



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



## **FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

### **UNIDAD DE POSTGRADO**

#### **MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

**Modelo de gestión educativa del Instituto de Educación Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, para brindar un servicio de calidad.**

#### **TESIS**

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

**PRESENTADA POR: Juan Feliciano Huaripata Castope**

**ASESOR: Manuel Tafur Moran**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

**MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR PÚBLICO “Hno. VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” DE  
CAJAMARCA, PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD.**

Juan F. Huaripata Castope  
AUTOR

Dr. Manuel Tafur Morán  
ASESOR

Presentada a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para optar el Grado Académico de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

APROBADA POR:

Dr. LUIS PÉREZ CABREJOS  
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. MIRIAM VALLADOLID MONTENEGRO  
SECRETARIO DEL JURADO

Mg. Sc. JULIA SANTA CRUZ MIO  
VOCAL DEL JURADO

Febrero - 2019

## DEDICATORIA

A la memoria de mis padres Juan y Lorenza, por haberme inculcado el amor al trabajo, estudio, superación y respeto al prójimo.

## AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento al Instituto de Educación Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, al personal docente, administrativo y estudiantes por haberme brindado el apoyo e información necesaria para materializar el presente estudio.

## INDICE

### RESUMEN

INTRODUCCIÓN. ....	09
--------------------	----

### CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Situación problemática. ....	11
1.1.1. Reseña histórica del instituto. ....	11
1.1.2. Necesidad de cambio en la gestión del instituto. ....	13
1.1.3. Gestión en el instituto. ....	17
1.2. Planteamiento del problema. ....	18
1.2.1. Formulación del problema. ....	18
1.2.2. Objeto de estudio y campo de acción. ....	19
1.2.3. Objetivos. ....	19
1.2.4. Hipótesis. ....	20
1.2.5. Población y muestra. ....	20

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación. ....	22
2.2. Enfoques de la educación. ....	24
2.3. El planeamiento estratégico en la educación. ....	31
2.4. Gestión Educativa. ....	34
2.4.1 Componentes de la gestión educativa. ....	35
2.4.2 Elementos de la gestión. ....	36
2.4.3 Principios de la gestión. ....	37
2.4.4 Gestión y calidad de la educación. ....	38
2.5. La calidad de la educación superior. ....	42
2.5.1 Gestión de Calidad en la formación magisterial. ....	44

2.5.2	Visión de la educación Superior pedagógica. ....	45
2.6.	Modelos de gestión educativa. ....	46
2.6.1	Modelo Holístico. ....	46
2.6.2	Modelo EFQM. ....	47
2.6.3	Modelo de gestión por competencias. ....	48
2.6.4	Modelo de gestión por resultados. ....	49
2.6.5	Otros modelos. ....	51
 CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		
3.1	Metodología. ....	58
3.2	Análisis de resultados. ....	59
3.2.1	Gestión administrativa. ....	60
3.2.2	Gestión pedagógica. ....	72
3.2.3	Gestión de recursos. ....	81
3.3	Propuesta Teórica. ....	100
3.3.1	Síntesis de la problemática. ....	100
3.3.2	Políticas para el mejoramiento de la Educación Superior Pedagógica de calidad. ....	102
3.3.3	Fundamentos de la propuesta. ....	103
3.3.4	Bases legales. ....	110
3.3.5	Programas/estrategias. ....	111
3.3.6	Modelo de gestión. ....	113
3.3.7	Gestión de la propuesta. ....	115
CONCLUSIONES. ....		120
RECOMENDACIONES. ....		121
BIBLIOGRAFÍA. ....		122

## **RESUMEN**

El Instituto forma docentes en las diferentes especialidades y para los diferentes niveles educativos, por lo que necesita asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de su servicio a sus estudiantes y responder óptimamente a las exigencias de los diferentes contextos de la región y país; sin embargo, existe carencia de un modelo de gestión que permita cumplir con este objetivo; situación que nos ha llevado plantear la siguiente hipótesis: Es posible plantear un diseño de Gestión Educativa que permita al Instituto de Educacion Superior Publico “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca brindar un servicio educativo de calidad que responda a las necesidades del área de influencia.

Luego del análisis de la opinión de los estudiantes. Personal docente y administrativo, así como de los documentos de gestión se ha identificado escasa participación de docentes, estudiantes y administrativos en la toma de decisiones, débil relación interpersonal entre los integrantes de la institución, personal docente capacitado para cumplir su rol de formador y un alto grado de credibilidad en la eficacia del trabajo en equipo. Concluyendo que es posible diseñar y elaborar un modelo de gestión educativa orientada al mejoramiento de la calidad de la formación docente en el Instituto; fundamentada en teorías educativas y modelos de gestión adecuados y pertinentes.

## SUMMARY

The Institute trains teachers in different specialties and for different educational levels, so it needs to ensure the continuous improvement of the quality of its service to its students and to respond optimally to the demands of the different contexts of the region and country; However, there is a lack of a management model that allows us to meet this objective; situation that has led us to pose the following hypothesis: It is possible to propose an Educational Management design that allows the Institute of Public Higher Education "Br. Victorino Elorz Goicoechea "of Cajamarca provide a quality educational service that responds to the needs of the area of influence.

After the analysis of the opinion of the students. Teaching and administrative staff, as well as management documents, have identified low participation of teachers, students and administrators in decision making, weak interpersonal relationship among the members of the institution, trained teaching staff to fulfil their role as trainer and a high degree of credibility in the effectiveness of teamwork. Concluding that it is possible to design and develop an educational management model aimed at improving the quality of teacher training in the Institute; based on educational theories and appropriate and relevant management models.



## INTRODUCCIÓN

La educación en el Perú viene experimentando una serie de cambios, fomentados por el Ministerio de Educación que se sustentan en nuevos paradigmas, los que a su vez implican la adopción de nuevos conceptos, técnicas y metodologías. El componente de Gestión Educativa en el Sistema Educativo, también viene sufriendo una serie de experimentaciones, en todos los niveles; que el empoderamiento de nuevas propuestas de gestión por los directivos de las instituciones educativas públicas.

El nivel de Educación Superior, desde el año 2004, la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente, ahora Dirección General de Desarrollo Docente viene exigiendo a los Institutos de Educación Superiores la autoevaluación de la gestión institucional y gestión pedagógica, con énfasis en la evaluación de las cualidades personales y profesionales del Personal Directivo y Jerárquico; El Instituto de Educación Superior Público “Hno. Victorino Elorz” de Cajamarca no se encuentra ajeno a la necesidad de cumplir satisfactoriamente con los procesos de evaluación y; más aún, si se encuentra en el proceso de acreditación institucional. Por lo tanto, es necesario el diseño de un modelo de gestión que le permita mejorar sustancialmente la calidad de la Formación Magisterial de sus estudiantes, en base a las fortalezas y debilidades del funcionamiento interno y aprovechando las oportunidades que nos ofrece el entorno.

El presente trabajo de investigación se planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión educativa que permita al Instituto de Educación Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca brindar un servicio educativo de calidad que responda a las necesidades de la zona de influencia, el mismo que se ha cumplido, pues se está presentando un modelo de gestión luego del análisis de otros modelos y la realidad contextual del Instituto.

En el Capítulo I del trabajo se presenta un resumen de las características del objeto de estudio, indicando la naturaleza y características de la gestión en el instituto. Al planteamiento del problema, el objetivo general y específicos, la hipótesis y los campos de acción.

En el Capítulo II consideramos los antecedentes teóricos, en los que consignamos las conclusiones esenciales de investigaciones relacionadas con el tema de estudio, el marco teórico que considera: enfoques de la educación donde analizamos la forma de concebir el proceso educativo y la educación en su conjunto; el planeamiento estratégico de la educación, como proceso participativo de todos los miembros de la institución en la toma de decisiones; la gestión educativa, donde analizamos sus componentes, elementos, principios y su relación con la calidad educativa, así como los diversos modelos de gestión educativa.; un análisis de la calidad de la educación superior. En el Capítulo III se presenta los cuadros y gráficos estadísticos con su respectiva interpretación. En este capítulo también se encuentra la propuesta teórica de gestión, la misma que ha sido elaborada en base al análisis de diversos modelos de gestión y teniendo en cuenta el escenario que presenta el Instituto y a partir del análisis de los resultados de la investigación y la experiencia.

Las conclusiones como resultado de todo el trabajo de investigación, las mismas que tienen implicancia directa en los objetivos; asimismo se formulamos las recomendaciones, las mismas que orientan la implantación de la propuesta.

## **CAPÍTULO I**

*"Si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, seguiremos consiguiendo lo que estamos consiguiendo." Stephen R. Covey*

### **1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En este capítulo presentamos: la realidad del Instituto, el proceso de evolución como institución de formación magisterial; las necesidades de cambio en su gestión para satisfacer las necesidades en formación docente inicial de sus estudiantes, el análisis de la gestión actual; la formulación del problema, los objetivo general y específicos y la correspondiente hipótesis de estudio.

#### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

##### **1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO.**

El Instituto de Educación Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” se encuentra ubicado en Av. El Maestro N° 290 de la ciudad de Cajamarca, distrito, provincia y departamento de Cajamarca.

El 04 de abril de 1940 se crea como Escuela Normal Rural, mediante un D. S. El 20 de marzo de 1942 el Congreso emite un Decreto por el cual se norma el funcionamiento de la Escuela Normal Rural de Cajamarca bajo la conducción de la

Congregación Religiosa de los Hermanos de La Salle. En 1948 la Escuela Normal Rural de Cajamarca se concentra en Tigua (Ancash) e interrumpe sus funciones durante los años de 1949 y 1950, por disposición de un D.S., emitido el 29 de diciembre de 1948; aduciendo la concentración de Escuelas Normales Rurales que tenían reducido número de alumnos. Luego por D. S. N° 5 de fecha 20 de febrero de 1951, instituye una Escuela Normal Rural de Varones, con carácter regional, a donde concurrían postulantes oriundos de los departamentos de Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura y Ancash.

Posteriormente el Ministerio de Educación Pública, por Resolución Suprema N° 266 del 22 de abril de 1954, confía la Dirección administrativa, técnica y disciplinaria de la Escuela Normal Rural de Varones a los Hermanos Maristas; quienes la regentan hasta el año de 1981. El año de 1964 se convierte en Escuela Normal Superior Técnica de Varones. En 1974 adquiere la denominación de Escuela Normal Superior Mixta.

Por D.S. N° 08-83-ED se convierte en Instituto de Educación Superior. Mediante Resolución Directoral Zonal N° 345, como expresión de reconocimiento y gratitud a su ex director se dispone que el Instituto de Educación Superior lleve el nombre de "Hno. Victorino Elorz Goicoechea".

En el año 2002, el Ministerio de Educación, a través del D.S. N° 017- 2002-ED, reinscribe al Instituto de Educación Superior Público "Hno. Victorino Elorz Goicoechea" de Cajamarca. Asimismo, mediante R.D. N° 1389-2002-ED autoriza la implementación del Programa de Formación en Servicio ofertando cursos de especialización, actualización, capacitación y perfeccionamiento.

El año 2004 el Instituto realiza la Evaluación Interna en las áreas de Planificación, Dirección, Clima Institucional, Docentes, Recursos Educativos e

Infraestructura y relación con la comunidad, y en el año 2005 se ejecutó la verificación externa dando resultados no tan satisfactorios, esto como parte de un proyecto de experimentación del proceso de acreditación.

A partir de la emisión de la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa y el Decreto Supremo N° 018 -2007-ED, el Instituto realiza diferentes acciones tendientes a lograr la acreditación institucional; sin embargo, el cambio constante de sus directivos no permite la continuidad de los procesos.

### **1.1.2. NECESIDAD DE CAMBIO EN LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

*“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, nos cambiaron las preguntas”*

*Mario Benedetti*

En muchos países del mundo, especialmente en Europa, se encuentran preocupados por poner en jornada un tipo de gestión en las instituciones educativas que conlleven a la satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los docentes y del personal administrativo y al mejoramiento del impacto en la sociedad; mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia de la Institución Educativa, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados. Para ello se propone una estructura ordenada para la gestión de la calidad que permita a la institución educativa, aprender mediante la comparación consigo misma y la ayuda en la planificación, en la definición de estrategias, en el seguimiento de los procesos obtenidos y la corrección de los errores cometidos o de aquellas deficiencias encontradas.

En cuanto al nivel de Educación Superior, Álvarez y Topete (1997) mencionan que es importante identificar las funciones sustantivas, los elementos estratégicos relacionados con la gestión de calidad, elementos del proceso que conduce al mejoramiento de la calidad de la Educación Superior.

En América Latina una de las preocupaciones es contextualizar el estudio de la Gestión Educativa, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. Ósea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

En la evolución histórica de la gestión educativa podemos hablar de cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, deconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación latinoamericana. Así tenemos el enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; el enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; el enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; el enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y el enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas

décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Los esfuerzos realizados en el pasado reciente, en el contexto ampliado del enfoque sociológico y a la luz de las nuevas exigencias nacionales e internacionales, presentan resultados de naturaleza y alcance diversos. Hoy, como en el pasado, se observa que los estudios y experiencias en el campo de la gestión de la educación se insertan en el movimiento general de las ciencias sociales y políticas. En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. Asimismo, en la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresarial, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión, de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano.

Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la Institución Educativa, al igual que la comunidad local, se debe autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las instituciones educativas.

