

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES**  
**Y EDUCACION**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE**  
**LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Modelo de Gestión estratégica de monitoreo, evaluación y  
acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicos  
Públicos de la Región Cusco.**

Presentada para obtener el Grado académico de Doctora en Ciencias de la Educación.

**Investigadora**

Villena Candia Maria

**Asesora:**

Dra. Rosa Elena Sanchez Ramirez

**Lambayeque - 2025**

**Modelo de Gestión estratégica de monitoreo, evaluación y  
acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicos  
Públicos de la Región Cusco.**

Presentada para obtener el Grado académico de Doctora en Ciencias de la  
Educación.



---

Mg. Villena Candia Maria  
INVESTIGADOR



---

Dra. María del pilar Fernández Celis

Presidente




---

Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías  
Secretario



---

Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos  
Vocal



---

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
ASESORA



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS  
N°368-2025**

Siendo las 10:00 horas, del día jueves, 12 de junio de 2025, mediante la modalidad online a través de la plataforma **Google Meet**, en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/fyu-kezu-hxm>, por mandato de la **Resolución N°1939-2025-D-FACHSE** de fecha 3 de junio de 2025, que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N°2699-2018-UP-D-FACHSE** de fecha 14 de agosto de 2018 y sus modificatorias, la **Resolución N°2111-2022-V-D-FACHSE**, de fecha 21 de noviembre de 2022; y la **Resolución N°1788-2025-D-FACHSE**, de fecha 22 de mayo de 2025, Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a) : Dra. María del Pilar Fernández Celis.  
Secretario(a) : Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos.  
Vocal : Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías.  
Asesor(es) : Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez.



Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN CUSCO.** Presentada por **MARIA VILLENA CANDIA** para obtener el **Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación.**

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante (s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO.**

Siendo las 11:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. María del Pilar Fernández Celis  
PRESIDENTA

Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos  
SECRETARIA

Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías  
VOCAL

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, ROSA ELENA SANCHEZ RAMIREZ, usuario revisor de:

Tesis

Trabajo de Suficiencia Profesional

Trabajo Académico

Titulado

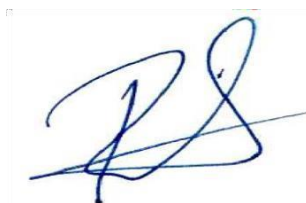
**Modelo de Gestión estratégica de monitoreo, evaluación y acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco.**

Cuyo(s) autor(es) es(son): Villena Candia Maria, DNIº 23966038, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 20%, verificables en el Resumen del Reporte Automatizado de similitudes que se acompaña.

El(La/Los/Las) suscrito(a/s/as) analizó 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.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 06 de febrero del 2026



---

**Nombres y Apellidos: ROSA ELENA SANCHEZ RAMIREZ**

**DNI N°: 16490896**

**ASESORA**

- *Reporte Automatizado de similitudes*
- *Recibo Digital*

# Modelo de Gestión estratégica de monitoreo, evaluación y acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicas Públicos de la Región Cusco.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

**20%**

INDICE DE SIMILITUD

**17%**

FUENTES DE INTERNET

**3%**

PUBLICACIONES

**11%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>normaseducativas.wikispaces.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>conscaphumano.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>lamaestrapitufina.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Aliat Universidades</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.uta.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>siar.regioncusco.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>steemit.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
ASESORA

DNI.16490896

9

[www.qualidade.org](http://www.qualidade.org)

Fuente de Internet

< 1%

10

[repositorio.unac.edu.pe](http://repositorio.unac.edu.pe)

Fuente de Internet

< 1%

11

[revencyt.ula.ve](http://revencyt.ula.ve)

Fuente de Internet

< 1%

12

Submitted to Ministerio de Educación de Perú  
- COAR

Trabajo del estudiante

< 1%

13

[intellectum.unisabana.edu.co](http://intellectum.unisabana.edu.co)

Fuente de Internet

< 1%

14

[publicaciones.eafit.edu.co](http://publicaciones.eafit.edu.co)

Fuente de Internet

< 1%

15

[haciendocienciaunerg.blogspot.com](http://haciendocienciaunerg.blogspot.com)

Fuente de Internet

< 1%

16

[rodriguez-peralta.blogspot.com](http://rodriguez-peralta.blogspot.com)

Fuente de Internet

< 1%

17

[bibliotecas.unsa.edu.pe](http://bibliotecas.unsa.edu.pe)

Fuente de Internet

< 1%

18

Submitted to Corporación Universitaria  
Minuto de Dios, UNIMINUTO

Trabajo del estudiante

< 1%



19

[repositorio.idep.edu.co](http://repositorio.idep.edu.co)

Fuente de Internet

< 1%

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
ASESORA

DNI.16490896

20	<a href="http://biblioteca.icap.ac.cr">biblioteca.icap.ac.cr</a> Fuente de Internet	<1%
21	<a href="http://repositorio.ulasamericas.edu.pe">repositorio.ulasamericas.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
22	<a href="http://www.pcperuano.com">www.pcperuano.com</a> Fuente de Internet	<1%
23	Submitted to Universidad Nacional de Huancavelica Trabajo del estudiante	<1%
24	<a href="http://digibug.ugr.es">digibug.ugr.es</a> Fuente de Internet	<1%
25	<a href="http://revistaselectronicas.ujaen.es">revistaselectronicas.ujaen.es</a> Fuente de Internet	<1%
26	<a href="http://www2.slideshare.net">www2.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
27	<a href="http://eduquemonosparaeducar.blogspot.com">eduquemonosparaeducar.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1%
28	<a href="http://repositorio.ucm.edu.co:8080">repositorio.ucm.edu.co:8080</a> Fuente de Internet	<1%
29	<a href="http://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
30	<a href="http://www.muniyanama.gob.pe">www.muniyanama.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
31	Submitted to Universidad Nacional del Santa	<1%



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
ASESORA

DNI.16490896

<1%

32

[repositorio.cepal.org](http://repositorio.cepal.org)

Fuente de Internet

<1%

33

Submitted to Instituto Politecnico Nacional

Trabajo del estudiante

<1%

34

[www.europeanevaluation.org](http://www.europeanevaluation.org)

Fuente de Internet

<1%

35

[transparencia.regioncusco.gob.pe](http://transparencia.regioncusco.gob.pe)

Fuente de Internet

<1%

36

Submitted to Tecsup

Trabajo del estudiante

<1%

37

[estrategiaspedagogicas08.jimdofree.com](http://estrategiaspedagogicas08.jimdofree.com)

Fuente de Internet

<1%

38

[conocimientoabierto.flacso.edu.mx](http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx)

Fuente de Internet

<1%

39

[asesoramatilderomo.blogspot.com](http://asesoramatilderomo.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1%

40

Submitted to Universidad Catolica de Oriente

Trabajo del estudiante

<1%

41

[abacoenred.com](http://abacoenred.com)

Fuente de Internet

<1%

42

[inep.org](http://inep.org)

Fuente de Internet

<1%




## 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: Maria Villena Candia  
Título del ejercicio: Turnitin  
Título de la entrega: Modelo de Gestión estratégica de monitoreo, evaluación y  
Nombre del archivo: TESIS\_FINAL-MARIA\_VILLANA\_CANDIA-FE2026.pdf  
Tamaño del archivo: 3.52M  
Total páginas: 163  
Total de palabras: 34,821  
Total de caracteres: 203,113  
Fecha de entrega: 11-feb-2026 05:57p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2877054409

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES  
Y EDUCACION  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN



TESIS

Modelo de Gestión estratégica de monitoreo, evaluación y  
acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicas  
Públicas de la "Región Cusco  
Presentada para obtener el Grado académico de Doctora en Ciencias de la Educación.

Investigadora  
Villena Candia Maria

Asesora:  
Dra. Rosa Elena Sanchez Ramirez

Lambayeque - 2025

1

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

**DNI.16490896**

## DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD.

Yo, Maria Villena Candia investigadora principal y Rosa Elena Sánchez Ramírez asesora del trabajo de investigación **“Modelo De Gestión Estratégica de monitoreo, evaluación Y acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnologicas Públicos de la Región Cusco”** 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 puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, Marzo de 2023



---

Mg. Maria Villena Candia  
Investigador principal



---

Dr. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

## DEDICATORIA

*Con infinito Amor, a mi esposo Walter, a mis hijos Joel  
e Yngrid quienes constituyen la fuerza y razón de mi  
superación personal y profesional*

*A mis seres queridos: Padres: Juvenal y  
Nicolasa a mis hermanos Francisco, Wilber,  
Elena, Lidia, Antonieta, Yanet, Marleny, Irma  
que me apoyaron constantemente y con su  
amor, me dieron fuerzas para seguir adelante  
durante todos mis estudios de doctorado y  
lograr culminar con satisfacción la  
elaboración de mi Tesis*

MARIA

## **AGRADECIMIENTO.**

*Un agradecimiento eterno a Dios por dotarme de la suficiente fuerza física y espiritual en mi vida, a la “Escuela de PosGrado, a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación: FCHSE, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque, por brindarme la oportunidad de seguir estudios de DOCTORADO y así contribuir al perfeccionamiento de mi noble profesión, a la Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez por su apoyo en la asesoría del presente trabajo de investigación.*

*María.*

# INDICE

DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTO .....	6
Tabla de contenido .....	7
RESUMEN .....	11
ABSTRACT .....	12
INTRODUCCION .....	13
<b>CAPITULO I: DISEÑO TEORICO</b>	
<b>1.1. Estado del arte.....</b>	<b>8</b>
1.2. ANTECEDENTES .....	8
1.2.1. A nivel mundial .....	8
1.2.2. A nivel Latinoamericano.....	10
1.2.3. A nivel Nacional .....	11
1.2.4. A nivel Regional .....	13
1.2.5. A nivel Institucional.....	14
1.3. Bases teóricas.....	19
1.3.1. TEORÍAS.....	20
1.4. ENFOQUES TEÓRICOS.....	28
1.4.1. Enfoque Epistemológico de Monitoreo y Evaluación.....	28
1.4.2. Enfoque Sistémico de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento .....	29

1.4.3. Enfoque Humanístico de Monitoreo y Evaluación y Acompañamiento .....	32
1.5. Bases conceptuales .....	33
1.5.1. Institutos de Educación Superior .....	33
1.5.2. Gestión.....	37
1.5.3. Monitoreo General y Pedagógico .....	41
1.5.4. EVALUACIÓN .....	46
1.5.5. ACOMPAÑAMIENTO .....	50
CONCLUSIONES DEL CAPITULO I.....	56
<b>CAPITULO II: DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>58</b>
2.1. METODOS Y MATERIALES UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	59
2.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	59
2.1.2. Diseño de Investigación .....	59
Fuente: Cuadro analítico del personal DREC.....	60
2.1.4. Muestra.....	60
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
<b>CAPITULO IV: DISCUSIÓN RESULTADOS .....</b>	<b>93</b>
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DE GESTIÓN .....</b>	<b>96</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>110</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>111</b>
<b>Bibliografía referenciada .....</b>	<b>112</b>

## Tabla de contenido

### Índice de tablas

Tabla 1. <i>Población Educativa por edades en el Perú</i> .....	12
Tabla 2. <i>Ubicación de IESTP</i> .....	17
Tabla 3. <i>Personal que laboran en los institutos superiores tecnológicos públicos</i> .....	60
Tabla 4. <i>Percepción de: directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo respecto al programa de monitoreo, evaluación y acompañamiento</i> .....	65
Tabla 5. <i>Inclusión en proyecto educativo nacional del monitoreo, evaluación y acompañamiento</i> .....	66
Tabla 6. <i>Percepción: que el monitoreo, evaluación y acompañamiento mejora la calidad educativa en los IESTP de la región Cusco</i> .....	68
Tabla 7. <i>Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto al desarrollo de monitoreo, evaluación y acompañamiento, por la dirección regional de educación Cusco.</i> .....	69
Tabla 8. <i>Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a la capacitación sobre monitoreo, evaluación y acompañamiento</i> .....	70
Tabla 9. <i>Percepción de directivos, jerárquicos, docentes con respecto si cuenta con documentos de gestión institucional</i> .....	71
Tabla 10. <i>Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a mejorar la formación técnica de los estudiantes de la región Cusco</i> .....	72
Tabla 11. <i>Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a gestión de recursos humanos</i> .....	74
Tabla 12. <i>Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a la intervención del ministerio de educación a los institutos de educación superior tecnológicos públicos de la región Cusco</i> .....	75
Tabla 13. <i>Percepción positiva respecto al conocimiento de monitoreo, evaluación y acompañamiento</i> .....	93
Tabla 14. <i>La aplicación del modelo de gestión de monitoreo, evaluación y acompañamiento mejora la</i>	

<i>calidad educativa</i> .....	94
Tabla 15. <i>Percepción positiva de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a gestión de recursos humanos</i> .....	95
Tabla 16. <i>Percepción positiva de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto al monitoreo, evaluación y acompañamiento</i> .....	96
Tabla 17. <i>Resultados de aplicación de encuesta pre test y post test sobre monitoreo, evaluación y acompañamiento a institutos superiores tecnológicos de la Región Cusco</i> .....	97
Tabla 18. <i>Resultados del trabajo desarrollado en los institutos superiores tecnológicos públicos de la Región Cusco</i> .....	99

## Índice de figuras

<i>Figura N° 1. Estudiantes matriculados por niveles académicos .....</i>	<i>12</i>
<i>Figura N° 2. Ubicación de los Instituto de Educación Superior Tecnológicos Públicos .....</i>	<i>17</i>
<i>Figura N° 3. Organigrama de los Instituto de educación superior Tecnológicos Públicos.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura N° 4. Capital Humano como factor de convergencia .....</i>	<i>21</i>
<i>Figura N° 5. Cambio Institucional.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura N° 6. Proceso de cambio.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura N° 7. Administración por objetivos .....</i>	<i>25</i>
<i>Figura N° 8. Gestión por resultados.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura N° 9. Componentes de gestión.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura N° 10. Conocimiento de monitoreo, evaluación y acompañamiento.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura N° 11. Inclusión en proyecto educativo nacional de monitoreo, evaluación y acompañamiento .....</i>	<i>67</i>
<i>Figura N° 12. Percepción a: que el monitoreo, evaluación y acompañamiento mejorará la calidad educativa.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura N° 13. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto al desarrollo de la dirección regional de educación sobre monitoreo, evaluación y acompañamiento .....</i>	<i>69</i>
<i>Figura N° 14. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a la capacitación sobre monitoreo, evaluación y acompañamiento.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura N° 15. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes con respecto si cuenta con documentos de gestión institucional.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura N° 16. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a mejorar la formación técnica de los estudiantes de la región Cusco .....</i>	<i>73</i>
<i>Figura N° 17. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a gestión de recursos humanos .....</i>	<i>74</i>
<i>Figura N° 18. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a la intervención del ministerio de educación a los institutos de educación superior tecnológicos públicos de la región Cusco .....</i>	<i>76</i>
<i>Figura N° 19. Percepción positiva respecto al conocimiento de monitoreo, evaluación y acompañamiento.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura N° 20. La aplicación del modelo de gestión de monitoreo, evaluación y acompañamiento</i>	

<i>mejora la calidad educativa.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura N° 21. Percepción positiva de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a gestión de recursos humanos.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura N° 22. Percepción positiva de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto al monitoreo, evaluación y acompañamiento .....</i>	<i>96</i>
<i>Figura N° 23. Resultados de aplicación de monitoreo, evaluación y acompañamiento Pre-test y Post-test a los IESTP de la Región Cusco.....</i>	<i>98</i>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge a la falta de un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento en Instituciones de Educación Superior, lo que dificulta que no se tenga información integral de la parte, académica, pedagógica, administrativa e institucional de la situación real del desarrollo de estas instituciones en la Región Cusco. Frente a la problemática descrita, El objetivo general es diseñar un modelo de Gestión Estratégica para un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco. Esta propuesta, permitiría un cambio sustancial en la Gestión y diseños de los programas educativos que pudiese resultar como una valiosa herramienta, su éxito fundamental reside en que se construye paralelamente un adecuado sistema de monitoreo, evaluación y acompañamiento que permite lograr, una adecuada identificación. La metodología utilizada en el trabajo de investigación es de tipo de investigación aplicada, de diseño cuasiexperimental. Se asume como hipótesis que se puede contribuir o eliminar la problemática existente en los Institutos Superiores de la Región Cusco, si se diseña, fundamenta y aplica un modelo de gestión estratégica basado en el modelo teórico, de las teorías de capital humano de Gary Becker, teoría de cambio organizacional de Kurt Levin con una metodología participativa; teoría de “La administración por objetivos” de Peter Drucker y la teoría de “Control total de calidad de Kauro Ishikawa Entonces se logrará el Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de instituciones de Educación superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco.

*Palabras Clave:* Gestión Estratégica, Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento.

## ABSTRACT

The present research work arises from the lack of a Monitoring, Evaluation and Accompaniment System in Higher Education Institutions, which makes it difficult to have comprehensive information on the academic, pedagogical, administrative and institutional part of the real situation of the development of these institutions in the Cusco Region. Faced with the problems described above, the general objective is to design a Strategic Management Model for a Monitoring, Evaluation and Accompaniment System for Public Technological Higher Education Institutions in the Cusco Region. This proposal would allow a substantial change in the management and design of educational programs that could prove to be a valuable tool, its fundamental success lies in the parallel construction of an adequate monitoring, evaluation and support system that allows to achieve an adequate identification. The methodology used in the research work is of the applied research type, with a quasi-experimental design. It is assumed as a hypothesis that a strategic management model based on the theoretical model of the theories of human capital of Gary Becker, theory of organizational change of Kurt Levin with a participatory methodology can contribute or eliminate the existing problems in the Institutes of Higher Education of the Cusco Region, if it is designed, founded and applied; Peter Drucker's theory of "Management by Objectives" and Kauro Ishikawa's theory of "Total Quality Control". Then we will achieve the Monitoring, Evaluation and Accompaniment of Public Technological Higher Education Institutions in the Cusco Region.

Key words: Strategic Management, Monitoring, Evaluation and Accompaniment.

## INTRODUCCION.

El propósito de este estudio es identificar y encontrar las relaciones que nos permitan aproximarnos a los factores que hagan posible la institucionalidad de buenas prácticas estratégicas de gestión institucional, que facilite la implementación de políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad de la Educación Superior Técnica. En este caso, los conceptos que se van a priorizar son el proceso de: Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento educativo sobre los actores, programas y políticas públicas en los Institutos Tecnológicos Públicos de la región Cusco, para alcanzar los cambios reales de innovación en Educación Superior.

Perdomo (2013), realizó la investigación denominada “El acompañamiento pedagógico, como proceso de gestión de Educación.” conclusiones de interés fueron: “. El cambio que se obtiene en los centros educativos después de un proceso de acompañamiento docente mediante la comparación de indicadores de reprobación, deserción, ausentismo, repitencia y rendimiento académico tienden a mejorar y la calidad que se logra se puede demostrar con las evaluaciones que lleva a cabo la secretaría de Educación” “El acompañamiento pedagógico ha estimulado la mayor participación de los docentes para alcanzar las metas establecidas por el DCNB y en la aplicación de lineamientos de las metas.”

La evaluación resulta necesaria no sólo en nuestro quehacer diario, también para evaluar el comportamiento y la eficacia de las organizaciones en el largo plazo.

La Evaluación ha resultado necesaria no sólo en nuestro quehacer diario, sino también para reajustar el comportamiento y la eficacia de las organizaciones en el largo plazo. Algo que hemos aprendido es lo que ha estado sucediendo en países desarrollados, en los cuales han sido institucionalizados.

El sistema de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento es una dimensión muy importante en el proceso Educativo para alcanzar los objetivos de desarrollo, requisito del milenio cuyo propósito es la reducción de la pobreza. Es importante la investigación de la temática por varias razones: nos permite saber dónde estamos en cuanto al desarrollo educativo, permitiéndonos usar este conocimiento en las correcciones a mediados del período, sea en el rediseño de los programas o, lo que es más importante en el cambio de prácticas. Vamos a destacar este tema del aprendizaje en la práctica, porque la práctica del monitoreo y la Evaluación ha estado evolucionada.

Del diagnóstico presentado señalo que actualmente la gestión de las instituciones superiores se encuentra limitada, pese a que la Ley 30512 y normas que emite MINEDU manifiestan una autonomía institucional que en realidad brinda pocos grados de libertad para desempeñarse, por ejemplo, limita la Evaluación al cumplimiento normativo y procedimental. Algunos los autores proponen aumentar su discrecionalidad a la carga de responsabilidad por resultados, a fin de que sean parte en el proceso de fijación de objetivos, pero que al mismo tiempo se hagan cargo por el desempeño resultante.

Concluyendo, afirmamos que no existe un modelo de gestión estratégica para desarrollar Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos de la Región Cusco que permita la coordinación y articulación entre las diferentes instancias de gestión (Ministerio de Educación, Dirección Regional, Unidades de Gestión local y las Instituciones Educativa), y lo más importante tener a la mano información fidedigna, su ausencia hace que estas instancias en la actualidad tengan criterios conceptuales divergentes que generan informes imaginarios que concluyen en la toma de decisiones inadecuados; es por ello que a partir de esta problemática nos hemos propuesto diseñar el modelo indicado para conseguir un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco, a fin de mejorar el desarrollo administrativo, académico, pedagógico e institucional que no existe a nivel Regional.

La situación planteada nos conlleva directamente a plantear el **problema de investigación**:

En las Instituciones de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco a la fecha funcionan al amparo de la Ley N° 30512 y su normatividad. Se evidencia una serie de vacíos legales, académicos y de gestión institucional, no se realiza monitoreo, acompañamiento ni la Evaluación respectiva que permita un funcionamiento relativamente adecuado a la norma lo que se manifiesta en la informalidad e incumplimiento de la norma, gestión institucional

El objeto de estudio de la investigación se enmarca en la Institucionalidad del monitoreo, evaluación y acompañamiento en Instituciones de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco. Siendo su campo de acción el Modelo de gestión estratégica pública en instituciones de educación superior tecnológicos públicos de la región Cusco

El objetivo general es Implementa un modelo de Gestión Estratégica para un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco. Este objetivo general se caracteriza en las diferentes tareas que lo concretan y especifican.

1. Diagnosticar la situación actual de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco.
2. Fundamentar científicamente el Modelo de Gestión de Estrategias de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicos Públicos y de la Región Cusco.
3. Elaborar el Marco Teórico de la Investigación teniendo como base las teorías de cambio en la Gestión y Estrategias de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento.
4. Validar mediante juicio de expertos el Modelo de estrategias de gestión

La **hipótesis** de la investigación a defender es que si se diseña y aplica un Modelo de Gestión Estratégica basado en el modelo teórico del Cambio organizacional de Kurt Lewin, la teoría de Capital Humano de Gary Becker, la Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker

y la Teoría del Control Total de Kauro Ishikawa; entonces se logrará un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicas Públicas de la Región Cusco, entonces se mejorará el sistema de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicas Públicas de la Región Cusco.

De lograrse la propuesta se habrá resuelto la problemática que atraviesa los Institutos de Educación Superior Tecnológicos respecto al monitoreo Evaluación y Acompañamiento con el fin de mejorar la calidad educativa.

Campo de acción es el Modelo de Gestión Estratégica de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicas Públicas de la Región Cusco. Para orientar el proceso de la investigación se formularon las siguientes preguntas científicas:

¿Cuáles son los antecedentes, las principales tendencias y fundamentos teóricos y metodológicos, referidos al sistema de Monitoreo, supervisión y Evaluación de la Gestión en Educación Superior?

¿El reconocimiento facto-perceptible de la gestión en Educación Superior respecto a un sistema de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento, contribuirá precisamente al conocimiento real del problema, ayudando a guiar la construcción del Modelo a fin de solucionar el problema y Objeto de investigación?

En los Institutos de Educación Superior Tecnológico Públicos de la Región Cusco y fundamentalmente de aquellos institutos que cuentan con menos de 5 carreras profesionales, tienen un número limitado de docentes permanentes o nombrados, no tienen una infraestructura adecuada, cuentan con filiales que no reúnen las condiciones mínimas de funcionamiento y un abandono total de la instancia Superior en la gestión institucional del funcionamiento de las

Instituciones de Educación Superiores, lo que se manifiesta en la informalidad e incumplimiento de las normas, gestión institucional inadecuada en la parte administrativa, académica e institucional, debido a la falta de Gestión estratégica del sistema de Monitoreo, Evaluación y acompañamiento que permiten que las instituciones superiores tecnológicas no desarrollen institucionalmente. La Inspección en las distintas concepciones académicas y sistemas pedagógicos.

La metodología utilizada en el trabajo de investigación es de tipo de investigación aplicada, de diseño cuasiexperimental.

La presente investigación está dividida en cinco capítulos:

Capítulo I: Se hace referencia al diseño teórico conteniendo los antecedentes y las bases teóricas referentes al tema investigado

Capítulo II: Se detalla el diseño metodológico conteniendo el tipo, diseño de investigación, población, muestra, técnica e instrumento empleados en el recojo de la información.

Capítulo III: Se mencionan los resultados

Capítulo IV: Se hace referencia a la discusión de resultados.

Capítulo V: se detalla la propuesta de intervención.

Y finalmente de

## CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. Estado del arte

El estado del arte de la didáctica por competencias representa un análisis exhaustivo sobre cómo este enfoque ha evolucionado y se ha implementado en el contexto educativo. La didáctica por competencias enfatiza el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes que los estudiantes necesitan para desempeñarse eficazmente en diversas situaciones de la vida real. Este enfoque ha ganado prominencia como una respuesta a las demandas de un mundo cambiante, donde la educación busca no solo impartir conocimientos, sino también fomentar la capacidad de aplicar esos conocimientos de manera efectiva.

La didáctica por competencias surge en la década de 1970, influenciada por teorías del aprendizaje y cambios socioeconómicos globales, que demandaban sistemas educativos capaces de preparar a los estudiantes para los retos del mundo laboral y la sociedad en general. Desde entonces, ha evolucionado de ser un enfoque centrado en resultados específicos de aprendizaje hacia un enfoque integral que abarca competencias cognitivas, socioemocionales y prácticas. La didáctica por competencias está centrada en el Aprendizaje Activo, promueve métodos de enseñanza que involucran activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, a través de la resolución de problemas, proyectos, y el aprendizaje basado en casos, entre otros. También busca la Integración Curricular, este enfoque aboga por un currículo integrado que conecte los conocimientos teóricos con aplicaciones prácticas, preparando a los estudiantes para situaciones de la vida real. Como diría Álvarez de Sayas formar al hombre para la vida. Por otro lado, este modelo está enfocado en una evaluación formativa, orientada a proporcionar retroalimentación continua para el mejoramiento del

proceso de aprendizaje, más que a calificar de forma sumativa.

El modelo de la didáctica por competencias apunta a la digitalización y uso de tecnologías de punta, la integración de tecnologías digitales en la didáctica por competencias permite personalizar el aprendizaje y proporcionar experiencias más ricas y variadas. También se centra en un enfoque holístico del aprendizaje, existe una tendencia hacia el reconocimiento de la importancia de las competencias socioemocionales, junto a las cognitivas y prácticas, para el desarrollo integral del individuo. Otra tendencia de este modelo es el aprendizaje a lo Largo de la Vida, la didáctica por competencias se alinea con la idea de que el aprendizaje es un proceso continuo, extendiéndose más allá del ámbito escolar y abarcando toda la vida profesional y personal de los individuos. La didáctica por competencias representa una respuesta adaptativa a las necesidades de una sociedad y economía en constante cambio. Aunque presenta desafíos significativos, su implementación continúa evolucionando, con un enfoque cada vez más holístico e integrado que busca equipar a los estudiantes con las competencias necesarias para navegar exitosamente en el siglo XXI. La investigación y la innovación en este campo son fundamentales para superar sus limitaciones y maximizar su impacto en la educación moderna. En este contexto voy a presentar algunas investigaciones realizadas en este campo con la finalidad de conocer su aporte a la pedagogía, así como los enfoques y tendencias actuales de investigación. 20 García (2011) en su investigación “Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad” sostiene que a nivel de las universidades latinoamericanas se vienen experimentando una serie de reformas educativas con la finalidad de implementar un nuevo modelo didáctico por competencias, enfocado a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, en el cual los docentes universitarios juegan un rol trascendente en este proceso. Es un proceso de búsqueda permanente de acercar la universidad a la vida, dejar de ser una universidad autista, ensimismada que solo se mira hacia adentro, sino por el contrario debería estar más cerca de la realidad, de lo cotidiano, que

resuelva a través del conocimiento problemas que son importantes para la gente. “No debemos seguir propiciando que primero se tengan conocimientos para que posteriormente se apliquen, cuestión que tradicionalmente hemos pretendido, partir de la actuación en el contexto, se vuelve la nueva forma para trabajar por el desarrollo de competencias deseables en la educación” (García, 2011, p. 77) Una investigación actual demuestra “cómo las adquisiciones de competencias necesarias para la innovación por parte de los egresados se encuentran íntimamente relacionadas con los métodos de enseñanza aprendizaje a los que estuvieron expuestos los estudiantes durante su trayectoria en las universidades” (Villa, Dávila y Mora, 2010 citado por García, 2011, p. 77) Esta realidad refleja entonces la importancia que tiene la metodología que el docente implementa en el proceso de enseñanza aprendizaje. Podemos contar con un currículo diseñado por competencias, actualizado en sus contenidos de acuerdo a los cambios científicos tecnológicos, sin embargo, si los docentes no responden al enfoque, nada o poco se habrá contribuido al cambio en el proceso formativo de los egresados. Por ello la necesidad de capacitar a los docentes universitarios en didáctica por competencias es cada vez más apremiante, de lo contrario seguiremos con currículos actualizados, pero con procesos de enseñanza aprendizaje tradicionales. Por su parte, Díaz-Barriga (2010) sostiene que en “los procesos de reforma curricular emprendidos en las instituciones educativas mexicanas durante la última década, los profesores aparecen como responsables últimos de concretar los modelos educativos innovadores en el aula” (p. 37) esta realidad no es ajena al Perú la reforma curricular emprendida en las universidades no logró generar cambios en los procesos didácticos. “Para entender los retos que enfrenta el docente frente a la innovación del currículo y la enseñanza, hay que avanzar en la comprensión de cómo es que aprenden los profesores, qué los impele a cambiar o no sus prácticas educativas, qué procesos ocurren cuando se enfrentan a la tarea de innovar o qué condiciones se requieren para que un cambio real ocurra y se consolide” (Díaz-Barriga, 2010, p. 37) en este sentido, es necesario ahondar en el conocimiento para comprender que factores influyen en la renuencia de los docentes al

cambio en los procesos didácticos. No hay reforma que tenga éxito si uno de los principales actores (docentes) no interioriza o hace suyo dicho proceso. No cabe duda que “La innovación de las prácticas educativas y del currículo, en lo que atañe a la participación de los profesores, sólo será posible en la medida en que el docente se desenvuelva en una cultura profesional basada en el pensamiento estratégico y participe en una comunidad de discurso crítico orientada a la transformación de la docencia” (DíazBarriga, 2010, p. 44). Entonces la construcción de una cultura de la innovación solo será posible en la medida que se promuevan claustros de aprendizaje en donde se discuta permanentemente el rol del docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. 22 Existen algunos estudios que han tratado de comprender los retos que enfrentan los docentes frente a los procesos de innovación curricular y didáctica, pero todavía es insuficiente el conocimiento existente sobre el tema. Uno de los aspectos encontrados en las universidades es la focalización en el rediseño de los planes de estudio dejando en un segundo plano la capacitación a los docentes para la implementación de dichos planes y lograr el cambio requerido. (Díaz-Barriga, 2010). la mayoría de estudios están centrados básicamente en comprender el comportamiento de los docentes frente a los cambios curriculares en la educación básica, no por ello son menos importantes. A nivel universitario se encuentran una menor cantidad de investigaciones que si bien es cierto son aún insuficientes aportan algunos elementos que pueden servir para el análisis del objeto de estudio sobre las innovaciones curriculares y didácticas emprendidas en dichas casas de estudios. Por ejemplo, tenemos el caso de reforma curricular de una universidad privada de México. Valdés (2009) en su tesis doctoral “Depósitos de sentido educativo y procesos de negociación del docente universitario frente a la renovación curricular del ITESO” el autor reconoce que “La reforma educativa en el nivel discursivo presenta múltiples bondades, pero asumirla, encarnarla en la vida de las aulas representa reto y dificultad precisamente porque los profesores han aprendido a hacer docencia desde otros marcos de referencia distintos a los que promulga el movimiento educativo” (p. 4). En otras palabras, no basta con rediseñar los planes de estudio sino hacer

que este sea asumido de modo consciente por los docentes, esto significa un cambio en la cultura pedagógica y didáctica asumida tanto en su proceso formativo como en su práctica docente. Valdés (2010) en su investigación también encuentra que predomina la escasa familiaridad y la poca claridad entre el modelo educativo planteado por la universidad y el corpus docente <sup>23</sup> respecto a dicho modelo. Esa incongruencia entre un marco teórico de cambio que se profesa en la universidad, con la cultura académica del docente conlleva, a conocer el modelo, pero se resiste a implementarlo, siguiendo con su metodología tradicional que según él le ha sido exitoso en su práctica docente, todo lo demás solo es parte de la moda del momento. Por su parte Ulloa, Suárez y Jiménez (2009) en un estudio realizado en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, con docentes de las carreras de enfermería y cirujano dentista, sobre “concepciones de competencias. sus implicaciones en el currículo y en el rol del docente” cuyo objetivo fue: Examinar el concepto de competencia que dos grupos de docentes, que se encuentran involucrados en un proceso de cambio curricular por competencias refrendan. Las investigadoras encontraron “que el grado de avance en la reforma curricular contribuye a una concepción de competencia que difiere en el grado de conciencia en los profesores de las implicaciones de una reforma curricular por competencias y abre el reto de hacer consistente lo que conoce el profesor acerca de las competencias, con el proceso de desarrollo de competencias que estará bajo su responsabilidad” (p. 11). También, las autoras analizan cual es el reto para la formación universitaria un rediseño curricular por competencias. Asumen al igual que Orozco (2014) que “persiste la exigencia a la universidad pública de plantear una mayor vinculación con la producción y el mercado encaminada a mantener la funcionalidad de una sociedad que se mueve en la dirección de máxima eficiencia y de performatividad” (p.123). este tipo de formación deja de lado el aspecto humano del futuro profesional, en este sentido es muy importante una formación por competencias, que no solo priorice el aspecto técnico profesional que exige la sociedad moderna, sino también, la formación humana o espiritual. <sup>24</sup> Una pregunta que se hace Orozco (2014) en relación a

formación profesional en la universidad pública es “Cómo recuperar el tema de la formación universitaria aceptando la formación profesional basada en competencias ante los cambios del estatus del saber” (p. 137) la autora responde a esta pregunta en primer lugar esto es posible si la universidad conserva su autonomía y no se supedita a las reglas del mercado que el poder económico quiere imponer, reduciendo a la universidad en mera formadora de competencias laborales que el mercado exige. “La universidad pública puede entonces actualizarse en un sistema abierto que, sin perder su identidad propia, no tema vincularse con otras identidades. Entonces se rescata la idea (...) de formación de profesionales que no suprime sus rasgos sociales y su subjetividad; por el contrario, parte de ellos para construir realidades, para negociar sus proyectos” (Orozco, 2014, p. 138) En segundo lugar, la autora considera que la formación profesional no debe basarse solo en el desarrollo de competencias performativas, sino en una formación integral que incorpore el aspecto social y humano. La preocupación central de esta investigación está centrada en como formar futuros profesionales de sociología, competentes en gestión pública o privada (gerencia social) que el mundo moderno exige, sin caer en el reduccionismo formativo, sino por el contrario a través de un enfoque integral del proceso de enseñanza aprendizaje. Para ello asumimos el enfoque por competencias de Sergio Tobón, la teoría de los procesos consientes de Carlos Álvarez de Sayas y el enfoque de gerencia social del Instituto de desarrollo social INDES, del BID. 25 Desde el enfoque de la didáctica por competencias de Tobón se apunta a una formación integral del futuro profesional asumiendo la competencia “como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (...), el saber conocer (...) y el saber hacer (...)” (Tobón, 2005, p. 69). Este proceso formativo debe estar estrechamente vinculado con el entorno, teniendo en cuenta las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, a raves del desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, creatividad, resiliencia, proactividad y

pensamiento estratégico. Desde el punto de vista de la teoría de los procesos conscientes de Alvares de Sayas se pretende formar gerentes sociales a partir de un enfoque holístico y dialectico en tres dimensiones, en una dimensión instructiva, desarrolladora y educativa. Somos también conscientes que la didáctica por competencias ha sido ampliamente adoptada, enfrenta críticas y desafíos. Entre estos, se incluyen la dificultad de definir y evaluar competencias de manera objetiva, la necesidad de formación docente especializada, y el riesgo de reducir la educación a un conjunto de habilidades descontextualizadas o performativas.