En nuestro país, el Ministerio de Educación cuenta con dos Viceministerios el de Gestión Institucional (VGI); Dirección General de Gestión Descentralizada y la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar, las mismas que han reemplazado entre otras a Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación

(OAAE), que dependía del VGI. La OAAE era la encargada de normar, promover y prestar asesoría técnica en materia de organización, funcionamiento y gestión descentralizada de los órganos intermedios y centros educativos, así como participar en el desarrollo de los proyectos de Modernización de la Gestión Educativa y Fortalecimiento del Sistema de Planificación Estratégica. A través de la RM N° 168-2002-ED el Ministerio de Educación define un modelo de gestión de una manera más instrumental, encaminada a la solución de problemas en el corto y mediano plazo, el mismo que plantea procesos de democratización, estructuras organizativas, participación activa de agentes educativos y de la comunidad y a la mejora de los aprendizajes para lograr un desarrollo local, regional y nacional.

Desde 1998 el Ministerio de Educación desarrolla proyectos de Capacitación en Gestión a Directores de los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria a través del Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGED) cuyo objetivo fundamental es que cada Institución Educativa posea su Proyecto Educativo Institucional.

En la Región Cajamarca el PLANGED se ha desarrollado, también desde 1998 hasta el 2004 para los Directores de Educación Inicial, Primaria y Secundaria, lo que no ha permitido cumplir con todos los directores; lo peor es que estos procesos de capacitación no han tenido la continuidad, ni la aplicación adecuada, de allí que un buen porcentaje de Instituciones Educativas, a la fecha ni siquiera cuentan con su PEI, menos desarrollan una gestión estratégica.

En el caso del nivel de Educación Superior no hemos tenido una capacitación en gestión de manera específica, salvo algunos cursos aislados que ha ejecutado la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente (DINFOCAD) a través de la Unidad de Formación Docente (UFOD). Sin embargo la mayoría de directores de



los ISPs han logrado capacitarse y actualizarse de manera independiente, es así que todas las Instituciones cuentan con su PEI y algunos otros documentos de Planificación Estratégica; pero también es cierto que a pesar de haberse realizado las acciones de supervisión y monitoreo todos los años no se cuenta con ninguna información sobre las características del estilo de gestión, ni mucho menos de los resultados de la gestión en los Institutos Superiores Pedagógicos.

### **1.1.3. LA GESTIÓN EN EL INSTITUTO.**

"Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran." KAORU ISHIKAWA

El Instituto de Educación Superior Público "Hno. Victorino Elorz Goicoechea" de Cajamarca, como parte integrante del Sistema Educativo y dependiente administrativa y académicamente del Ministerio de Educación experimenta toda la problemática existente en nuestro país; por lo tanto, tenemos que cumplir con lineamientos de políticas señalados por el mismo.

El Instituto desde sus inicios ha cumplido con los lineamientos de política diseñados por el Ministerio de Educación. En los años 90 la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente – DINFOCAD, ha propiciado varios intentos, en la búsqueda de alcanzar los objetivos estratégicos planteado por el MED: Formar niños y jóvenes como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando este proyecto colectivo con su propio proyecto personal de vida y, fortalecer la escuela pública asegurándole autonomía, democracia y calidad de los aprendizajes.

Desde esta perspectiva las Instituciones Educativas contarán con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los

requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Para dar cumplimiento a estos desafíos el MED ha emitido la RM N° 168 –VMGI, donde se señala la participación de integrantes de la comunidad educativa a través del Consejo Educativo Institucional y la elaboración de documentos de Planificación (PEI) y de organización (RI).

El Instituto de Educación Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, ha implementado todos los dispositivos generados por el MED, acciones que ha sido supervisadas y monitoreadas por los órganos correspondientes; el problema fundamental de la experimentación de nuevos planteamientos curriculares y de gestión, es que no se ha hecho un seguimiento y evaluación del proceso de aplicación, menos de los resultados; ni por la institución, tampoco por los órganos del MED.

Por lo que considero importante determinar la situación actual de los procesos de gestión en el IESP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, de tal forma que se pueda plantear nuevas alternativas y caminos que nos conduzcan a una verdadera gestión estratégica que asegure la calidad del servicio educativo a través del trabajo conjunto y consensuado de todos los integrantes de la comunidad educativa.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

Se planteó el siguiente problema de investigación ¿Existe carencia de un modelo de Gestión que permita brindar un servicio de calidad y que responda a las necesidades de la sociedad?

### **1.2.2. OBJETO DE ESTUDIO.**

La gestión del modelo de gestión educativa vinculada con la generación de un servicio de calidad en el Instituto de Educación Superior Publico “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.

### **CAMPO DE ACCIÓN**

Programa de gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Publico “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.

### **1.2.3. OBJETIVOS.**

*Objetivo general:*

Proponer y fundamentar un modelo de gestión educativa que permita al Instituto de Educación Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca brindar un servicio educativo de calidad que responda a las necesidades de la zona de influencia.

*Objetivos específicos:*

- a. Elaborar un diagnóstico de la realidad de la Gestión en el Instituto de Educacion Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.
- b. Explicar las Teorías y Enfoques que fundamentan el modelo de gestión educativa orientada a la calidad del Instituto de Educación Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.
- c. Diseñar un modelo de gestión educativa orientado a la calidad en el Instituto de Educacion Superior Publico “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.

### **1.2.3. HIPÓTESIS.**

Es posible plantear un diseño de Gestión Educativa que permita al Instituto de Educacion Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca brindar un servicio educativo de calidad que responda a las necesidades del área de influencia.

### **1.2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

- a. *Población*: 58 docentes, 20 trabajadores administrativos y 814 alumnos de ambos sexos.
- b. *Muestra*: 44 docentes de diferentes especialidades y ambos sexos; 15 trabajadores administrativos, de ambos sexos; y 140 alumnos de la diferentes carreras y especialidades y pertenecientes al VII y IX ciclos.

En síntesis, el instituto cuenta con más de 73 años de funcionamiento, formando docentes de diferentes especialidades y para los tres niveles de Educación Básica Regular, durante este tiempo ha tenido que adaptarse a las diversas exigencias de la normatividad legal emitida por el Ministerio de Educación y a distintos tipos de gestión (administración religiosa y laica). A la fecha si bien es cierto cumple con lo normado, pero carece de una gestión que le permita responder satisfactoriamente con las exigencias de una formación magisterial competitiva de sus estudiantes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

*“El comportamiento racional requiere de la teoría. El comportamiento reactivo solo requiere de la acción refleja”. W. Edwards Deming*

En la actualidad la gestión educativa ha sido objeto de diversos estudios de investigación en múltiples escenarios, los que han sido revisados y seleccionados como referentes para el presente trabajo de investigación. El proceso de gestión de las instituciones educativas tiene relación directa con los paradigmas que las autoridades manejan sobre educación así tenemos el enfoque conductista, cognoscitivista, socio cultural y humanista. Por otro lado, los institutos utilizan herramientas para el planeamiento estratégico de sus actividades bajo la tutela de principios de gestión. En este capítulo además de estos temas presentamos el análisis de la gestión en función de la calidad educativa y los aportes de los enfoques que ayudaran a la fundamentación de la propuesta.

## **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Se ha revisado diversos trabajos de investigación que refieren el estudio de temas relacionados con la investigación que estamos realizando, cada uno de ellos tienen elementos significativos muy importantes para el presente estudio, por lo que consideramos conveniente adjuntarlos como antecedentes teóricos.

- a. Casassus, Juan. 2000. Problemas de la gestión educativa en América Latina, concluye el desarrollo de la gestión educativa se encuentra en un momento dinámico y en medio de debates fundamentales. En este contexto se ha delineado una concurrencia de paradigmas llamados de tipo A o de tipo B, que representan el primero una visión tecno-linear-racionalista y el segundo una visión emotivo-no linear-holístico. Del primero se desprende ciertos modelos, enfoques y prácticas de gestión y del segundo otros modelos, enfoques y prácticas. En la actualidad pareciera que predomina un enfoque de tipo A en la gestión educativa de la región. Sin embargo, las practicas innovadoras que se han desarrollado en la industria con buenos resultados y aquellas de alto componente de conocimiento pareciera indicar que las prácticas de tipo B son más adecuadas. Esto pareciera ser más valido aun en un sector que se reclama de estar centrado en el desarrollo de las personas.
- b. Carrasco, S. 2002. Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA, concluye: existe una relación directa entre la Gestión Administrativa y la calidad de Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, siendo el índice de correlación de 81,8%, lo que significa que la relación es alta.
- c. Borjas, B. 2003, la gestión educativa al servicio de la innovación, sostiene que en contextos educativos que asumen el reto de mejorar y transformar y

transformar la realidad de los educandos, los educadores no pueden conformarse con que el centro funcione bien o con criterios de proyecto (no todo proyecto es necesariamente transformador). Un nivel más avanzado de cambio se obtiene cuando el centro decide responder a las necesidades e intereses de su entorno y elabora una propuesta producto de la participación tanto del personal interno al centro como la misma comunidad circundante, intentando conciliar el desarrollo individual y social de los educandos con el desarrollo comunitario en el propio ambiente escolar.

- d. Mendoza, Oswaldo. 2005. Factores internos y externos para la planeación estratégica del desarrollo de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, periodo 2003 - 2005, concluye: Falta de mecanismos adecuados de implementación de los planes de la facultad, principalmente en lo concerniente a la difusión de los planes y motivación al personal de la institución; carencia de liderazgo efectivo en la gestión de la facultad, principalmente por la falta de habilidades administrativas para superar las debilidades que presenta la facultad en el nivel competitivo, directivo, tecnológico y humano.
- e. Ordoñez, V. 2016. Gestión Educativa y satisfacción profesional en Institutos de Educacion Superior Tecnológicos Públicos. Concluye: La gestión educativa afecta la satisfacción profesional en los institutos superiores públicos de la región Junín, lo cual demuestra que son dos variables muy asociadas; el estudio de la gestión de la calidad educativa nos demuestra que es la vía del mejoramiento, en la que se puede lograr el fortalecimiento de las instituciones de educacion superior y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos

de gestión institucional, pedagógicos y administrativos; para así responder de una manera más acorde, a las demandas laborales.

## **2.2. ENFOQUES DE LA EDUCACIÓN**

*“Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales o las lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado” Stephen R. Covey*

Existe el paradigma conductista caracterizado por su interés en hacer de la Psicología una ciencia rigurosa. Sus propuestas de aplicación se concentran en el denominado “análisis conductual aplicado a la educación”. La problemática central es el estudio descriptivo de la conducta observable, así como de sus factores determinantes, los cuales son considerados como exclusivamente ambientales. Los procesos no observables son excluidos del terreno de la investigación y análisis de esta corriente.

Entre los principales aportes del paradigma conductista al campo educativo, mencionaré: El condicionamiento clásico, definido como la respuesta condicionada que un organismo emite ante un estímulo neutro, por el hecho de estar asociado otro estímulo que no lo es. El condicionamiento operante que es una respuesta activa, emitida por el organismo ante estímulos muy específicos.

El paradigma conductista asume como supuesto básico que la enseñanza consiste en proporcionar información a los estudiantes, con base en un detallado arreglo instruccional, para que estos la adquieran. Skinner (1970) expresa “enseñar es expender conocimientos, quien es enseñado aprende más rápido que aquel a quien no se le enseña”.

Los principios básicos con los que el conductismo ha desarrollado su sistema y su tecnología de enseñanza son los siguientes: Principio de la



planificación, determinación de objetivos, análisis de tareas, diagnóstico de competencias, diseño y selección de materias y técnicas de enseñanza; Principio de la comportamentalidad, diagnóstico y tratamiento de las competencias, entendidas como expresión de conducta observable; principio de la graduabilidad, presentar la información gradualmente; principio de dominio-avance, verificar el dominio del material antes de avanzar; principio de oportunidad de respuesta, emisión de respuestas hasta lograr el dominio necesario; principio de actividad, la enseñanza es fundamentalmente activa; principio del control de estímulos o control de los antecedentes de la conducta escolar; principio del control de refuerzos, que facilita la retroalimentación a las respuestas dadas; principio de evaluación sistemática, para comprobar el logro de objetivos.

El conductismo ha sido criticado por proponer un modelo de hombre básicamente adaptativo y pasivo, poco creador, negándole la posibilidad de desarrollar una actividad intelectual autónoma.

Frente a esta problemática surge el cognoscitivismo, que involucra a un conjunto de corrientes que estudian el comportamiento humano desde la perspectiva de las cogniciones o conocimientos, así como de otros procesos o dimensiones relacionados con éstos (memoria, atención, inteligencia, lenguaje, percepción, entre otros), asumiendo que dicho comportamiento puede ser estudiado en sus fuentes o capacidades y en sus realizaciones (actuación). Entre otras corrientes tenemos el caso del paradigma psicogenético de Piaget o el paradigma sociocultural representado por Vygotsky, la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel.

Con la finalidad de establecer la relación entre la Psicología y la educación surge el paradigma sociocultural, planteado por Vygotsky, el mismo que pretende explicar la influencia del contexto en el proceso educativo. El núcleo teórico del

paradigma está constituido por los siguientes elementos: Las funciones psicológicas superiores que tienen su raíz en las relaciones sociales; los procesos psicológicos superiores pueden entenderse mediante el estudio de la actividad mediada instrumental; el “buen aprendizaje” es aquél que precede al desarrollo; la enseñanza, debidamente organizada, puede conducir a la creación de *zonas de desarrollo próximo (ZDP)*; la enseñanza consiste, básicamente, en crear zonas de desarrollo próximo con los alumnos, por medio de la estructuración de sistemas de andamiaje (sistemas de apoyo y ayuda) flexibles y estratégicos; la instrucción se realiza mediante el aporte de apoyos estratégicos.

Como una posición conciliadora entre los paradigmas, el conductismo y el psicoanálisis, surge el paradigma humanista apoyado en la incorporación de líneas de orientación humanista en los currículos, especialmente norteamericanos, en respuesta a las protestas por la excesiva deshumanización de éstos y por la falta de consideración a las características particulares de los estudiantes, situaciones que no permitían el desarrollo total de las capacidades de los jóvenes y provocaban fallas en el trabajo académico.

Algunos de sus representantes más destacados del paradigma humanista fueron A. Maslow, G. W. Allport, Carl Rogers. La base del desarrollo de este paradigma es el conocimiento y la promoción de los procesos integrales de la persona. Los humanistas, fuertemente influenciados por las corrientes existencialistas, parten del supuesto de que la persona humana es una totalidad, en continuo proceso de desarrollo. Para comprender al individuo hay que ubicarlo en su contexto.

Los supuestos básicos de la corriente humanista son: El ser humano es una totalidad y no se le puede comprender a través de la fragmentación de procesos

psicológicos moleculares; el hombre tiende naturalmente hacia su autorrealización y busca su trascendencia; el ser humano vive en relación con otras personas y esto es inherente a su naturaleza; las personas se conducen, en el presente, con base en lo que fueron en el pasado y preparándose para el futuro; el hombre tiene libertad para elegir y tomar decisiones, él es quien construye con su propia vida; el hombre es intencional, a través de sus intenciones, propósitos y de su voluntad estructura una identidad personal que lo distingue de los demás.

Para los humanistas, la educación debe ayudar a los alumnos a que decidan lo que son y lo que quieren llegar a ser, basada en la idea de que todos los estudiantes son diferentes y debe ayudarlos a ser más como ellos mismos y menos como los demás.

Carl Rogers propone una educación democrática centrada en la persona, la cual consiste en otorgar la responsabilidad de la educación al estudiante. El objetivo central de la educación es crear alumnos con iniciativa y autodeterminación, que sepan colaborar solidariamente con sus semejantes sin que por ello dejen de desarrollar su individualidad. Para ello la educación debe integrar lo intelectual, lo afectivo y lo interpersonal.

En la actualidad una de las corrientes psicológicas más influyentes es el paradigma psicogenético constructivista que ha generado grandes expectativas para la reforma de los sistemas educativos en el mundo; el representante es Piaget, quien cuestiona la forma en que el individuo construye el conocimiento, particularmente el científico, y cómo pasa de un estado de conocimiento a otro superior. Asimismo, le interesa determinar la forma en que se originan las categorías básicas del pensamiento, tales como el espacio, el tiempo, la causalidad, entre otras. En este

proceso es fundamental el papel del sujeto: es él quien *conoce*. El *sujeto cognoscente* desempeña un papel activo en el proceso del conocimiento.

Las categorías centrales de la teoría constructivista son la teoría de la equilibración y la teoría de los estadios. La primera permite explicar la forma en que el sujeto integra la nueva información a los esquemas previos que ha construido.

Algunos de los rasgos esenciales de la perspectiva constructivista de la enseñanza se pueden sintetizar en los siguientes puntos: Se centra en el sujeto que aprende; el conocimiento no es una copia fiel de la realidad sino una construcción del ser humano; las personas son sujetos activos que aprenden, inician y aprovechan experiencias, buscan información para resolver problemas y reorganizan lo que ya saben para lograr nuevos aprendizajes; la construcción del conocimiento depende de los conocimientos o representaciones acerca de la realidad y de la actividad a realizar, así como de la actividad interna o externa que el sujeto realice; el conocimiento es resultado del aprendizaje; en consecuencia, los modelos educativos deben enfatizar la propia construcción y organización del conocimiento del individuo; el aprendizaje se produce cuando entran en conflicto lo que el estudiante sabe con lo que debería saber.

Existen otros enfoques a cerca de la educación entre ellos tenemos: El enfoque opresor, el cual señala que la educación tiende a cumplir un proceso por el cual el sujeto se adapta a una sociedad opresora. La educación está al servicio de una "invasión cultural"; transformándose en manipulación cuando el educador-invasor considera al pueblo como sin cultura y sin pasado. Lamentablemente en nuestro país este tipo de enfoque se ha venido desarrollando en algunas instituciones o con algunas acciones del docente de aula.

La educación opresora es un reflejo de la sociedad opresora y una dimensión de la cultura del silencio. Se trata de una cultura vertical de dominación en la cual se crea una oposición entre el educador (monitor-profesor) y el educando (receptor-alumno). El educador es el que educa, sabe, piensa, opta, escoge contenidos programáticos y los entrega al educando (el Pueblo). Así, el pueblo es objeto pasivo de la acción del educador; es privado de su palabra, no sabe, debe escuchar, repetir, acomodarse y seguir las recetas e indicaciones del educador.

En contraposición al enfoque opresor se plantea el enfoque liberador que busca la transformación de la realidad y la afirmación de los hombres como sujetos de decisión. La educación dentro de este enfoque busca la Praxis que consiste en la reflexión y acción de los hombres sobre el mundo para transformarlo y exige la inserción crítica de los oprimidos en la realidad opresora en la cual objetivándola han de actuar simultáneamente sobre ella. Freire en "Pedagogía del Oprimido", señala que la razón de ser de la educación liberadora radica en su impulso inicial conciliador. La educación debe comenzar por la superación de la contradicción educador-educando. Debe fundarse en la conciliación de sus polos, de tal manera que ambos se hagan, simultáneamente, educadores y educandos. Esta educación liberadora, problematizadora, ya no puede ser el acto de depositar, de narrar, de transferir o de transmitir "conocimientos" y valores a los educandos, meros pacientes, como lo hace la educación "bancaria", sino ser un acto cognoscente. Ricardo Osorio Rojas, dice que la educación liberadora tiene cinco rasgos que la identifican: Cambio social, concientización, estructura, participación y objetivo

El enfoque mercantilista considera la educación al servicio de la productividad e implica una inversión en capital humano: el sistema educativo produce los recursos humanos que requiere el desarrollo y que las estructuras

económicas luego absorberán; la base de este enfoque es el concepto de "competitividad" que nos habla de emprender o "tener la capacidad de ser el mejor." Ideas que tienen la connotación de excelencia, eficiencia y eficacia. Pero también se refieren a la capacidad de trabajar en equipo, saber generar cooperación, saber crear comunidad, saber vivir y convivir, "aprender a aprender ", expresión que nos recuerda en algo al concepto de "capacidad estratégica de adaptación", concepto del mundo empresarial que se ha integrado al mundo educativo. Al punto que podríamos afirmar que "competir es la capacidad de aprender a aprender", o más específicamente, *aprender a emprender*.

El enfoque tecnológico se basa en el hecho de que las nuevas tecnologías van a producir un cambio importante en el sistema educativo. Hoy estamos viviendo el surgimiento de la era de las telecomunicaciones, computadoras y de la alta tecnología en general, avances técnicos que traen consigo cambios radicales. La revolución tecnológica de la información se ha convertido en un movimiento auto transformante y transformatorio de las oportunidades de desarrollo y progreso humano.

J. Tiffin y L. Rajasingham describen la evolución y características de ciertos parámetros de la educación, sobre todo, en este escenario de la "Sociedad de la Información". La educación del futuro -dicen- nos habla de un sistema educativo en manos de empresas en las que la educación es una mercancía que los "consumidores" (ahora habría que calificarles así) contratan y adquieren "bienes educativos" diversificados acordes con sus necesidades. En este contexto el concepto "aprender a aprender", significa saber organizar la información, saber ordenarla, clasificarla y transformarla en conocimiento productivo y práctico. En esta perspectiva nuestro sistema educativo, debe formar un estudiante que: domine la

tecnología, que su conocimiento sea práctico; pero, sobre todo, pueda enfrentarse a toda nueva tecnología con éxito; posea las destrezas fundamentales que le permitan identificar, buscar, discriminar, analizar y comprender la enorme cantidad de información que está a su disposición a través de las nuevas tecnologías; desarrolle una actitud abierta y receptiva frente a la tecnología, y que no caiga en la tecnofobia o en la tecnofilia acrítica; que sea conciente de las implicaciones culturales, políticas e ideológicas de la tecnología en la sociedad; que pueda cualificarse laboralmente para el uso y manejo de las nuevas tecnologías y ; sea flexible y rápido en el aprendizaje, al momento de enfrentarse a la producción o al manejo de información.

### **2.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EDUCACIÓN**

"Las oportunidades se multiplican a medida que se aprovechan".  
Sun tzu

El planeamiento estratégico es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo.

El planeamiento estratégico es también un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa, significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y esté sujeto a un proceso de evaluación permanente.

El éxito del planeamiento estratégico, está en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos, así como las oportunidades y cómo aprovecharlas.

Finalmente manifestaremos que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo, por que deben intervenir en forma activa todos los miembros de la organización, esto significará demostrarles a ellos que su intervención es crucial, esto sin duda, implicará el desarrollo de talleres de socialización donde se brinde la oportunidad de opinar sobre un tema específico, que les motive a sentirse realmente miembros activos del proceso.

La planeación estratégica según J. A. Bringas, (1997), es el proceso de dirección institucional que permite estructurar un número determinado de actividades, acciones y operaciones para asegurar el futuro exitoso de la institución a tenor de las circunstancias presentes y futuras. Representa conceptualmente la unidad dialéctica de la estrategia y la táctica, por lo que ambos se complementan y excluyen mutuamente. Mientras que para R. Palacios, (1997), planeación estratégica y estrategia son términos que se utilizan por separado; sin embargo, de hecho se refieren a una misma actividad, son la expresión del proceso de proyectar resultados esperados y explica que la estrategia se basa en el desarrollo de procedimientos y/o partes coherentes en flujos de decisiones organizativas, bien planificadas a priori o desarrolladas a posteriori, referente a los medios y metas que la organización ha de llevar a cabo y que le permitan enfrentarse a problemas externos, resolver los internos y medir el proceso logrado. La esencia de la planeación estratégica será, entonces, la determinación del rumbo de la institución educativa, construir el camino que conducirá hacia la misión que se ha planteado, en forma decidida, objetiva y ambiciosa.

La planeación estratégica en la escuela es el modo de concebir y desarrollar estrategias escolares que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes factores de la comunidad educativa, caracterizada por una concepción sistémica que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del



sistema (factores internos) y de éstos con el entorno (factores externos), y su orientación prospectiva hacia el futuro; proceso que se realiza bajo la conducción de los directivos de la institución. En cambio, Dirección Estratégica es un proceso completo y articulado mediante el cual la escuela, formula objetivos, estrategias y acciones, que implementa, ejecuta, controla y evalúa, a través de la estrategia escolar, tomando en consideración sus ventajas internas, aprovechando las posibilidades externas, mitigando las desventajas internas y evitando o atenuando los retos externos, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados positivos.

### **2.3.1. HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

- a. *El proyecto de Educativo Institucional (PEI)* es un conjunto de propósitos y propuestas pedagógicas y de gestión para desarrollar una educación de calidad en una Institución Educativa, dando sentido y horizonte a las acciones educativas que se realizarán los alumnos, padres de familia, docentes, directivos y otros sujetos de la comunidad educativa.
- b. *El Plan Anual de Trabajo.* Documento que permite operacionalizar los proyectos de innovación, a través de la programación y ejecución de actividades que serán cumplidas a mediano y corto plazo. Tiene estrecha relación con el Proyecto Educativo Institucional.
- c. *El Manual de Organización y Funciones.* Es un documento operativo que detalla la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, en estrecha relación con el Reglamento de Organización y Funciones; Así mismo establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica.

- d. *El Organigrama*. Es la representación grafica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes
- e. *Reglamento Interno*. Es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento de la institución educativa. Contiene los objetivos y la organización del centro; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad.
- f. *Manual de Procedimientos*. Es un documento específico orientado a describir detalladamente las acciones operativas necesarias para la ejecución de un trámite o servicio de la institución.
- g. *Cuadro de Asignación de Personal*. Es el documento técnico que contiene los cargos con respaldo presupuestal asignados por el órgano administrativo inmediato superior, y que se ordena de acuerdo a la jerarquía que tiene en el organigrama del centro educativo. Los tipos mas utilizados son el “estructural” y el “Nominal”. El primero muestra los cargos y las plazas: el segundo, lista los nombres y apellidos de los trabajadores que ocupan aquellas plazas.

## **2.4. GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa es el conjunto de acciones para organizar y administrar mejor las actividades de una institución educativa, orientadas a optimizar las estrategias de desarrollo integral, aprovechando el pleno aprovechamiento de las posibilidades humanas, materiales y financieras, y de

agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. En otras palabras, la gestión educativa implica un proceso de toma de decisiones que deben realizar los integrantes de la institución con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

#### **2.4.1. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

- a. *El director*: El director de la Institución, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines y objetivos institucionales.
- b. *El Consejo Educativo Institucional* conformado por los representantes de los diferentes estamentos de la organización de una Institución Educativa. Es un órgano de asesoramiento y de consulta del director.
- c. *El docente* Es el formador que realiza su trabajo en contacto directo con los estudiantes, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación. Es el responsable de los resultados del trabajo educativo.
- d. *Los egresados* son los profesionales que recibieron su formación profesional que puede aportar con la información de la pertinencia de su formación inicial y el desempeño laboral.
- e. *Los padres de familia* constituyen el grupo cliente del servicio educativo, además se convierte en la expresión de satisfacción del servicio educativo.
- f. *El alumnado* está constituido por los estudiantes, cuyo universo es altamente heterogéneo.

- g. *Los organismos normativos y administrativos* son aquellos que señalan las políticas educativas y emiten la normatividad que rige la organización y funcionamiento de las instituciones educativas.
- h. *La comunidad* se convierte en el escenario y la instancia donde los resultados de la Institución Educativa se ponen en evidencia, a través de las diferentes organizaciones sociales.