## **1.2. Antecedentes**

### **1.2.1. A nivel mundial**

OCDE (2018), señala que Reino Unido tenía anteriormente una actitud de incredulidad respecto de la Evaluación. Con el desarrollo de las agencias ejecutivas (autónomas) a partir de principios de los años noventa, se comenzó a poner el énfasis en las metas de desempeño, particularmente en las relacionadas con la eficiencia y la prestación de servicios. Sin embargo, se plantearon inquietudes de que había demasiados indicadores y metas y que no eran necesariamente los correctos, que no reflejaban necesariamente los objetivos reales de la organización y estaban sujetos a “hacerle el juego”, con el énfasis en lograr las metas independientemente de los costos. Si bien todavía se pone el énfasis en metas cuantificables para cada ministerio y organismo a través de acuerdos de Administración Pública, principalmente focalizados en insumos, procesos, y a través de la prestación de servicios, ahora hay un número reducido de indicadores y metas, el foco está más en los efectos y los productos.

Por lo tanto, los temas de Evaluación y análisis de política están incluidos en los ministerios y organismos y la Tesorería y la Oficina del Gabinete desempeñan una función de revisión. Además, se realizan evaluaciones principales en áreas clave: educación, salud y sobre temas transversales como el “nuevo pacto para los jóvenes”.

**El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2009)**, señala que el monitoreo y la Evaluación sirven para: **Mejorar el desempeño:** Permiten la detección de problemas de un proyecto en etapas iniciales de la implementación, y de esta forma reducen las posibilidades de fracaso ahorran recursos y tiempo al posibilitar la adopción oportuna de medidas correctivas.

- **Fortalecer la toma de decisiones y la planeación:** permiten aprender de los logros y las dificultades pasadas; contribuyen con la toma de decisiones y al diseño de iniciativas presentes o futuras (para suspender, reformular un proyecto). Asimismo, permiten aproximar los proyectos a la realidad y a los resultados alcanzables.
- **Contribuir al aprendizaje:** permiten a la organización y a los involucrados en el proceso aprender de la experiencia, con lo cual no sólo se mejoran las acciones posteriores, sino que se contribuye al aprendizaje institucional y al aprendizaje.
- **Avanzar hacia el empoderamiento:** el monitoreo y la Evaluación permiten fortalecer las capacidades de la población involucrada, de los socios locales, del equipo encargado de la ejecución y de la misma organización, ya que favorece el conocimiento de la problemática, de los procesos y de las estrategias.
- **Mejorar la rendición de cuentas:** permiten las organizaciones responsables informar los donantes y a los beneficiarios sobre el uso de los recursos y el impacto de los proyectos.
- **Contribuir al conocimiento general:** el análisis de la Evaluación permite compartir con otros, difundir los aprendizajes y las mejores prácticas, contribuyendo al conocimiento general de los procesos y proyectos de desarrollo. Esto puede servir tanto a la misma organización como a otras organizaciones o instituciones gubernamentales y académicas

### 1.2.2. A nivel Latinoamericano

Peters y Flores (2000), plantean: Muchos directivos no pueden hacer su trabajo bien porque no cuentan con los insumos, es decir información para poder analizar y tomar decisiones. Los directivos dependen de informaciones informales. Les corresponde decidir sobre los asuntos macros y las líneas grandes generales. La tarea del equipo técnico en esto es ayudarles a viabilizar las decisiones.

Por lo tanto, si el equipo técnico y administrativo no posee información formal y oportuna sus labores son difíciles. Los directivos tienen el derecho de pedir y exigir cada vez la información necesaria. Me atrevo a preguntar: ¿Cómo estamos con el manejo de la información en nuestras organizaciones? ¿Cómo funciona el ‘sistema de información? ¿Hay información oportuna disponible a servicio de un ‘sistema de Evaluación’? Con una profunda reflexión crítica estaremos encaminadas/os a ir construyendo una propuesta de un ‘Sistema (real) de Evaluación, Monitoreo y seguimiento’ (SEMSE) en el marco de nuestro contexto laboral, a nivel de la institución, de un programa o a nivel de un proyecto en América Latina y el Caribe.

Hernández (México) afirma, que no solo su país está en este proceso de monitoreo y Evaluación, más aconseja que podemos apoyarnos unos a otros, aunque los países estén afrontando diferentes problemas. Sin embargo, nunca lo hacemos.

Evaluamos por varias razones: mejorar programas, prestar apoyo a decisiones políticas, mejorar la rendición de cuentas y, conducir el proceso político. Un tema planteado anteriormente fue la inclusión de indicadores de desempeño en el presupuesto, para este cometido necesitamos buena recopilación de datos que al clasificarlos por grupos se volverá más complicada y costosa. También tenemos que tomar en cuenta la Evaluación externa, quizás usando consultores internacionales.

Manuel Fernando Castro: la dimensión política de un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E), probablemente es la más importante que cada uno puede aprender de los otros.

### **1.2.3. A nivel Nacional**

INEI (2016), muestra estadísticas donde, Cuatrocientos mil jóvenes acaban la secundaria cada año, de ellos el 70% pasa a laborar informalmente, un 30%, (120 mil) decide seguir estudios superiores, la mayoría en la universidad, de cada 4 jóvenes, 3 se van a la universidad y 1 decide seguir una carrera técnica. Según encuesta, se cree que la primera tiene más prestigio, sin embargo; eso se diluye cuando salen a buscar trabajo.

“Y es que el Perú es un país en desarrollo y necesita de técnicos: unos 400 mil. Estudiantes que al solo egresar ganan sueldos que muchas veces superan al de muchos profesionales universitarios” "Generalmente un profesional que sale de ingeniería civil de cualquier universidad gana un promedio de inicio de más o menos 3 mil 600, 3 mil 700 soles. El profesional técnico está en promedio de tres doscientos” No es mucha diferencia", explica el ingeniero Carlos Mejía, gerente zonal de Lima y Callao (2015).

Yamada (2016), director de Banco Central de Reserva del Perú Hay muchas carreras técnicas que tienen bastante demanda de parte de las empresas, pero quizá los jóvenes y los padres no están enterados y hay este sueño que solo los universitarios, los profesionales les puede ir bien en la vida lo cual es erróneo".

En la educación técnica, no todo es positivo, similar al caso universitario, hay institutos buenos y malos. La nueva ley 30512 del 2016, busca que en los institutos se exijan estándares de calidad, también reivindica la educación técnica colocándola a la par con la educación universitaria a base de mejorar la calidad.

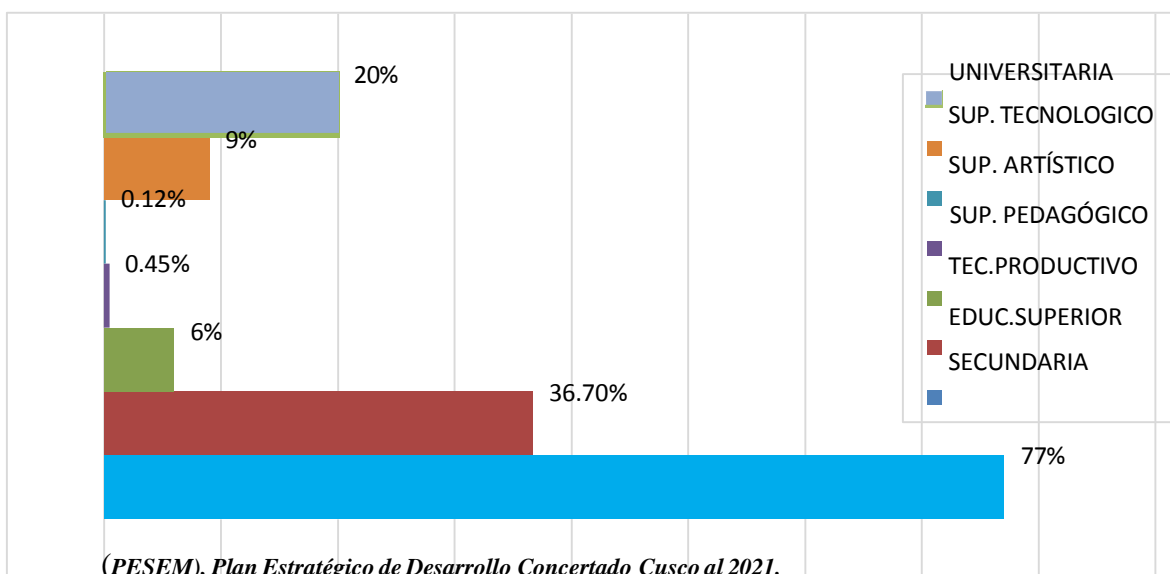
El objetivo del Monitoreo, Evaluación (M&E) y seguimiento es mejorar la calidad de la formación profesional técnica.

**Tabla 1. Población Educativa por edades en el Perú**

RANGO EDADES POBLACIÓN EDUCATIVA	VOLUMEN	NIVEL	MATRÍCULA 2012	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
13-17 años	3'119,4	Secundaria	2'390,708	77%
18-24 años	3'993,3	EDUCACIÓN SUPERIOR	1'466,495	36,7 %
		Técnico Productivo	230,421	6 %
		Superior Pedagógico	17,490	0,45 %
		Superior Artístico	4,479	0,12 %
		Superior Tecnológico	354,813	9 %
		Universitaria	859,293	20%

*Fuente. Educación Técnica en el Perú (ministerio d Educación 2012 -2016)*

**Figura N° 1. Estudiantes matriculados por niveles académicos**



De los jóvenes que se encuentran cursando alguna especialidad tecnológica, menos de la mitad optaron por ir a la universidad, cifra que no es suficiente para cubrir la demanda laboral nacional en crecimiento.

La población estudiantil de nivel tecnológico, en la actualidad, asciende aproximadamente a 355,000 estudiantes, de los cuales un 80% cursa estudios en profesiones del sector servicios, comercio y tecnología y sólo un 20% opta por seguir estudios para el sector industrial, carreras menos requeridas por la juventud a pesar del requerimiento empresarial en los rubros de la minería, hidrocarburos, construcción, industria pesada y agronomía.

Para revertir esta situación a través de la calidad educativa en las instituciones de formación profesional técnica a nivel del país en las regiones no se ha desarrollado menos implementadas acciones sobre monitoreo y Evaluación.

En la Región del Cusco se elaboró normas respecto a, seguimiento y Evaluación de los planes estratégicos institucionales del pliego 446 gobierno Regional Cusco período 2012- 2016 Finalidad El Plan Estratégico Institucional 2012 - 2016, constituye un instrumento orientador de la gestión institucional, sirve de marco para priorizar objetivos y actividades estratégicas, que permitirá orientar los planes operativos, de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales

#### **1.2.4. A nivel Regional.**

En la Región de Cusco no existe evidencia de haberse hecho un estudio o planteamiento referente al sistema de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento en los institutos superiores tecnológicos. Pero si podemos manifestar que, en el año 2012, la Región Cusco aprobó su Estrategia Regional Frente al Cambio Climático - ERFCC, luego de un proceso ampliamente participativo y descentralizado.

### **1.2.5. A nivel Institucional.**

En las instituciones de educación superior, el desarrollo de la actividad de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento no es obligatorio, debido fundamentalmente a que no existe una política institucional de fomentar y promover el un sistema integrado de monitoreo y Evaluación. En la Ley de Educación no describe claramente sobre este proceso, ya que no tienen una inconsistencia tanto en el tiempo como en el espacio, debido a que adolecen de un plan de monitoreo y Evaluación sistematizado en todos los Institutos de Educación Superior una gestión tecnológica que prevea antes durante y después de los resultados.

La gestión estratégica para el Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento permitirá que se fomenta, planifique, organice y viabilice el monitoreo a Institutos de Educación Superior Tecnológico de la Región Cusco para desarrollar el trabajo existe el potencial humano, profesional, logístico, administrativo y económico.

Por tanto si tomamos los referentes académicos, sociales, pedagógicos y finalmente las estadísticas y planteamos estratégicamente el desarrollo de monitoreo y Evaluación con la experiencia acumulada y socializada, entonces estamos en la capacidad de gestionar estratégicamente la institucionalidad del monitoreo y Evaluación a fin de involucrar a directivos, jerárquicos, docentes y administrativos, para ello se ha contado con la valiosa información que sustenta el objetivo del presente trabajo con una metodología empleada que ha permitido desarrollar primero un diagnóstico situacional donde se demuestra la problemática sobre la investigación tecnológica en segundo lugar nos ha permitido proponer la gestión estratégica en el desarrollo del monitoreo y Evaluación que permita canalizar, promover, organizar, planificar, ejecutar, supervisar y evaluar la parte académica, pedagógica, administrativa e institucional.

### 1.3. Bases teóricas

En este capítulo, se exponen los referentes teóricos que fundamentan la propuesta para el desarrollo de la Institucionalidad del Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento entre ellos tenemos: Teoría del Capital Humano de **G. Becker**, Teoría de cambio Organizacional de **K. Lewin**, Teoría de Administración por Objetivos de **P. Drucker**, la Teoría del Control total de la Calidad de **K. Ishikawa, Frederick y Taylor**, que exponen tendencias y enfoques metodológicos.

Una de las funciones de la Institución Educativa es, gestionar el servicio educativo con el objetivo de mejorar el logro de los aprendizajes y formación integral de las estudiantes, propiciando la convivencia sana, inclusiva y acogedora en el marco de su autonomía pedagógica e institucional; por ello es necesario, desarrollar acciones sostenidas de monitoreo y Acompañamiento pedagógico en las Instituciones de Educación Superior Tecnológico. En tal sentido es indispensable contar con un plan, estrategias básicas e institucionalizarlas, para el monitoreo y Evaluación pedagógica que garantice los objetivos y las metas propuestas.

El presente trabajo de investigación se basa en elaborar un modelo de gestión para tomar acciones de monitoreo y Acompañamiento pedagógico, para ello parte de un análisis de la problemática respecto al monitoreo y Acompañamiento que se practica en la institución educativa. Que Propondrá planes, lineamientos y estrategias básicas, que permiten el desarrollo adecuado, coherente, coordinado del monitoreo y Acompañamiento pedagógico, académico,

Administrativo e institucional; promoviendo la participación y esfuerzo compartido entre los directivos, jerárquicos, docentes y administrativos de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos de la Región Cusco.

El equipo de Acompañamiento pedagógico de la Institución Educativa, debe estar conformado por la Dirección Regional de Educación de Cusco área de Educación Superior, el Consejo Académico y el Equipo Directivo de cada instituto, a fin de contar con la instancia que sirva de apoyo a la gestión pedagógica en lo que concierne a la actividad técnico pedagógico que desarrolla cada uno de los docentes. Ello en cumplimiento de las normas educativas vigentes que orientan y encargan el trabajo de asesoramiento y Acompañamiento pedagógico durante el año académico, con la intención de contribuir a optimizar el servicio educativo y que los niveles de logro de aprendizaje de las estudiantes sean cada vez sea mejor. A fin desarrollar el trabajo de monitoreo y Acompañamiento pedagógico, considerando aspectos básicos importantes en el desarrollo de la gestión institucional, administración y pedagógica que repercutirá en mejorar el trabajo institucional y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes para alcanzar las metas previstas.

### **1.3.1. TEORÍAS,**

#### **1.3.1.1. Teoría del Capital Humano.**

Becker (1964) Como pionero de las teorías de capital humano señala la importancia del capital humano como factor de desarrollo económico. Así, en la actualidad, las sociedades contemporáneas dependen del conocimiento y las destrezas de su población, de su capital humano: para los individuos este representa una inversión en sus capacidades productivas, las

cuales al aumentar incrementan también sus ingresos personales; para las sociedades representa una fuente de bienestar social y es el motor del crecimiento económico. En la actualidad, el nuevo ciclo de la economía se caracteriza por basarse sobre el conocimiento de las personas que la componen, pues, a medida que las sociedades se transforman y las economías se vuelven más dinámicas y complejas, necesitan que sus recursos humanos mejoren sus competencias de forma permanente para estar acordes a las exigencias del entorno.

Brunner y Elacqua (2003). En ese sentido, se produce un cambio de paradigma en la sociedad que reconoce la relevancia del conocimiento como activo principal de las economías; por tanto, el poder, a diferencia de las sociedades tradicionales, ya no se basa en la propiedad de los medios de producción, sino que está relacionado a la información y al conocimiento, los cuales permiten generar innovaciones y producir de manera más eficiente.

Lucas (2000). A continuación, se desarrolla la Teoría de Capital Humano, que resalta el papel del capital humano en el desarrollo económico y social; y por otro lado, la Teoría de Crecimiento Endógeno que analiza el efecto de la acumulación de conocimiento en el crecimiento de largo plazo.

**Figura N° 4. Capital Humano como factor de convergencia**



Figura 4: TORRES V (2002),

OIT (2004), indica que la teoría del capital humano y los posteriores estudios que se han realizado han demostrado que la educación es un bien imprescindible para el individuo y para la sociedad en su conjunto, ya que amplía las posibilidades de acción y elección de los individuos y de la sociedad en general. El capital humano, en la medida, que es un potencial económico que se encuentra depositado en las capacidades de las personas para realizar actos económicos, está fuertemente influenciado, por las características económicas, del entorno de la persona, y en el mercado específico en el que la persona se desenvuelve.

### 1.3.1.2. Teorías del Cambio Organizacional.

Lewin (1939), Poole y Van de Ven (1995), crean un modelo que trata de interpretar el comportamiento de las organizaciones a través de los conceptos que salen de la física: Los paradigmas fundamentales de su planteamiento teórico son el sistema de fuerzas, el espacio vital, la locomoción, el conflicto y la meta. De este estudio define tres tipos de conflicto:

**a) Aproximación – aproximación:** Producido por dos fuerzas de igual magnitud que ejercen su fuerza en sentido opuesto. Dentro de una organización, surge cuando existen dos posturas totalmente contrapuestas que impide llegar a un acuerdo.

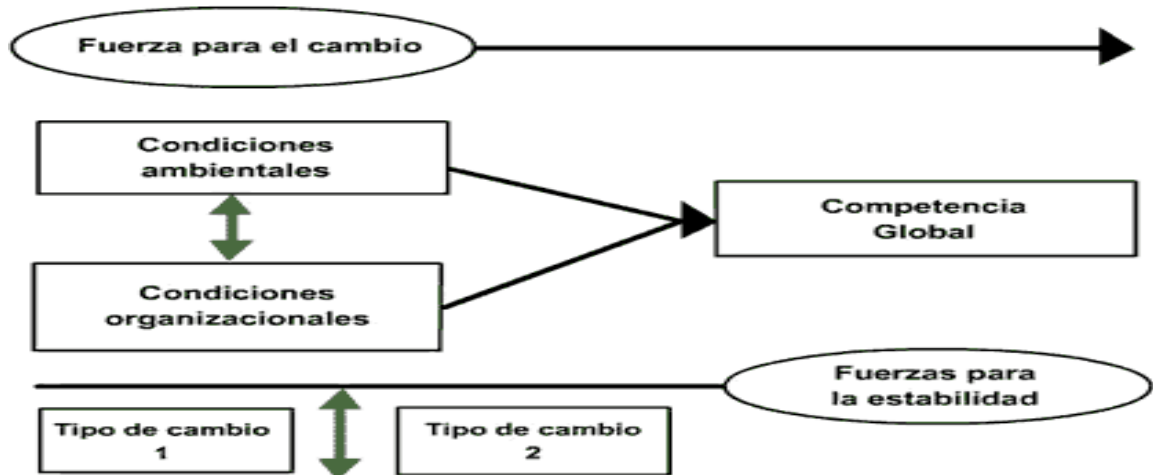
**b) Aproximación \_ evitación:** situación provocada cuando se relacionan una fuerza de repulsión, hacia una misma localización. En organizaciones se da este conflicto por medio de la resistencia, donde una vez cifrado un objeto, no se esté dispuesto a producir el esfuerzo que se requiere para cumplirlo.

**c) Evitación:** Cuando una organización o individuo está expuesto a dos fuerzas opuestas de rechazo.

De acuerdo con (González, 1997), se produce el cambio individual eficientemente cuando exista un cambio en los patrones de comportamiento actitudinales del grupo al cual pertenece,

cualquier esfuerzo por cambiar al individuo, sin pretender alterar al grupo, producirá una mayor resistencia que si se modifica el comportamiento grupal en la perspectiva de la Teoría de campo.

**Figura N° 5. Cambio Institucional**



Fuente: Lewin T, Cambio institucional

Para que la gente se decida a iniciar, o asumir, un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el “estado actual”; en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el “estado deseado” que alcanzarían con el cambio. En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente, un consultor (externo o interno), o una combinación de ambos, utilizan alguno de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento, o la aspiración de mantenerse como los mejores.

*Figura N° 6. Proceso de cambio*



*Fuente: Schein Calidad total*

Toda la tecnología que se ha creado sobre cómo ofrecer retroalimentación en el proceso de Evaluación del desempeño tiene relación con esto. Algunas de estas técnicas señalan lo siguiente: asegurarnos de que la retroalimentación ponga énfasis en el refuerzo positivo y no en el castigo; ofrecerla inmediatamente después de presentarse la conducta analizada; debe ser específica y no general; debe tocar las áreas en las que el receptor puede hacer algo (no tiene sentido decirle a un cojo que camine derecho; o a un gago que hable claro); finalmente, que la motivación de quien la proporcione se perciba como constructiva y provechosa.

### COMENTARIO.

Para un consultor, o alguien que vaya a conducir un proceso de cambio, puede surgir la pregunta ¿Cómo conjugar la validez conceptual del enfoque de **Lewin-Schein** con la necesidad de utilizar algún modelo para conducir los cambios?

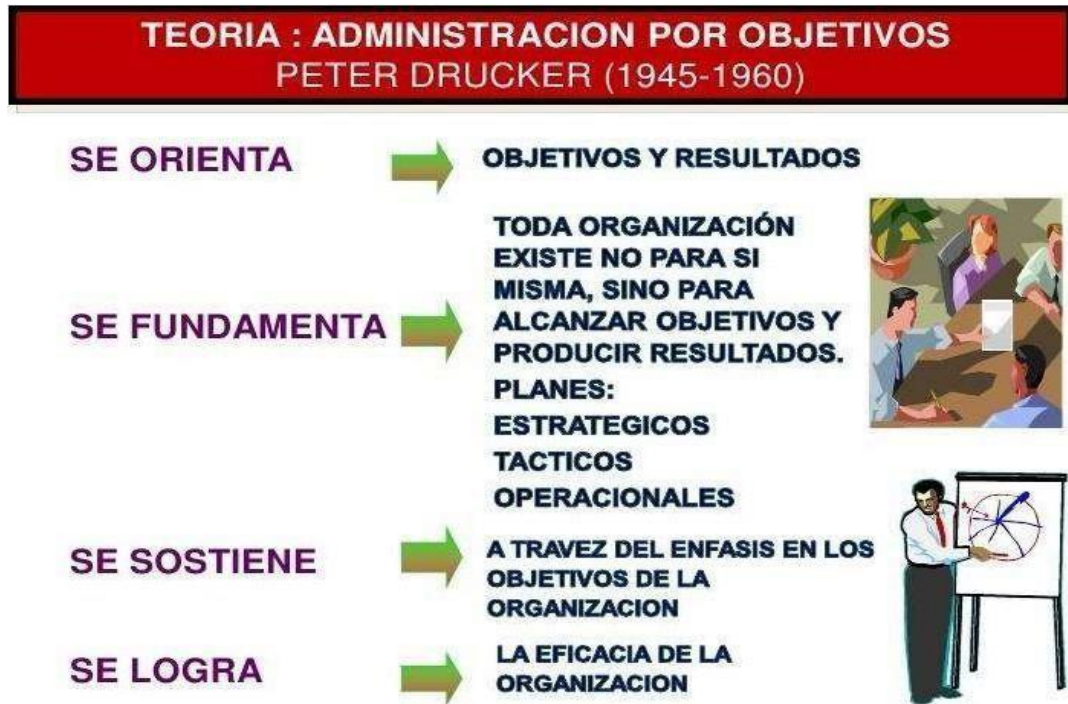
En nuestra experiencia en trabajos de docente, empezamos con el modelo de **Lewin-Schein**, que posibilita identificar los problemas a los que debemos enfrentarnos, cuando queremos hacer un cambio y los momentos principales por los que debemos transitar. Después, para la planeación, organización y conducción del proceso, utilizo algunos de los modelos o estrategias del “menú” al que hice referencia al inicio de este trabajo, que comentaré en trabajos posteriores. Finalmente, retomo el modelo de **Lewin-Schein**, para verificar que hemos transitado exitosamente por las etapas principales. En ocasiones, cuando pensamos que todo había concluido, que sólo quedaba la instrumentación de algunas cosas, nos damos cuenta que, todavía, hay enfoques y comportamientos que no estaban debidamente “descongelados” y tenemos que retomar algunas cosas. Es un riesgo, pero vale la pena, si queremos estar seguros de la efectividad del trabajo realizado.

### **1.3.1.3. Teoría de Administración por Objetivos Peter F. Drucker (1909-2005):**

Según Drucker (1909-2005): la dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables a medir son:

- ❖ La posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial que tiene.
- ❖ La innovación tanto en productos y servicios como en procesos
- ❖ La productividad
- ❖ La rentabilidad
- ❖ Los recursos físicos y financieros
- ❖ El rendimiento y desarrollo del directivo
- ❖ El rendimiento y la actitud de los trabajadores
- ❖ Y lo que hoy llamamos la responsabilidad social de la empresa

*Figura N° 7. Administración por objetivos*



*Fuente: Peter Drucker Dirección por Objetivos*

Drucker (1909-2005) explica que los directivos se veían envueltos en una rutina diaria que les hacía perder la noción de hacia donde se dirigían. Pero gracias a la Dirección por Objetivos estos son claramente definidos y acordados y cada área puede decidir por su cuenta cómo conseguirlos. Esto proporciona gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones. Así el proceso de planificación deja de ser exclusivo de los directivos para pasar a formar parte del día a día de toda la organización. La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos.

Este tipo de Administración (Management) dio un gran salto cuando la empezó a aplicar la multinacional Hewlett Packard.

La Teoría de la Administración por Objetivos surge a partir de la segunda mitad del siglo XX (1954), cuando el trabajo dejó de ser un fin en sí mismo y comenzó a transformarse en un medio únicamente. Esto debido a que los administradores iniciaron un enfoque que se fijaba más en los resultados que en los procesos. No bastaba con que una actividad estuviera bien realizada, este

aprendizaje debía contribuir a los resultados de la organización y cumplir con el objetivo que motivaba su realización. Esta nueva “idea” provocó una revolución en el pensamiento administrativo.

En realidad, la APO es:

**Figura N° 8. Gestión por resultados**



*Fuente: Peter Drucker Dirección por Objetivos*

#### 1.3.1.4. Teoría De Control Total De Calidad.

Kaoru Ishikawa (Japón, 1915 – 1989), Su filosofía está basada en el control de calidad en el que es necesario que la empresa estructure adecuadamente su. Plan de Capacitación en Calidad (para lograr el objetivo es preciso repetir la educación una y otra vez), destinados a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben de guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Las aportaciones de Ishikawa:

- Creación del diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa.

- Demostró la importancia de las herramientas de calidad.
- Círculos de calidad.
- Enfoque del mejoramiento continuo de los procesos.

#### **1.4. ENFOQUES TEÓRICOS.**

##### **1.4.1. Enfoque Epistemológico de Monitoreo y Evaluación.**

Epistemológicamente, la supervisión escolar se fundamenta en el enfoque humanista, el cual, según el Diccionario Enciclopédico Espasa (2004), define al hombre como entidad superior, establece el desarrollo y la actividad científica, confía en la razón, el método y la ciencia. De esta manera, el humanismo contribuye conjuntamente con la supervisión a transformar el hecho de monitoreo y aplicar los procesos de control en busca de mejorar los ámbitos del sistema educativo. En ese sentido, el humanismo y la ciencia facilitan el desenvolvimiento del hecho de monitoreo, para establecer las relaciones existentes entre diversos momentos del quehacer educativo con la finalidad de propiciar en el docente el logro de los objetivos propuestos, acumulando nuevas experiencias durante el proceso.

Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta el método como procedimiento, por cuanto permite descubrir las condiciones en que se presentan los hechos, la observación, el razonamiento y la verificación durante la supervisión educativa. La concepción del humanismo también se inserta el enfoque de la autorrealización, el cual juega un papel importante porque se vincula con la autosatisfacción, siendo ésta una necesidad básica y fundamental para que el supervisor escolar, se comprometa y participe en todos y cada uno de los procesos. Del mismo modo, la autorrealización, promueve la aplicación de conocimientos básicos en el ejercicio de las funciones administrativas que ejecuta el supervisor y satisface 30 necesidades donde se

involucra la acción supervisora en forma efectiva. Asimismo, se tomó en cuenta la jerarquía de las necesidades de **Maslow** (2000), la cual está relacionada con el humanismo, es decir, con las necesidades de amor, autorrealización y satisfacción.

#### **1.4.2. Enfoque Sistémico de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento.**

Pozo, (2001), Señala que el origen del monitoreo está fundamentalmente ligado desde hace muchos años a la noción del control en el campo de la administración de organizaciones, su utilización como elemento indispensable en la aplicación y ejecución tiene una ubicación temporal relativamente reciente.

En las últimas décadas el uso del término monitoreo se ha asociado a la gestión de programas y proyectos en la fase de ejecución. En ese contexto se la ha concebido como el Acompañamiento sistemático para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de los proyectos y programas para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados deseados.

Por nuestra parte concebimos el monitoreo como el proceso de recojo y análisis de información del desarrollo de los procesos pedagógicos, los programas y proyectos, identificando sus fortalezas y debilidades, para la toma de decisiones pertinentes. Las acciones de Acompañamiento permiten asesorar y orientar a los docentes dentro de sus propios ámbitos, contribuyendo a la mejora de los procesos pedagógicos que conducen.

El monitoreo se constituye en un sistema de información que permite la Evaluación interna de la gestión realizada, entendida como medida de autocontrol o autoevaluación orientada a comprobar si se sigue la dirección hacia la consecución de los objetivos planeados, comparando los objetivos realizados (estado actual) con los trazados (planificación) a través de diversas

técnicas. Si se encuentran diferencias entre lo realizado y lo planificado se deben de efectuar medidas correctivas y éstas podrán hacerse en la medida que se conozcan las causas del desvío

En su nivel más práctico, **el monitoreo** es una acción por la cual una persona o equipo con determinadas calidades y cualidades ayuda a otras personas en el reconocimiento, tratamiento y solución de las dificultades y problemas de gestión educativa.

De lo expresado, podemos concluir que la supervisión y el monitoreo tienen como eje de su desarrollo el desempeño de los docentes en el aula, su capacidad para generar aprendizajes significativos en los estudiantes, así como el mejor aprovechamiento de los espacios y recursos de aprendizaje.

**Acompañamiento.** Es el recurso pedagógico preferente para la formación profesional de los docentes, se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado sin distinción de niveles de jerarquía.

El Acompañamiento implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Es un espacio de comprensión mutua donde se da y se recibe compañía, y se conversa con los demás sin prejuicios. El

Acompañamiento puede adquirir diversas modalidades y utilizar múltiples estrategias, dependiendo de las características del contexto en el que se realiza.

La idea del Acompañamiento se articula con los procesos de construcción de comunidades de aprendizaje, las cuales, concebidas como sistemas complejos, dejan atrás visiones clásicas y tradicionales que perciben al aprendizaje como un proceso mecánico constituido por relaciones lineales de causalidad cognitiva. Así, en una comunidad de aprendizaje se reconoce la dinámica del Acompañamiento dentro de un todo interconectado de relaciones humanas.

Las personas que participan en las acciones de monitoreo y Acompañamiento muestran interacción auténtica, lo que requiere de confianza, **respeto, tolerancia, igualdad, justicia, libertad, responsabilidad, autonomía y cooperación, creando relaciones horizontales** en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución.

La horizontalidad significa establecer relaciones reconociendo al otro como igual, pero sabiéndose histórica, cultural y cognitivamente diferentes. Participar en el ambiente comunitario, formar y sentirse parte de él, vivir todos los factores que interactúan en él, es crucial en la explicación y comprensión de los problemas profesionales y en la búsqueda de su solución.

El Acompañamiento, por lo tanto, no es fortuito; lo mueve la necesidad. Hay un vínculo que le da sentido, es la necesidad misma que no es monopolio de los que menos saben, sino de todos cuantos participan en ella.

Finalmente, el Acompañamiento sistémico es congruente con la concepción compleja de desarrollo y de aprendizaje al considerar que estos procesos son más completos si se realizan en conjunto. En ello es fundamental la cooperación pedagógica y la comprensión del otro. Se coopera cuando se actúa sinérgicamente, porque operar juntos trae consigo la interiorización y ejecución de acciones inteligentemente comprometidas con la intención o propósitos de una comunidad. El Acompañamiento en componente persona debe estar orientado a propiciar:

- a. La toma de conciencia en el conocimiento de lo que se sabe, de lo que falta por saber y de todo aquello que contribuya al mejoramiento profesional y personal. Pensar en voz alta, reflexionar junto con el otro y desarrollar habilidades meta cognitivas son acciones que contribuyen a esa toma de conciencia.

- b. La emergencia de la autorregulación que permita a la persona gestionar su propio proceso de aprendizaje y pueda realizar cambios cuando mejor convengan. Esto se puede lograr a través de acciones como planificar, controlar, regular y supervisar los propios procesos mentales.
- c. Actuar con sentido estratégico para tomar decisiones, orientadas a la resolución de problemas personales y profesionales.
- d. La adopción del perspectivismo, según la cual todo conocimiento es relativo a un punto de vista determinado. A este campo se asocian acciones como ser empático, crear sintonía, compartir puntos de vista, aceptar la perspectiva del otro o trabajar de manera cooperativa.

#### **1.4.3. Enfoque Humanístico de Monitoreo y Evaluación y Acompañamiento.**

(Documento sobre Acompañamiento, Regional 10), indica que la supervisión es humanística porque hace énfasis en la acción de los docentes como agentes de cambio e innovación, favorece el trabajo colaborativo y se aplican elementos de control con miras a transformar lo supervisado.

El proceso de la supervisión la ciencia y los métodos de procedimiento científico permiten descubrir y verificar las relaciones existentes entre diversos momentos del quehacer educativo cuya finalidad es propiciar en el docente el logro de los objetivos propuestos acumulando nuevas experiencias durante el proceso.

El Acompañamiento, monitoreo y evaluación de toda la comunidad educativa son funciones de la supervisión, que se ejercen de forma continua, durante estas acciones se establece un proceso reflexivo entre la comunidad educativa y el supervisor con la finalidad de analizar la cotidianidad de la práctica docente, comprenderla, explicarla y encontrar respuestas

a los retos y dificultades que se le presentan, previo un plan de trabajo tanto del acompañado como del acompañante. Este modelo enfatiza que: El proceso de Acompañamiento en el centro educativo, debe construir, orientar y generar junto al docente la reflexión sobre su práctica pedagógica humana que se pretende formar para nuestra sociedad.

El Acompañamiento pedagógico es un proceso continuo que supone retos y compromisos. Con el propósito primordial de asistir docente en su progresión como profesional y persona, Este enfoque requiere de un acompañante con competencias en comunicación, para gerencia las necesidades y dificultades presentes en un salón de clase. El acompañado debe asumir posturas distintas con relación a este proceso, en este caso el docente necesita proyectar sus necesidades y dificultades, para construir con el acompañante los procedimientos, así como el cronograma de trabajo a desarrollar durante el proceso de Acompañamiento.

El monitoreo educativo en situaciones de cambio de la gestión institucional, toma el mismo sentido de la innovación educativa, donde los docentes y directivos de la institución se convierten en el eje central en torno al cual se generan las transformaciones e intervenciones en las aulas, innovándose, sistematizándose y compartiendo con la comunidad educativa en general.

## **1.5. CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN Y ACOMPañAMIENTO EN INSTITUTOS SUPERIORES**

### **1.5.1. Institutos de Educación Superior**

Las instituciones de educación superior son centros de producción, almacenamiento, reproducción y transmisión de conocimiento, lo cual se ejecuta en muchos casos en forma poco sistemática. En este sentido, es evidente la aplicación de un modelo institucionalizado de Monitoreo, como una vía para cumplir con las normatividades de tal forma que sea más eficiente

la conversión del conocimiento tácito, presente en la mente de los docentes, en conocimiento explícito, que pueda ser usado no solo por los estudiantes sino por los colegas y otras organizaciones.

Las instituciones de educación superior se presentan entonces como sistemas sociales en los cuales se crea, se adquiere, procesa, conserva, transmite y se transfiere conocimiento especializado, a través de estructuras complejas que engranan las funciones de gerencia, docencia, investigación y extensión, con el fin formar ciudadanos poseedores de conocimientos que los facultan para el ejercicio profesional en diferentes disciplinas, y que les permite la resolución de problemas sociales, científicos y técnicos, en procura del mejoramiento de la sociedad.

Drucker, (1993), indica que la gestión del conocimiento (GC) inicialmente ha ocupado más espacio en el campo gerencial que en el sector educativo. Sin embargo, en la última década del siglo pasado ha alcanzado un gran auge y lo que va del presente mucho más, gracias al auge de la información y en la sociedad del conocimiento, la GC se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional y social, toda vez que el conocimiento se reconoce y asume como el recurso estratégico para moldear un nuevo orden socio-cultural.

#### **1.5.1.1. Fines y objetivos de Educación Superior Tecnológica**

La ley N<sup>a</sup> 30512 del 31 de julio 2016, delimita los, fines, objetivos y principios de los institutos de educación superior a nivel Nacional:

**Fines** de la educación que se imparte en los Institutos de educación superior:

- Contribuir permanentemente a la formación integral de la persona en los aspectos

- Desarrollar las capacidades personales profesionales, comunitarias y productivas de los estudiantes
- Realizar la investigación científica e innovación educativa, tecnológica y artística para el desarrollo humano y de la sociedad Desarrollar competencias profesionales y técnicas, basadas en la eficiencia y la ética para el empleo y el autoempleo, teniendo en cuenta los requerimientos del desarrollo sostenido en los ámbitos nacional, Regional y provincial, la diversidad nacional y la globalización necesidades de los sectores económicos, sociales y laborales que los requieran.
- Desarrollar en los estudiantes competencias profesionales para desempeñarse con eficiencia y ética en el mercado laboral
- Fomentar la creatividad y la innovación para desarrollar nuevos conocimientos que aseguren mejorar un bien o un servicio, los procesos, los elementos y sus relaciones en una realidad concreta, y la capacidad del ser humano de plantear alternativas novedosas de solución a un problema.
- Fomentar una cultura productiva, visión empresarial y capacidad emprendedora.

**Objetivos,** de la educación que se imparte en los Institutos Tecnológicos:

- Articular los estudios para facilitar el ascenso de sus educandos hasta los más altos niveles de competencia y formación en la etapa de educación superior.
- Formar profesionales calificados y técnicos de acuerdo con las necesidades del mercado laboral para el desarrollo del país, de la Región y la provincia
- Realizar actividades de extensión educativa orientadas a vincular el trabajo académico con las necesidades de los sectores económicos, sociales y laborales que los requieran

Desarrollar en los estudiantes competencias profesionales para desempeñarse con eficiencia y ética en el mercado laboral.

- Fomentar la creatividad y la innovación para desarrollar nuevos conocimientos que aseguren mejorar un bien o un servicio, los procesos, los elementos y sus relaciones en una realidad concreta, y la capacidad del ser humano de plantear alternativas novedosas de solución a un problema.
- Fomentar una cultura productiva, visión empresarial y capacidad emprendedora para el trabajo

**Principios**, los institutos de educación superior forman de manera integral a profesionales especializados, profesionales técnicos en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología. Producen conocimiento, investigan y desarrollan la creatividad y la innovación, con las siguientes características:

- **Pertinencia**, que da respuesta a las necesidades de formación profesional y aprendizaje de los estudiantes en su desarrollo integral, a las demandas del mercado laboral y del desarrollo económico, social, educativo, ecológico, científico, tecnológico y cultural de la Región y del país
- **Calidad académica**, que asegura condiciones adecuadas para una educación de calidad
- **Participación**, que garantiza la intervención democrática de la comunidad educativa en general
- **Responsabilidad social**, que promueve el compromiso en la mejora de la calidad de vida de la comunidad local

- **Identidad nacional**, que asegura el compromiso de reconocer, fomentar e innovar los conocimientos sobre la base de nuestros propios recursos materiales, culturales e históricos
- **Interculturalidad**, que garantiza el compromiso de fomentar y desarrollar la comunicación entre las diversas comunidades culturales del país incorporando, entre otras acciones, la formación pertinente en lenguas originarias

### 1.5.2. Gestión

Según Torres y Mejía (2006), y otros varios tratados, respecto a gestión y administración, se tiene términos como administración, gestión, dirección y gerencia usados como sinónimos estos son traducciones donde existen inconsistencias. Para la palabra Administración estos autores, apoyados en diferentes fuentes, determinan que viene del latín administrare con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes, a su proceder del latín ministerium que significa servicio, empleo u oficio. Recurriendo a diversas fuentes, determinan que las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz gesto, que procede del latín gesics definido como actividad o movimiento del cuerpo, el cual a su vez deriva en genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo. La acepción gerente, cuyo origen viene de gerens con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Gestión también proviene del latín gestío-onis definido como la acción de llevar a cabo algo y cuyos sinónimos son, gestionar, gestor y administrador.

Puede observarse que, aunque las palabras administrar, gerencia y gestionar proceden de raíces etimológicas diferentes y sus significados originales también lo son en la época actual y con los cambios que se han sucedido a lo largo de la historia, han tomado "camino similares" y en el lenguaje común son usados indistintamente incluido el término "management en inglés como sinónimo.

Hoy, con los avances en el entendimiento del aprendizaje y el valor que ha adquirido el conocimiento, las escuelas han incorporado el concepto de gestión para referir al conjunto de acciones “Cuánto y dónde impacta”

Valdés A.M. (2008), Sovero (2007) afirma que la gestión institucional "se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica" haciendo notar que las principales actividades de la dirección es la: planificación, organización, comunicación, control y participación, los que deben apoyarse en estrategias:

- **Liderazgo:** es la habilidad para hacer que las personas que forman parte de la organización se movilicen, con el propósito de lograr los objetivos institucionales.
- **Reingeniería:** considerado como innovación, rediseño, modernizar o reorientar las operaciones o procesos educativos con el fin de mejorar la calidad de la educación.
- **Dirección con creatividad:** involucra que el director y el staff de administrativos gestionen con creatividad.

#### **1.5.2.1. Gestión institucional aplicada a los IESTP de la región Cusco**

Gestionar una institución educativa en estos tiempos es un reto complicado que requiere aplicar estrategias singulares, propiciar la creación de un nuevo modelo para administrar y gestionar el funcionamiento de las organizaciones educativas donde se priorice el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de las personas, incentivando las respuestas rápidas a las novísimas exigencias culturales.

La gestión educativa y sus procesos se dan en el sistema educativo como respuesta a las nuevas necesidades de la comunidad, siendo estos cada vez más complejos, que debe articular la gestión educativa, la gestión administrativa institucional inicialmente y otros.

Farro (2001) asevera que Gestión de Instituciones Educativas de Calidad es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque a su totalidad, desagregando considerablemente los resultados, mediante los planes operativos anuales", destacando la importancia de lo estratégico que se debe plasmar en los instrumentos de la gestión.

Otra de las características importantes en la gestión de una organización es propiciar el adecuado clima institucional, que, en estado positivo, apoya y fomenta los proyectos innovadores de la comunidad institucional, siendo exitoso los equipos y proyectos de desarrollo productivo.

Casassus, (2006), recomienda que, lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para los institutos tecnológicos de educación superior, más cuando este es público. Entendiendo que la gestión es una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de convivir y hacer, los mismos que repercuten en las instituciones educativas mundialmente.

Alvarado (1990) indica que gestión educativa es: "El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve", a esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas, el mismo que se refiere a la acción de hacer diligencias conducentes al logro de un objetivo.

Jiménez (2008), advierte que la gestión educativa desde un punto de vista de la teoría organizacional como un " conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y

verticalmente dentro del sistema educativo, cuyo objetivo es cumplir las demandas sociales, capaz de ligar conocimiento-acción, ética-eficacia, política-administración estos en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, por ello el sector educativo realiza diversos estudios, con la finalidad de encontrar nuevas formas de comprender y dirigir las organizaciones educativas con perspectiva estratégica.

### **1.5.2.2. Estrategias de Gestión Institucional.**

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Farro (2001) Para la elaboración de objetivos estratégicos se debe toma en cuenta las prioridades que serán perseguidas o situaciones que se pretenden alcanzar en un período de tres a cinco años. Los objetivos no pueden ser más de tres o cuatro y tienen que estar en íntima relación con el Diagnóstico y la Visión de la Institución.

Las estrategias pedagógicas y administrativas se derivan de los objetivos. Su naturaleza es cualitativa y tienen una vida relativamente larga. Deben ser suficientemente amplias para englobar la manera por la cual se pretende alcanzar un objetivo dado. Cada estrategia deberá ser posteriormente convertida en metas y planes de acción. Las estrategias responden básicamente a tres preguntas: ¿Qué podemos hacer para realizar nuestros objetivos?, ¿Qué debemos hacer para concretizar nuestros objetivos?, ¿Cómo llegaremos hacia dónde queremos?

Algunos ejemplos de estrategia: Supongamos que uno de los problemas mayores de la institución educativa es el bajo rendimiento de los estudiantes en diversas unidades didácticas.

El objetivo puede ser, entonces: elevar el desempeño académico de los estudiantes. Para ese objetivo pueden desprenderse las estrategias siguientes:

Estrategia 1: Concentrar esfuerzos en las unidades didácticas y módulos críticos (aquellos que presentan los índices más bajos de rendimiento).

Estrategia 2: Desarrollar y sostener estrategias innovadoras y creativas en las unidades didácticas clave.

Estrategia 3: Capacitar a los profesores de las unidades didácticas y módulos críticos.

Estrategia 4: Crear aulas de refuerzo para los alumnos que tengan dificultades de rendimiento en las actividades académicas.

Asumamos que el segundo mayor problema de la institución educativa está en la gestión, lo que afecta el trabajo en las aulas. Entonces, un segundo objetivo podría ser: modernizar la gestión de la institución: Para ese objetivo las estrategias que podrían identificarse son:

Estrategia 1: Desarrollar Medidas formales de eficacia escolar para cada una de las áreas curriculares del plan de estudios.

Estrategia 2: Dinamizar la actuación de los equipos docentes.

Estrategia 3: Establecer estrategias de comunicación de la visión de la institución educativa.

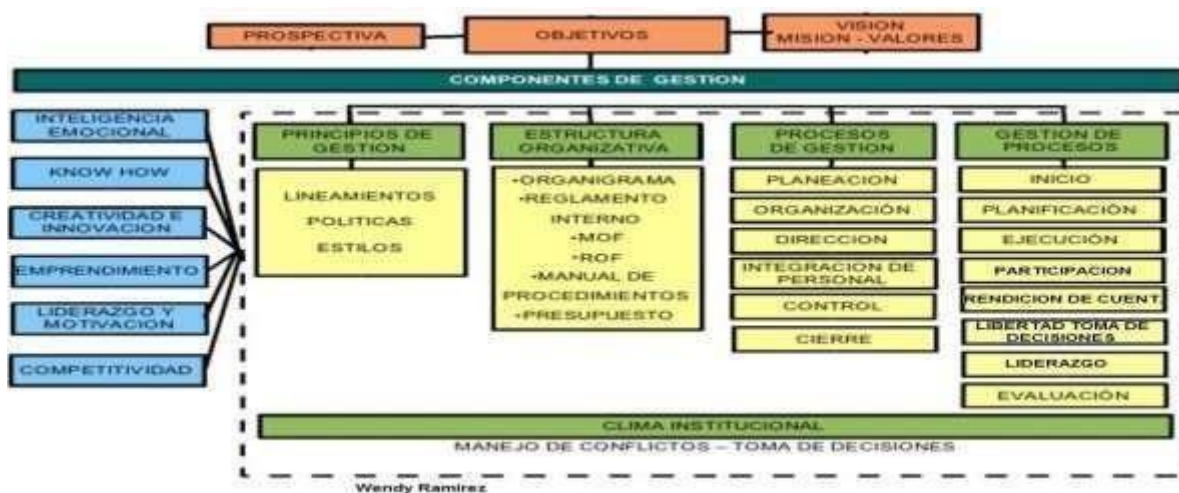
### **1.5.3. Monitoreo General y Pedagógico.**

En todas las áreas de la actividad humana, el monitoreo tiene resultados similares que justifican su estudio y aplicación, sin embargo, en la actividad educativa el significado posee alcances y características que no se perciben en otros casos, la educación constituye un campo muy especial al incidir en lo más específico del hombre: el conducir o modificar a su propia humanidad.

El monitoreo no recae sólo en lo educativo sino también en lo General, valido para las otras ramas y todas aquellas organizaciones que han alcanzado cierto grado de especialización

en el desempeño de sus funciones. El monitoreo educativo se mantiene equidistante entre los principios generales provenientes del monitoreo y de los principios educativos provenientes de la pedagogía, constituyendo actualmente en un conjunto de conocimientos, organizados sistemáticamente obtenidos con métodos de investigación apropiados. No todos los conocimientos son falibles, ni sus principios en los que se apoyan, pero tienen certeza en sus aportes específicos, asimismo los conocimientos provenientes del monitoreo que también son actualizables, aun así, tienen garantías similares a las de cualquier otro campo de las ciencias sociales.

**Figura N° 9. Componentes de gestión**



### 1.5.3.1. Naturaleza del Monitoreo.

Tomando como base el enfoque de Pilar Palop (1983, p: 35), el monitoreo educativo epistemológicamente, queda encuadrado en las ciencias de la educación, y la educación institucionalizada es objeto de estudio, pudiéndose incluir en las ciencias de la educación:

- En sentido ontológico es coherente con la ciencia educación es humana porque trata del hombre.

- En sentido propiamente epistemológico según el cual las ciencias de la educación son humanas por utilizar metodologías y procedimientos de desarrollo semejantes a los de esas ciencias, por alcanzar un tipo de verdad que caracterizan a los saberes sociales frente a los naturales.

Por tanto, no sólo es posible, sino que es compatible con los contenidos de las demás ciencias que se proyectan en el sistema educativo, encontrando en ellas apoyo y colaboración para sus fines específicos y formando con las demás toda una gama de estudios

El monitoreo educativo tiene entidad propia, ya que trasciende los fundamentos del monitoreo general para llegar a radicarse en el ámbito de la educación. En el modo de irse prendiendo a los distintos ámbitos en los que se proyecta está su diversificación, desde su origen está unida a la realidad de estos ámbitos y precisa de ellos para realizar sus investigaciones y poder avanzar en su servicio. Estas características le dan un contenido objetivo ciertamente científico.

### **1.5.3.2. El carácter crítico del Monitoreo.**

Como hemos visto, el monitoreo se enfoca en un procedimiento sistemático de acción sobre el sistema educativo. Esta acción de monitoreo responde a distintas perspectivas, que nos da la idea de cómo definirla sin incertidumbre, en este caso el monitoreo *crítico* lo describe plenamente haciendo suyo el estilo de trabajo basado en la crítica transformativa.

Therborn, G., (1980). denota que el monitoreo *critico* es capaz de promover y mantener activa la reflexión dentro del sistema educativo; los mismos inspectores se exigen un análisis crítico e independiente de la realidad educativa como primera condición y requisito para promover cambios, e incluso estudiar las repercusiones e incidencias del desarrollo normativo. La verdad, su situación y función social de una ciencia no son simplificables, así mismo, la

relación entre lo que produce y dónde se produce nunca es una simple contingencia. Esto es así en todas las empresas científicas y, por supuesto, es particularmente importante en el caso de aquellas disciplinas cuyo objeto es la sociedad del que ellas forman parte, así como lo es el monitoreo

Cuando la forma de monitorear es eminentemente participativa, consigue que los docentes acepten las innovaciones y asimilen nuevos enfoques didácticos, hasta llegar a hacer realidad un nuevo orden educativo que afecte tanto a la concepción del currículo como a los procesos de enseñanza-aprendizaje, la organización de los centros, la selección y utilización de recursos, etc.

No hay que insistir mucho en que el monitoreo crítico sea dirigido fundamentalmente al profesorado, por ser parte al que se debe convencer como agentes del sistema educativo, del que depende en gran medida el cambio, pues si su actitud no es hasta el punto de que si su actitud no es proclive a la renovación ni innovación posibles. Por eso, esta forma de monitoreo se empeña en que los docentes y la comunidad educativa adquieran conciencia de la situación de trabajo en la que están inmersos y sean capaces de someter a reflexión y a debate todas sus actuaciones hasta que vayan concientizando.

Sabemos que el monitoreo puede estimular los procesos de reflexión o inhibirlos; por eso nuestro esfuerzo es potenciar aspectos que faciliten la crítica, la Evaluación y la acción cooperativa. Sin duda que un monitoreo así, es válida, positiva, necesario, hasta imprescindible para su implantación en momentos en que el sistema educativo emprende o va emprender con el nuevo gobierno Kuczynski reformas importantes.

Fernández Huerta, identifica que el grado de control que requiere una situación para poderla reconducir, validar los métodos que se están empleando, la forma más adecuada de intervenir en el clima de un centro para mejorarlo, las repercusiones producidas por el sistema

de Evaluación, etc. son aspectos importantes del que se puede ocupar la crítica transformativa, aunque se haga cuestión también de todo aquello que pueda afectar al desarrollo de la educación.

Con una actitud crítico-reflexiva. Fernández H. indica que:

“El monitoreo educativo es una reflexión-crítica indudable, realizable dentro del paradigma emergente del sustrato evaluador mediante autoevaluaciones, con la participación de todos los agentes educativos cuyos actos supervisores se inician en el auto-Monitoreo considerada como una visita especial y reflexiva, solo a la calidad de nuestras actividades". (Fernandez Huerta, J., 1993, 89.)

### **1.5.3.3. Características del monitoreo.**

El monitoreo por sí misma es teoría, para ser pragmático necesita enlazarse con algún campo de la actividad humana; a partir del cual el monitoreo es una actividad concreta, en este caso monitoreo Educativo aplicado a diferentes Institutos de Educación Superior Tecnológico Público (IESTP) de la Región.

El Monitoreo educativo, es todo un conjunto de contenidos cuya configuración por extensión indica su campo de estudio e investigación. Contenidos y materias que los inspectores de educación en sus programas de estudio deben considerar, en cuanto a sus diferentes categorías epistemológicas, objetivos que lo concretan, temas de investigación y delimitaciones de campos del saber que se articulan y se pueden estudiar.

Cabe advertir que los contenidos de esta investigación sobre monitoreo no agotan plenamente su extensión, objetivos, unidades temáticas, lo que es el supervisor, o motivos para su estudio; entonces miramos el tema desde la perspectiva estática, sistemática y dinámica para darnos cuenta de que este epígrafe no representa sino el desarrollo mínimo lo que le correspondería tomando en cuenta las dos concepciones indicadas sobre el Monitoreo. El objeto

del monitoreo y su contenido responde a todo lo que hoy encierra, es decir; su historia, la actualidad de sus planteamientos y los nuevos derroteros hacía los que camina.

#### **1.5.4. EVALUACIÓN**

Definiciones de Evaluación hay tantos como investigadores hay. Sus diferencias suelen girar alrededor de la importancia que se le atribuya y a los elementos que componen el concepto en estudio.

Weber, M. (s.f.), habría sido uno de los primeros en definir a la Evaluación como "la apreciación práctica de un fenómeno sobre el cual nuestra actividad puede ejercer una influencia al adoptar respecto del mismo una actitud de aprobación o desaprobación (citado en Duran y Monnier, 1992).

Lincoln, (1981); Nioche, (1982); Stufflebeam (1987); Guba, (1987); Rossi, (1993); Mény, (1995); Duran, (1999); son algunos investigadores de muchos respecto a Evaluación, que resumiendo es posible considerar que la Evaluación es como una investigación aplicada, de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, siendo posible contribuir elementos al proceso de toma de decisiones, que permitan mejorar, reorientar los efectos de la actividad evaluada. Se prepondera la emisión de un juicio valorativo sobre esta actividad, lo que también es compartido por Scriven (1967) y Aguilar (1992). Algunos autores consideran (Monnicr, 1995; Solarte, 2002; Díaz y Rosales, 2003) que enfatizan su carácter instrumental, por lo que ensayan definiciones de corte más sociológico y político.

Zapico, (2005, citado en Cardozo, 2009), menciona que es importante distinguir a la Evaluación del simple control o fiscalización y de la auditoría tradicional, centrada en verificar la adecuación de los procedimientos legales y administrativos.

#### 1.5.4.1. Características de la evaluación.

Ahumada (1989) según este investigador, la mayoría de autores que han escrito sobre Evaluación educativa consideran al menos cuatro alcances del término Evaluación:

- **Evaluación como Juicio**, La acepción de la Evaluación como juicio supone que evaluar es el proceso por medio del cual se juzga el valor de un hecho educativo. La ventaja de esta definición residía en la facilidad para calificar. Las principales críticas surgen por la subjetividad del juicio y el taita de justicia en este tipo de evaluaciones.
- **Evaluación como medición**, La medición es un concepto que se extrae de las Ciencias físicas que consiste en "la asignación de números que permiten expresar en términos cuantitativos el grado en que el alumno posee una determinada característica". El éxito de esta acepción residía en el carácter científico y en su objetividad, aunque siempre hubo quienes argumentaban que "no todo es susceptible a ser medido en las ciencias de la conducta" y que los instrumentos no siempre son apropiados para efectuar observaciones directas. Este concepto se comienza a cuestionar con la aparición de los modelos basados en objetivos.
- **Evaluación como congruencia**, Se refiere a que las pruebas construidas por el docente deben interesarse por medir los cambios producidos por los medios educativos. El énfasis que dio esta acepción de la Evaluación, significó que era primordial realizar una prueba en dos o más periodos a cada estudiante para determinar el cambio de conducta. La Evaluación debía estar claramente definida por los objetivos. Esta acepción ha sido criticada en cuanto a que favorece la Evaluación de productos más que de procesos.

- **Evaluación como fuente de información para las decisiones**, Surge luego la posición de tomar la Evaluación como fuente para la toma de decisiones, es decir que propone que toda Evaluación, está dirigida a producir mejoramientos, renovaciones y cambios en la práctica habitual en un sistema educacional. Al igual que las anteriores acepciones mencionadas, ésta ha motivado críticas, entre las principales se destaca el papel aparentemente administrativo que cumple el profesor en relación con la Evaluación.

#### 1.5.4.2. Tipos de evaluación

Stufflebean y Shinkfield (1987), indican y recuerda que existen muchas formas de clasificar a las evaluaciones, por lo que revisaremos sólo las que nos parecen de mayor utilidad y realizadas sistemáticamente para el presente trabajo, esto implica una recopilación de datos con mucho cuidado, basada en conocimientos de epistemología, reglas empíricas, ciencias informativas y proyectos de investigación, descartando las evaluaciones efectuadas en forma intuitiva:

- a) **Evaluación, a priori y a posteriori**, este tipo de Evaluación se refiere a la comparación de los efectos esperados de las distintas alternativas para la posible resolución de un problema y constituye una de las etapas de un proceso decisorio en base a datos estimados. A pesar de que esta evaluación identifica, mide, compara y califica los resultados, no significa que es una evaluación final de una actividad, sino que puede constituirse en un proceso de seguimiento de reflexión y análisis sobre los avances y limitaciones, dando la oportunidad de adoptar medidas correctivas que permite un proceso de aprendizaje y crecimiento.

Guba y Caracelli (1989), denominan "Evaluación de cuarta generación" se organiza en torno a las peticiones, demandas, asuntos y cuestiones planteadas por los propios implicados.

Llerenas (2007), recientemente, menciona que las deficiencias de un programa se detectan mejor y más rápido con la participación de los propios beneficiarios.