#### **2.4.2. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN.**

- a. *Planificación:* Constituye el proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a realizar las actividades de la institución. Es un proceso de proyección realista, hacia el futuro mediante la prevención del curso de los acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. Recurre a un conjunto de técnicas y métodos para formular, aplicar y controlar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.
- b. *Organización:* Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la institución para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Significa el proveer a la institución de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.
- c. *Dirección:* La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

- d. *Coordinación*: Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos de todos y cada uno de los integrantes y unidades de una institución. Asimismo, como también el conjunto de acciones tendientes a buscar aliados a la institución para facilitar la ejecución de sus actividades.
- e. *Control*: El control, es una practica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

### **2.4.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN**

*“Pon en práctica la regla número uno de oro de la administración en todo lo que hagas.*

*Administra a los otros de la manera en que te gusta ser administrado”.*

*Brian Tracy.*

- a. *Principio de división del trabajo*. Mediante la aplicación de este principio, las actividades o tareas deben agruparse, en lo posible en unidades de organización, dividiendo las funciones o tareas de acuerdo al área o especialidad.
- b. *Principio de autoridad – responsabilidad*. Consiste en delegar autoridad a los subalternos de ala organización, a fin de poder cumplir con sus obligaciones asignadas. La delegación de autoridad, no significa de ninguna manera delegar responsabilidad, lo que se debe buscar es un equilibrio entre autoridad y responsabilidad, teniendo en cuenta que la autoridad es una acción de mando, es la capacidad de una persona para dar ordenes; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos, de abajo hacia arriba.

- c. *Principio de autoridad de mando.* Significa que no se puede ni se debe colocar a una persona, en situaciones de recibir ordenes de más de un jefe o superior jerárquico. Todo trabajador debe tener un solo jefe, y nada más que un jefe.
- d. *Principio de eficiencia.* Al aplicar este principio, se busca cumplir con los objetivos deseados de la institución, de manera tal, que el costo sea mínimo y que los imprevistos tiendan a eliminarse; con este principio también se mide la capacidad del ejecutivo-funcionario, a fin de hacer la cadena de mando la mas corta posible, ya que las decisiones deben tomarse lo mas cerca posible de donde se genere el problema.
- e. *Principio de la amplitud de mando.* Llamado también principio de límite de control, mediante el cual se trata de establecer el número de personas que un jefe puede dirigir, coordinar y controlar con efectividad.

#### **2.4.4. GESTIÓN Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

El concepto de calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla por las personas, los grupos sociales, las instituciones y las empresas. Por ejemplo: Edwards Deming: "La calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua"; para el Dr. J. Juran: la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente". Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor"; Rafael Picolo, Director General de Hewlett Packard: define "La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores

que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina".

En base a las definiciones anteriores podría permitirme esbozar el siguiente concepto de calidad en la educación: Como un proceso de mejoramiento e innovación continua de todos los integrantes y áreas de la Institución Educativa participando activamente en la gestión y desarrollo del proceso educativo, que satisfaga las necesidades y exigencias de los estudiantes y la sociedad en su conjunto, logrando con ello mayor desarrollo de la persona y de los pueblos.

Pero también tenemos algunos otros aportes sobre el concepto de calidad como el de William Ouchi, señala que la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso" lo cual es considerado la base de su teoría. La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Philip Crosby creador del concepto "cero defectos"(CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas, desarrolló un concepto denominado los "Absolutos de la calidad total". El Dr. Joseph M. Juran, señala que Calidad es "adecuación al uso", propone tres procesos básicos de gestión por medio de los cuales gestionamos la calidad. Los tres procesos (la trilogía de Juran) son: Planificación, control y mejora.

La gestión de las Instituciones Educativas, en los momentos actuales, está en la obligación de realizar actividades tendientes a lograr la calidad del servicio que ofrece. El director o gerente deberá emprender una gestión hacia la calidad; para ello debe conocer los postulados, misión y visión de la nueva gestión enfocando los esfuerzos a las necesidades del sistema educativo, plasmándolas en los documentos de gestión de la Institución Educativa (PEI, PCI, PAT, RI), que le

permitan lograr que el sistema educativo como una organización compleja establezca procesos como el planificar, organizar, dirigir y controlar (Quinn, 1992) convirtiendo a la institución en una organización educativa en evolución, que va en busca de resultados y productos de calidad. Pero también se tendrá presente la naturaleza ecléctica de los enfoques y estrategias de acuerdo a la cultura y al clima organizacional existen en la Institución Educativa.

Según, Drucker (1997) la organización educativa será orientada hacia un futuro de alianzas, flexibilidad en la ejecución del trabajo manteniendo propósitos unitarios en la formación de líder de líderes. Por otro lado, Trist y Emery (Bueno Campo, 1996), en el enfoque situacional proponen un sistema socio técnico donde el énfasis es la influencia técnica sobre el sistema social prevaleciente, relacionando lo socio técnico con lo que surge dentro de la organización. La tecnología está en el sistema educativo como una herramienta de trabajo. El enfoque técnico social mueve al líder a un enfoque de contingencia como lo exponen Lawrence y Lorsch (Argyris, 1978) que el estudio de las influencias de las circunstancias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo ofrece información valiosa sobre las estrategias funcionales y las no funcionales. Los enfoques modernos se mueven en torno a lo operacional, donde los exponentes Koontz y Weihrich (Bueno Campos, 1996) señalan que el director para gestionar operacional y efectivamente su institución deberá optar por el trabajo interdisciplinario, conjunto de conceptos, principios, técnicas, conocimiento y los enfoques eclécticos de diferentes escuelas. Estar consciente de la importancia de los procesos operacionales, donde cada miembro debe conocer e internalizar la importancia de sus funciones dentro de la organización.



Lo manifestado anteriormente conlleva a practicar una cultura de calidad que vendría a ser el resultado de un proceso que involucra un cambio constante en la manera de pensar y de actuar. La cultura de calidad implica mejoras continuas, autoevaluación, superación profesional y personal, dentro de un ambiente de confianza y fe. En organizaciones con Cultura de Calidad Total no se buscan culpables, cada error se considera como una oportunidad para el mejoramiento continuo. Cada trabajador se responsabiliza por los hechos y se busca la forma de solucionar los problemas y errores conjuntamente. En la Cultura de la Calidad Total los resultados inmediatos son importantes; sin embargo, los resultados a mediano y a largo plazo causados por el proceso de mejoramiento continuo, son de mayor interés para la organización, porque así se garantiza una atención constante a los retos. La Cultura de la Calidad significa hacer las tareas siempre lo mejor posible desde la primera vez, a un nivel más económico, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa.

El concepto de calidad descansa sobre tres factores coherentes entre sí: Funcionalidad, relación entre resultados educativos y fines de la educación y metas institucionales y las aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y los individuos; eficacia, es la coherencia entre resultados, metas y objetivos, también se define como la consecución de los objetivos educacionales, establecidos como valiosos y deseables; modernidad, proceso, para poner a la educación a tono con las exigencias presentes y las del nuevo siglo, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora de la infraestructura física de los mismos.

El requisito primordial para un proceso de cambio se desarrolle con éxito es la existencia de un equipo directivo con el liderazgo suficiente para anticiparse al futuro, desarrollar una visión clara del rol que debe jugar el personal y la institución, para ayudar a construir ese futuro. El cambio significa reducir costos e implementar estructuras organizativas competitivas para proporcionar a los estudiantes y sociedad lo que ellos deseen, como y cuando lo quieren, y aun precio y calidad competitivos.

La gestión del cambio comprende dos aspectos fundamentales: *La administración del cambio*, se refiere al mundo de los objetos, tales como recursos tareas, planes, programas, obtención de fondos, entre otros: Esto se considera en primer lugar y se inicia el mismo día en que toma la decisión para reiniciar un cambio. *La dirección del cambio* se refiere al mundo de las personas, y las palabras tales como visión, motivación, compromiso, conocimiento, trato, calidad, satisfacción, etc.; son de prioridad para los que dirigen el cambio.

De la capacidad que se tenga para administrar y dirigir el cambio, depende el éxito o el fracaso del proyecto rediseñado; para el éxito hay que preocuparse de cómo lograr que las personas apoyen y participen activamente en el cambio.

## **2.5. LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se

llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia, que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

La capacitación en Calidad Total debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos, sino el cambio de actitudes y de comportamiento. Debe tenerse en cuenta que ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje, con la práctica vinculada a su propio trabajo. Para que la capacitación sea efectiva debe ser teórico-práctica, emplear ejemplos de la propia organización o similares, ser dosificada, capacitar en aquello que va a ser utilizado y aplicar lo aprendido en el trabajo diario.

La calidad, evaluación e innovación son tres conceptos inseparables en un proyecto tendiente a consolidar el sistema de educación superior en nuestro país. De la calidad se dice que es un concepto multidimensional, que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada. La calidad abarca todas sus funciones y actividades principales: calidad de enseñanza, de formación e investigación, lo que significa calidad de su personal docente y de los programas, y calidad de aprendizaje como corolario de la enseñanza y de la investigación.

### **2.5.1. GESTIÓN DE CALIDAD EN LA FORMACIÓN MAGISTERIAL**

Las instituciones que conforman el actual sistema de Educación Superior orientan su trabajo, casi exclusivamente, de manera aislada; desaprovechando las oportunidades de colaboración con otras instituciones dentro y fuera del país. La movilidad de los estudiantes es muy escasa debido a la rigidez de los programas educativos y a la carencia de instrumentos efectivos de coordinación entre instituciones. El reto es lograr que las instituciones de Educación Superior participen en redes locales, regionales, nacionales e internacionales de cooperación e intercambio académico, que les permitan hacer un mejor uso de los recursos disponibles, fortalecer sus capacidades institucionales y ofrecer servicios educativos con mayor cobertura, equidad y calidad y, que las estructuras y los perfiles de formación profesional sean flexibles, para facilitar el tránsito de los estudiantes entre niveles y programas educativos. Los ISPs fortalecer las redes, que hace años atrás (1996) se conformaron.

Existe una relación insuficiente entre las Instituciones de Educación Superior (IES) no universitaria y el sistema universitario y los organismos que

proporcionan becas, lo cual hace que se pierdan oportunidades para el fortalecimiento del posgrado de sus docentes, la conformación y desarrollo de los grupos académicos, el aprovechamiento de los resultados de investigación en los programas educativos de las IES y el uso compartido de la capacidad instalada en laboratorios, talleres, plantas piloto, bibliotecas, etc.

La normativa de la Educación Superior, necesita reajustes de tal forma que faciliten que las instituciones puedan transitar por el camino del cambio y la innovación de su estructura y organización, brindándoles autonomía e independencia.

### **2.5.2. VISIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA**

La Educación Superior Pedagógica está llamada a ser la fuerza impulsora del desarrollo educativo y social, de la democracia, de la convivencia pluricultural y del desarrollo sustentable del país. Es la encargada de proporcionar a la sociedad profesionales idóneos en todas las áreas del saber, portadores de conocimientos de vanguardia, emprendedores y comprometidos con las necesidades del país. Para ello es necesario contar con un Sistema de Educación Superior abierto, flexible y de buena calidad con reconocimiento nacional e internacional.

Las instituciones de Educación Superior Pedagógica deberán de preocuparse por alcanzar una alta capacidad de respuesta para atender las necesidades educativas de la comunidad mediante la formación eficiente y eficaz de sus estudiantes para desenvolverse en contextos diferentes y lograr la calidad educativa que plantea el Ministerio de Educación. Esto implica que los Institutos de Educación Superior, encargadas de la Formación Docente Inicial estarán

integradas a su entorno y serán fuente de consulta para la sociedad y sus representantes en virtud de su reconocida autoridad moral y académica.

## **2.6. MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA.**

*"No espere. Nunca va a ser el momento justo. Empiece en donde usted se encuentra y trabaje con las herramientas que pueda tener a su disposición ahora, y mejores herramientas van a ir apareciendo a medida que usted va avanzando", Napoleón Hill*

En la gestión educativa se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional.

### **2.6.1. MODELO HOLÍSTICO.**

Banks incorpora en este modelo la implicación de toda institución educativa en la educación intercultural; pero subraya, además, la necesaria aportación de la escuela a la construcción social implicando a su alumnado en un análisis crítico de la realidad social y en proyectos de acción que supongan una lucha contra las desigualdades. Integra así el enfoque intercultural y el sociocrítico.

El modelo holístico de Banks supone la creación de un ambiente escolar definido por los siguientes rasgos: el personal de la institución educativa tiene valores y actitudes democráticas; la escuela tiene normas y valores que reflejan y legitiman la diversidad cultural y étnica; los procedimientos de valoración y evaluación promueven la igualdad étnica y de clase social; el curriculum y los materiales de enseñanza presentan perspectivas diversas étnicas y culturales en concepto, aplicaciones y problemas; el pluralismo lingüístico y la diversidad son valorados y formulados en la escuela; se utilizan maneras de enseñar y estilos de motivación que son efectivos con grupos de estudiantes de diferente clase social, raza o etnia; profesores y estudiantes adquieren las habilidades y perspectivas

necesarias para reconocer las diversas formas de racismo y desarrollar acciones para eliminarlo.

Banks ha insistido en la dimensión crítica del curriculum que “debe ayudar a los estudiantes a desarrollar el conocimiento y habilidades necesarias para examinar críticamente la estructura política y económica actuales, así como los mitos e ideologías usados para justificarlas. También un currículum debe enseñar a los estudiantes las habilidades de pensamiento crítico, los modos de construcción del conocimiento, las asunciones básicas y los valores que subyacen a los sistemas de conocimiento y cómo construyen el conocimiento ellos mismos”.