**b) La Evaluación externa,** Ricper y Toulemonde, (1996), cuando es desarrollada por personas u organizaciones ajenas a quienes desarrollan la actividad. El caso opuesto es una Evaluación interna, desarrollado por el propio organismo responsable de un programa, esta evaluación es una autoevaluación. Una Evaluación interna garantiza un mayor conocimiento de la actividad revisada y disposición de información, mientras que una Evaluación externa asegura mayor objetividad.

**c) Evaluación de programas,** Blanet (2000), estos generalmente se dan en la Administración Pública, se realiza para retroalimentar su proceso decisorio; ejemplo en el Congreso, para servir de contrapeso del Ejecutivo; y a la ciudadanía, para fomentar el debate público, contribuye a afianzar los procesos de democratización.

**d) Evaluación cuantitativa y cualitativa-** Scriven (1967), fue el primer tipo de Evaluación que identifico donde enfatiza la cuantificación de los resultados hallados, mientras que el segundo hace su análisis en forma fundamentalmente cualitativa, se orienta hacia un conocimiento comprensivo de lo que está sucediendo.

**Hofstéde (1980),** según el autor, la Evaluación cuantitativa sólo es posible cuando los objetivos perseguidos son claros y los resultados medibles y da lugar a controles de rutina, por expertos, por medio de pruebas. Cuando los objetivos son claros pero los resultados no son medibles, corresponden a evaluaciones cualitativas (subjetivas).

e) **Evaluación sectorial**, También suele diferenciarse entre Evaluación sectorial y enfocada a las instituciones, planes o programas dirigidos a un área sustantiva de política, y Evaluación global, que involucra diferentes sectores relacionados con una política.

f) **Evaluación sumatoria, recapitulativa o conclusiva y formativa, endo-formativa o correctora** Scriven, (1967), nos recuerda que esta clase de Evaluación apareció inspirada al tratar el tema del momento en que se evalúa. Donde la primera evalúa los resultados finales de una actividad, plan, política o programa aplicado, compara con los objetivos planeados o los resultados obtenidos. Es un instrumento de gestión, dirigido a personas ajenas al desarrollo de la actividad, sirve para decidir si la misma debe proseguir, con o sin ajustes. La segunda realiza un seguimiento continuo de la actividad para detectar a tiempo dificultades y tratar de resolverlas.

Leeuw, (2000), indica que, si la evaluación se realiza en forma participativa, funciona como un instrumento de aprendizaje colectivo que permite modificar conductas y mejorar acciones; de lo contrario, se limita al aprendizaje organizacional.

g) **Evaluación integral**, es la Evaluación que cubre un amplio requisito, utilizando el enfoque de sistemas, los insumos, el proceso de implementación, los resultados y los impactos, pero también el diseño y todo este conjunto inmerso en el contextos nacional e internacional. Dicha integralidad se complementa con el estudio pluridisciplinario.

### 1.5.5. ACOMPAÑAMIENTO.

El Acompañamiento es una estrategia de formación continua para el docente en servicio, centrado en la educación. El Ministerio de Educación, en su condición de ente rector es responsable de dar los lineamientos para el desarrollo del Acompañamiento pedagógico de modo que esté articulado a las demandas socioeducativas de cada Región, contribuyendo de esta

manera al logro de los aprendizajes de los estudiantes y al fortalecimiento de la gestión pedagógica de la IIEE y Servicios

Minez, Zhindy (2008) El Acompañamiento Pedagógico se define como el proceso de asesorar a los docentes para la mejora la calidad de su práctica pedagógica y de gestión, en sus propios centros educativos a partir de la Evaluación cotidiana de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. En ese sentido, la primera tarea del Acompañante es caracterizar las escuelas a su cargo y establece un inventario de fortalezas y debilidades a nivel de las prácticas pedagógicas y de gestión, así como de medir el nivel de aprendizajes del alumnado. Sobre esta línea de base, su segunda tarea es diseñar un Plan de Acompañamiento con estrategias diferenciadas de atención según la diversidad de situaciones identificadas.

El Acompañante necesita generar un vínculo de confianza con los docentes a su cargo, por lo tanto el personal que cumple una función de Acompañamiento no debe ser rotado, ni recibir encargos que pongan en riesgo las relaciones de confianza, tampoco es aconsejable que a futuro, la información que el Acompañamiento genere respecto al desempeño docente en su jurisdicción, pueda ser utilizada por un eventual programa de evaluación docente para efectos de ascensos o remuneraciones, premios o castigos, ya que afectaría la confianza, distorsionando los propósitos del acompañamiento y de los instrumentos que aplica.

Otra función que los acompañantes no deben realizar es fungir de transmisores de Normas y Directivas, Supervisión y Monitoreo, sea de nivel local, Regional o nacional.

Siendo la Educación una preocupación constante de todo Gobierno, el Ministerio de Economía en coordinación con el MINEDU, en el año 2007 deciden crear en el marco de

presupuesto por resultados, el Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA) que tiene como finalidad y herramienta principal el Acompañamiento Pedagógico.

Wittrock, (1990); Schon, (1992); Pope, 1998; Perrenoud (2005), determinan que el enfoque crítico reflexivo es el que orienta la estrategia de Acompañamiento pedagógico que se propone. Este enfoque se origina en un marco humanista y social en el que convergen numerosos aportes teóricos como las investigaciones sobre el pensamiento del profesor; la etnografía educativa **Rockwell**, (1995).

Jackson, (1998), con su teoría crítica en educación; Ángulo Rasco, 1999), teorías del aprendizaje adulto; Mezirow, (1981); Tennant, (1991); las investigaciones sobre el aprendizaje situado, en contexto, Chaiklin, (2001), la pedagogía crítica de **Paulo Freiré** (s.f.), la propuesta educativa de **José Antonio Encinas** (1959), entre otros.

Las Competencias que el Acompañamiento busca desarrollar en los docentes son:

- Gestionar democráticamente su aula, generando un ambiente propicio para el aprendizaje y la convivencia en la diversidad.
- Emplear la mayor parte del tiempo lectivo en el desarrollo de aprendizajes.
- Desarrollar procesos de investigación y reflexión sobre su práctica docente para mejorar su desempeño.
- Promover el desarrollo del pensamiento crítico y sistemático en los estudiantes a partir de procesos de investigación y reflexión.
- Conocer a sus estudiantes descubriendo sus tópicos de aprendizajes y saber cultural.
- Demostrar conocimiento y comprensión de las diferentes áreas con orientación interdisciplinar y enfoque intercultural.
- Utilizar adecuadamente los materiales y recursos educativos.

- Evaluar permanentemente y utiliza los resultados para retroalimentar el proceso Enseñanza aprendizaje.

FUENTE: Ministerio de educación ECE 2012,

- Afirmar su identidad personal y contribuir a fortalecer la identidad cultural de sus estudiantes y de la comunidad. Comunicarse asertivamente con los estudiantes, asumiendo un rol mediador y motivador de cambio a nivel personal.
- Crear entre los estudiantes, relaciones de justicia con equidad, confianza, respeto y colaboración. Se viene aplicando el acompañamiento pedagógico desde el año 2010 en algunas regiones del Perú y en los resultados de la evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2012, podemos se observa por ejemplo que en la provincia de Gran Chimú donde se cuenta con Acompañamiento Pedagógico, ha subido 9% en comparación al resultado del año 2011. Sin embargo, aún nos faltan buenos resultados en las demás regiones, a excepción de la Región Moquegua Desempeño docente: constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

### **1.5.5.1 Objetivos del acompañamiento.**

Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC)

- Diagnosticar la realidad de la institución.
- Acompañar al equipo de docentes en el proceso de gestión.
- Fortalecer el funcionamiento del centro en sus distintas dimensiones: pedagógica, Administrativa y pastoral.

- Promover una educación de calidad en los centros educativos.

### **1.5.5.2. Recursos humanos necesarios para el acompañamiento.**

El concepto de recursos humanos, se refiere a las capacidades o se tiende a valorar el trabajo y las habilidades físicas, dándole a la diferenciación o personalización del trabajo una importancia mínima, en la que se considera a nadie imprescindible. El concepto del capital humano se toma más en cuenta el valor diferenciador de las personas, en el cual se toma muy en cuenta el aporte de cada uno creando un valor personal, a través de sus aportaciones, conocimientos y experiencias. De ahí se infiere que existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación de valor, se pasa de la destreza física o el uso de la fuerza, a la destreza intelectual o conocimiento.

A pesar de que son dos conceptos que hoy en día se tienden a utilizar para identificar cualquier actividad orientada al personal de las organizaciones. En su origen, el significado atiende a conceptos de dos épocas de la historia, donde el papel del hombre y la mujer en el trabajo tienen dos significados claramente diferenciados.

En el primero, se atiende al valor del trabajo y habilidades físicas, donde la diferenciación o personalización del trabajo, era prácticamente inexistente (nadie es imprescindible). En el segundo, se atiende más al valor diferenciador de la persona. Donde cada persona puede ayudar a enriquecer (crear valor personal) a través de sus aportaciones, conocimientos y experiencias. Por lo tanto, existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación del valor, se pasa de la destreza física (fuerza), a la destreza intelectual (conocimiento).

La economía de la educación no ha sido una de las áreas preferidas de los economistas, ni de los educadores. Sin embargo, la nueva realidad demuestra que la educación está muy

relacionada con el desarrollo económico en sus diversas áreas, entonces de allí viene el extraordinario interés por la educación como un instrumento de desarrollo, es por estos motivos que en estos últimos años se ha dado una avalancha de interés en este tema.

Desde la década de los 60 el interés de la economía de la educación se ha incrementado formalizándose cada vez más, sin embargo, las ideas sobre la importancia del capital humano se remontan a varios años atrás. Por ejemplo, **Adam Smith y Alfred Marshall (1977)** revaloraron la importancia de la educación en términos de inversión en capital humano el que inmediatamente ayudaba a incrementar la productividad de los trabajadores,

**Bustamante (2003)**, por su parte, declara que el capital humano es un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, ya sea por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas adquiridas por la experiencia. Dornbush y Rscher, para resaltar la contribución potencial de la capacitación y de la educación del talento humano en 6 producción de bienes y servicios, definen el capital humano como "el potencial generador de renta que tienen los individuos; comprende la capacidad y talentos humanos y la educación y cualificación adquiridas".

En cuanto a lo que indica **Becker (1964)**, el capital humano es importante en el estudio del desarrollo, la distribución de la renta, rotación del trabajo, entre otros. A diferencia de los primeros autores (Solow 1957) y (Denison: 1962), que sólo veían a la educación como una explicación posible del crecimiento económico, **Schultz (1961)** y Becker (1964) consolidan la teoría de capital humano, y ven que la inversión en las personas es un mejor futuro y una de las formas de disminuir la pobreza, estamos de acuerdo por los sustentado por estos investigadores

# PROPUESTA TEORICA DEL MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y ACOM

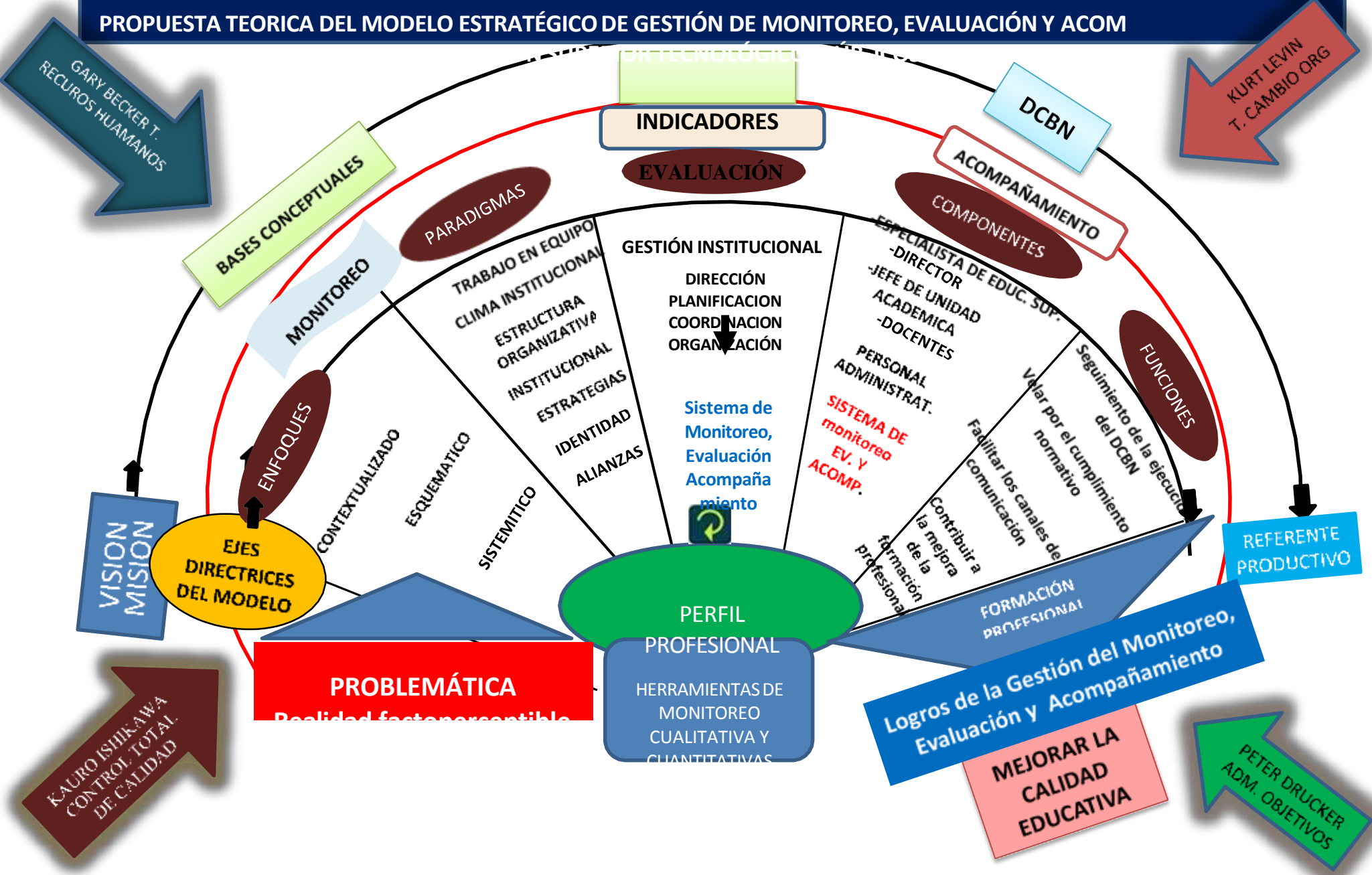


Figura: Elaboración propia autor: Maria. Villena Candia

## CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca en el tipo de investigación. Aplicada con propuesta, para lo cual se diseña un modelo de gestión estratégica para la Institucionalidad de Monitoreo, y Evaluación. El mismo que se concreta en la propuesta para ser utilizado por la Dirección Regional de Educación Cusco, específicamente Área de Educación Superior.

#### 2.1.1. Diseño de Investigación

El diseño de investigación para la contrastación de la hipótesis es, Cuasi Experimental. le corresponde el siguiente esquema.

**O1** ----- **X** ----- **O2**

**DONDE:**

- 01 Pre test
- 02 Post test
- X Aplicación de la propuesta.

#### 2.1.2. Población

La población y muestra considerada para la presente investigación es la siguiente:

. 11 directivos más, 30 jerárquicos más 65 docentes nombrados y 30 administrativos nombrados un

total de 136 integrantes. Por lo tanto, la población es:

**Tabla 3. Personal que laboran en los institutos superiores tecnológicos públicos**

ITEM	INSTITUCION SUPERIOR TECNOLOGICO PUBLICO	DIRECTOR		DOCENTES		TOTAL, PERSONAL
		NOMBRADO	ENCARGADO	NOMBRADO	CONTRATADO	
1	Túpac Amaru - Cusco	0	01	31	35	67
2	Vilcanota –Sicuaní	0	01	13	22	36
3	Espinar -	0	01	05	22	28
4	Velille Chumbivilcas	0	01	00	09	10
5	Clorinda Matto de Turner– Calca	0	01	05	11	16
6	Sangrará - Acomayo	0	01	02	05	08
7	Enrique P.Mejia- Marangani	0	01	01	10	12
8	El descanso - canas	0	01	00	10	11
9	Anta - Zurite	0	01	07	00	08
10	Kimbiri- La Convención	0	01	01	14	16
11	Paucartambo	0	01	04	09	14
Total, personal en la región Cusco		0	10	65	142	226

Fuente: Cuadro analítico del personal DREC.

### 2.1.3. Muestra.

En un proyecto de investigación como el planteado y que está relacionado primigeniamente con la Gestión Estratégica, es ponderable que la muestra sea al 100 % de los Institutos Superiores Tecnológicos (11) regentados por su director con el que se trabajara

directamente como responsables de los Institutos de Educación Superior Tecnológico Públicos de la región Cusco, 65 docentes nombrados y 35 personal administrativos nombrados.

Para ello se tomó en cuenta las siguientes fórmulas:

$$1 \quad n = \frac{S^2}{V^2}$$

$$2 \quad n' = \frac{n'}{1+n'/N}$$

Fuente: Metodología de la investigación

Autores: Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. M. del Pilar Lucio

Donde:

- N = Tamaño de la población 111 nombrados de los IESTP de la Región Cusco
- n' = Tamaño de la muestra sin ajustar
- n = Tamaño de la muestra ajustado
- p= Representa la proporción de la variable de estudio, para el presente estudio se usará el valor de 0.6
- $S^2 = p(1 - p)$  Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia.
- $V^2 =$  Varianza de la población al cuadrado. Representa el error de estimación que
- es  $5\% = (0.05)^2$
- Fuente: Metodología de la investigación
- Autores: Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. M. del Pilar Lucio
- Reemplazando en la fórmula N° 1 tenemos:

$$n = \frac{S^2}{V^2}$$

$$n = \frac{0.6 (1 - 0.6)}{(0.05)^2}$$

$$n = 96$$

Ahora remplazando en la fórmula 2 tenemos:

$$n = \frac{96}{1+96/111}$$

$n_{\text{aproximado}} = 52$
------------------------------

## 2.2. MATERIALES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

A la hora de evaluar hay que tener en cuenta que la metodología va estar condicionada por el tipo de programa objeto de valoración, y además plantearse qué perspectiva es mejor: la cuantitativa o la cualitativa.

En nuestro caso hemos elegido para estudiar la perspectiva cuantitativa, aunque coincidimos con los autores del libro “Servicios Sociales: Dirección, Gestión y Planificación” Tomás Fdez. Y Antonio Ares que lo mejor en una investigación es poder optar por una metodología mixta que aúne las dos perspectivas, pero teniendo presente que en ocasiones esto no siempre es posible.

La metodología cuantitativa permite acercarse:

- Búsqueda de la objetividad.
- Obtención de datos.
- Sujeto de evaluación: individuo en poblaciones.
- Diseño planificado.
- Dirigidos a evaluaciones de programas de gran alcance.
- Evaluación de resultados.

Los métodos cuantitativos utilizan medidas estandarizadas que ajustan diversas opiniones y experiencias en categorías de respuestas predeterminadas. La ventaja es que mide las reacciones de una gran cantidad de personas a un conjunto limitado de preguntas, facilitando la comparación y la agregación estadística de los datos. Esto ofrece un amplio y generalizable conjunto de resultados.

### **2.3. TÉCNICAS.**

Las técnicas de recogida de información de índole cuantitativa hacen referencia a técnicas de medida de una determinada realidad social y son las siguientes:

- Entrevista estructurada
- La encuesta
- Consulta de datos de archivo

#### **2.3.1. Instrumentos**

- formato de entrevista
- Formato de cuestionario estructurado
- Fichas de observación cuantificables

### CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. RESULTADOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DE LOS IESTP DE LA REGIÓN CUSCO.

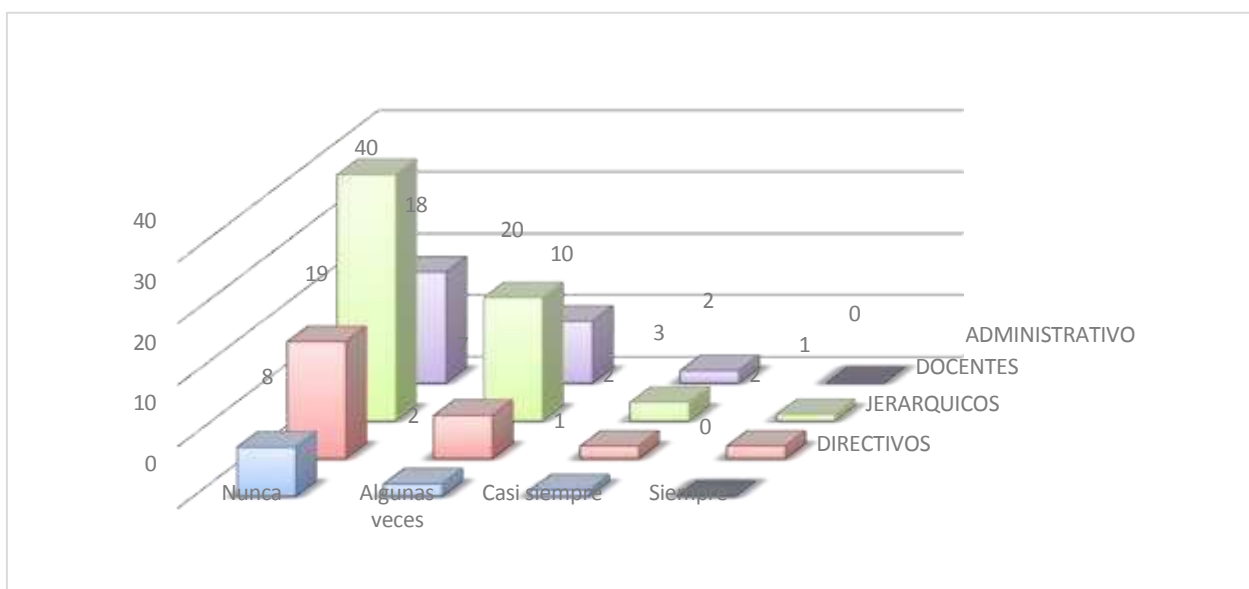
**Tabla 4. Percepción de: directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo respecto al programa de monitoreo, evaluación y acompañamiento**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
1. ¿El ministerio de educación cuenta con un programa de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento?	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	8	73 %	19	63 %	40	62 %	18	60 %
Algunas veces	2	18 %	7	23 %	20	31 %	10	33 %
Casi siempre	1	9 %	2	7 %	3	5 %	2	7 %
Siempre	0	0 %	2	7 %	1	2 %	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco

#### **Figura N° 10. Conocimiento de monitoreo, evaluación y acompañamiento**

Por los resultados obtenidos se puede evidenciar, que tanto directivos jerárquicos, docentes y personal administrativo de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco, nunca han contado con programa de Monitoreo, Evaluación y acompañamiento



otorgado por el Ministerio de Educación, como señala la tabla Nro. 5. Se evidencia que el 19 % de los 11 directivos encuestados manifiestan que nunca contaron con este servicio, 63% del personal jerárquico manifiesta de igual forma, 62% de docentes y 60% del personal administrativo respondieron lo mismo.

La Teoría de Capital Humano señala, que el papel del capital humano en el desarrollo económico y social se desarrolla con un buen monitoreo, evaluación y acompañamiento que analiza el efecto de la acumulación de conocimiento en el crecimiento de largo plazo y los resultados que releja la empresa serán positivos.

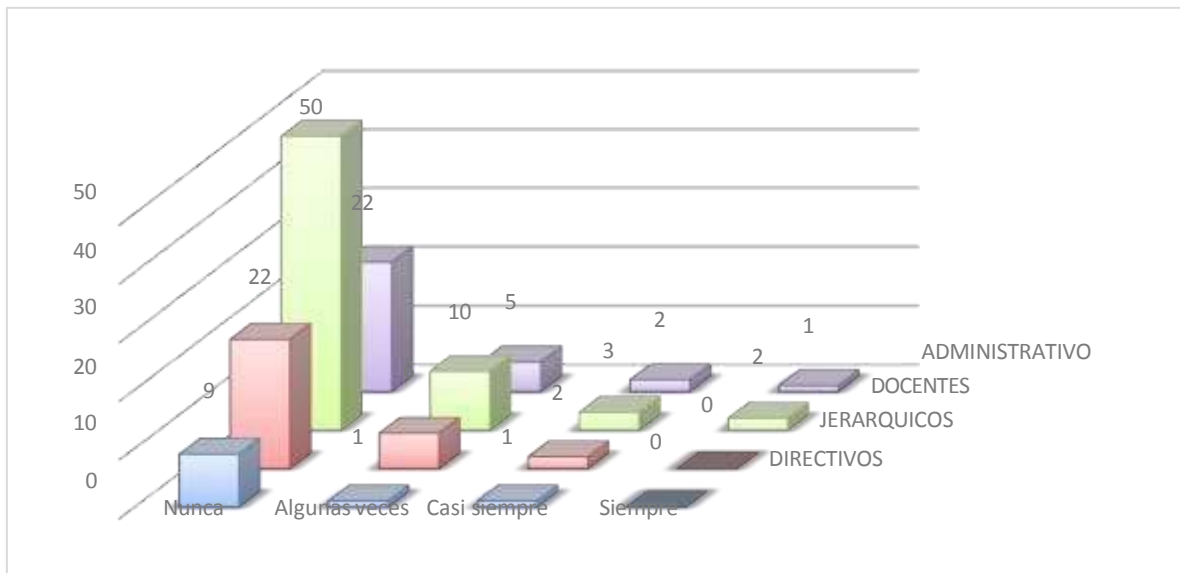
Según OCDE, las evaluaciones son claves para la educación, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación.

**Tabla 5. Inclusión en proyecto educativo nacional del monitoreo, evaluación y acompañamiento**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2. ¿El PEN considera el monitoreo, Evaluación y acompañamiento de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos?								
Nunca	9	82 %	22	73 %	50	77 %	22	73 %
Algunas veces	1	9 %	6	20 %	10	15 %	5	17 %
Casi siempre	1	9 %	2	7 %	3	5 %	2	7 %
Siempre	0	0 %	0	0 %	2	3 %	1	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco

**Figura N° 11. Inclusión en proyecto educativo nacional de monitoreo, evaluación y acompañamiento**



El tabla N° 6 y figura N° 13 muestra que el 82% de los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos de la región Cusco refieren, que en el proyecto educativo regional no se ha considerado aspectos referentes al monitoreo, evaluación y acompañamiento en los Institutos superiores , el 73 % de jerárquicos, 77% de docentes y 73% del personal administrativo señalan lo mismo que nunca se ha incluido en Proyecto Educativo Nacional, el programa de monitoreo, evaluación y acompañamiento a Instituciones de Educación Superior de la región Cusco.

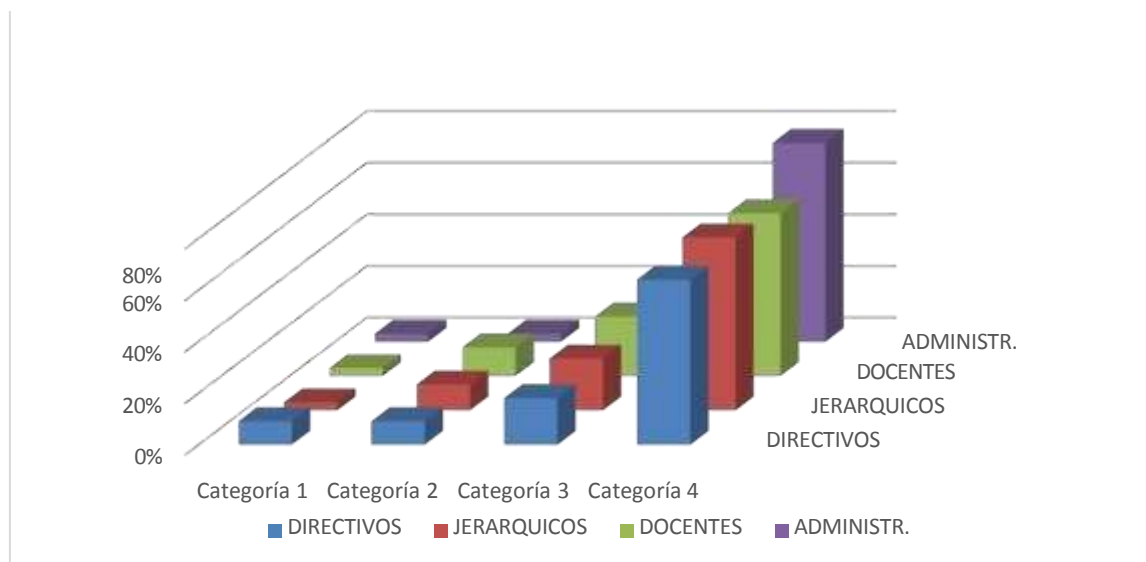
De acuerdo al sustento de la teoría de calidad total **por Kaoru Ishikawa (Japón, 1915 – 1989)**, el monitoreo, evaluación y acompañamiento en las instituciones es imprescindible, para conocer el desempeño de los recursos humanos, para brindar una educación de calidad.

**Tabla 6. Percepción: que el monitoreo, evaluación y acompañamiento mejora la calidad educativa en los IESTP de la región Cusco**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
3. ¿Cree Ud. ¿Qué es necesario el Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento Permanente en su institución para mejorar la calidad de educación Superior Tecnológica?	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	1	9 %	1	3 %	2	3 %	1	3 %
Algunas veces	1	9 %	3	10 %	7	11 %	1	3 %
Casi siempre	2	18 %	6	20 %	15	23 %	5	17 %
Siempre	7	64 %	20	67 %	41	63 %	23	77 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco.

**Figura N° 12. Percepción a: que el monitoreo, evaluación y acompañamiento mejorará la calidad educativa**



Todos los encuestados representados en la tabla N° 07 y figura N° 14: Directivos en un 64%, jerárquicos 67%, docentes 63%, personal administrativo 77%, confirman la necesidad de monitoreo Evaluación y Acompañamiento para mejorar la calidad educativa en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco.

Resultado que se evidencia con lo que señala el programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUP- 2009) la evaluación y monitoreo sirve para:

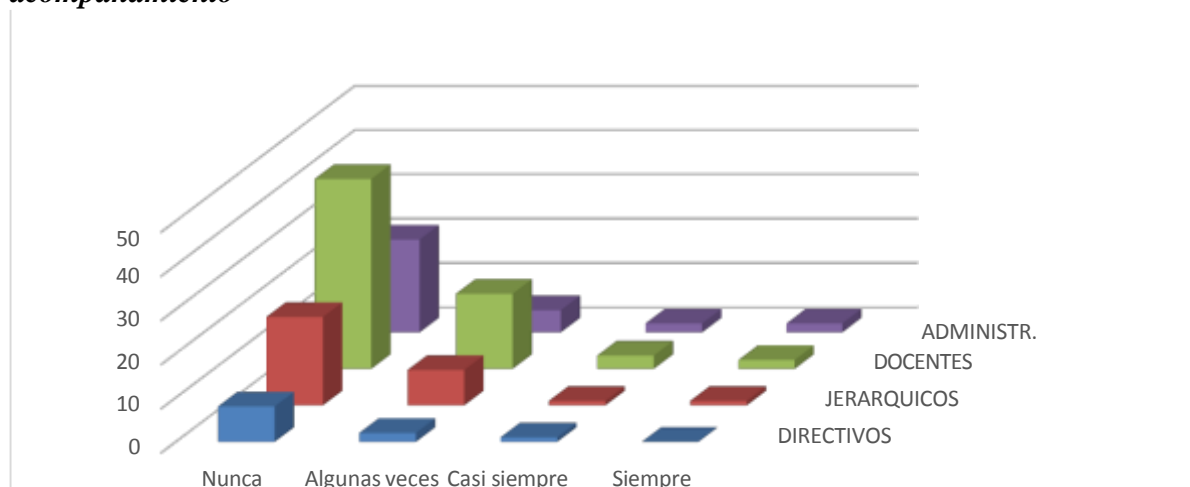
Mejorar el desempeño, fortalecer la toma de decisiones y la planeación, así mismo contribuir al aprendizaje, avanzar hacia el empoderamiento y mejorar la calidad educativa.

**Tabla 7. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto al desarrollo de monitoreo, evaluación y acompañamiento, por la dirección regional de educación Cusco.**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERS. ADMINISTRATIVO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
4. ¿El área de Educación Superior de la DREC desarrolla Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento con frecuencia?								
Nunca	8	73 %	20	67 %	43	66 %	21	70 %
Algunas veces	2	18 %	8	27 %	17	26 %	5	17 %
Casi siempre	1	9 %	1	3 %	3	5 %	2	7 %
Siempre	0	0 %	1	3 %	2	3 %	2	7 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco.

**Figura N° 13. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto al desarrollo de la dirección regional de educación sobre monitoreo, evaluación y acompañamiento**



Según los encuestados representados en la tabla N°8 y figura N° 15 señalan que la Dirección Regional de Educación, área de Educación Superior no cumple la función de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento en los aspectos: Administrativos, gestión, académico a pesar de que las normas lo precisan: como señalan directivos en un 73%, jerárquicos 67%, docentes 66% y personal administrativo con 70%.

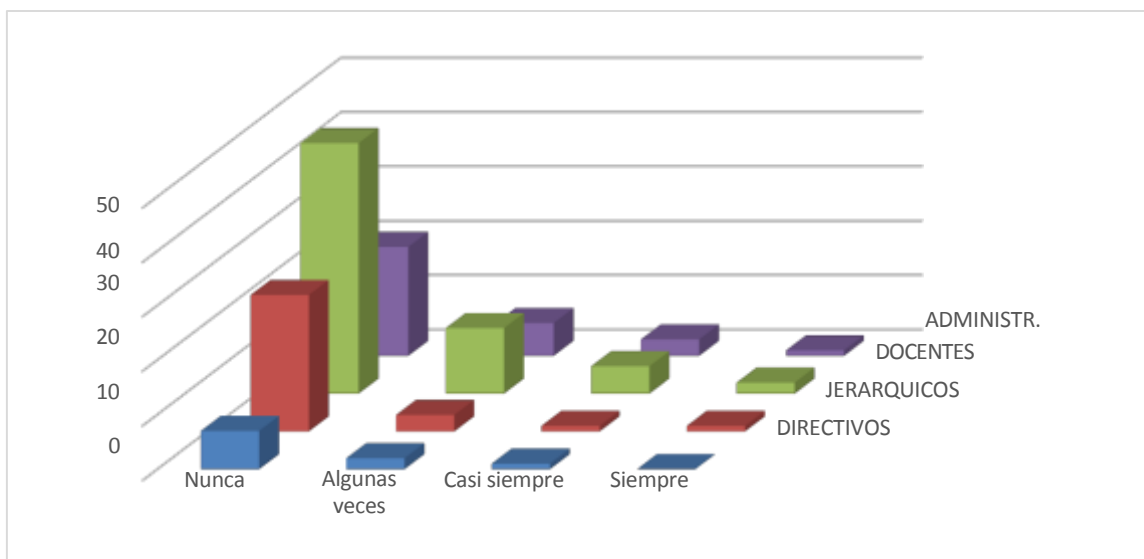
Datos que se corroboran según señala Gonzalo Hernández (México) que no solo su país está en estos procesos de monitoreo y evaluación tiene dificultades, aconseja que podemos apoyarnos unos con otros, mejorar programas, prestar apoyo o decisiones políticas, revisar las normas vigentes, con la finalidad de hacer frente este problema.

**Tabla 8. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a la capacitación sobre monitoreo, evaluación y acompañamiento.**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
5. ¿Alguna vez han sido convocado a capacitación sobre Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento?	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	7	64 %	25	83 %	46	71 %	20	67 %
Algunas veces	2	18 %	3	10 %	12	18 %	6	20 %
Casi siempre	1	9 %	1	3 %	5	8 %	3	10 %
Siempre	0	0 %	1	3 %	2	3 %	1	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco.

**Figura N° 14. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a la capacitación sobre monitoreo, evaluación y acompañamiento.**



De acuerdo a los resultados estadísticos, los encuestados mencionan que nunca han recibido capacitación sobre el monitoreo, evaluación y acompañamiento, del total de encuestados señalan el mínimo porcentaje que siempre recibieron, estos resultados demuestran que los IEST trabajan en forma aislada.

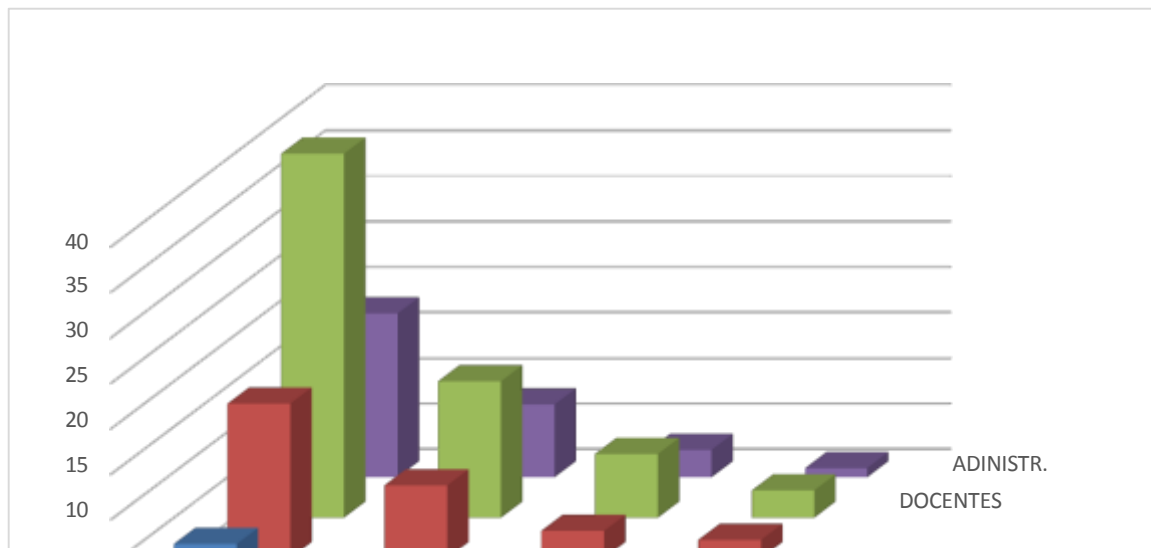
Según Gustavo Yamada (2016) en la educación técnica no todo es positivo hay Institutos buenos y Institutos malos. La nueva Ley de Educación Superior Ley 30512 busca que a los Institutos se exija estándares de calidad colocándola a la par con las universidades, para cumplir con este objetivo es muy importante la capacitación del personal directivo, jerárquico, docente y administrativos en los temas de monitoreo, evaluación y acompañamiento.

**Tabla 9. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes con respecto si cuenta con documentos de gestión institucional.**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
6. ¿Su institución cuenta con todos los documentos de gestión institucional aprobados con una resolución directoral?								
Nunca	6	54 %	17	56 %	40	61 %	18	60 %
Algunas veces	3	27 %	8	27 %	15	23 %	8	27 %
Casi siempre	1	9 %	3	10 %	7	11 %	3	10 %
Siempre	1	9 %	2	7 %	3	5 %	1	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco

**Figura N° 15. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes con respecto si cuenta con documentos de gestión institucional.**



Los resultados obtenidos de la tabla N° 10, que el 54% de directivos, 56% de jerárquicos, 61% de docentes y 50% de administrativos, señalan que no cuentan con documentos de gestión institucional en forma completa, como no se desarrolla Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Ministerio de Educación y Dirección Regional de Educación Cusco a todos los Institutos superiores de la Región Cusco en cuanto a: plan curricular, plan anual de trabajo, plan estratégico, reglamento interno, plan operativo anual, plan de márquetin, plan de seguimiento del egresado, y otros documentos fundamentales.

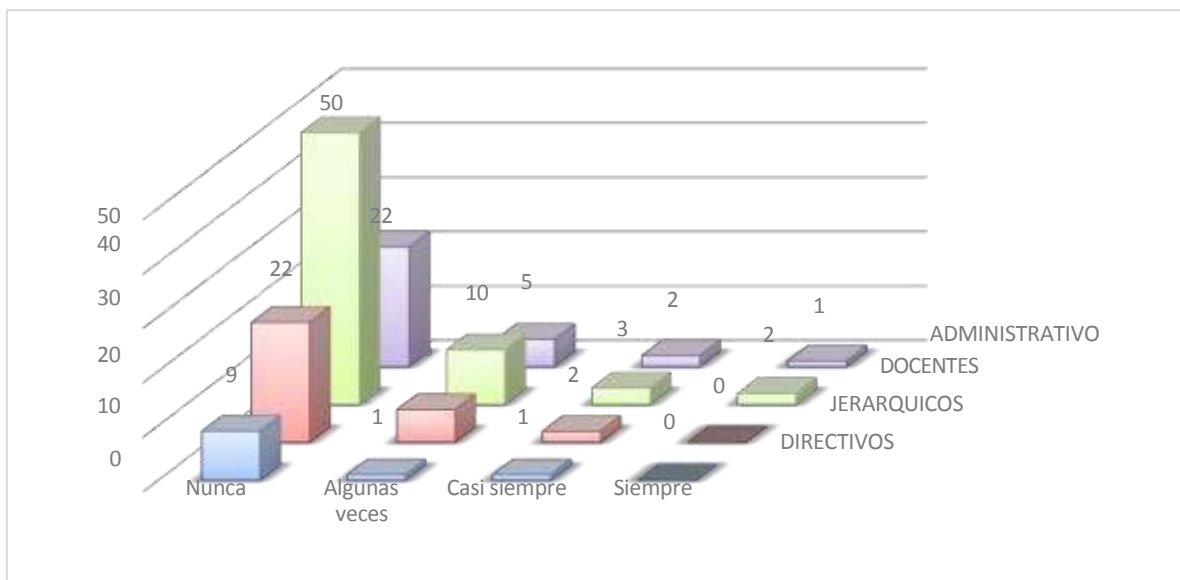
Estos datos son corroborados con los antecedentes de estudio que señala el gobierno regional de Cusco que ha elaborado un plan estratégico institucional donde se incluye a todas las instituciones públicas y privadas, así mismo la Ley 30512 en el Art. 24 con respecto a licenciamiento señala que los IEST para lograr Las condiciones básicas de calidad ante el Ministerio de Educación deben cumplir con desarrollar monitoreo evaluación y acompañamiento en la gestión académica, recursos humanos, administrativa como institucional y requieren del licenciamiento de un programa formativo como mínimo, otorgado por resolución ministerial del Ministerio de Educación.

**Tabla 10. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a mejorar la formación técnica de los estudiantes de la región Cusco.**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERS. ADMINISTRATIVO.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
7. ¿El Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento permanente mejoraría la formación técnica profesional de los estudiantes?								
Nunca	1	9 %	2	7 %	2	3 %	2	7 %
Algunas veces	1	9 %	3	10 %	4	6 %	4	13 %
Casi siempre	3	27 %	6	20 %	15	23 %	7	23 %
Siempre	6	54 %	19	63 %	44	68 %	17	57 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco.

**Figura N° 16. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a mejorar la formación técnica de los estudiantes de la región Cusco.**



La mayoría de los encuestados que representa en la tabla N° 11 y figura N° 18, manifiestan que es necesario el Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento en las instituciones de Educación Superior Tecnológicas de la Región Cusco, con la finalidad de que se cumplan las acciones: académicas, gestión administrativa e institucional, según el porcentaje los resultados muestran que directivos 54%, jerárquicos, 63%, docentes con 68% y personal administrativo con 57%, señalan que mejoraría la formación técnica de los estudiantes, si se aplica el monitoreo, evaluación y acompañamiento en forma constante.

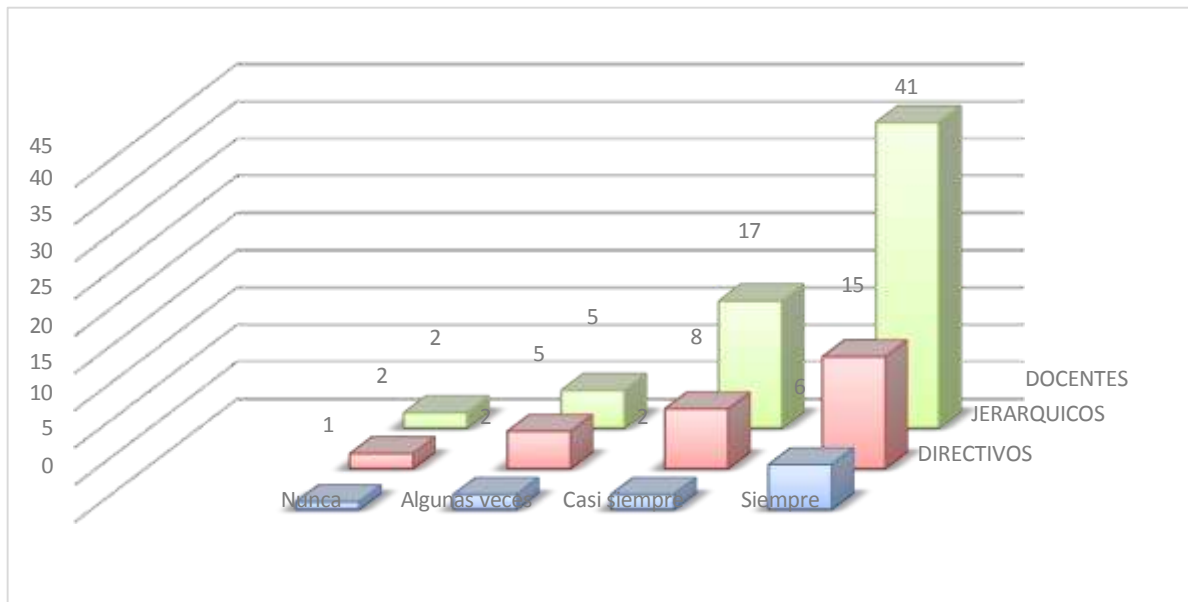
El Ministerio de Educación señala que el monitoreo, evaluación y acompañamiento es con el objetivo de mejorar la calidad educativa en todos los aspectos de la formación Profesional Técnica, pero a la fecha incumplen con esta actividad.

**Tabla 11. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a gestión de recursos humanos.**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8. ¿El Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento apoyará en la gestión de recursos humanos?								
Nunca	1	9 %	2	7 %	2	3 %	2	7 %
Algunas veces	2	18 %	5	17 %	5	8 %	3	10 %
Casi siempre	2	18 %	8	26 %	17	26 %	9	30 %
Siempre	6	55 %	15	50 %	41	63 %	16	53 %
TOTAL	11	100%	30	100%	65	100%	30	100%

**Figura N° 17. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a gestión de recursos humanos.**

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco.



Los resultados de la tabla N° 12 y figura N°19 de la encuesta aplicada demuestran que, directivos 55%, jerárquico 50%, docentes 63% y administrativos en un 53%, afirman que si se aplica el Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento mejoraría la gestión de recursos humanos, pedagógica, institucional y administrativa en los institutos de Educación Superior Tecnológicos de la Región Cusco, beneficiando a los Futuros Profesionales Técnicos que fortalecerá su capacidad para enfrenar el mundo competitivo.

Según Peters y Flores (2000) plantean que muchos directivos no pueden hacer bien su trabajo de monitoreo, evaluación y acompañamiento porque no cuentan con los recursos e insumos necesarios es decir información para poder analizar y tomar decisiones para una mejora continua se debe contar con recursos necesarios. Por tanto, si los directivos, jerárquicos, docentes y administrativos no poseen información formal y oportuna son difíciles de obtener buenos resultados de su desempeño profesional.

**Tabla 12. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a la intervención del ministerio de educación a los institutos de educación superior tecnológicos públicos de la región Cusco.**

ÍTEM	ENCUESTADOS								
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
6.¿Considera que el Ministerio de Educación debe desarrollar Monitoreo, Evaluación a los directivos de los Institutos?									
Nunca	1	9 %	2	7 %	3	5 %	2	7 %	
Algunas veces	1	9 %	2	7 %	7	11 %	2	7 %	
Casi siempre	3	27 %	4	13 %	15	23 %	9	30 %	
Siempre	6	55 %	22	73 %	40	61 %	17	56 %	
TOTAL	11	100%	30	100%	65	100%	30	100%	

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco.

La mayoría de los encuestados afirman que los directivos de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Cusco deben ser monitoreados, evaluados y acompañados, muchas veces desconocen o no las cumplen con eficiencia sus funciones, como demuestra los resultados que siempre es necesario monitorear, evaluar y realizar acompañamiento como afirman los directivos 55%, jerárquicos 86%, docentes 84% y administrativos en un 96% y un mínimo porcentaje señala lo contrario.

**Figura N° 18. Percepción de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a la intervención del ministerio de educación a los institutos de educación superior tecnológicos públicos de la región Cusco.**



No existe coherencia externa porque el Ministerio de Educación nunca ha establecido un programa de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento en Educación Superior a nivel nacional menos a nivel Regional, como se puede verificar en la Ley de Educación Superior y en las diferentes normas emitidas por el Ministerio de Educación.

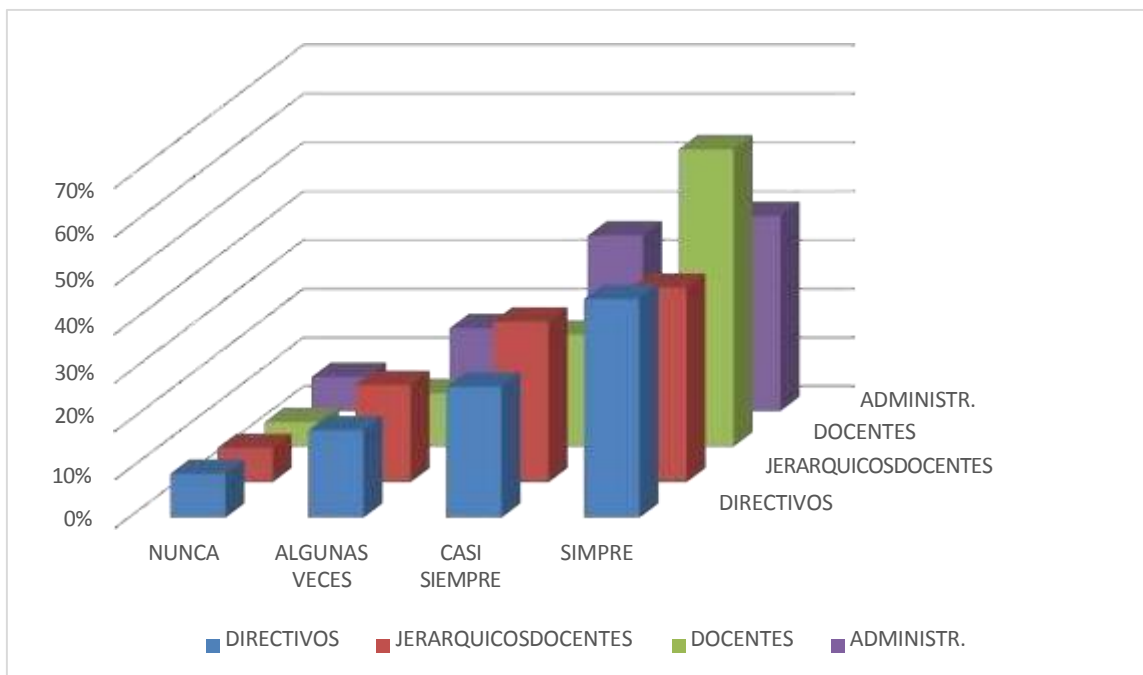
## TABLAS Y FIGURAS ESTADÍSTICOS CON RESULTADOS POST - TEST

**Tabla 13. Percepción positiva respecto al conocimiento de monitoreo, evaluación y acompañamiento**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
1. ¿El ministerio de educación cuenta con un programa de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento?	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	1	9 %	2	7 %	3	5 %	2	7 %
Algunas veces	2	18 %	6	20 %	7	11 %	5	17 %
Casi siempre	3	27 %	10	33 %	15	23 %	11	36 %
Siempre	5	45 %	12	40 %	40	61 %	12	40 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE. Encuesta aplicada a los directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo por la investigadora 2019

**Figura N° 19. Percepción positiva respecto al conocimiento de monitoreo, evaluación y acompañamiento**



En la tabla N° 14 y figura N° 21, después de haber aplicado el modelo de gestión de monitoreo, evaluación y acompañamiento se incrementó el conocimiento sobre el tema investigado dando como resultado, el 45% de los directivos, 40% de jerárquico, 65% de

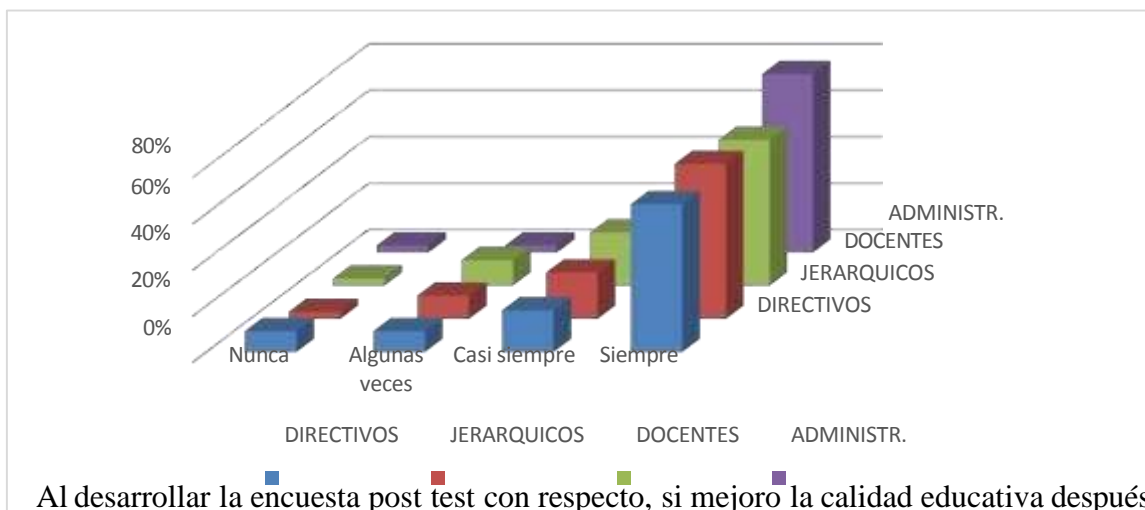
docentes y 40% del personal administrativo, al aplicar la encuesta post test indicaron que siempre es importante el desarrollo del monitoreo, evaluación y acompañamiento con la finalidad de mejorar el desarrollo institucional en todos sus aspectos. Así mismo existe una autoevaluación de acuerdo a las deficiencias encontradas.

**Tabla 14. La aplicación del modelo de gestión de monitoreo, evaluación y acompañamiento mejora la calidad educativa.**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
3. ¿La aplicación de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento Permanente en su institución mejoró la calidad de educación Superior Tecnológica?	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	1	9 %	1	3 %	2	3 %	1	3 %
Algunas veces	1	9 %	3	10 %	7	11 %	1	3 %
Casi siempre	2	18 %	6	20 %	15	23 %	5	17 %
Siempre	7	64 %	20	67 %	41	63 %	23	77 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco 2019

**Figura N° 20. La aplicación del modelo de gestión de monitoreo, evaluación y acompañamiento mejora la calidad educativa.**



Al desarrollar la encuesta post test con respecto, si mejoro la calidad educativa después de la aplicación del modelo de gestión de monitoreo, evaluación y acompañamiento señalaron un 74% de directivos, 67% de jerárquicos, 63% del personal docente y 77% del personal administrativo que si mejoro las actividades en la parte administrativa, pedagógica, gestión e

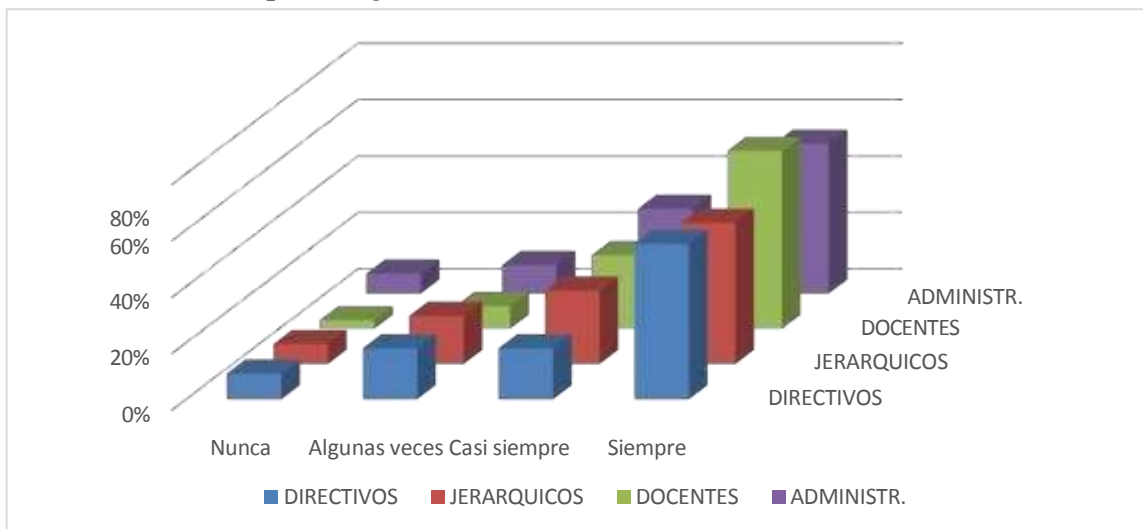
institucional motivando a todo el personal a cumplir con sus funciones tal como señala la Ley 30512, Ley de Institutos de Educación Superior y Escuelas Superiores.

**Tabla 15. Percepción positiva de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a gestión de recursos humanos.**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8. ¿El Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento mejoró la gestión de recursos humanos?								
Nunca	1	9 %	2	7 %	2	3 %	2	7 %
Algunas veces	2	18 %	5	17 %	5	8 %	3	10 %
Casi siempre	2	18 %	8	26 %	17	26 %	9	30 %
Siempre	6	55 %	15	50 %	41	63 %	16	53 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco 2019

**Figura N° 21. Percepción positiva de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto a gestión de recursos humanos.**



Los resultados de la tabla N° 16 y figura N° 23, señalan que con respecto a la gestión de recursos humanos en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la

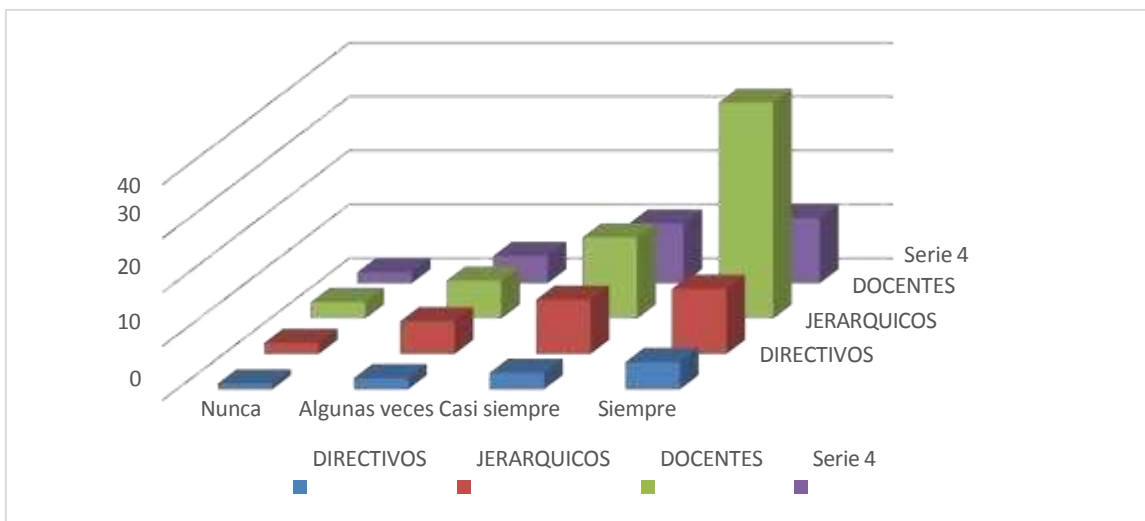
Región Cusco después de haber aplicado el modelo de gestión de monitoreo, evaluación y acompañamiento, respondieron el 55% de directivos, 50 % de jerárquicos, 63 % de docentes y 53 % del personal administrativo, que mejoro la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de sus funciones, demostrando un desempeño eficiente, como señalan las normas del Ministerio de Educación.

**Tabla 16. Percepción positiva de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto al monitoreo, evaluación y acompañamiento.**

ÍTEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		ADMINISTRA.	
1. ¿El ministerio de educación cuenta con un programa de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento?	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	1	9 %	2	7 %	3	5 %	2	7 %
Algunas veces	2	18 %	6	20 %	7	11 %	5	17 %
Casi siempre	3	27 %	10	33 %	15	23 %	11	36 %
Siempre	5	45 %	12	40 %	40	61 %	12	40 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco 2019

**Figura N° 22. Percepción positiva de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo con respecto al monitoreo, evaluación y acompañamiento.**



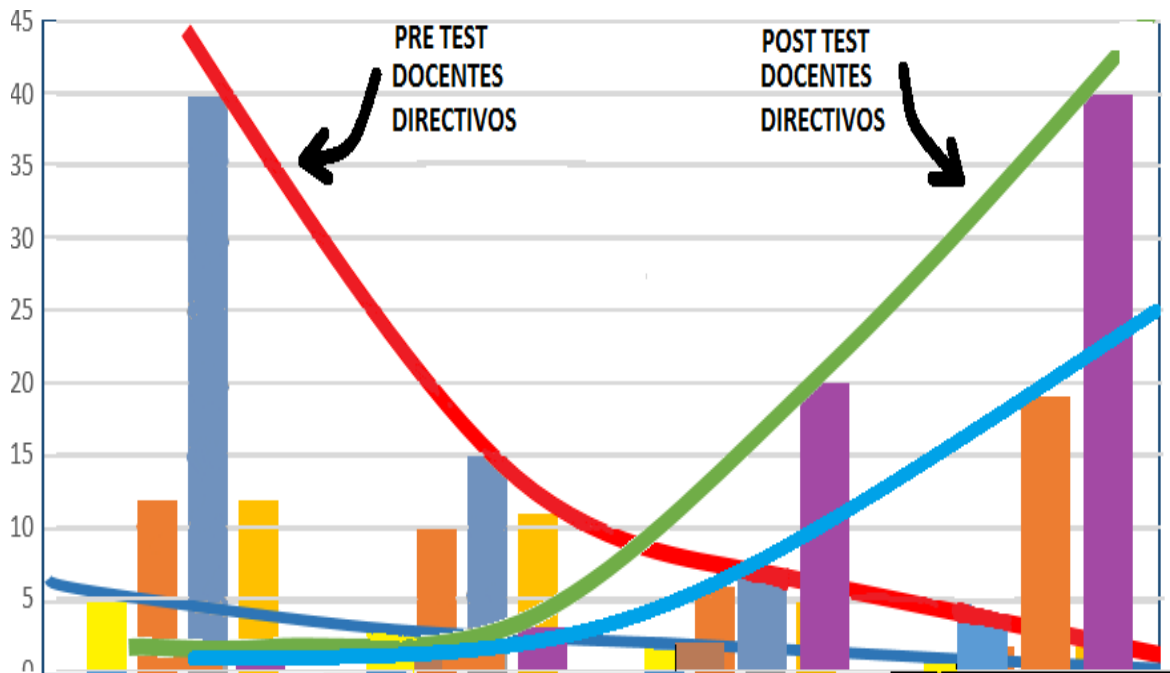
Los resultados de post – test de la tabla N° 17 y figura N° 24, señalan que al aplicar el modelo de gestión de monitoreo, evaluación y acompañamiento aplicado a los Institutos de Educación Superior Tecnológicas por el área de Educación Superior Tecnológico de la dirección Regional de Educación Cusco, eran necesarios prueba de ello los resultados demuestran que el 45% de los directivos, 40% de jerárquicos, 61 % de personal docente y un 40% del personal administrativo opinaron en forma positiva.