#### **2.6.2.MODELO EFQM.**

Planteado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del modelo. Busca la integración de diversos enfoques en un esquema más amplio y complejo de la gestión.

La utilización sistemática y periódica del modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en: La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa. La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

La Institución que pretende aplicar este modelo deberá conformar un “Equipo de Calidad” integrado por el personal directivo y personal voluntario de la institución y de la comunidad; este equipo debe recibir formación en aspectos

relacionados con la gestión de la calidad y aplicación del modelo; el equipo recoge información sobre la situación de la Institución, realiza la autoevaluación y socializa con todos los miembros de la comunidad. Posteriormente selecciona los ámbitos de mejora que resulten críticos como producto de la autoevaluación y elabora el plan de mejoramiento el mismo que es puesto a consideración del CONEI y la asamblea general para ser incluido en el Plan Anual de Trabajo. Después de la ejecución de los planes se procederá a una nueva autoevaluación.

### **2.6.3. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

#### *Dimensiones del modelo de gestión por competencias*

- a. *Identificación de Competencias:* Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- b. *Normalización de Competencias:* una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre integrantes de las entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización



ligado a una cultura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.

- c. *Formación Basada en Competencias*: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de formación para el trabajo será mucho más eficiente, si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- d. *Certificación de Competencias*: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

#### **2.6.4. MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS.**

La gestión por resultados propone la administración de los recursos centrada en el cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Las instituciones públicas, responsables de un determinado servicio al público utilizan insumos financieros, humanos y materiales, asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios destinados a la consecución de objetivos de política pública.

La utilización de la planificación estratégica situacional se convierte en la base de la implantación de un modelo de gestión por resultados porque permite elaborar acciones estratégicas, vectores de resultado y colocar a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo. La reingeniería es el otro pilar sobre el que descansa la implantación del modelo de gestión por resultados, puesto que permite introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de procedimientos y circuitos administrativos y de rediseños que involucren mejoras de eficiencia.

La gestión por resultados implica una administración de las organizaciones públicas focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre los organismos centralizados y los organismos desconcentrados y descentralizados, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambos en la que se definan responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos.

El modelo se hace auto sustentable en la medida que existan indicadores de la gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos.

Así, el modelo de gestión por resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la Administración Pública pueda responder a las demandas sociales eficazmente, sin renunciar a la transparencia de la gestión. Esta descentralización se apoya, como vimos, en un Plan Estratégico formulado en estrecha vinculación con el presupuesto de la institución y precisa un conjunto de indicadores medibles y de un sistema de incentivos racional.

#### **2.6.5. OTROS MODELOS.**

Por su parte Juan Casassus, señala los siguientes modelos: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental.

- a. *El modelo normativo*, que predomina desde los años 50 hasta los inicios de la década del 70, tiende, en general, a planear el futuro, sobre la base de tendencias a mediano plazo y desde las acciones ejecutables, dentro de un presente de alta estabilidad. “En el ámbito educativo fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa” (Casassus ,2000. p 8).
- b. *El modelo prospectivo*, que concibe múltiples escenarios para el futuro, aceptando que el futuro no se explica, necesariamente, por el pasado; pero, cuya planeación hace imperativa la necesidad de reducir la incertidumbre que

origina la existencia de varios escenarios alternativos de futuro. De hecho, el instrumental de la visión prospectiva es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios.

- c. *El modelo de gestión estratégica*, surge para buscar la interacción entre las normas y el medio externo de cada institución educativa; cuyo objetivo es articular los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales de la organización, vinculando tanto lo estratégico, representado por las normas, como lo táctico representado por los medios, con el fin de alcanzar las metas deseadas. Este enfoque permite que las instituciones puedan adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante.
- d. *El estratégico situacional*, que sugiere considerar la viabilidad política de un plan, si éste debe ejecutarse dentro de una situación social potencialmente inestable; especialmente, cuando con el plan se enfrenta la solución de problemas asociados a crisis financieras globales; desde la perspectiva del modelo estratégico situacional, las características del gestor, del plan y de la realidad en que se pondrá en acción dicho plan, da origen a una determinada clase de situación que permitirá recomendar o no, en ese momento específico, su viabilidad.
- e. *El modelo de calidad total*, el modelo permite reconocer la importancia de los procesos y del valor que debe asignarse a ese “cliente” externo – interno que es el estudiante, más allá de las necesidades definidas por el Estado, como principal cliente externo, a través de su política educacional. Casassus, al referirse a este modelo escribe: “En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar

los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios.

Philip B. Crosby, refiere dos acciones que pueden llevar a asegurar calidad en una organización: “Primero debe haber una política, que es un enunciado claro de lo que la dirección demanda que sea la intención de la compañía. ... Segundo, todas y cada una de las personas de la compañía deben educarse para comprender su papel personal en el logro de la calidad. Esto requiere un programa de capacitación basado en principios que todos puedan entender e implantar, estos no pueden ser vagos o triviales. La propuesta de Crosby, *“la educación debe ser impecable”*, permite volver hacia el pensamiento de Drucker, quien sostiene: “Un especialista es una persona bien informada, pero no es automáticamente una persona educada. Una persona educada puede relacionar un área de conocimiento especial con el universo del conocimiento y la experiencia humana”. Afirmando, más adelante, que los especialistas: “...saben muchas cosas, pero no son educados en el sentido de tener que reflejar este conocimiento en su propio trabajo o desarrollo, en su propia personalidad. Yo sostengo que éste es el gran desafío que tiene por delante la próxima generación de líderes educativos. El desafío que enfrentamos consiste en volver hacer del conocimiento un medio para el desarrollo humano. Ir más allá del

conocimiento como herramienta y recuperar el papel de la educación como camino a la sabiduría”. (Drucker y Nakauchi, 1997: 111 -112)

- f. *El modelo de reingeniería*, reconoce que no basta el mejoramiento de los procesos y de la calidad de los productos o servicios que estos procesos generan para garantizar la efectividad de una organización en el tiempo debido, principalmente, al grado creciente de competencia en todos los sectores de la actividad económica, incluida la actividad educacional, y al hecho que todos los grandes negocios se ven dominados, progresivamente, por grandes redes internacionales que representan alianzas entre pequeños y grandes inversionistas que forman redes globales de inversión, donde el capital ya no tiene nacionalidad y fluye por el mundo.

Esta perspectiva reconoce la importancia del cambio cualitativo. Su aplicación reconoce, a su vez, que la única fortaleza de las organizaciones, que aspiran a mantenerse vigentes, es su capacidad para responder al medio, *dejando de ser lo que se es para llegar a ser lo que sea necesario ser*. Para lograr el cambio radical que exige dicha transformación, que llevará a la reconceptualización de la organización desde sus fundamentos, ésta debe crear y mantener una comunicación retro alimentada tanto con su entorno, con su público, con su cliente externo, como con sus miembros. Debe reconocer, a su vez, que depende cada vez más de las ideas, percepciones e información residente en el cerebro de sus trabajadores, sus miembros, de los bancos de datos disponibles y de las patentes generadas por la organización, que en los activos que posee. (Toffler,1996).

- g. *El modelo comunicacional*, según el punto de vista de Casassus, requiere del lenguaje para lograr los compromisos de acción que necesita una

gestión basada en la filosofía de calidad total. Por ello, afirma, “Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad; la cual, desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales (F. Flores) que se encuentran orientadas por el manejo de los *actos del habla* (John Searle). El lenguaje aparece como "la coordinación de la coordinación de acciones". (H. Maturana).

Casassus, manifiesta: “En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. .... Los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas”. (Casassus, 2000: 11)

Drucker, en su libro, *La gerencia de empresas*, sostiene: “Para desempeñar las tareas de la gerencia del mañana necesitaremos por lo tanto una educación superior para la gente que ya está en la gerencia. ... En resumen, el hecho de que la gerencia necesita educación superior, así como la preparación sistemática de gerentes, significa solamente que hoy la gerencia se ha convertido en una institución de nuestra sociedad. Sin embargo, las educaciones intelectuales y conceptuales solas no capacitan al gerente para cumplir las tareas del mañana. ... Su influencia en la gente de la empresa será tan decisiva que exigirá que el gerente ponga los principios

genuinos por encima de la conveniencia. .... Cualquiera sea la educación general de un hombre o su educación adulta para la gerencia, lo que será decisivo, sobre todo en el futuro más de lo que lo era en el pasado, no es ni la educación ni la habilidad: es la integridad de carácter”. (Drucker, 1999a: 476 - 478)

Sintetizando el capítulo señalamos que se ha revisado los principales enfoques de la educación, los mismos que sustentan la conducción y facilitación del proceso educativo de los estudiantes de Formación Magisterial, quienes a su vez guiarán el de sus futuros alumnos, se ha analizado el enfoque conductista, cognoscitivista, sociocultural y humanista. La gestión educativa ha sido analizada en cuanto a sus diferentes concepciones, componentes, principios y su relación con la calidad del servicio educativo que brindan las instituciones educativas. En cuanto a los modelos de gestión educativa hemos estudiado: el modelo holístico, que prioriza la educación intercultural y el análisis crítico de la realidad; el modelo EFQM, cuya base es la autoevaluación institucional, la integración de diversos enfoques y la participación de todos los niveles de dirección; gestión por competencias fundamentado en la identificación, formación y certificación de competencias del personal para el ejercicio de una función determinada; gestión por resultados, que implica la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas por las instituciones. También se revisó los modelos propuestos por Casassus: normativo, de gestión estratégica, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.



### **CAPITULO III**

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

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la recolección de información de los docentes, personal administrativo y estudiantes participantes en el trabajo de investigación sobre tres aspectos: gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión de recursos, cuyos datos son complementados, en base a la experiencia y convivencia en la institución mediante la interpretación y la orientación al mejoramiento de la calidad del servicio educativo que brinda el instituto.

Nos proponemos diseñar un modelo de gestión educativa para mejorar el servicio educativo que brinda el instituto teniendo en cuenta los datos obtenidos en el diagnóstico sobre el objeto de investigación y bajo el marco teórico desarrollado, buscando transformar a la institución que tenga como política formar profesionales capaces y altamente preparados para afrontar con éxito las situaciones laborales en su desempeño docente.

### 3.1. METODOLOGÍA

*“El propósito de trabajar sobre el problema no es "llegar a la respuesta correcta" sino tratar de captar el conflicto entre las diferentes maneras de pensar el problema”*

*Seymour Papert.*

El trabajo de investigación buscó recoger y describir las percepciones que tienen los integrantes de la institución sobre la gestión educativa por ello se optó por un enfoque cualitativo, puesto que en este tipo de enfoque se “busca consolidar, interpretar y reducir, de manera holística, los datos que las personas aporten, en este caso sobre la gestión educativa, y lo que el investigador ha leído y vivenciado sobre el tema de estudio” (Merriam 1998). Hernández, Fernández y Baptista, (2014) plantean que en el enfoque cualitativo la “realidad” se define mediante las interpretaciones, perspectivas y puntos de vista a través de métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados. Los datos y resultados son emergentes y flexibles, con un significado profundo en los resultados dado que estos se han originado desde la percepción que tienen los docentes, estudiantes y personal administrativo sobre la gestión en el instituto.

Teniendo en cuenta el enfoque se optó por el método fenomenológico para conducir la investigación, puesto que el estudio se realizó en base a “preguntas sobre la esencia de las experiencias: lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 471), en la misma perspectiva Seiffert (1977) decía que “el método fenomenológico busca comprender y mostrar la esencia constitutiva de la realidad, desde una interpretación holística sobre las situaciones cotidianas vistas desde la percepción de quien la vive” (citado por Díaz, B. pág. 37) .

En cuanto a los participantes en el trabajo de investigación, de la población se seleccionó una muestra del 75% de docentes de las diferentes especialidades, el 75% del personal administrativo y con 140 alumnos (15%) de las diferentes carreras profesionales: Educación Inicial, Educación Primaria, Computación e Informática y de Educación Secundaria, de las especialidades de: Ciencias Naturales, Comunicación y Matemática; pertenecientes al VII y IX ciclo; se trabajó con los alumnos de los últimos ciclos, porque ellos tienen mayor conocimiento de la realidad del instituto, puesto que ya están más de tres años y han experimentado algunas experiencias de la gestión de la Institución.

Se elaboró una encuesta para el personal docente, constituido por 40 ítems, para el personal administrativo una encuesta de 20 ítems y para los estudiantes una encuesta de 32 ítems; todos los cuestionarios estuvieron constituidos por ítems relacionados a la gestión institucional, gestión pedagógica, gestión de recursos y servicio educativo. Pero también se realizó observaciones directas y el análisis de los documentos de gestión del Instituto, los sílabos de las áreas y sub áreas y la normatividad y programaciones curriculares enviadas por el Ministerio de Educación.

### **3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.**

Los datos recogidos han sido procesados agrupándolos, en lo posible en un solo cuadro y por lo consiguiente en un solo gráfico; solamente algunos ítems que han estado orientados de manera específica al personal docente se han procesado de manera independiente. El procesamiento de los datos se presenta a través de tablas y gráficos acompañados de una interpretación, la apreciación de los resultados se ha relacionado con la realidad y algunos datos anteriores obtenidos en las evaluaciones realizadas por el Ministerio de Educación y la autoevaluación practicada en el Instituto.