**Tabla 17. Resultados de aplicación de encuesta pre test y post test sobre monitoreo, evaluación y acompañamiento a institutos superiores tecnológicos de la Región Cusco.**

ITEM	ENCUESTADOS							
	DIRECTIVOS		JERARQUICOS		DOCENTES		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS
¿La aplicación del programa de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento Permanente en su institución mejoró la calidad de educación Superior Tecnológica en su Institución?								
Nunca	8	0	15	0	40	0	15	01
Algunas veces	1	1	08	8	10	10	05	10
Casi siempre	2	2	05	10	10	15	06	08
Siempre	0	8	02	12	05	40	04	11
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>30</b>		<b>65</b>		<b>30</b>	

Fuente. Encuesta aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región después Cusco 2019

**Figura N° 23. Resultados de aplicación de monitoreo, evaluación y acompañamiento Pre-test y Post-test a los IESTP de la Región Cusco.**



Los resultados de la encuesta aplicada en el pre-test y post-test sobre la importancia del monitoreo, evaluación y acompañamiento en los Institutos Superiores Tecnológicos de la Región Cusco, haciendo una comparación en el Pre- test mayor porcentaje de directivos, jerárquicos, docentes y personal administrativo señalaron que nunca mejoraría la calidad de Educación Superior, después de haber aplicado el modelo de gestión de monitoreo, evaluación y acompañamiento a los Institutos al aplicar el post-test señalaron un % mayor de directivos, jerárquicos, docentes y administrativos, que si es importante y mejoro la calidad educativa en los Institutos.

## CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

se ha realizado nuevamente un test posterior para verificar los cambios que se produjeron luego de la sensibilización aplicada a través de instrumentos de recojo de datos, en este caso la institución muestra es en la ciudad Cusco, en este tercer capítulo se logra, concluir de la siguiente manera:

1. Determinamos las tendencias de la manifestación del problema planteado, haciendo un análisis de la Evaluación post tendencial del sistema de Monitoreo, Supervisión y Evaluación, el mismo que ha sido fundamentado como en los anteriores casos con un enfoque de carácter holístico, sistémico desde el nivel Regional
2. Se ha logrado evidenciar mediante un análisis profundo el cambio inverso al pre-test en 80%, que muestran mejores resultados en cuanto al cumplimiento de las normas y planes propuestos por el sistema educativo.
3. La estadística en base a las tablas de 12 y 13, indican que los recursos humanos están predispuestos al cambio organizacional, en beneficio de la Educación Técnica de la Región Cusco.
4. Los directivos son de la opinión que, si reciben monitoreo, evaluación y acompañamiento externo, según las necesidades del centro, reciben asesoramiento y ayuda para que los

servicios educativos mejoren en los Institutos, además aseguran que el trato con el docente y con ellos mismos ha mejorado.

5. Según los directivos, el tipo monitoreo, evaluación y acompañamiento no ha cambiado. En ese sentido, comentan que cuando son monitoreados el proceso se lleva a cabo de manera general y no va dirigida a un campo específico, desde luego haciendo más énfasis en lo pedagógico curricular.
6. En cuanto al objetivo que se pretendía identificar, las necesidades de formación y/o capacitación en los directivos de las instituciones, en aspectos relacionados a la supervisión y acompañamiento docente, se encontró que: es de mucha necesidad en docentes, administrativos un tanto menos en directivos.
7. Los temas que prefieren los directivos, son los siguientes: a) Comunicación, b) Actualización profesional, c) Orientación y Planificación con los nuevos currículos vigentes de Clase y d) Diferentes Modelo. Técnicas y Métodos de Supervisión Educativa.
8. Los temas conocidos de manera tradicional hieren incomodan y dispersan: a) Crear un clima Institucional propicio para el Acompañamiento Docente, b) Gestionar la Implementación del Diseño Curricular. c) Como desarrollar el Acompañamiento Docente, d) Manejar los Instrumentos de Supervisión Educativa, e) Gestión Institucional Comunitario, f) Diseñar Aplicar y Evaluar Proyectos Educativos Institucionales, g) Evaluación Formativa. h) Auto evaluación Institucional, i) Organización del tiempo y el espacio en el aula, j) Atención a la Diversidad en el Aprendizaje, k) Como hacer Adaptaciones Curriculares. l) Comprender y orientar los procesos de cambios e Innovación Educativa, m) Conocer y aplicar las Leyes

Educativas, n) Promover el trabajo colaborativo. ñ) Conocer y Orientar la Investigación Acción en los Centros Educativos, o) Metodologías de Casos y Resolución

El Modelo de la Gestión de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento para los IESTP de la región del Cusco, es la abstracción ideal y holística de la realidad mediante el análisis, interpretación, juicio crítico y estimación ponderada, para constituirse en la fuente de la propuesta.

En las instituciones de educación superior tecnológicas de carácter público no sólo se necesitan herramientas de gestión sino se hace fundamental el diseño de un modelo de gestión de monitoreo y Evaluación debido a que el nuevo reto de la globalización no trae en la actualidad nuevos retos, realidades más dinámicas a la que debemos enfrentar con mayor calidad educativa e innovación, al mediano y largo plazo. El monitoreo permite rendir cuentas al Estado a cerca de los reales resultado e impactos de las políticas que se está aplicando.

La formación y el acompañamiento pedagógico se han planteado como una de las principales mediaciones para concretizar esta cualificación. Sin embargo, una dificultad básica que nos trivializa las capacidades disponibles para la mejora del perfil docente desde la formación, es la falta de una perspectiva compartida sobre Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento, que oriente los procesos y acciones formativos, y los traduzca en capacidad de transformación y mejoramiento constante de la calidad educativa.

Los Recursos Humanos hoy son considerados como el actor más importante en el funcionamiento de las instituciones. Actualmente, los avances tecnológicos y materiales son utilizados por las instituciones de forma igualitaria pero la gente es lo único que no debe ser canjeable.

El presente trabajo pretende aportar algunas notas que esperamos sirvan para la construcción de esa perspectiva compartida que proponemos, de modo que se pueda contar con un enfoque pertinente y apropiado a nuestra realidad

Los trabajadores de la comunidad educativa que no perciben la existencia de un sistema de monitoreo, evaluación o acompañamiento del nivel Regional, por lo que insisten en la necesidad de que se implemente y se desarrollen acciones con el fin de institucionalizar este tipo de procesos. A pesar de tener una ley como mediación principal para concretizar la educación superior, una dificultad básica nos trivializa las capacidades disponibles para la mejora el perfil docente incluso desde la formación, es la falta de una perspectiva compartida sobre Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento, que oriente los procesos y acciones formativos, y los traduzca en capacidad de innovación, transformación y mejoramiento constante de la calidad educativa.

Los Recursos Humanos hoy son considerados como el actor más importante en el funcionamiento de todo tipo de instituciones exitosas, por ello a través de los docentes, se muestra a la comunidad institucional las políticas Educativas.

## CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 3.1.1. Fundamentos Teóricos

#### Filosóficos

Filosóficamente, esta investigación, se sustenta en la propuesta de la filosofía crítica, que se concreta luego, en la teoría crítica. En un primer momento aclaramos, que el conocimiento de la Historia de la Filosofía contribuye a la educación de personas autónomas, con capacidad de pensamiento crítico y propio, puesto que la filosofía fomenta la autonomía de la propia razón y la capacidad de juicio crítico. Contribuye también al desarrollo personal y la formación de la propia identidad, al plantear al alumnado cuestiones de significado profundo sobre su propia existencia y el marco social en el que se desarrolla, permitiéndole una mayor capacidad de participación en los procesos sociales, culturales y económicos en los que está inmerso y en los cambios de la sociedad actual, tal la de Cajamarca. Pero, además, contribuye activamente al desarrollo de la capacidad de aprendizaje, incluido el significativo, permitiendo al alumnado adquirir las competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de actividades complejas y de la capacidad de aprender a lo largo de toda la vida; atiende, pues, a los cuatro principios de la educación: universalidad, humanidad, civilidad y autonomía, favoreciendo, así, una educación integral. En este sentido, Kant define la filosofía como «la ciencia de la relación de todos los conocimientos –dice, de todos los conocimientos-, con los fines esenciales de la razón humana», o como «el amor que experimenta el ser racional por los fines supremos de la razón humana». Los fines supremos de la razón constituyen el sistema de la cultura. En estas definiciones se reconoce ya una lucha doble: contra el empirismo y contra el racionalismo dogmático. El sentido claro de los propósitos de este trabajo lo encontramos en la Escuela de Frankfurt, sus componentes entienden por teoría tradicional aquella que considera que la ciencia es un saber objetivo y

neutral, guiado por la búsqueda desinteresada de la verdad. Tal es la posición del positivismo. Sin embargo, según los de la escuela, la posición positivista es una ideología al servicio del poder establecido y legitima las distintas formas de dominación del ser humano. La razón positivista, la teoría tradicional es considerada una razón instrumental que se centra en los medios y no en los fines, convirtiendo al ser humano en un medio. La teoría crítica, por el contrario, considera que la razón ha de ser crítica frente a todo tipo de ideología manipuladora y alienante, que pretendiendo dominar la naturaleza ha terminado dominando al ser humano, tal y como se observa en el surgimiento de los totalitarismos. El objetivo de la teoría crítica es fundamentalmente emancipador: la razón debe liberar al ser humano, no esclavizarlo. Su meta es una sociedad más justa y para ello es necesario aunar teoría y praxis. El análisis de la sociedad requiere una perspectiva interdisciplinar, transdisciplinaria.

## **Epistemológicos**

Epistemología: ¿Qué es esto? este sustantivo está compuesto por la unión de dos palabras: episteme que se puede traducir como “conocimiento o ciencia” y logos que vendría a significar “discurso”. Es una disciplina que estudia cómo se genera y se valida el conocimiento de las ciencias. Su función es analizar los preceptos que se emplean para justificar los datos científicos, considerando los factores sociales, psicológicos y hasta históricos que entran en juego. En ese sentido, podemos establecer de manera más clara aún que la epistemología de lo que se encarga es de abordar la filosofía y el conocimiento a través de la respuesta a diversas preguntas de vital importancia como las siguientes: ¿qué es el conocimiento?, ¿cómo llevamos a cabo los seres humanos el razonamiento? o ¿cómo comprobamos que lo que hemos entendido es verdad? En última instancia, busca conocer el conocimiento. Este juego de palabras nos ayuda a entender que, al tomar el conocimiento científico como epicentro de sus preocupaciones, lo que hace el epistemólogo es perfeccionar dicho conocimiento, incrementando su utilidad y su valor a nivel social. Es decir, el conocimiento debe ser, inequívocamente útil, claro, preciso, entendible, tejido, sin fronteras ni exclusiones.

Considera el investigador, junto con Martínez y otros (2007) que la alborada de este nuevo milenio está marcada por el tránsito de las tradicionales formas de la cultura enraizadas en la Modernidad (filosofía, ciencia, educación, etc.) a las nuevas formas emergentes de la denominada Posmodernidad (contemporaneidad o como se le quiera llamar), pero que tienen en común la imperiosa necesidad de modificar sus fundamentos filosóficos y epistemológicos más íntimos, pues la dinámica de los cambios que se están produciendo en toda la realidad, desborda las aprehensiones conceptuales que las pretenden explicar.

En las condiciones excepcionalmente complejas de hoy se plantea una exigencia de urgente

demanda social que está gravitando sobre la vida académica de los profesionales de la educación: la necesidad de superar la llamada crisis de los paradigmas, a) tanto de la propia filosofía, como de la epistemología de las ciencias. Nuestro aparato conceptual clásico –que creemos riguroso, por su objetividad, determinismo, lógica formal y verificación– resulta corto, insuficiente e inadecuado para simbolizar o modelar realidades que se nos han ido imponiendo, ya sea en el mundo subatómico de la física, como en el de las ciencias de la vida y en las ciencias sociales. Si se reconoce que la contradicción y el cambio son la fuente del desarrollo, entonces se está forzado a remover los cimientos del paradigma o concepción heredada o tradicional del conocimiento aún dominante, b) esos cánones anquilosados (conservadurismo), que han atenazado durante mucho tiempo la capacidad creadora e innovadora en el plano de las ideas y en la práctica académica e investigativa.

A lo largo de la historia muchos pensadores han insistido en la comprensión dialéctica de la realidad y del conocimiento: Heráclito, Zenón, Platón, Aristóteles, Guillermo de Occam, Francis Bacon, Baruch Spinoza, J.G.F. Hegel, C. Marx, F. Engels, A.N. Whitehead, H. Bergson, V.I. Lenin, K. Popper, P.V. Kopnin, E.V. Ilienkov, B.M. Kedrov, Thomas Kuhn, entre otros; y no obstante a sus insoslayables matices, todos han coincidido en que el mundo es un flujo, un movimiento, un proceso y no un objeto estático. En la actualidad, más que nunca, sabemos que eso es cierto. Mas parece que nuestra educación está de espaldas a esta idea, cuando la toma de conciencia de dicha realidad debiera llevarle a formar un nuevo tipo de ser humano que esté a gusto con el cambio, que lo disfrute, que sea capaz de improvisar y de enfrentar con confianza, con fuerza y con valor las situaciones nuevas que la vida presenta de manera continua durante su existencia.”

## Científicas

El investigador considera que el tema de la ciencia y su actualidad se explica por la sencilla razón que el ser humano ha buscado siempre conocer la realidad (le va en ello su propio ser), y lo ha intentado desde todos los puntos de vista: el sentido común, los mitos, el arte, la literatura, la teología, la filosofía, la ciencia... Le ha preocupado siempre la pregunta por el ser y las características esenciales de la realidad en la que vive, dando por natural y evidente su capacidad intrínseca para entender el cosmos y a sí mismo. Aunque eso no está tan claro. De hecho, no ha dejado de haber pensadores de primera línea, como Einstein, que se admiraban de que el universo pudiera ser comprendido, y dudaban de que los humanos pudiéramos alguna vez encontrar su comprensión definitiva. Las relaciones entre la ciencia y la filosofía no siempre han sido pacíficas. Si en la época griega la filosofía era la madre de los saberes, entre los que se encontraban las diferentes ciencias de la naturaleza, con el tiempo éstas han ido ampliando y profundizando su ámbito de estudio, así como perfeccionando su método de trabajo, comiéndole el terreno a la teología y a la filosofía, hasta convertirse en la actualidad, al menos para muchos, en el modo de saber por excelencia. Su prestigio, a base de éxitos teóricos y de aplicaciones tecnológicas, es tal que decir que algo es científico equivale casi a afirmar que es verdadero, de un modo incontestable. El centro de la preocupación científica en este trabajo son las ciencias sociales, por esa razón se debe manifestar que la principal diferencia entre las ciencias sociales y las ciencias de la naturaleza reside en su objeto: las primeras estudian la interacción entre los individuos y las colectividades, mientras que las segundas se dedican al estudio de los componentes físicos y del funcionamiento de los seres vivos y su entorno. Otra diferencia importante estriba en que para las ciencias de la naturaleza el sujeto y el objeto de estudio están separados, mientras que en las ciencias sociales el objeto de estudio y el sujeto que lo realiza coinciden. Esta diferencia cuestiona el carácter científico de las ciencias sociales, ya que es difícil que el ser

humano pueda conseguir un conocimiento objetivo de la realidad social que él mismo genera. Esas diferencias son las que han hecho surgir en la ciencia moderna la división entre cultura científica y cultura humanística. Las ciencias sociales son relativamente recientes en el ámbito científico. Se originaron a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX, a raíz de la importancia capital que el pensamiento ilustrado dio al uso de la razón como arma de conocimiento. Entre los fundadores de algunas de sus disciplinas se encuentran pensadores franceses como Montesquieu y Comte, alemanes como Marx, e ingleses como Adam Smith y Ricardo.

Existen diversas formas de clasificar las disciplinas que componen las ciencias sociales. Hay que tener en cuenta que cada una de las ciencias no estudia realidades aisladas e independientes, sino que tiene fuertes interrelaciones con las demás. Algunas de las disciplinas hacen de puente entre las distintas áreas. Un ejemplo de clasificación puede ser la que elige como criterio el campo de referencia de las distintas ciencias. Así, tenemos: Ciencias referidas a la organización social: son las que influyen en el entorno social. En este apartado se incluyen ciencias sociales como la política, la sociología y el derecho, así como la antropología y la geografía. Ciencias referidas a la organización económica: también influyen en la organización social, pero desde el punto de vista económico. Aquí se sitúa la economía. Ciencias referidas al comportamiento: estudian el comportamiento del individuo, en particular, la psicología.

El método de investigación de las ciencias sociales es básicamente el mismo que el de las ciencias de la naturaleza, pero con algunas diferencias: En las disciplinas sociales no siempre es posible realizar experimentos. Hay fenómenos que no se pueden repetir para observarlos, aunque algunas ciencias sociales como la psicología han intentado aplicar la experimentación como método de estudio. Como consecuencia de lo anterior, la verificación de la hipótesis resulta difícil de realizar. En gran parte de estas ciencias es muy difícil

establecer una matematización de las leyes, salvo en casos como la economía. Estos fundamentos teóricos caracterizan a todos los procesos del estudio.

### **Tecnológicos**

Para hablar de este fundamento como pilar de la propuesta sobre la organización universitaria para el desarrollo de los procesos estratégicos, se hace necesario manifestar que la diferencia de la sociedad del conocimiento y la sociedad de la información es que la información no es lo mismo que el conocimiento, siendo la información un instrumento del conocimiento. El conocimiento es aquel que puede ser comprendido por cualquier mente humana razonable, mientras que la información son aquellos elementos que obedecen principalmente a interés comerciales. En el trasfondo de estos conceptos y posiciones se encuentra uno mayor y que genera mayores conflictos en el entendimiento de los procesos tecnológicos actuales, este es lo que debemos entender por globalización. La globalización es un fenómeno moderno que puede ser analizado desde diversos ángulos. El término proviene del inglés *globalization*, donde *global* equivale a mundial. Por eso, hay quienes creen que el concepto más adecuado en castellano sería *mundialización*, derivado del vocablo francés *mondialisation*. La globalización no sólo ha sido un proceso que permite la expansión de la economía y los mercados, los problemas sociales y ambientales, los organismos multilaterales y regionales, el poder de determinados grupos y elites, sino que además ha conducido a la liberación de todo tipo de información hasta el punto de concebir el mundo actual como una sociedad de la información y el conocimiento.

Múltiples elementos se encuentran relacionados con la globalización y uno de ellos corresponde a los adelantos en materia de comunicación, información, electrónica y tecnología. No hay duda que los avances en estas materias han conducido a una reconfiguración de la población mundial en sus diferentes niveles: social, cultural, político y económico, afectando las formas de interpretar la ciudadanía, la identidad, el territorio, la

nación, los derechos, etc. De esta manera, se observa una homogenización progresiva de las formas culturales de los pueblos (Ianni, 1996), lo cual se debe entender como prácticas y creencias adquiridas y exteriorizadas aprovechando los elementos tecnológicos, la comunicación y el acercamiento entre las comunidades. Del anterior proceso surgido del fenómeno de la globalización, se desprende otra de sus características: el aumento exponencial de la información. Esta característica es evidente en el cúmulo de información y datos cada vez mayor en las fuentes académicas y no académicas, lo cual es producto de la actividad en red, el auge de las comunidades de aprendizaje y la virtualidad como movilización de saberes que rompen los esquemas del aquí y el ahora, para dar paso a una dinámica sin límites que permite la libre transferencia de la información. Un factor clave que se desprende del amplio desarrollo tecnológico gestado en las últimas décadas son las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación, las cuales se han convertido en un tema de actualidad e interés dentro de la literatura. Las TIC han generado una revolución cultural profunda, que cambia todos los modos y patrones de nuestras vidas y, por tanto, está obligada a lograr cambios dramáticos también en la educación (Underwood, 2009). Anteriormente tanto como la comunicación como el acceso a la información se realizaba de manera diferente. A partir de finales del siglo pasado empezaron a surgir dispositivos de comunicación y almacenamiento tales como Correos electrónicos, PDA, cámara de fotos, agenda electrónica, reloj despertador, calculadora, microproyector, GPS o reproductor multimedia, así como los teléfonos celulares, teléfonos inteligentes (smartphones), Blackberry y los Iphone. El término TIC se ha venido empleando como parte de las tecnologías emergentes que en la actualidad han obligado a las sociedades a transformarse y tienen relación con el uso de los diversos medios informáticos que permiten el almacenamiento, procesamiento y difusión de los diferentes tipos de información. En síntesis, constituye un elemento que se ha adherido a la cultura en su totalidad: “la transformación que están produciendo en nuestros modos de hacer –aún las actividades más cotidianas– y la magnitud en que han potenciado nuestras capacidades, las han convertido en un elemento

indispensable para individuos y sociedades” (Depetris, et al., 2008). El empleo de los medios informáticos como computadores, software y hardware, para el manejo de la información se han observado como una necesidad imperante del medio globalizado. Esto responde al nuevo esquema mundial que ha transformado el espacio en una sociedad del conocimiento. Señala sobre el tema Pérez (2005): En el actual contexto social y económico las siglas TI, tecnologías de la información, y TIC, tecnologías de la información y comunicaciones, no son ajenas a ningún ámbito y forman parte de la vida cotidiana tanto de ciudadanos como de las instituciones, donde indiscutiblemente se les reconoce como pilares básicos para el desempeño normal de la actividad [humana].

## **Axiológicos**

De acuerdo con Echevarría (2009) la ciencia no es únicamente una actividad teórica, sino que incluye también acciones prácticas, y en concreto acciones transformadoras de mundo. La ciencia no se limita a indagar cómo es el mundo, sino que contribuye a modificarlo por doquier.

Por consiguiente, la filosofía de la ciencia no se limita a estudiar el conocimiento científico sino que se ocupa también de la actividad científica. La filosofía de la ciencia no debe reducirse a una metodología ni a una epistemología de la ciencia, sino que ha de incluir una axiología de la ciencia. pp.44-79

El origen de las posturas filosóficas que separan estrictamente la ciencia y los valores no epistémicos hay que buscarlo en Locke y en Hume. En el último capítulo de su Ensayo sobre el entendimiento humano, Locke distinguió tres clases de Filosofía: la Física (o Filosofía Natural), la Filosofía Práctica (cuyo canon es la Ética) y la Semiótica o doctrina de los signos (es decir, la Lógica). Según Locke, éstas son «las tres grandes provincias del mundo intelectual, totalmente separadas y diferenciadas las unas de las otras», " Así como la Filosofía Natural (de la cual proceden las ciencias físico naturales de la tradición positivista) tiene como finalidad «la mera especulación y el conocimiento de la verdad-, y por consiguiente sus cultivadores deben dedicarse a contemplar las cosas mismas para descubrir la verdad, la Filosofía práctica no tiene como finalidad el conocimiento de la verdad, «sino la justicia y una conducta acorde con ella», "Ambos tipos de filosofía, según Locke, están estrictamente separados entre sí, y ello en virtud de la naturaleza de las cosas, otro tanto sucede con la Lógica, o con las Ciencias Formales: Ya que todo lo que puede caer dentro de la competencia del entendimiento humano es, primero, la naturaleza de las cosas como son en sí mismas, sus relaciones y su manera de operar; o segundo, aquello que el hombre mismo

debe hacer, como un agente racional y voluntario, para alcanzar cualquier finalidad y especialmente su felicidad; o, tercero, las maneras y medios a través de los cuales el conocimiento de uno y otro aspecto se adquiere y se comunica, pienso que la ciencia se puede dividir propiamente en esas tres clases. *El ser, el decir y el deber ser* constituyen los tres grandes objetos de nuestro entendimiento.

## **Holísticos**

El holismo pone el estudio del todo antes que el de las partes. No trata de dividir las organizaciones en partes para comprenderlas o intervenir en ellas. Concentra su atención más bien a nivel organizacional y en asegurar que las partes estén funcionando y estén relacionadas conjuntamente en forma apropiada para que sirvan a los propósitos del todo. Ser holístico también significa enfocar los problemas para emplear el lenguaje de sistemas. Por ejemplo, mirar las organizaciones, sus partes y sus entornos como sistemas, subsistemas y suprasistemas. Todos los enfoques de los sistemas descritos en este libro buscan hacer uso de la filosofía del holismo y del vocabulario de sistemas asociado con él.

Debido a la popularidad creciente del movimiento holístico, hoy en día existe un bien provisto almacén de diferentes enfoques sistémicos. Aunque todos estos emplean el holismo no todos propician la creatividad. Algunos caen presas del defecto encontrado en las muchas innovaciones administrativas -que nos llevan a mirar a las organizaciones desde una única perspectiva. Progresivamente, ser sistémico es también llegar a ser capaz de mirar las situaciones problemáticas y saber cómo resolverlas a partir de una variedad de puntos de vista y usar diferentes enfoques de sistemas y combinarlos. El pensamiento sistémico crítico específicamente anima este tipo de creatividad.

Todos los esfuerzos dirigidos a desarrollar un sistema de educación a lo largo de la vida, que

permita a todas las personas desarrollar sus capacidades de creación, innovación, producción, y su pleno desarrollo personal, parecen no responder a las cambiantes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad. Ante el fracaso que cada vez es más evidente del modelo educativo que ha funcionado en los últimos años, hoy nos encontramos ante la necesidad de cambiar el modelo educativo para garantizar una mejor calidad de técnicos y profesionales que pueden hacer más viable el desarrollo y construir una mejor sociedad.

Quizás la poca relación que tienen los contenidos con la experiencia real de las personas y sus motivaciones, sea lo que provoca un profundo desinterés y aburrimiento, convirtiéndose de este modo la educación en una rutina insípida para los estudiantes, cuando la educación debería ser una experiencia gratificante. Ante este panorama, podemos suponer que la educación ha fracasado porque se ha basado en supuestos falsos sobre la naturaleza del aprendizaje, la inteligencia, las instituciones de educación y el ser humano.

Todo esto es lo que hace imprescindible un cambio en el modelo educativo, estamos viviendo un cambio caracterizado por la emergencia de un nuevo paradigma global de nuestra cultura, necesitamos por tanto una nueva educación que sea una alternativa real para solucionar creativamente los problemas de la sociedad industrial-científica y la visión del mundo mecanicista que todavía domina nuestras vidas.

Nuestra educación basada filosóficamente y epistemológicamente en el mecanicismo, determinismo y materialismo, en la que los valores predominantes son el control, el consumo, la competencia, la velocidad, el éxito material, es lo que estamos viendo en el modelo actual de educación y lo que no ha resuelto el problema, es por esto que estamos frente a un reto que sobrepasa la educación clásica (Prada 2005), para iniciar una educación acorde con la naturaleza del ser, una formación holística defendida por la Unesco y la organización internacional de la educación holística, en el festival por el desarrollo educativo celebrado en México, donde se hizo la declaración mundial de la educación holística para el

siglo XXI.

Hoy sabemos que la educación clásica plantea una visión del mundo genera más problemas que soluciones por lo que es fundamental un cambio que nos permita educar de manera diferente, para una sociedad sustentable, de manera integral, con una visión holista del ser humano del siglo XXI, entiende al mundo como un sistema de componentes inseparables (Prada, 2005), interrelacionados y en constante movimiento, donde el mundo natural es un mundo de infinitas variedades y complejidades, un mundo multidimensional que no contiene líneas rectas, ni formas absolutamente regulares, donde las cosas no suceden en secuencia sino todas juntas.

La educación holista se entiende como una estrategia comprensiva para reestructurar la educación en todos sus aspectos: la naturaleza y el contenido del currículo, la función del docente y los estudiantes, la manera como el proceso de aprender es enfocado, la importancia de los valores y la naturaleza de la inteligencia. Representa por tanto una estrategia comprensiva donde la educación holista nos provee de un marco coherente e integral que incluye todos los aspectos a ser considerados en una propuesta educativa.

La propuesta de la educación holista está basada filosófica y conceptualmente en un conjunto radicalmente diferente de principios sobre la inteligencia, el aprendizaje, el ser humano, la sociedad y el universo que habitamos, principios surgidos desde los nuevos paradigmas de la ciencia, tales como la física cuántica, la teoría del caos, la teoría holográfica del cerebro, las ciencias cognitivas, la ecología profunda, etc.

La educación holista es más un arte que una tecnología. Percibe al mundo en términos de relación e integración, reconoce que toda la vida en la tierra está organizada en una vasta red de interrelaciones. Cuando los principios holísticos son aplicados a la educación la escuela empieza a funcionar como un sistema vivo, como una comunidad de aprendizaje, porque los

sistemas vivos son por naturaleza comunidades de aprendizaje (Cortes, 2000), el mejor modelo para una escuela como comunidad de aprendizaje es la comunidad ecológica. Esto significa también que la verdadera educación debe basarse en principios ecológicos, la educación holista nos da un camino ecológico para aprender y enseñar.

La comisión para "la educación del siglo XXI" de Unesco ha señalado un conjunto de recomendaciones para orientar la educación hacia las necesidades e intereses de las comunidades del nuevo milenio, estas recomendaciones y otras más surgidas de diferentes experiencias educativas son recogidas por la educación holista, llegando a construir una propuesta integral y estratégica para educar a los seres humanos en un nuevo sentido de la experiencia humana. Esta nueva educación ensanchará las posibilidades de calidad de vida de todos.

La educación holista es considerada como el nuevo paradigma educativo para el siglo XXI, se ha desarrollado a partir de la presente década de los noventa, recuperando el mejor conocimiento de diferentes campos e integrándolo con los nuevos desarrollos de la ciencia de la totalidad.

En función a este cuadro teórico la propuesta genera el Modelo de Gestión para el desarrollo de los procesos estratégicos de la organización universitaria, en sus tres fines fundamentales: de la Docencia, la Investigación y la Extensión, que deben tener el siguiente comportamiento: Ofrece un nuevo marco para entender el sentido de la educación en la nueva época, por un lado recupera lo mejor de los educadores clásicos y por el otro supera los falsos supuestos en que se basó la educación durante el siglo XX, el resultado es un paradigma educativo enormemente creativo, sin precedentes en la historia de la educación que está revolucionando radicalmente nuestras ideas sobre lo educativo.

- De acuerdo al diagnóstico realizado en este trabajo investigativo, los IESTP de la Región Cusco nunca han sido monitoreados, evaluados y acompañados no se cumple las normas legales emitidas por el Ministerio de Educación y muchos Institutos no cuentan con documentos de gestión institucional tales como el Reglamento interno, el cual señala las actividades de estructura organizativa, administrativa, institucional y académica de cada Instituto que debe cumplirse de acuerdo a los objetivos institucionales, para lograr el eficiente desarrollo de las IESTP de la región Cusco se debe afianzar a través de un adecuado monitoreo, evaluación y acompañamiento.
- El Modelo de Gestión Estratégica de monitoreo, evaluación y acompañamiento es la base de la implementación de la Propuesta: la “Elaboración del plan de monitoreo, evaluación y acompañamiento, así mismo la elaboración de instrumentos de evaluación para optimizar, planificar, organizar, ejecutar, direccionar y controlar las actividades Institucionales, administrativas académicas en los IESTP de la Región Cusco.
- Para el funcionamiento de dicha Propuesta se ha elaborado Instrumentos que son aplicados a todos los integrantes, con el objetivo de desarrollar acompañamiento y orientación en la conducción de los IESTP de acuerdo a la organización y el funcionamiento .

## RECOMENDACIONES

- Hemos encontrado que el contexto de nuestra labor es uno de los factores que incide bastante en la evolución de las concepciones y puntos de vista de los docentes; sería preciso conocer en futuras investigaciones, cuál es el peso específico que tiene este elemento frente a otros también relevantes como son la formación pre profesional en general.
- En el proceso de investigación desarrollado, en forma transversal, trabajamos las actitudes de los maestros en torno a los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el ánimo de generar enriquecimiento conceptual y procedimental y lo posible el actitudinal. Creemos que es preciso seguir indagando en estos aspectos ampliando a más contextos, como el los docentes que trabajan en Educación Superior Tecnológico, información que posibilitaría complementar procesos investigativos.
- Hicimos referencia a la necesidad de verificar que permanezcan los comportamientos finales que mostraron los docentes, futuras investigaciones desarrolladas en esta línea podrían arrojar mayor conocimiento en torno al tipo de aprendizaje integral, capaz de lograr evolución conceptual, procedimental y actitudinal logrado mediante modelos experimentados.
- Se sugiere a las entidades superiores que monitorean a los institutos de la región, que los indicadores a evaluar a través de los Compromisos de Gestión, sean diseñados por técnicos profesionales expertos en cada uno de los temas que se contemplen, así como valorar la aplicación del proceso de simplificación de trámites a la hora de definir el mecanismo por el cual se va a implementar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Acuña Damiano, Fernando (2010). Gestión ALLIENDE G. Felipe "La Lectura Teoría, Evaluación y Desarrollo". Santiago de Chile. Editorial Andrés

Aguilar, C. (2005) El trabajo de los maestros. Una construcción cotidiana. die-cinvestav-ipn. México.

Alcántar, A. (2006). Tendencias mundiales en la educación superior: el papel de los organismos multilaterales. Internacional: Rev. Fac. Educ. UFG, 31(1), 11-33.