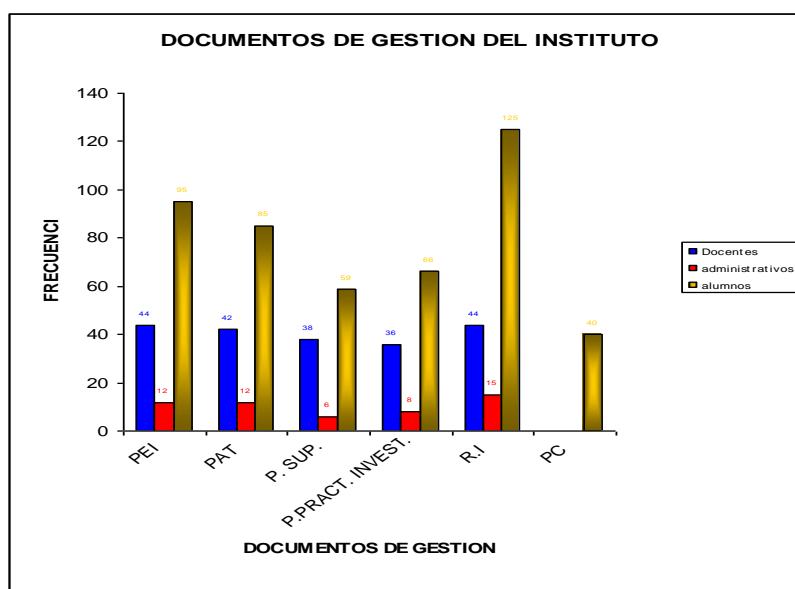
### 3.2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

**TABLA N° 1**

#### **DOCUMENTOS CON LOS QUE CUENTA EL INSTITUTO**

Documentos de gestión del Instituto	Frecuencia		
	Docentes	Administrativos	Alumnos
PEI	44	12	95
PAT	42	12	85
P. SUP.	38	6	59
P. PRACT. INVEST.	36	8	66
R.I	44	15	125

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 1**

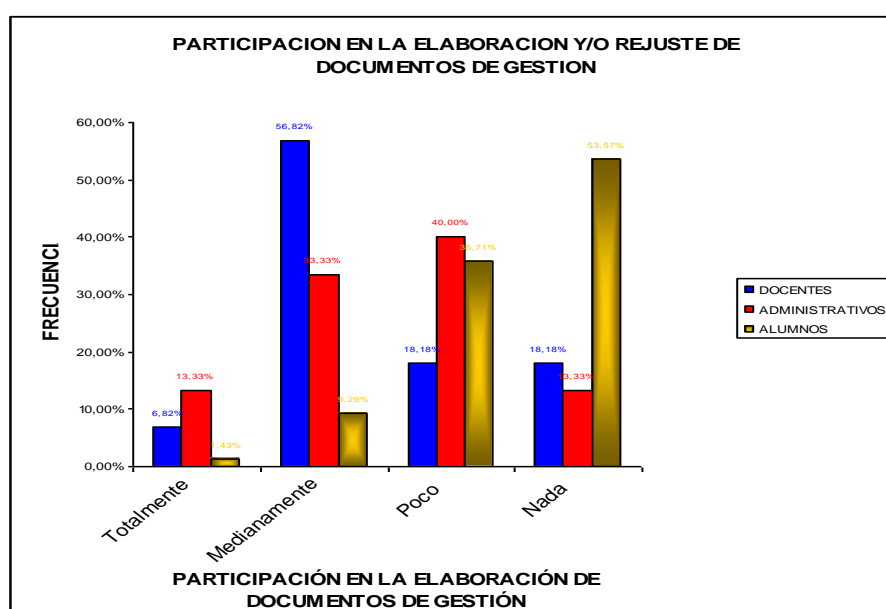
**INTERPRETACIÓN:** Los documentos de gestión que son a su vez herramientas que ayudan con la planificación, dirección, organización y control del trabajo en una institución. En el Instituto la gran mayoría de los integrantes conocen de la existencia de dichos documentos; esto debido a la difusión de los mismos; sin embargo, el Reglamento Interno tiene mayor porcentaje seguramente por dicho documento fue entregado un ejemplar a cada uno. Esto implica que con una estrategia adecuada podría conocerse el contenido de los mismos y optimizar la gestión.

**TABLA N° 2**

**PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN O REAJUSTE DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN DEL INSTITUTO**

Participación en la elaboración de documentos.	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ALUMNOS	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente	3	6,82	2	13,33	2	1,43
Medianamente	25	56,82	5	33,33	13	9,29
Poco	8	18,18	6	40,00	50	35,71
Nada	8	18,18	2	13,33	75	53,57
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y Estudiantes



**GRÁFICO N° 2**

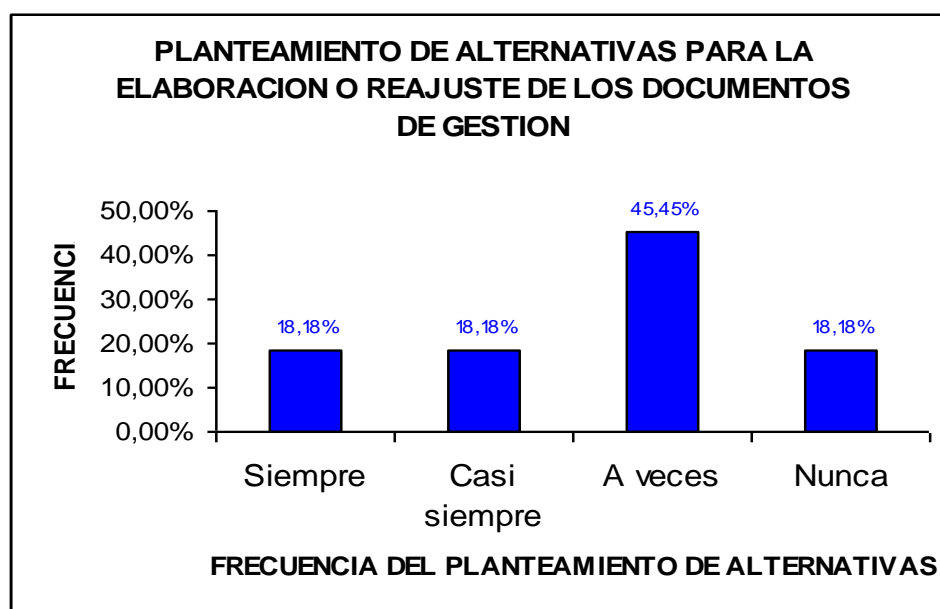
**INTERPRETACIÓN:** La participación en la elaboración de documentos que establecerán las directrices de las actividades institucionales es importante. Sin embargo, en el cuadro anterior, el mayor porcentaje en estudiantes se encuentra en nada; esto debido a que a dos factores; por falta de creación espacios de participación y por la falta de voluntad de los estudiantes debido a sus múltiples ocupaciones. El caso de los docentes y administrativos en poco y medianamente, por las estrategias de convocatoria son más efectivas. Esto implica que se debe implementar estrategias más efectivas.

**TABLA N° 03**

**PLANTEAMIENTO DE INICIATIVAS PARA LA ELABORACIÓN O REAJUSTE DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN**

Frecuencia de planteamiento de iniciativas	f	%
Siempre	8	18,18
Casi siempre	8	18,18
A veces	20	45,45
Nunca	8	18,18
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 3**

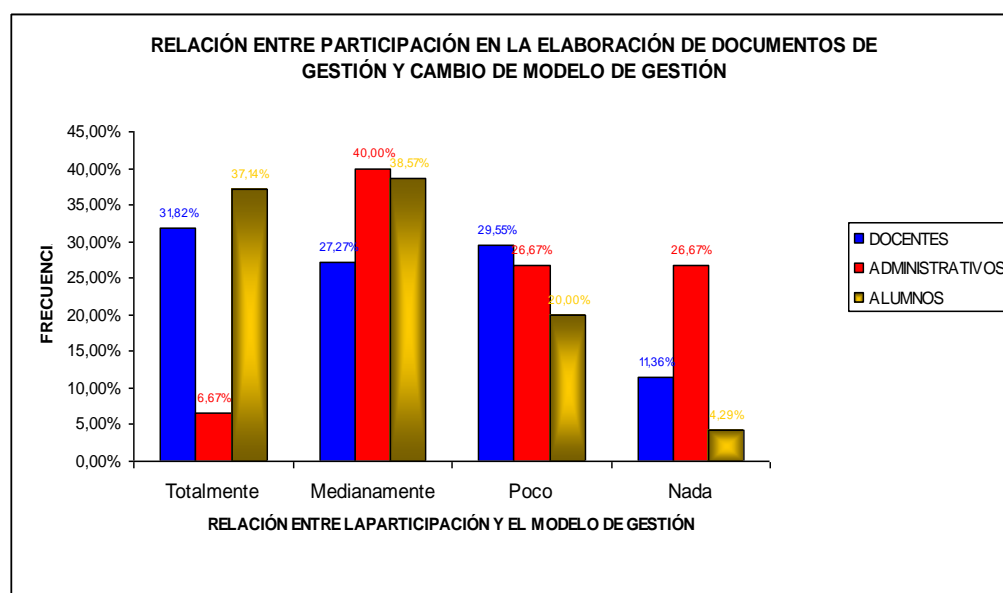
**INTERPRETACIÓN:** La participación es importante; pero es fundamental que, además, mediante ésta se plantee alternativas para mejorar los documentos de gestión de una Institución. En el caso del Instituto los docentes mayormente no plantean iniciativas o alternativas; en el caso de los estudiantes su aporte es mínimo y lo realizan a través del Consejo de Estudiantes, por ser un organismo representativo del estudiantado; pero el diálogo directo con las autoridades es otra que la utilizan un buen número de ellos. Esta información indica que es necesario establecer mecanismo para crear espacios que permitan recoger opiniones e iniciativas para mejorar los documentos de gestión.

**TABLA N° 04**

**PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y EL CAMBIO DE MODELO DE GESTIÓN**

Relación entre la participación y cambio de modelo gestión	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ALUMNOS	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente	14	31,82	1	6,67	52	37,14
Medianamente	12	27,27	6	40,00	54	38,57
Poco	13	29,55	4	26,67	28	20,00
Nada	5	11,36	4	26,67	6	4,29
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 4**

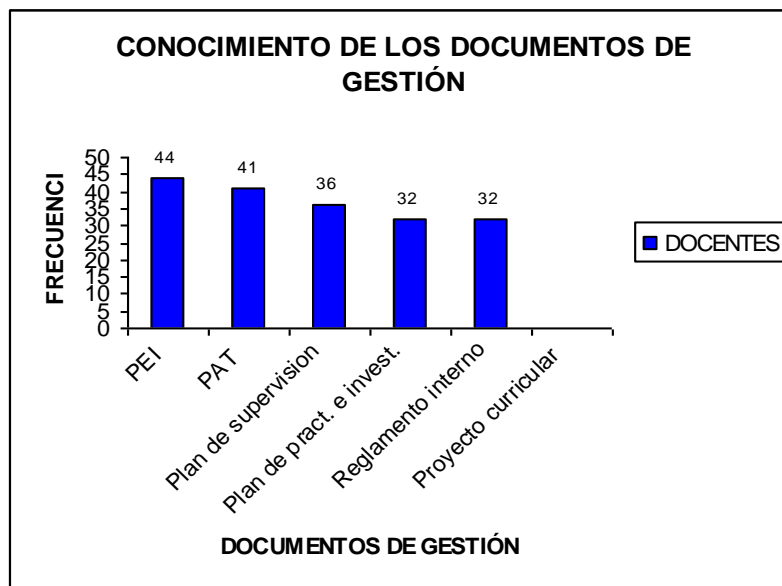
**INTERPRETACIÓN:** El modelo de gestión en una institución conlleva al establecimiento de políticas de planificación, organización y dirección de las actividades. En el Instituto la gran mayoría de los integrantes de los tres estamentos consideran que su participación mejoraría; si cambiaría el modelo de gestión en el Instituto; pero es un tanto contradictorio por muchos de ellos consideran que no participan por falta de disponibilidad de tiempo debido a otras actividades que realizan. Lo implica que los responsables de la conducción deben optar por un modelo de gestión que se adapte a dicha realidad.

**TABLA N° 05**

**CONOCIMIENTO DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN**

Conocimiento de documentos de gestión	f
PEI	44
PAT	41
Plan de supervisión	36
Plan de práctica e investigación	32
Reglamento interno	32
Proyecto curricular	

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 5**

**INTERPRETACIÓN:** Los documentos de gestión es necesario que los docentes lo conozcan para poderlos tomar en cuenta en la elaboración de los documentos de la planificación curricular. Puesto que la materialización de los postulados y lineamientos que se establecen en ellos se realiza a través de la programación curricular. El cuadro nos indica que la gran mayoría de los docentes de muestra conocen dichos documentos; el PEI es el que ha obtenido mayor porcentaje por se ha trabajado para la elaboración de los sílabos. Sin embargo, es importante establecer políticas para que el 100% de los docentes conozcan todos los documentos de gestión de la Institución.