Alvarado Oyarce, Otoniel, (2002). Supervisión educativa orientada al control de calidad. Lima, Derrama Magisterial.

Alvarado, O. 1999. Gestión educativa: Enfoques y procesos. Lima: Universidad de Lima.

Álvarez, M. 2005. "Modelo de Evaluación basado en el seguimiento y monitoreo para mejorar la calidad de la gestión de la Institución Educativa N° 81001 "República de Panamá" (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.

Alvarez-Dardet, C, Bolívar, F. y Porta, M. (1987). Tipos de estudios. Medellín (Barc), 89, 296-301.

Andrade, C. y Labarca, N. (2011). Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias. Omnia, 17(1), 82-95.

Aneca (2006). DOCENTIA (Programa de apoyo para la Evaluación de la actividad docente del profesorado universitario). Modelo de Evaluación. Unidad de Proyectos 14/11/2016.

Aneca (2007a). Programa AUDIT: Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria. <http://www.aneca.es>

Programas AUDIT Herramientas para el diseño [Consulta: agosto/2016]

Ascoy, S. 2002. Aplicación de un modelo de Evaluación Institucional basado en el enfoque estratégico en la valoración de la calidad de la gestión educativa del C. E. N. “Santa Rosa” (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo.

Ballenato, G. (2008). Hacia una educación de calidad. Revista Iberoamericana de

Educación, 45(6). [Consultado el 2-10-2011 en <http://www.rieoei.org/2292.html>

Barker, J. (1995). Paradigmas. Colombia: Editorial Mac Graw Hill.

Beltrán, J. (1999). Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad.

Colombia: 3R Editores.

Benito, M. (2003). El problema de la definición y selección de posibles indicadores de la calidad docente. Revista Red Estatal de Docencia Universitaria, 115-126. :

Bisquerra, R. (1989). Métodos de investigación educativa. Guía práctica. Barcelona: Ceac.

Bordas, I. (1999). La Evaluación de programas para la innovación. En B. Jiménez (ed.), Evaluación de programas, centros y profesores. Madrid: Síntesis, p 237-264.

Bordas, I. y Cabrera, F. A. (2001). La Evaluación del alumnado en la universidad.

Educar, 28, 61-82.

BORRELL, N. 1995. Modelos de Evaluación interna y externa de los centros docentes.

En Medina,

Bozu, Z. (2010). Los jóvenes profesores universitarios en el contexto actual de la enseñanza universitaria. Claves v controversias. Revista Iberoamericana de Educación, 2-10- 2016

Bricall, J. M. (2000). Informe Universidad 2000. Madrid: CRUE. <http://www.oei.es/oeivirt/bricall.htm>

BRIGGS, L (2000) La Supervisión. - México. Editorial Mc. Graw Hill .

Broadwell, Martin (2005). El supervisor como instructor. México: Fondo Educativo Interamericano.

Bunge, M (1993). *Epistemología. España Talleres gráficos Duplex S.A.*

Burdescu, Ruxandra; del Villar, Azul; Mackay, Keith; Rojas Fernando; Saavedra, Jaime (2005) “Institucionalizar los sistemas de seguimiento y Evaluación: cinco experiencias de América Latina”.

Cabo, C. (2010). Pensar y pensarse: un deber para mejorar la práctica. Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Calero Pérez, Mavilo, (2003). Supervisión educativa integral. Tercera edición. Lima, Editorial San Marcos.

- Calvo Pontón, Beatriz et. al. (2002). La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas, IPE, UNESCO, París
- Cano, E. 1998. Evaluación de la calidad educativa. Madrid: La Muralla.
- Casanova, Ma. A. (2004). Evaluación y calidad de centros educativos. Madrid, España: La muralla.
- Casassus, Juan (2000). Problemas de gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), UNESCO
- Chadwick, C. 1995. Cómo definir la calidad educativa en estudios sociales. Santiago de Chile.
- Charry, J. (1996). Los Indicadores de Gestión y de Resultados en las Entidades del Estado: Diseño, Elaboración, Aplicación, monitoreo y Evaluación. .Medellín: Biblioteca Jurídica Diké.
- Chiavenato, Adalberto (2000) Administración de Recursos Humanos, Santa Fé Bogotá- MC Graw – Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. 2006. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Cidad, E. (2004). La gestión de la calidad en las organizaciones de educación superior. Aportación del enfoque de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Revista Complutense de Educación, 647-686.
- Coba, E. (2001). La Evaluación de la calidad de las universidades. Revista de investigación educativa, 19(2), 383-388

Covey, E. (1992). Los 7 hábitos de la gente eficaz. (Jorge Piatigorsky, Trad.). España: Ediciones Printed in Spain. (Trabajo original publicado en 1990).

Cuba Figueroa, Juan. (2004). "Manual práctico del aprendizaje moderno".. Madrid España. Edita CULTURAL S.A

De Miguel, M. y Apodaca, P. (2009). Criterios para evaluar el impacto de los Planes de Evaluación de la Calidad de la Educación Superior. Revista de Educación, Consultado el 28-2016, en [http://www.eees.es/pdf/Praga ES.pdf](http://www.eees.es/pdf/Praga_ES.pdf)

De Miguel, V. (1995). Indicadores de rendimiento y Evaluación de programas. En R.

Pérez Juste, J. L. García Llamas, & C. Martínez Mediano (Coord.). Evaluación de programas y centros educativos. Madrid: UNE D, p. 169-192.

Declaración de Bergen (2005). Espacio Europeo de Educación Superior-Alcanzando las metas. Comunicado de la Conferencia de Ministros Europeos responsables de Educación Superior. Bergen. [Consultado el 28-09-2016 en [http://www.eees.es/pdf-Bergen\\_ES.pdf](http://www.eees.es/pdf-Bergen_ES.pdf)].

Declaración de Bolonia (1999). The European Higher Education Área. Bologna Declaration. Joint declaration of the European Ministers of Education. Bolonia, 19 de junio de 1999. Consultado el 28-09-2016

Declaración de Leuven (2009). Comunicado de la Conferencia de Ministros Europeos responsables de la Educación Superior, 28 .29 Abril 2009. Consultado el 29-08-2016

Declaración de Praga (2001). Hacia el Área de la Educación Superior Europea.

Declaración del encuentro de los Ministros Europeos en funciones de la Educación

Del Río Bermúdez, L. (2008). Cómo implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad en la universidad. *Revista de Investigación en Educación*.

Deming, W. y Nicolau J. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Díaz H. (2008). Evaluación de instituciones: [http:// políticas de educación](http://políticas.de.educación). Educared.

Pe.

Diccionario de la lengua española (22a Ed.) Real Academia Española, Espasa Calpe,

2001. <http://buscon.rae.es/drae>

Duk, C. y Narvarte, L. (2008). Evaluar la Calidad de la Respuesta de la Escuela a la Diversidad de Necesidades Educativas de los Estudiantes. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Consultado 2 -08- 2016

Duque, R. y Pérez, M.P (2011). *Evaluación de la calidad en educación superior*. España: Universidad Complutense de Madrid.

Eduardo, L. y Espinoza, O. (2008). *Calidad de la educación superior: concepto y modelos*. *Calidad en la educación*,

Farro Custodio, Francisco (2009). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad Lima- Perú*.

Feinstein, Osvaldo (1993) “Método para el análisis rápido concentrado (Marco) de sistemas de seguimiento y Evaluación” FIDA.

Fernández, M. A. (2005). Taller sobre el proceso de aprendizaje-enseñanza de competencias. Disponible en: <http://www.uv.es/adedch/documentos/Taller.pdf>

GARCÍA, J. (1989). Bases pedagógicas de la Evaluación. Madrid: Síntesis.

García, J.Ma. (2001). ¿Qué factores extra-clase o sesgos afectan la Evaluación docente en la educación superior? Revista Mexicana de Investigación Educativa, <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/140/140010Q6.pdf>

González, F. y Macías, E. (2004). En torno al tema de la calidad en educación. Realidad y leyes. Revista Complutense de Educación. Vol. 15, p. 301-336.

González, I. (2006). Dimensión de Evaluación de la calidad universitaria en el espacio europeo de educación superior. Revista electrónica de investigación psicoeducativo

López, A (2006). Aproximación a la calidad docente, eje de la excelencia. Instituto. Tecnológico de Santo Domingo. Documentos INTEC; 16. República Dominicana.

López, J. A. (2010). Educación de calidad y en competencias para la competitividad o para la cooperación. Revista Complutense de Educación.

Marqués, P. (2001). Algunas notas sobre el impacto de las TIC en la universidad. Educar, 28, 83-98.

Martín Arribas, M.C. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. Matronas Profesión,

Ministerio de Educación (2012). Marco de buen desempeño docente. Lima. Perú

Ministerio Del Interior De Chile (2002) “Informe de Competitividad Regional”,

Ministerio del Interior – Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo.

Montoya, D. (2009). Control de Gestión por indicadores para instituciones de educación superior: la búsqueda constante de la calidad universitaria. *Revista Docencia e Investigación*.

Mora, J. (1999). Indicadores y decisiones en las universidades. En Vidal, J. *Indicadores en la universidad: información y decisiones*. Madrid: Consejo de Universidades, p. 19-29.

Ortiz De Zevallos, Gabriel; Sandoval, Rosa y Husni, Sebastián (2000); Estado de los sistemas de monitoreo y Evaluación de los programas sociales públicos en el Perú; Informe final; Instituto de apoyo.

Osoro Sierra, J. M. (1995). Los indicadores de rendimiento en la Evaluación institucional universitaria. Zaragoza: Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza.

Pérez Juste, R. (2000). La calidad de la educación. En Pérez, R.; López, F.; Peralta, M. y Municio, P. *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y Evaluación*. Madrid: Narcea.

Pérez, A. et al. (2008). Evaluación formativa y compartida en la docencia universitaria y el espacio europeo de educación superior: cuestiones clave para su puesta en práctica. *Revista de Educación*, 347, septiembre-diciembre,

PREVAL (2007) “Los sistemas de Seguimiento y Evaluación. Roles y factores de éxito y de fracaso” disponible en [ww.preval.org](http://ww.preval.org) sección Buenas Prácticas. Lima

Río Bermúdez, L. (2008). Cómo implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad en la universidad. *Revista de Investigación en Educación*,

Rueda Valenzuela, J.(1993): “Programar, implementar proyectos, evaluar Instrucción para la acción”. Ed. Colección intress. Zaragoza.

Rueter, I.; Conde, M. (1998). Supervisión Educativa: Gerencia y Pedagogía. Caracas: FEDEUPE

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos de investigación. Barcelona: Paidós. la universidad? experiencias en México, Canadá, Francia, España y Brasil. México: ANUIES.

Tomás, M. (coord.) (2006). Reconstruir la universidad a través del cambio cultural. España: Ed. Univ. Autónoma de BarceloVal cárcel, M. y Del Rincón, D. (2005).

Valdivé, C, Pérez, J. y Rosendo, R. (2008). Evaluación del desempeño docente en el aula como un indicador de calidad de la enseñanza. Educare.

Villarroel, C. (2007). La calidad de la educación superior latinoamericana: pretendida por todos gerenciada por otros. Caracas-Venezuela: FONARTE C.A.

Warren, B.; Moberg, D. (1992). Teoría de la Organización y la Administración. México: Limusa Noriega Editores.

**Tabla 18. Resultados del trabajo desarrollado en los institutos superiores tecnológicos públicos de la Región Cusco**

ITEM	SOBRE LA IMPORTANCIA DEL MONITOREO, EVALUACION Y ACOMPAÑAMIENTO. INSTITUCION SUPERIOR TECNOLOGICO PUBLICO	PRE- TEST		POST-TEST		TOTAL	
		N R O	%	N R O	%	N R O	%
1	Túpac Amaru - Cusco	20	30	47	70	<b>67</b>	<b>100</b>
2	Vilcanota –Sicuani	10	28	26	72	<b>36</b>	<b>100</b>
3	Espinar -	09	32	19	68	<b>28</b>	<b>100</b>

4	Velille Chumbivilcas	3	30	7	70	<b>10</b>	<b>100</b>
5	Clorinda Matto de Turner– Calca	4	25	12	75	<b>16</b>	<b>100</b>
6	Sangrará - Acomayo	01	12.5	07	87.5	<b>08</b>	<b>100</b>
7	Enrique P.Mejia- Marangani	01	8.3	11	91.6	<b>12</b>	<b>99.9</b>
8	El descanso - canas	2	18	09	82	<b>11</b>	<b>100</b>
9	Anta - Zurite	3	37.5	05	62.5	<b>08</b>	<b>100</b>
10	Kimbiri- La Convención	4	25	12	75	<b>16</b>	<b>100</b>
11	Paucartambo.	4	28.5	10	71.4	<b>14</b>	<b>99.9</b>
<b>Total, personal en la región Cusco</b>		<b>61</b>	<b>27</b>	<b>165</b>	<b>73</b>	<b>226</b>	<b>100</b>

Fuente: Fuente. Encuesta post-test aplicada a directores, jerárquicos, docentes y personal administrativo de los IESTP de la Región Cusco.

La tabla N° 19 muestra los resultados de los 11 IESTP de la Región Cusco, cuando se aplicó encuesta de pre- test al total de la población de 226 entre directivos jerárquicos y docentes no pensaban que el monitoreo, evaluación y acompañamiento era importante para mejorar la calidad educativa, pero al aplicar el modelo de gestión, las opiniones cambiaron como se

demuestra los resultados de post-test donde la mayoría de los IESTP de la Región Cusco señalaron que es muy importante el monitoreo, evaluación y acompañamiento para mejorar el desarrollo institucional y la calidad educativa que debe realizarse con frecuencia por los entes responsables del MINEDU, con la finalidad de buscar cambios, y optimizar resultados y lograr la calidad educativa.

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO Y LA PROPUESTA

Evalúa cada aspecto con las siguientes categorías

Aspectos que deben ser evaluados	Totalmente en desacuerdo (T.D)			
	TA	A	D	TD
<b>I. Redacción Científica</b>				
1.3. La redacción empleada es clara, precisa y debidamente organizada	X			
1.4. Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
<b>II. Lógica de la Investigación</b>				
<b>2.1. Problema de estudio</b>				
2.2.1. Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X			
2.2.2. Sea definido según evidencias tangibles	X			
2.2.3. Sea definido según evidencias tangibles	X			
<b>2.2. Objetivos de la Investigación</b>				
2.2.1. Expresan con claridad la intencionalidad de la Investigación	X			
2.2.2. Guardan coherencia con el título, el problema, objetivo de estudio, Hipótesis, campo de acción, supuestos teóricos y metodología e Instrumentos utilizados.	X			
<b>2.3. Hipótesis</b>				
2.3.1. Responde en términos claros y precisos a la solución del problema	X			
2.3.2. Expresa las relaciones existentes entre las dos variables.		X		
2.3.3. Está sustentada en teorías científicas.	X			
<b>2.4. Operacionalización de variables</b>				
2.4.1. Las variables que contienen la hipótesis tienen coherencia con los objetivos y el problema.	X			
2.4.2. Las variables están operacionalizadas correctamente: Dimensiones, Indicadores, Subindicadores, Índice y Técnica	X			
2.4.3. Los ítems del instrumento representan adecuadamente a la variable que se quiere medir.	X			
2.4.4. El número de ítems es suficiente.	X			
<b>III. Fundamentación teórica del Modelo de la propuesta</b>				
3.1. Proporciona antecedentes relevantes a la investigación y está referida al modelo de la propuesta	X			
3.2. Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas.		X		
<b>IV. Modelo Teórico y Concreción de la Propuesta</b>				
4.1. La redacción empleada es clara, precisa y debidamente organizada	X			
4.2. La construcción del Modelo amerita su validez científica.	X			
4.3. El Modelo Teórico que se propone en la Investigación, reúne las condiciones necesarias para concretar la Propuesta.	X			
4.4. El modelo de la propuesta es coherente pertinente y trascendente	X			
4.5. La concreción de la propuesta, valida la hipótesis planteada.	X			
4.6. La concreción de la propuesta, cumple con el objetivo planteado.	X			
4.7. La propuesta es factible de aplicarse a otras instituciones u organizaciones	X			



UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DOCENTE DE LOS IESTP DE LA REGION  
CUSCO

Estimados colegas acudimos a Ud. A fin de proporcionarnos información objetiva y valiosa sobre gestión de monitoreo, acompañamiento y evaluación, desarrollado en nuestros Institutos Tecnológicos Públicos de la Región Cusco, el mismo que servirá para realizar un diagnóstico elaborar y aplicar un modelo de gestión para la Institucionalidad de monitoreo evaluación de los IESTP de la región Cusco. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración

A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) En desacuerdo D) Muy en desacuerdo

INDICADORES/ Ítems	siempre excluye:	Casi siempre	A veces	Nunca
	A)	B)	C)	D)
1. ¿La institucionalidad del monitoreo busca distintas maneras y métodos para resolver un problema?				
2. ¿El monitoreo es útil y necesario en todos los ámbitos de la vida?				
3. ¿La institucionalidad del monitoreo, acompañamiento y evaluación puede hacer posible que la calidad académica mejore?				
4. ¿En educación superior es necesario el monitoreo, evaluación y acompañamiento?				
5. ¿La capacitación y actualización de docentes es un factor que influye en el logro de las competencias profesionales?				
6. ¿El personal docente debe cumplir su jornada laboral de acuerdo a las normas?				
7. ¿Considera Ud. que el Ministerio de Educación debe desarrollar monitoreo y evaluación a la plana directiva y jerárquica de los Institutos Superiores Tecnológicos?				
8. ¿Si se institucionaliza el monitoreo los docentes harán mayor esfuerzo para el desarrollo total de la programación curricular?				
9. ¿Es importante el monitoreo en el desarrollo de todas las actividades académica en forma semestral?				
10. ¿El monitoreo hace que la selección de actividades prioritarias se efectúe con mayor precisión?				

**INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**



**UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

ENCUESTA PARA: DIRECTIVOS Y JERARQUICOS DE LOS IESTP DE LA REGION CUSCO:

Estimados colegas acudimos a usted a fin de que nos proporcione información veraz, objetiva y valiosa sobre gestión de monitoreo, acompañamiento y evaluación, desarrollado en nuestros Institutos Tecnológicos Públicos de la Región Cusco, el mismo que servirá para realizar un diagnóstico, elaborar y aplicar un modelo de gestión para la Institucionalidad de monitoreo evaluación de los IESTP de la región Cusco. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
	A)	B)	C)	D)
1. ¿El Ministerio de Educación cuenta con un plan de monitoreo, evaluación y acompañamiento exclusivo para Educación superior, elaborado a la fecha?				
2. ¿El PEN incluye en el contenido monitoreo, evaluación y acompañamiento de los Institutos de Educación Superior?				
3. ¿El área de Educación Superior Tecnológica de la DREC ha desarrollado monitoreo, evaluación y acompañamiento a su institución?				
4. ¿El personal directivo, jerárquico, docentes y administrativos han sido convocados para capacitación en monitoreo, evaluación y acompañamiento con frecuencia?				
5. ¿Su Institución cuenta con organigrama estructural y funcional actualizado a la fecha?				
6. ¿Su Institución cuenta con un plan estratégico anual, aprobado con una Resolución?				
7. ¿Desarrolla con frecuencia capacitación al personal docente y administrativo sobre evaluación?				
8. ¿Su institución cuenta con documentos de gestión institucional actualizados y aprobados con una Resolución Directora?				
9. ¿En el contenido del PEI establece claramente el plan de monitoreo, evaluación y acompañamiento?				
10. ¿En su Institución se acostumbra trabajar en equipo?				
11. ¿Los docentes de su institución se identifican plenamente en el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares?				

11. ¿Cuándo se hace monitoreo, se recopila información precisa con la finalidad mejorar las dificultades identificadas?				
12. ¿Si se institucionaliza el monitoreo los docentes de la institución harán mayor esfuerzo para gestionar los recursos académicos?				
13. ¿El aumentar mis conocimientos sobre la realidad de la educación superior me hará sentir una persona competente en la sociedad?				
14. ¿El Monitoreo se debe ejecutar solo por especialistas previo un plan?				

Cusco, 7 de Marzo de 2016.

Se le agradece cualquier observación, sugerencia, sobre cualquiera de los acápite propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el Dr. (a)..... Willy Morales Alarcon.....

Especialidad..... - Ing. Electrica ; Lic. EN Educacion  
- Mgt. Docencia E Investigacion  
- Dr. Ciencias DE LA EDUCACION

Responsabilidad académica:..... JEFE DE UNIDAD ACADÉMICA DE IESS-TA.....

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria:..... 15 AÑOS  
EN INSTITUTOS EXP. DOCENTE = 30 AÑOS

Tiempo de Experiencia en Investigación Científica:..... 15 AÑOS

Fecha:..... 07/03/2016



12. ¿Cree Ud. Que el monitoreo, evaluación y acompañamiento permanente mejoraría la formación técnica de los estudiantes?				
13. ¿La Institucionalización del monitoreo, evaluación y acompañamiento apoyara en la gestión de recursos humanos en su institución?				
14. ¿El monitoreo, evaluación y acompañamiento constante de los especialistas apoyaría en el cumplimiento de objetivos institucionales?				

Cusco, 7 de Marzo de 2016

Se le agradece cualquier observación, sugerencia, sobre cualquiera de los acápites propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el Dr. (a) ..... Willy Morales A. LARCON .....

Especialidad ..... ING. ELÉCTRICA y LIC. EN EDUCACION .....

..... - Mg. DOCENCIA E INVESTIGACION - D. CIENCIAS DE LA EDUCACION .....

Responsabilidad académica: .....

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: ..... 15 AÑOS .....

EN ..... INSTITUTOS EXP. DOCENTE = 30 AÑOS .....

Tiempo de Experiencia en Investigación Científica: .....

Fecha: ..... 07/18/MARZO/2016 .....


  
 INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA (IEST)
   
 Dr. Willy Morales Alarcón

C


**UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO**
**ESCUELA DE POSGRADO**
**FORMATO D ANALISIS DOCUMENTAL DE LOS IESTP DE LA REGION CUSCO**

Estimado(a) Director(a):

Acudimos a su digno despacho, para que nos proporciones información veraz, objetiva y valiosa, sobre monitoreo i acompañamiento de su institución, la ismo que servirá para realizar un diagnóstico, elaborar y aplicar un modelo de gestión tecnológica para promover la inv3stigación tecnológico en nuestras instituciones de Educación Superior Tecnológicas. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

ASPECTOS	CANT.	DESCRIPCION
<b>Personal de docentes entre titulares y contratados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con cuántas carreras profesionales cuenta su institución y como están equipadas?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la cantidad de docenes de cada carrera?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos son profesionales de módulos profesionales?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos son profesionales de módulos transversales?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos cuentan con título profesional de la carrera profesional?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos docentes han logrado un postgrado?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Además de tener un título en la especialidad Cuántos tienen licenciatura en educación?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Del total de docentes que laboran en su institución, Cuántos docenes tienen 2da especialización o diplomados en gestión de recursos humanos?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En su institución realiza con frecuencia se realiza monitoreo, evaluación y acompañamiento?</li> </ul>		
<b>Infraestructura</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La institución donde labora cuenta con laboratorios, talleres, centros de cómputo, implemento?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La institución donde labora cuenta con diferentes oficinas administrativas?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Su institución cuenta con biblioteca especialidad?</li> </ul>		
<b>Equipamiento</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los laboratorios, talleres y centro de cómputo esta adecuadamente implementado?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuenta con internet e intranet?</li> </ul>		

Se le agradece cualquier observación, sugerencia, sobre cualquiera de los acápite propuestos.  
Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el Dr. (a) .....

Especialidad .....

Responsabilidad académica: .....

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: .....

Tiempo de Experiencia en Investigación Científica: .....

Fecha: .....

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO  
TUPAC KAMAY  
Dr. (a) Willy Morales Alarcón  
Ing. Willy Morales Alarcón  
C.R.N. 123456789  
C.E. 123456789



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACION



## JUICIO DE EXPERTO

Cusco, 11 de Marzo de 2016

Estimado Doctor: LIZANDRO R. AMPUERO CASQUINO

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Unidad de Post grado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, luego paso a manifestarle que estoy desarrollando la Tesis titulada:

"Modelo de gestión para la institucionalidad de monitoreo, evaluación y acompañamiento de Instituciones de Educación Superior Tecnológicas Públicas de la Región Cusco 2015", por lo que conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la Investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, en la validación del instrumentos de investigación de la presente investigación que será aplicado para tal fin.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

Mg. María Villena Candía

Cristóbal Cahua Uñapilco

### Adjuntos:

1. Matriz de Investigación.
2. Operacionalización de variables.
3. Instrumento de Investigación
4. Ficha de validación de experto

Respeto  
10-3-16

**RUBRICA PARA SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LOS  
IESTP. PÚBLICOS DE LA REGIÓN CUSCO.**

**I. DATOS GENERALES.**

Nombre IESTP	R.M. Nro. D.S. N°
Nombres y apellidos del(a) Director(a)	Acreditada: Revalidada:
Dirección actual:	Teléfono:
Cambio de Local. R.D. que autoriza.	Correo electrónico.
Cambio de Director. R.D	

**II. ORGANISMOS INTERNOS DE GESTIÓN.**

N°	2	1	0	Puntaje.
1	El Instituto Superior cuenta con un Consejo Institucional debidamente constituido y aprobado con R.D; que evidencia la implementación de sus funciones con informes y actas correspondientes.	El Instituto Superior cuenta con un Consejo Institucional debidamente constituido y aprobado con R.D que evidencia parcialmente la implementación de sus funciones.	El Instituto Superior no cuenta con un Consejo Institucional debidamente constituido y aprobado con R.D	
2	El Instituto Superior cuenta con un Consejo Directivo debidamente constituido y aprobado con R.D; que evidencia la implementación de sus funciones con informes y actas correspondientes.	El Instituto Superior cuenta con un Consejo Directivo debidamente constituido y aprobado con R.D que evidencia parcialmente la implementación de sus funciones.	El Instituto Superior no cuenta con un Consejo Directivo debidamente constituido y aprobado con R.D	
3	El Instituto Superior cuenta con un Consejo Académico debidamente constituido y aprobado con R.D; que evidencia la implementación de sus funciones con informes y actas correspondientes.	El Instituto Superior cuenta con un Consejo Académico debidamente constituido y aprobado con R.D que evidencia parcialmente la implementación de sus funciones.	El Instituto Superior no cuenta con un Consejo Académico debidamente constituido y aprobado con R.D	
4	El Instituto Superior cuenta con un Comité de Producción debidamente constituido y aprobado con R.D; que evidencia la implementación de un plan de trabajo y su respectiva evaluación	El Instituto Superior cuenta con un Comité de Producción debidamente constituido y aprobado con R.D que evidencia parcialmente la implementación de su plan de trabajo.	El Instituto Superior no cuenta con un Comité de Producción debidamente constituido y aprobado con R.D	
5	El Instituto Superior cuenta con un Consejo Estudiantil elegido en un proceso democrático participativo y reconocido con R.D, que evidencia el	El Instituto Superior cuenta con un Consejo Estudiantil elegido en un proceso democrático participativo y reconocido con R.D, que	El Instituto Superior no cuenta con un Consejo Estudiantil elegido en un proceso democrático participativo y	

	cumplimiento de sus estatutos y la implementación de su plan de trabajo.	evidencia el cumplimiento de sus estatutos y una parcial implementación de su plan de trabajo.	reconocido con R.D. Si cuenta con uno, no evidencia la implementación de su plan de trabajo.	
--	--	--	--	--

### III. GESTIÓN ESTRATÉGICA.

#### 3.1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

N°	2	1	0	Puntaje.
6	Los objetivos estratégicos del PEI guardan coherencia con los objetivos estratégicos del PEL, PER y PEN.	Los objetivos estratégicos del PEI guardan coherencia con los objetivos estratégicos del PER y/o del PEL.	Los objetivos estratégicos del PEI no guardan coherencia con los objetivos estratégicos del PEL, PER y PEN.	
7	El Instituto Superior cuenta con actas de reuniones, instrumentos de recojo de información y versiones mejoradas del PEI, producto de la evaluación y reestructuración del documento.	Existen actas de reuniones de la evaluación y reestructuración del PEI.	No existe ninguna evidencia de la evaluación y reestructuración del PEI.	
8	Los objetivos estratégicos del PEI responden a los logros y dificultades descritos en la memoria anual y a las fortalezas y debilidades del diagnóstico situacional.	Los objetivos estratégicos del PEI responden a únicamente a los logros y dificultades descritos en la memoria anual, o a las fortalezas y debilidades del diagnóstico situacional.	Los objetivos estratégicos del PEI no responden a los logros y dificultades descritos en la memoria anual ni a las fortalezas y debilidades del diagnóstico situacional.	
9	Existe coherencia entre la visión, misión y los objetivos estratégicos institucionales.	Existe coherencia entre la visión y la misión institucional.	No existe coherencia entre la visión y la misión institucional.	
10	Existen evidencias e informes de la implementación de un plan de difusión del PEI entre los grupos de interés.	Existe un plan de difusión del PEI entre los grupos de interés.	No existen mecanismos de difusión del PEI.	

#### 3.2. PLAN ANUAL DE TRABAJO.

N°	2	1	0	Puntaje
11	El Instituto Superior cuenta con un Comité de Calidad que implementa políticas a través de un plan de trabajo que se ejecuta, evalúan resultados y se toman decisiones oportunas.	El Instituto Superior cuenta con un Comité de Calidad, pero no se implementan políticas a través de un plan de trabajo.	El Instituto Superior cuenta con un Comité de Calidad.	
12	El plan anual de trabajo corresponde a la planificación temporal del PEI y a los objetivos estratégicos considerados en el documento.	Existe relación entre los objetivos estratégicos del PEI con los objetivos del PAT.	El Plan Anual de Trabajo no evidencia nivel de concreción de los objetivos estratégicos del PEI.	
13	Existen informes de la elaboración, implementación y evaluación colectiva del Plan Anual de Trabajo.	El PAT está elaborado, pero no se evidencia su implementación y evaluación colectiva.	No existen evidencias de la elaboración, implementación y	

			evaluación colectiva del PAT.	
14	Se definen, implementan, monitorean y evalúan planes de mejora en función a la priorización realizada por los grupos de interés.	Se plantean planes de mejora pero no se evidencia su desarrollo y evaluación en función a los intereses de la población beneficiaria.	No se plantean planes de mejora.	

### 3.3. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.

N°	2	1	0	Puntaje.
15	La asignación de recursos es coherente con los objetivos, prioridades y proyectos, descritos en el PEI.	La asignación de recursos es parcialmente coherente con los objetivos, prioridades y proyectos, descritos en el PEI.	La asignación de recursos no es coherente con los objetivos, prioridades y proyectos, descritos en el PEI.	
16	Los informes de ejecución de presupuesto evidencian el logro de objetivos planteados en el PEI.	Los informes de ejecución de presupuesto no evidencian el logro de los objetivos planteados en el PEI.	No existen evidencias de la ejecución de presupuesto.	
17	Se evidencia que el Instituto Superior cuenta con una planificación presupuestal desagregado, considerando lo estipulado en la contabilidad gubernamental, las normas legales vigentes, las funciones básicas de la institución y la adecuada ejecución de acuerdo a lo programado.	El Instituto Superior cuenta de manera parcial con un presupuesto, sin considerar en forma explícita los rubros a destinarse en función a las necesidades y funciones institucionales.	El Instituto Superior no cuenta con una planificación presupuestal desagregada.	
18	El Instituto Superior cuenta con mecanismos de control interno aprobados, realizando informes y reportes periódicos con evidencias de la gestión eficiente de recursos: indicadores financieros, reportes, informes de la evaluación de cumplimiento de objetivos y otros.	Se evidencia que el Instituto Superior ejecuta el presupuesto obviando mecanismos de control interno.	El Instituto Superior no cuenta con mecanismos de control interno.	
19	El Instituto Superior cuenta con políticas y un plan de obtención de recursos que contribuyen a ampliar su presupuesto, se aplica y se evalúan sus resultados.	El Instituto Superior cuenta con políticas y un plan de obtención de recursos, no evidencia su ejecución y evaluación.	El Instituto Superior no cuenta con plan de obtención de recursos que contribuyen a ampliar su presupuesto.	

### 3.4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

N°	2	1	0	Puntaje.
20	Se evidencia la implementación de una estructura organizacional funcional (funciones bien definidas) con informes de los	El Instituto Superior cuenta con una estructura organizacional definida pero no presenta su funcionalidad a través de documentos	El Instituto Superior no cuenta con una estructura organizacional funcional definida	

	responsables de cada estamento orientados al logro de los objetivos institucionales.	remitidos por los responsables de cada estamento.		
21	El Instituto Superior cuenta con un plan de clima organizacional que fomenta la convivencia en valores institucionales, que se aplica y se evalúa en forma permanente.	El Instituto Superior cuenta con un plan de clima organizacional que fomenta la convivencia en valores institucionales, no se evidencia su aplicación y evaluación.	El Instituto Superior no cuenta con un plan de clima organizacional actualizado.	
22	Existen evidencias del trabajo en equipo de acuerdo a lo programado: planes de trabajo jefaturas de área, comités y comisiones, informes de ejecución y evaluación de resultados.	Existen planes de trabajo en equipo que no se cumplen de acuerdo a lo programado.	No existen evidencias de la planificación de trabajo en equipo.	

#### IV. FORMACIÓN INTEGRAL.

##### 4.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

N°	2	1	0	Puntaje.
23	Existe evidencia de la implementación de políticas de contrato para la selección del personal, que responden plenamente al perfil definido por la propia institución y las necesidades de formación de sus estudiantes.	La implementación de políticas para contrato de personal responde, de manera parcial al perfil definido por la institución y a las necesidades de formación de sus estudiantes.	No existen evidencias de implementación de políticas para contrato de personal, relacionadas con el perfil del docente y las necesidades de formación de sus estudiantes.	
24	El Instituto Superior cuenta con políticas, plan, normas y procedimientos para motivar, incentivar y promover al personal, que se aplica y se evalúa permanentemente.	El Instituto Superior cuenta con políticas, plan, normas y procedimientos de estímulo para el personal que se aplican sólo parcialmente.	El Instituto Superior no cuenta con políticas, plan, normas y procedimientos para promover el estímulo al personal de la institución.	
25	El Instituto Superior evalúa las competencias del docente e incorpora la implementación de un plan para fortalecerlas el mismo que también es evaluado en forma global.	El Instituto Superior evalúa las competencias del docente y cuenta con un plan para fortalecerlas.	El Instituto Superior evalúa las competencias del docente.	
26	El Instituto Superior cuenta con un plan de trabajo, para brindar el servicio de asesoría a sus estudiantes, que es implementado por el equipo docente evaluando sus resultados y estructurando un plan de mejora.	El Instituto Superior cuenta con un plan de servicio de consejería que es implementado parcialmente por algunos docentes.	El Instituto Superior no cuenta con un plan de servicio de consejería o si lo tiene no lo implementa con participación del equipo docente.	

**4.2. CURRÍCULO.**

N°	2	1	0	Puntaje.
27	Se evidencia la revisión del perfil de egreso considerando nuevos avances, nuevas demandas y las características del entorno según la población beneficiaria.	El perfil de egreso contempla pequeñas modificaciones a las características planteadas por el documento normativo.	No se evidencia la revisión y adecuación del perfil de egreso.	
28	El plan de estudios responde a los requerimientos laborales, es flexible y está contextualizado a las necesidades y demandas de los y las estudiantes y del contexto.	El plan de estudios responde a los requerimientos laborales pero no ha sido contextualizado.	El plan de estudios no responde a los requerimientos laborales.	
29	Los contenidos y capacidades contextualizados guardan correspondencia entre sí y son coherentes para el logro de las competencias priorizadas.	Los contenidos y capacidades contextualizados guardan correspondencia entre sí pero no permiten el logro evidente de las competencias.	Los contenidos y capacidades no guardan correspondencia entre sí.	
30	Los sílabos evidencian la concreción del plan de estudios y sus elementos guardan coherencia para el logro de los aprendizajes.	Los sílabos evidencian la concreción del plan de estudios.	Los sílabos no evidencian la concreción del plan de estudios.	
31	Se evidencia la implementación de un plan de seguimiento al cumplimiento de la programación de los sílabos considerando la opinión de los propios docentes, estudiantes y la revisión documental.	Existe un plan de seguimiento del cumplimiento de la programación de los sílabos pero no se cumple en su totalidad.	No existe evidencia de la implementación del plan de seguimiento y acompañamiento del cumplimiento de los sílabos.	

**4.3. ENSEÑANZA APRENDIZAJE.**

N°	2	1	0	Puntaje.
32	Existe un sistema de autoaprendizaje que incluyen la utilización de estrategias metodológicas apropiadas y usos de recursos informáticos, planificado y aplicado por toda la plana docente.	Existe un sistema de autoaprendizaje que incluye la utilización de estrategias metodológicas y uso de recursos informáticos, planificado y aplicado por algunos docentes.	No se evidencia la planificación ni implementación de un sistema de autoaprendizaje.	
33	El Instituto Superior cuenta con un sistema de evaluación aprobado e implementado totalmente a través de su ejecución en los sílabos y en las programaciones curriculares.	El Instituto Superior cuenta con un sistema de evaluación aprobado pero su implementación es parcial por algunos docentes.	El Instituto Superior no evidencia la implementación de su sistema de evaluación.	
34	El Instituto Superior cuenta con un sistema de acompañamiento y retro alimentación de los	El Instituto Superior cuenta con un sistema de acompañamiento y retro alimentación de los	El Instituto Superior no cuenta con un sistema de acompañamiento y retro	

	aprendizajes que se aplica por la totalidad de la plana docente.	aprendizajes que se aplica parcialmente por algunos docentes.	alimentación de los aprendizajes.	
35	El Instituto Superior evidencia la implementación de los lineamientos metodológicos propios considerados en su planificación curricular, a través de los sílabos correspondientes.	El Instituto Superior plantea lineamientos metodológicos propios, que son implementados en forma parcial por los docentes de la carrera.	El Instituto Superior no evidencia el planteamiento de lineamientos metodológicos en su planificación curricular.	
36	El equipo directivo planifica, ejecuta y evalúa permanentemente, un plan de acompañamiento y asesoramiento a los docentes asegurando el cumplimiento de políticas institucionales.	El equipo directivo planifica, ejecuta y evalúa de manera parcial, un plan de acompañamiento y asesoramiento a los docentes.	El equipo directivo no evidencia el cumplimiento de políticas de acompañamiento a los docentes de la institución.	
37	El Instituto Superior diseña e implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la progresión académica que contribuye a garantizar la calidad educativa del profesional titulación.	El Instituto Superior diseña e implementar un sistema de seguimiento de progresión académica que se aplica parcialmente con resultados poco satisfactorio.	El Instituto Superior no cuenta con un sistema de progresión académica (Análisis de las tasas de abandono, bajo rendimiento, desaprobación, titulación, titulación oportuna.)	

#### 4.4. PRÁCTICA E INVESTIGACIÓN.

N°	2	1	0	Puntaje.
38	El Instituto Superior cuenta con factores normativos, organizacionales y sistemas de información que los implementa para la operatividad de la práctica pre profesional.	El Instituto Superior cuenta con factores normativos, organizacionales y sistemas de información que son implementados en forma parcial en la práctica pre profesional.	El Instituto Superior no evidencia factores normativos, organizacionales y sistemas de información para la práctica.	
39	El Instituto Superior cuenta con factores normativos, organizacionales y sistemas de información que los implementa para la operatividad de los procesos de investigación.	El Instituto Superior cuenta con factores normativos, organizacionales y sistemas de información que son implementados en forma parcial en los procesos de investigación.	El Instituto Superior no evidencia factores normativos, organizacionales y sistemas de información para la investigación.	
40	El Instituto Superior realiza el seguimiento del cumplimiento de las horas de práctica requeridas evidenciando informes y el nivel de satisfacción de las entidades de convenio.	El Instituto Superior realiza el seguimiento del cumplimiento de las horas de práctica requeridas evidenciando informes sin tomar en cuenta la satisfacción de las entidades de convenio.	El Instituto Superior no evidencia el seguimiento del cumplimiento de las horas de práctica requeridas.	

41	El Instituto Superior gestiona alianzas estratégicas con empresas afines a su campo profesional estableciendo buenas relaciones a través de acciones específicas	El Instituto Superior gestiona alianzas estratégicas con empresas afines a su campo profesional que se limitan a la realización de la práctica pre profesional.	El Instituto Superior no evidencia la gestión de alianzas estratégicas para el desarrollo de la práctica pre profesional.	
42	El Instituto Superior implementa políticas de investigación destinadas a: disposición de recursos, estímulo para investigadores, capacitación permanente, definición de líneas de investigación.	El Instituto Superior cuenta con políticas de investigación que se implementan sólo en algunos aspectos.	El Instituto Superior no evidencia la implementación de políticas de investigación.	
43	Se evidencia que el Instituto Superior implementa un plan de seguimiento y monitoreo para la evaluación de la investigación tanto de docentes como de estudiantes.	Se evidencia que el Instituto Superior parcialmente un plan de seguimiento y monitoreo para la evaluación de la investigación tanto de docentes como de estudiantes.	No se evidencia la implementación de un plan de seguimiento y monitoreo para la evaluación de la investigación.	
44	El Instituto Superior cuenta con al menos el 50% de docentes que realizan investigación y estos son difundidos por medios especializados.	El Instituto Superior cuenta con menos del 50% de docentes que realizan investigación susceptible de ser difundido por medios especializados.	El Instituto Superior cuenta con un número muy limitado de docentes que realizan investigación para ser difundidas.	

#### V. SERVICIOS DE BIENESTAR.

N°	2	1	0	Puntaje.
45	El Instituto Superior cuenta con políticas de responsabilidad social, planifica y ejecuta programas y actividades de apoyo a la comunidad brindando servicios vinculados a la especialidad y carrera, evaluando sus resultados y tomando decisiones al respecto	El Instituto Superior cuenta con políticas de responsabilidad social, planifica actividades y las ejecuta parcialmente	El Instituto Superior no cuenta con políticas de responsabilidad social o si las cuenta no las implementa.	
46	El Instituto Superior define políticas de bienestar y las implementa identificando intereses, expectativas y necesidades de la comunidad institucional; garantizando su atención para la mejora personal y académica.	El Instituto Superior define políticas de bienestar, las implementa parcialmente.	El Instituto Superior no cuenta con políticas de bienestar y si las tiene no las implementa adecuadamente.	
47	El Instituto Superior evidencia la planificación, implementación y evaluación periódica de un plan de actividades co curriculares, para el desarrollo de los talentos y expresión de intereses de la	El Instituto Superior cuenta con un plan de actividades co curriculares, lo implementa parcialmente propiciando la integración de algunos miembros de la comunidad educativa.	El Instituto Superior no cuenta con un plan de actividades co curriculares que generen la expresión de talentos y la integración de los	

	comunidad educativa, promoviendo la integración de la misma.		miembros de la comunidad educativa.	
--	--	--	-------------------------------------	--

**VI. SOPORTE INSTITUCIONAL.**

N°	2	1	0	Puntaje.
48	El Instituto Superior gestiona la dotación de recursos tecnológicos para laboratorios modernos necesarios para la formación especializada de acuerdo a las necesidades de formación de sus estudiantes.	El Instituto Superior cuenta con laboratorios con recursos insuficientes que requieren ser renovados.	El Instituto Superior no cuenta con laboratorios con recursos necesarios para la formación especializada.	
49	El Instituto Superior implementa un plan de mantenimiento correctivo y preventivo de sus equipos, mobiliario e infraestructura.	El Instituto Superior no evidencia la implementación de un plan de mantenimiento correctivo y preventivo de sus equipos, mobiliario e infraestructura.	El Instituto Superior no cuenta con un plan de mantenimiento correctivo y preventivo de sus equipos, mobiliario e infraestructura.	
50	El Instituto Superior cuenta con una biblioteca (físico y virtual) suficiente y especializada según la especialidad que oferta.	El Instituto Superior cuenta con biblioteca física y virtual insuficiente.	El Instituto Superior no cuenta con biblioteca física o virtual.	
51	El Instituto Superior plantea e implementa políticas de protección ambiental a través de un plan de actividades orientadas a preservar el medio ambiente evaluando sus resultados.	El Instituto Superior plantea políticas de protección ambiental evidenciando su implementación parcial.	El Instituto Superior no cuenta con políticas de protección ambiental y si las tiene no evidencia su implementación.	

**VII. RENDICIÓN DE CUENTAS Y RESULTADOS.**

N°	2	1	0	Puntaje.
52	El Instituto Superior cuenta con un sistema de comunicación interna y externa con información actualizada sobre las actividades institucionales.	El Instituto Superior cuenta con un sistema de comunicación interna y externa de las actividades institucionales que requiere ser actualizado.	El Instituto Superior no cuenta con un sistema de comunicación interna y externa de las actividades institucionales.	
53	El Instituto Superior, publica periódicamente los resultados de la gestión administrativa y la rendición de cuentas económicas en medios de comunicación interna y externa.	El Instituto Superior, publica algunos resultados de la gestión administrativa y la rendición de cuentas económicas en medios de comunicación interna y externa.	El Instituto Superior, no publica los resultados de la gestión administrativa y económica.	
54	El Instituto Superior cuenta con una base de datos actualizada de sus egresados de todas las carreras, su inserción y desempeño laboral que sirven de base para la toma de decisiones académicas.	El Instituto Superior cuenta con una base de datos de sus egresados de todas sus carreras que debe ser actualizada.	El Instituto Superior no cuenta con una base de datos de sus egresados de todas sus carreras.	

55	Se evidencia la implementación de un plan estratégico de inserción laboral, promoviendo convenios inter institucionales en los últimos cinco años.	Se evidencia la planificación de un plan de inserción laboral que comprende acciones de difusión sin vínculo con instituciones aliadas.	No se evidencia la planificación estratégica de un plan de inserción laboral.	
----	--	---	---	--

**PUNTAJE MÁXIMO: 11**

**VALORACIÓN: OPTIMO.....BUENO.....REGULAR..... MALO.....**

**OPTIMO: 90% - 100%**  
**BUENO: 70 % - 89%**  
**REGULAR: 50% - 69%**  
**MALO: Menor del 50%**

Fecha: \_\_\_\_\_

**FICHA DE SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LOS DIRECTIVOS DE LOS IESTP. PÚBLICOS REGIÓN CUSCO.**

**I. DATOS GENERALES.**

Nombre IEST, IESP – ISE	Nombres y apellidos del(a) director(a)
Denominación del Programa de Estudios/especialidad	Acreditada: Revalidada:
Nombres y apellidos de JUA/Área académica	Docente supervisor(a)

Semestres académicos, número de estudiantes por semestre:

Semestre.	Estudiantes por género.

Semestre.	Estudiantes por género.

**II. ACERVO DOCUMENTARIO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA (Jefe de Área o Carrera).**

N°	ACERVO DE DOCUMENTOS NORMATIVOS.	SI	NO	CALIF
1	Ley N° 30512 Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.			
3	D.S. N° 010-2015-MINEDU.			
4	R.M. N° 216-2017-MINEDU			
5	Archivo de itinerarios formativos y/o DCBN del Programa de Estudios/Especialidad.			
6	Directiva de las actividades académicas internas/Normas del año 2017			
7	Archivo de programaciones curriculares específicas: sílabos de cada área o unidad didáctica.			
8	Archivo de planes o matrices de sesiones de aprendizaje.			
9	Portafolio de docentes que laboran en el Programa de Estudios/Especialidad.			
10	Archivo de guías de práctica de laboratorio y/o de taller.			
11	Archivo de separatas y materiales educativos.			
12	Archivo de evaluaciones escritas aplicadas con su respectiva matriz de evaluación.			
13	Planes de supervisión y monitoreo			
14	Archivo de convenios inter institucionales.			
15	Organigrama funcional.			
16	Horarios semestrales y personales de los docentes del Programa de Estudios/Especialidad.			
17	Calendario cívico patriótico.			
18	Libro de actas de reuniones de trabajo con docentes del Programa de Estudios/Especialidad.			
19	Plan de trabajo de jornadas de actualización con docentes del Programa de Estudios/Especialidad.			
20	Documentos de gestión institucional, PAT, PE, RI, PCI, PEI, ROF			

**VALORACIÓN. OPTIMO..... BUENO..... REGULAR..... MALO.....**

### III. ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS COORDINADORES DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS Y/O ESPECIALIDAD.

ACTIVIDAD PLANIFICADA Y DESARROLLADA.	EVIDENCIAS.	OBSERVACIONES (Apreciación Indicador).
Eventos de actualización docente.	Plan articulado al PEI Material de apoyo Lista de participantes. Productos de los eventos Otros.	
Revisión de sílabos y recepción oportuna de los mismos.	Ficha de revisión Cargo de recepción de sílabos	
Acompañamiento y asesoramiento a docentes (visita en aula).	Plan de monitoreo, supervisión Fichas de acompañamiento Encuestas a estudiantes Otros.	
Asesoramiento en la elaboración de la programación de los sílabos.	Está consignado en el plan de trabajo. Registro del trabajo/actas. Otros.	
Informes de evaluaciones de suficiencia académica de la carrera.	Matrices de evaluación Pruebas concordes con la matriz respectiva. Resultados y estadística Informes entregados Otros.	
Registro de exámenes teórico práctico para optar el título profesional al menos de los últimos 5 años.	Libro o cuaderno de registro Otros.	
Informes de visitas o pasantías a empresas o instituciones vinculadas al Programa de Estudio/Especialidad.	Plan de visita Registro de la visita Informe de la visita Plan de mejora Otros	
Actividades de proyección comunal.	Plan de trabajo por actividad Registro fotográfico del desarrollo Plan de mejora Otros. Informe	
Acciones de consejería y orientación al estudiante.	Plan de trabajo Registro de entrevistas. Otros.	
Proyectos de investigación e innovación tecnológica.	Listado de proyectos Proyectos aprobados con R.D Fichas de acompañamiento. de resoluciones de felicitación a investigadores Informe final de investigación Otros. Copia	

Implementación de talleres o recursos especializados para el Programa de Estudio/Especialidad.	Informe de necesidades Inventarios Registro de implementación Otros.	
Implementación de innovaciones en la gestión pedagógica del Programa de Estudio/Especialidad.	Planificación de la gestión Informe de resultados Plan de mejora. Otros.	
Evidencias del proceso de autoevaluación con fines de acreditación del Programa de Estudio/Especialidad. O implementación de acciones del plan de mejora en caso de Institutos Acreditados.	Plan de Trabajo del Comité de calidad. Informes de la implementación del PAT y del Comité de Calidad. Planes de mejora actualizados. Informes de implementación de planes de mejora. Otras evidencias.	
Otras actividades • •		

**VALORACIÓN. OPTIMO..... BUENO..... REGULAR..... MALO.....**  
**IV. LOGROS DEL IESTP**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**V. DIFICULTADES EN LA GESTIÓN.**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**VI. RECOMENDACIONES AL IESTP.**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe de área o carrera

\_\_\_\_\_  
Firma del docente supervisor

Director General.

**FICHA DE SUPERVISION Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL AULA A LOS DOCENTES DE  
LOS IESTP DE LA REGIÓN CUSCO**

**I. DATOS GENERALES.**

Nombre IEST, IESP – ISE	Nombres y apellidos del(a) Docente de aula.
Denominación del Programa Educativo / Especialidad.	Docente Supervisor.
Ciclo/semestre	Fecha.

**II. ASPECTOS A OBSERVAR.**

**1. USO DEL ESPACIO.**

N <sup>o</sup>	INDICADORES.	R/1	B/2	O/3
1	Presentación personal.			
2	Expresión oral (modulación apropiada, lexicología adecuada, fluidez, expresión clara y coherente)			
3	Expresión corporal adecuada: postura y articulación de movimientos.			
4	Uso apropiado de la pizarra y otros recursos didácticos.			
5	Desplazamiento adecuado por el espacio.			
6	Distribución, del aula o taller, apropiada para el trabajo del área o unidad y la naturaleza del tema desarrollado.			

Descripción del aspecto más relevante o menos relevante mostrado por el o la docente.

---

**2. DOCUMENTOS DE PROGRAMACIÓN.**

N <sup>o</sup>	INDICADORES.	R/1	B/2	O/3
1	La actividad evidencia el desarrollo secuencial de lo programado en el sílabo y programación curricular.			
2	Existe relación interna entre los elementos de la sesión.			
3	Atiende las necesidades y sugerencias de los estudiantes.			
4	El proceso metodológico es secuencial con el desarrollo de aprendizaje.			
5	Considera la evaluación de acuerdo a lo programado en el sílabo.			
6	Cuenta con el instrumento de evaluación programado en la sesión.			

**3. DOMINIO Y MANEJO DE CONOCIMIENTOS.**

N <sup>o</sup>	INDICADORES.	R/1	B/2	O/3
1	Maneja contenidos y conocimientos actualizados pertinentes con la actividad de aprendizaje.			
2	Relaciona e integra unos conocimientos con otros.			
3	Genera anclajes entre los saberes de los estudiantes y los nuevos saberes.			
4	Evidencia enfoque intercultural, crítico y reflexivo.			

Descripción del aspecto más relevante o menos relevante mostrado por el o la docente.

---



---

#### 4. MANEJO DE ESTRATEGIAS METODOLÓCIAS.

N o	INDICADORES.	R/1	B/2	O/3
1	Utiliza estrategias pertinentes para recoger saberes previos y experiencias de los y las estudiantes.			
2	Utiliza estrategias para la construcción de aprendizajes en función del desarrollo de los criterios de desempeño/capacidad terminal.			
3	Utiliza estrategias para el desarrollo de las competencias propias del área/unidad.			
4	Propicia el uso de diferentes fuentes de información para investigar y profundizar acerca de los nuevos saberes.			
5	Promueve la transferencia y/o práctica de los nuevos saberes a otras situaciones y generación de proyectos innovadores.			
6	Monitorea permanentemente el trabajo individual y/o en equipo de sus estudiantes.			
7	Propicia la participación de los y las estudiantes en la construcción de sus propios saberes.			
8	Utiliza medios informáticos virtuales en el desarrollo de las actividades.			

Descripción del aspecto más relevante o menos relevante mostrado por el o la docente.

---



---

#### 5. CLIMA EN EL AULA.

N o	INDICADORES.	R/1	B/2	O/3
1	Facilita el diálogo interactuando positiva y democráticamente con los estudiantes.			
2	Maneja con respeto posiciones divergentes y situaciones de conflicto.			
3	Fomenta un espíritu crítico y creativo, entre sus estudiantes.			
4	Refuerza los logros que muestran los estudiantes			
5	Incluye diversos aspectos de la cultura local en el desarrollo de los aprendizajes.			
6	Integra la realidad local, Regional, nacional e internacional.			
7	Se evidencian actividades del comité de aula.			

Descripción del aspecto más relevante o menos relevante mostrado por el o la docente.

---



---

Firma del docente de aula

---

Firma del docente acompañante

---

Director General

**FICHA DE EVALUACIÓN DE APLICACIÓN DEL PLAN**

**DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS IESTP DE LA REGIÓN CUSCO.**

La Evaluación es muy sencilla de realizar y sobre todo, es de gran ayuda; permite que reflexionemos que las actividades desarrolladas logra fortalecer las capacidades de los directivos, Jefes de Unidad , Jefes de Área académica, docentes y personal administrativo la aplicación del plan de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de Gestión Académica, administrativa e Institucional en los IESTP DE LA REGIÓN CUSCO, para mejorar, valorar la importancia de la calidad y pertinencia de la Educación Superior Tecnológica.

A continuación, se elabora una lista de cotejo con la cual podremos realizar nuestra autoevaluación: ¡Responder sinceramente, sé consciente y responsable de la gestión académica!

Descripción      Sí      No

1      Cumplió la finalidad el Plan de Monitoreo, Evaluación y Acompañamiento de gestión académica, administrativa e institucional      (    )

2      Se logró el objetivo general del Plan      (    )

3      La aplicación del plan apoyara en mejora la gestión académica      (    )

1.      ¿Las disposiciones generales guardan relación con la denominación del Plan?      (    )

En caso No, ¿Qué aporte consideraría?.....

2.      ¿Las disposiciones específicas guardan relación con la denominación del Plan?

En caso No, ¿Qué aporte consideraría?      (    )

.....  
 .....  
 .....

3.      ¿Está estructurado el procedimiento para la aplicación del Plan? En caso No, especificar qué pasos se deben considerar:      (    )

.....  
 .....

4.      ¿Las disposiciones complementarias guardan relación con el Plan? En caso No, especificar que debemos considerar:      (    )

.....  
 .....

5. ¿El recurso humano cumple el Plan? Especifique si es No ¿Por qué?: (      )

.....  
.....

9 ¿Las actividades del cronograma están de acuerdo a los fines y objetivos del Plan? Especifique ¿Por qué?: (

).....  
.....

10 ¿Las fichas de supervisión y Monitoreo, guardan relación con el Plan? Especifique ¿Por qué?:

.....  
.....

11. ¿La ficha de encuesta de estudiantes está de acuerdo a las actividades académicas? Especifique si es No ¿Por qué?: (      )

.....

12. ¿Los indicadores de Evaluación del Plan, guardan relación con mejorar la calidad educativa?

Especifique ¿Por qué?: (      ).....

Que indicadores podríamos incluir.....

.....

43	<a href="http://repositorio.udec.cl">repositorio.udec.cl</a> Fuente de Internet	<1%
44	Submitted to Universidad Católica del CIBAO Trabajo del estudiante	<1%
45	<a href="http://www.repositorio.unjbg.edu.pe">www.repositorio.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
46	Ignacio Abdón Montenegro Aldana, Ángela Patricia Cárdenas Guerrero, Maricel Cabrera R. "Modelo de gestión estratégico y sistémico para las entidades educativas como organizaciones inteligentes", Revista Historia de la Educación Colombiana, 2015 Publicación	<1%
47	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1%
48	<a href="http://www.funlam.edu.co">www.funlam.edu.co</a> Fuente de Internet	<1%
49	<a href="http://uned.cr">uned.cr</a> Fuente de Internet	<1%
50	<a href="http://www.preval.info">www.preval.info</a> Fuente de Internet	<1%
51	Submitted to City University of New York System Trabajo del estudiante	<1%



52	<a href="http://universitas.es">universitas.es</a> Fuente de Internet	<1%
53	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1%
54	<a href="http://contexto.ugca.edu.co">contexto.ugca.edu.co</a> Fuente de Internet	<1%
55	<a href="http://guiadocente.unileon.es">guiadocente.unileon.es</a> Fuente de Internet	<1%
56	<a href="http://papyrus.bib.umontreal.ca">papyrus.bib.umontreal.ca</a> Fuente de Internet	<1%
57	<a href="http://cucea.udg.mx">cucea.udg.mx</a> Fuente de Internet	<1%
58	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.co">repositorio.autonoma.edu.co</a> Fuente de Internet	<1%
59	A. Cid, A. Pérez Aballás, J. Sarmiento. "Evaluación del programa del practicum del grado de maestro de la Universidad de Vigo: su reconstrucción", REDU. Revista de Docencia Universitaria, 2016 Publicación	<1%
60	<a href="http://www.bequal.info">www.bequal.info</a> Fuente de Internet	<1%
61	<a href="http://www.idi-unicyt.org">www.idi-unicyt.org</a> Fuente de Internet	<1%



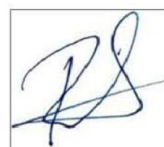
62	<a href="http://revistas.uma.es">revistas.uma.es</a> Fuente de Internet	<1%
63	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle Trabajo del estudiante	<1%
64	<a href="http://araponteg.blogspot.com">araponteg.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1%
65	<a href="http://repositorio.uahurtado.cl">repositorio.uahurtado.cl</a> Fuente de Internet	<1%
66	<a href="http://revistas.um.es">revistas.um.es</a> Fuente de Internet	<1%
67	<a href="http://saber.ucv.ve">saber.ucv.ve</a> Fuente de Internet	<1%
68	<a href="http://santosnegron.tripod.com">santosnegron.tripod.com</a> Fuente de Internet	<1%
69	<a href="http://www.svb-asosp.ch">www.svb-asosp.ch</a> Fuente de Internet	<1%
70	Submitted to Universidad Femenina del Sagrado Corazón Trabajo del estudiante	<1%
71	<a href="http://cies.org.pe">cies.org.pe</a> Fuente de Internet	<1%
72	<a href="http://ebin.pub">ebin.pub</a> Fuente de Internet	<1%



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
ASESORA

DNI.16490896

73	<a href="http://www.consortio.org">www.consortio.org</a> Fuente de Internet	<1%
74	<a href="http://www.uclm.es">www.uclm.es</a> Fuente de Internet	<1%
75	Edgar Orlando Mosquera Choco, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita. "Estrategias Administrativas y Financieras: herramientas clave para una gestión eficiente", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2019 Publicación	<1%
76	<a href="http://asesoriadeturismomep.blogspot.com">asesoriadeturismomep.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1%
77	<a href="http://repositorio.xoc.uam.mx">repositorio.xoc.uam.mx</a> Fuente de Internet	<1%
78	Submitted to University of Wales central institutions Trabajo del estudiante	<1%
79	<a href="http://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
80	<a href="http://revistas.upb.edu.co">revistas.upb.edu.co</a> Fuente de Internet	<1%
81	<a href="http://rua.ua.es">rua.ua.es</a> Fuente de Internet	<1%
82	<a href="http://www.ceaamer.edu.mx">www.ceaamer.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1%



<1%

83

[www.seeci.net](http://www.seeci.net)

Fuente de Internet

<1%

Submitted to Institución Tecnológica  
Metropolitana de Medellín

Trabajo del estudiante

<1%

Submitted to Pontificia Universidad Católica  
del Ecuador - PUCE

Trabajo del estudiante

<1%

Submitted to Universidad Pedagógica  
Nacional Mariscal Sucre

Trabajo del estudiante

<1%

87

Submitted to Universidad de Granada

Trabajo del estudiante

<1%

88

[agenda.pucp.edu.pe](http://agenda.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

89

[www.elheraldo.com.ec](http://www.elheraldo.com.ec)

Fuente de Internet

<1%

90

[buleria.unileon.es](http://buleria.unileon.es)

Fuente de Internet

<1%

91

[unesdoc.unesco.org](http://unesdoc.unesco.org)

Fuente de Internet

<1%

92

[www.iisue.unam.mx](http://www.iisue.unam.mx)

Fuente de Internet

<1%

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
ASESORA

"La gestión de la modalidad de educación b-learning en educación superior. Caso de estudio : Programa ejecutivo vespertino en la sede Padre Alonso de Ovalle del instituto profesional Duoc UC.", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2019

Publicación

<1%

Borrego Mora María Eugenia. "Valoración del desempeño profesional del personal académico de ingeniería civil en la FES Aragon, UNAM : elementos para una propuesta", TESIUNAM, 2005

Publicación

<1%

[ddd.uab.cat](http://ddd.uab.cat)

Fuente de Internet

<1%

[redie.uabc.mx](http://redie.uabc.mx)

Fuente de Internet

<1%

Submitted to Centro Universitario Cardenal Cisneros

Trabajo del estudiante

<1%

Cruz Marcelo José Nabor. "La inversión en capital humano como factor de desarrollo económico en México en el siglo XX", TESIUNAM, 2004

Publicación



<1%

[a3es.pt](http://a3es.pt)

Fuente de Internet

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
ASESORA

<1%

100

[educaciontacna.edu.pe](http://educaciontacna.edu.pe)

Fuente de Internet

< 1%

101

[www.mecd.gob.es](http://www.mecd.gob.es)

Fuente de Internet

< 1%

102

[doaj.org](http://doaj.org)

Fuente de Internet

< 1%

103

[repositorio.uniandes.edu.co](http://repositorio.uniandes.edu.co)

Fuente de Internet

< 1%

104

[riuc.bc.uc.edu.ve](http://riuc.bc.uc.edu.ve)

Fuente de Internet

< 1%

105

[scielo.sld.cu](http://scielo.sld.cu)

Fuente de Internet

< 1%

106

[view.genial.ly](http://view.genial.ly)

Fuente de Internet

< 1%

107

[www.rinace.net](http://www.rinace.net)

Fuente de Internet

< 1%

108

[opac.unellez.edu.ve](http://opac.unellez.edu.ve)

Fuente de Internet

< 1%

109

[repobib.ubiobio.cl](http://repobib.ubiobio.cl)

Fuente de Internet

< 1%

110

[repositorio.ulvr.edu.ec](http://repositorio.ulvr.edu.ec)

Fuente de Internet

< 1%

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

DNI.16490896

111

Submitted to Universidad Estatal a Distancia

Trabajo del estudiante

< 1%

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Activo



---

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
ASESORA  
DNI.16490896