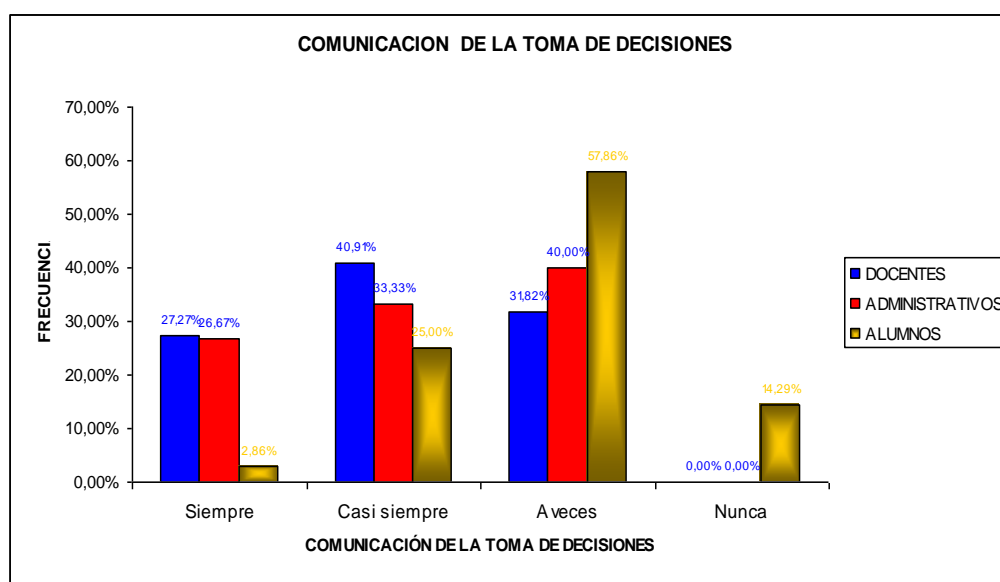


**TABLA N° 06**

**COMUNICACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES A LOS ESTUDIANTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Comunicación de la toma de decisiones	DOCENTES (6)		ADMINISTRATIVOS (5)		ALUMNOS (5)	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	12	27,27	4	26,67	4	2,86
Casi siempre	18	40,91	5	33,33	35	25,00
A veces	14	31,82	6	40,00	81	57,86
Nunca					20	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 6**

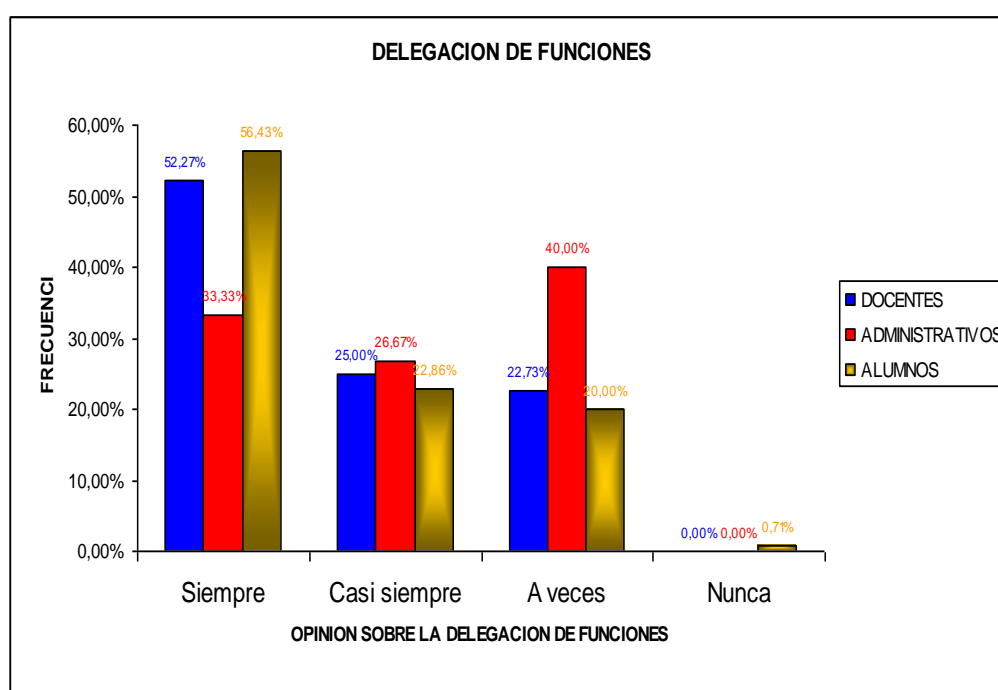
**INTERPRETACIÓN:** La función fundamental que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas. En el cuadro la comunicación de la toma de decisiones es débil; especialmente en los estudiantes pues el mayor porcentaje se encuentra en a veces y con un porcentaje muy significativo en a veces. Estos datos indican que es necesario ejecutar estrategias más efectivas para comunicar la toma de decisiones.

**TABLA N° 07**

**DELEGACIÓN DE FUNCIONES**

Opinión sobre delegación de funciones	DOCENTES (7)		ADMINISTRATIVOS (6)		ALUMNOS (7)	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	23	52,27	5	33,33	79	56,43
Casi siempre	11	25,00	4	26,67	32	22,86
A veces	10	22,73	6	40,00	28	20,00
Nunca					1	0,71
TOTAL	44	100,00	15	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 7**

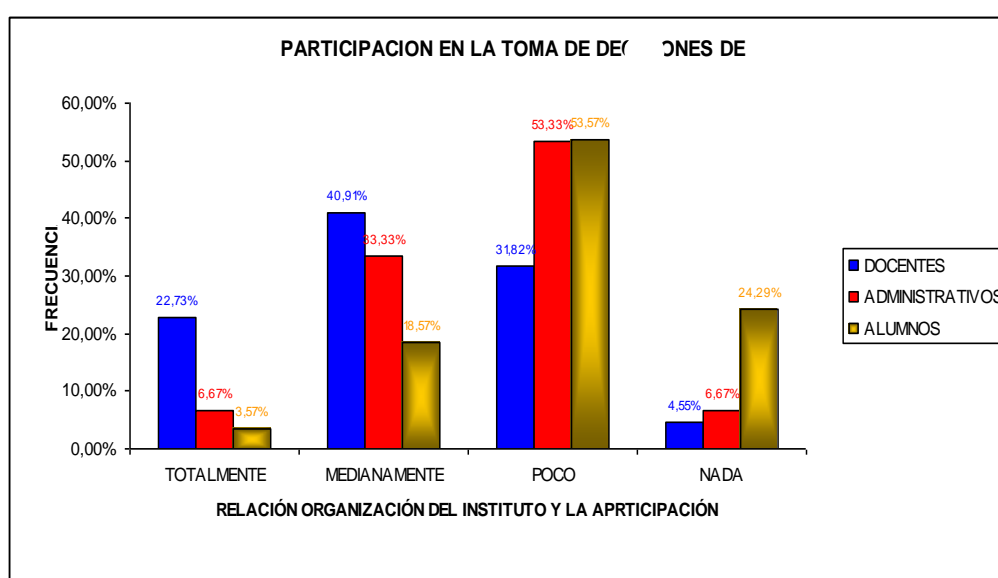
**INTERPRETACIÓN:** La delegación de funciones permite desarrollar el potencial de los integrantes de una institución y aumentar la eficacia en la ejecución de las tareas. La gran mayoría de los integrantes de la institución expresan que siempre es necesaria la delegación de funciones; aunque mucho de ellos confunde la delegación de funciones con el cumplimiento de sus funciones propias o la no realización de control, de allí que es necesario reforzar los conocimientos sobre este aspecto.

**TABLA N° 08**

**LA ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO Y LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.**

Relación organización del instituto y participación del personal	DOCENTES (8)		ADMINISTRATIVOS (7)		ALUMNOS (8)	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente	10	22,73	1	6,67	5	3,57
Medianamente	18	40,91	5	33,33	26	18,57
Poco	14	31,82	8	53,33	75	53,57
Nada	2	4,55	1	6,67	34	24,29
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 8**

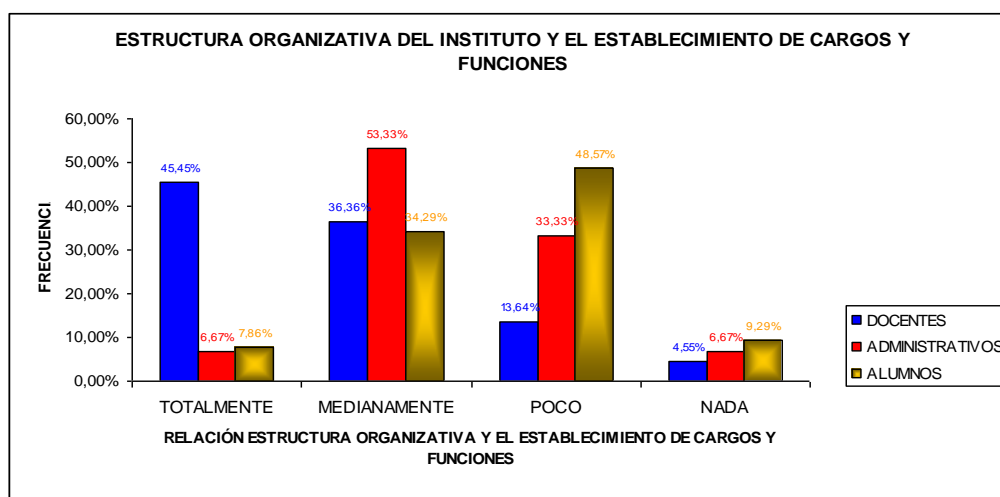
**INTERPRETACIÓN:** La organización es la estructura dinámica que se encuentra en un estado de flujo continuo. La organización de los ISPs responde a disposiciones emanadas del Ministerio de Educación; sin embargo, como podemos apreciar la mayoría de estudiantes y administrativos indican que la actual organización del instituto favorece “muy poco” para lograr la participación en la toma de decisiones. El caso de los docentes el mayor porcentaje está en la alternativa “medianamente”, seguramente porque para ellos existe mecanismos de mayor participación: a través de los Departamentos, Programas o Asamblea de Docentes. Es necesario implementar asambleas generales con estudiantes.

**TABLA N° 09**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y EL ESTABLECIMIENTO DE CARGOS Y FUNCIONES EN EL INSTITUTO**

Relación de la estructura organizativa y el establecimiento de cargos y funciones	DOCENTES (9)		ADMINISTRATIVOS (8)		ALUMNOS (9)	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente	20	45,45	1	6,67	11	7,86
Medianamente	16	36,36	8	53,33	48	34,29
Poco	6	13,64	5	33,33	68	48,57
Nada	2	4,55	1	6,67	13	9,29
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 9**

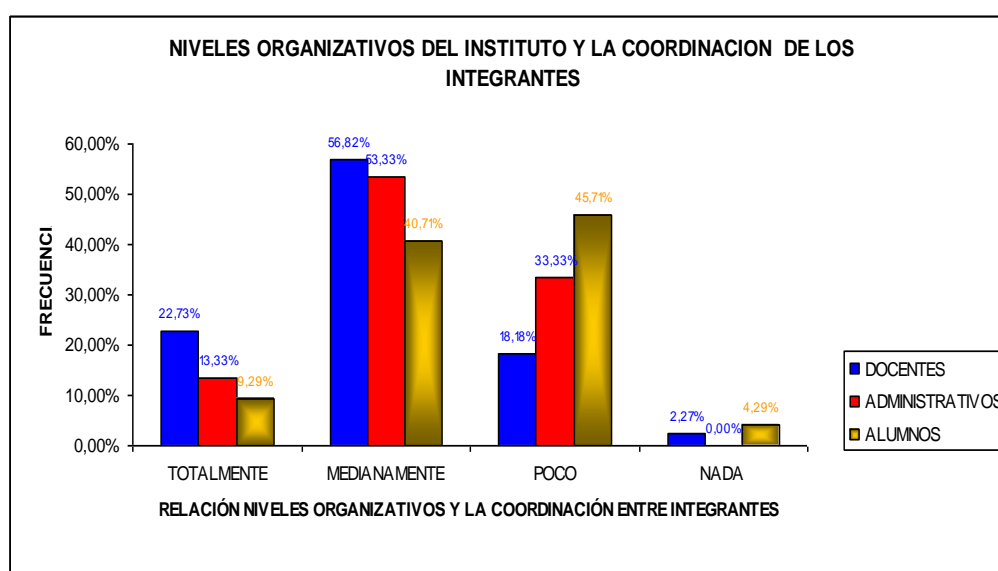
**INTERPRETACIÓN:** La estructura organizativa permite definir los lineamientos de gestión de una institución. Se representa gráficamente por el organigrama el mismo que refleja en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. El cuadro nos muestra que los docentes y administrativos, en su mayoría, señalan que la estructura organizativa permite establecer los cargos y funciones de manera participativa; esto seguramente debido a que los cargos jerárquicos son cubiertos en Asamblea General; en cambio los alumnos señalan que “muy poco”, por que ellos no participan en la elección.

**TABLA N° 10**

**NIVELES ORGANIZATIVOS Y EL FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE SUS INTEGRANTES.**

Niveles organizativos y la coordinación entre integrantes	DOCENTES (10)		ADMINISTRATIVOS (9)		ALUMNOS (10)	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente	10	22,73	2	13,33	13	9,29
Medianamente	25	56,82	8	53,33	57	40,71
Poco	8	18,18	5	33,33	64	45,71
Nada	1	2,27			6	4,29
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 10**

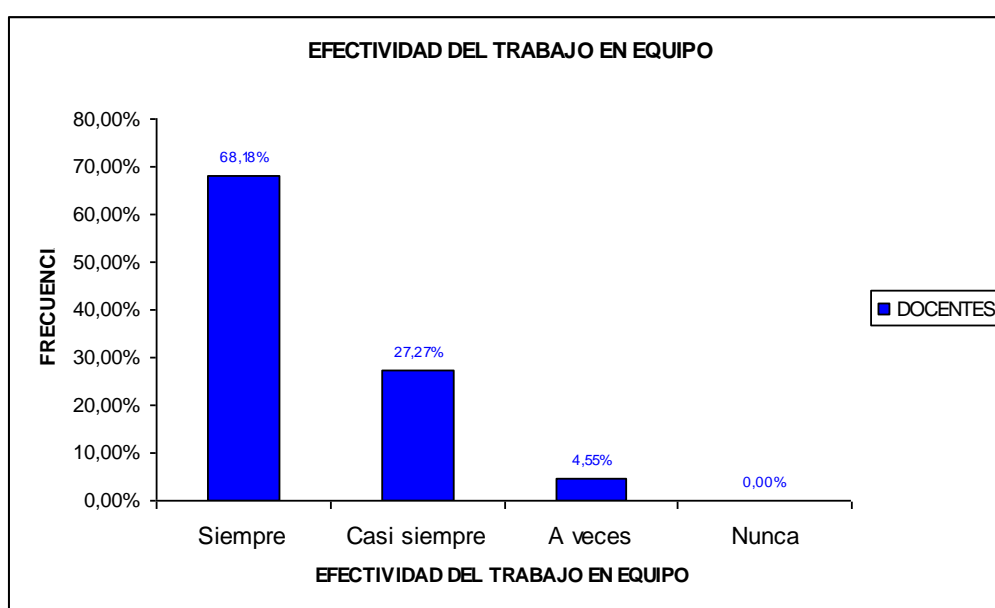
**INTERPRETACIÓN:** Los niveles organizativos entendidos como componentes que mantienen relaciones entre sí y con toda la institución, en este caso se refiere a las Direcciones, los Programas y Departamentos Académicos. Analizando los datos anteriores vemos que la alternativa “medianamente” es la que tiene mayor porcentaje para el personal docente y administrativo; pero en los estudiantes es muy “poco”, puesto que la coordinación no es tan frecuente. Por lo tanto, es necesario implementar un modelo de gestión que busque mayor participación y trabajo con estudiantes.

**TABLA N° 11**

**EFFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**

Efectividad del trabajo en equipo	f	%
Siempre	30	68,18
Casi siempre	12	27,27
A veces	2	4,55
Nunca		
	44	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 11**

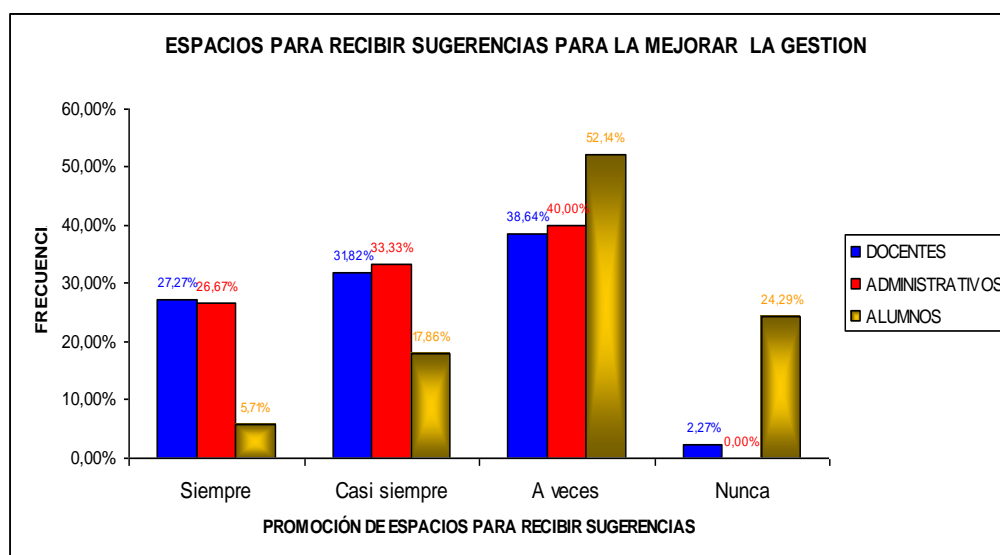
**INTERPRETACIÓN:** El problema de la calidad en educación se enfoca desde la perspectiva del trabajo colaborativo entre equipos de personal docente, administrativo y estudiantes. El trabajo en equipo es necesario examinar los factores que en cierta manera lo dificultan, a la vez que se proponer estrategias para su mayor y mejor implementación, en aras a una educación de calidad. El cuadro nos revela que los docentes mayoritariamente creen en la efectividad del trabajo en equipo; pero en la práctica no lo ejecutan, aduciendo disponibilidad de tiempo e incompatibilidad de caracteres. Por lo tanto, es necesario que la institución ejecute acciones para lograr el trabajo en equipo de los integrantes de la misma.

**TABLA N° 12**

**PROMOCIÓN DE ESPACIOS PARA RECIBIR SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.**

Promoción de espacios para recibir sugerencias	DOCENTES (12)		ADMINISTRATIVOS (10)		ALUMNOS (11)	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	12	27,27	4	26,67	8	5,71
Casi siempre	14	31,82	5	33,33	25	17,86
A veces	17	38,64	6	40,00	73	52,14
Nunca	1	2,27		0,00	34	24,29
TOTAL	44	100,00	15	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 12**

**INTERPRETACIÓN:** La Gestión Institucional, entendida como la capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos institucionales. Los datos recogidos en los ítems 8, 9 y 10; puesto que aquí también los mayores porcentajes, de los tres estamentos, se encuentran en la alternativa “a veces” puesto que la organización institucional no crea espacios suficientes para recibir sugerencias en pos de la mejora de la gestión institucional. De allí que es necesario adoptar una gestión flexible y diversificada en cada instituto, en base al otorgamiento de la autonomía administrativa.

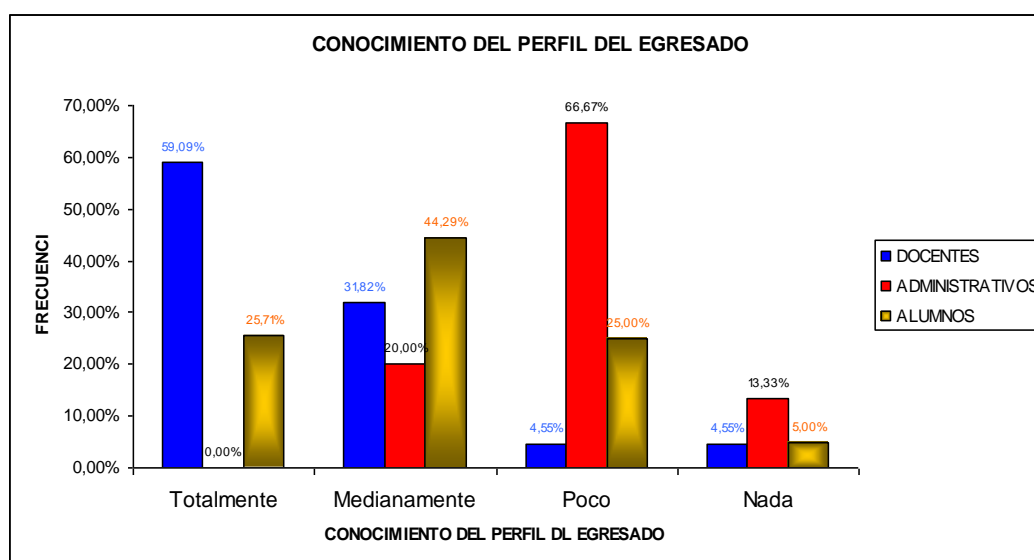
### 3.2.2. GESTIÓN PEDAGÓGICA

**TABLA N° 13**

#### **CONOCIMIENTO DEL PERFIL DEL EGRESADO**

Conocimiento del perfil del egresado	DOCENTES (13)		ADMINISTRATIVOS (11)		ALUMNOS (12)	
	f	%	F	%	f	%
Totalmente	26	59,09			36	25,71
Medianamente	14	31,82	3	20,00	62	44,29
Poco	2	4,55	10	66,67	35	25,00
Nada	2	4,55	2	13,33	7	5,00
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 13**

**INTERPRETACIÓN:** El perfil del egresado de Formación Magisterial es el conjunto de saberes fundamentales y funciones básicas de la carrera docente que garanticen una formación integral profundamente humana, científica y tecnológica. El cuadro nos muestra que los docentes en su gran mayoría conocen los perfiles del egresado; lo que preocupa es que la mayoría de estudiantes conocen “medianamente”, a pesar que la muestra de estudio ha sido seleccionada de los ciclos superiores. El caso de los administrativos es justificable puesto que mucho de ellos no tiene mayor vinculación con el aspecto académico. Con los estudiantes se tiene que reforzar el trabajo de conocimiento del perfil.

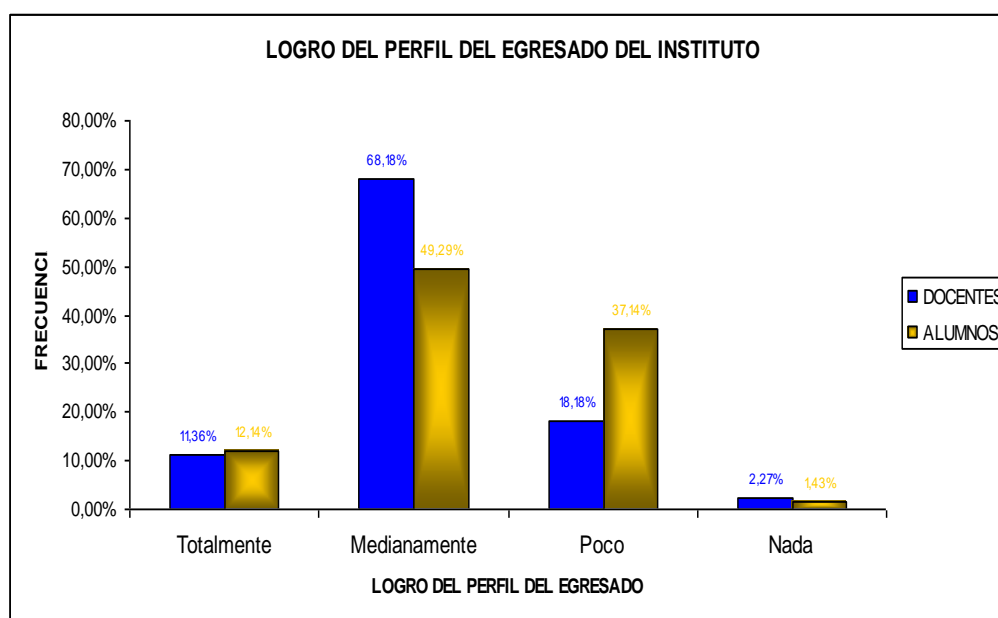


**TABLA N° 14**

**LOGRO DEL PERFIL DEL EGRESADO EN EL INSTITUTO.**

Logro del perfil del egresado del Instituto	DOCENTES (14)		ALUMNOS (13)	
	f	%	f	%
Totalmente	5	11,36	17	12,14
Medianamente	30	68,18	69	49,29
Poco	8	18,18	52	37,14
Nada	1	2,27	2	1,43
TOTAL	44	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 14**

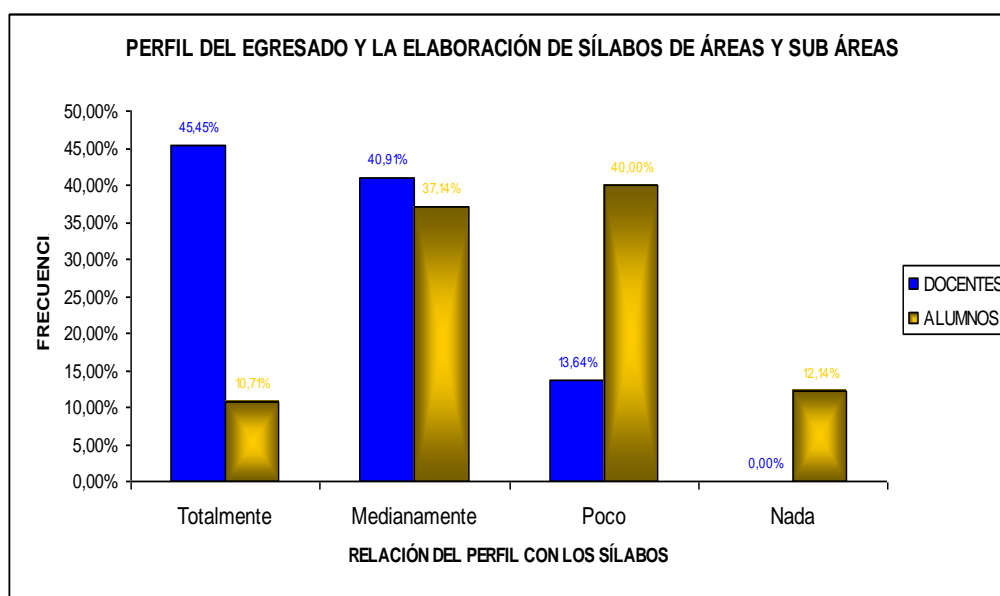
**INTERPRETACIÓN:** La razón de la Formación Magisterial en el Instituto es lograr el cumplimiento del Perfil del Egresado, para garantizar la calidad de la formación profesional. De allí que es preocupante que la mayoría de docentes y estudiantes opinen que el logro de los perfiles sea “medianamente” lo que implica que se debe reajustar el trabajo de la gestión pedagógica, así como también la gestión institucional.

**TABLA N° 15**

**PERFIL DEL EGRESADO Y LA ELABORACIÓN DE SÍLABOS DE LAS ÁREAS Y SUB ÁREAS.**

Relación del perfil con sílabos de las áreas y sub áreas	DOCENTES (15)		ALUMNOS (14)	
	f	%	f	%
Totalmente	20	45,45	15	10,71
Medianamente	18	40,91	52	37,14
Poco	6	13,64	56	40,00
Nada			17	12,14
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 15**

**INTERPRETACIÓN:** Los saberes y funciones básicas de cada una de las carreras que ofrece el Instituto son el marco de orientación para el trabajo curricular de los formadores que tienen a su cargo el desarrollo de las áreas y/o sub áreas.

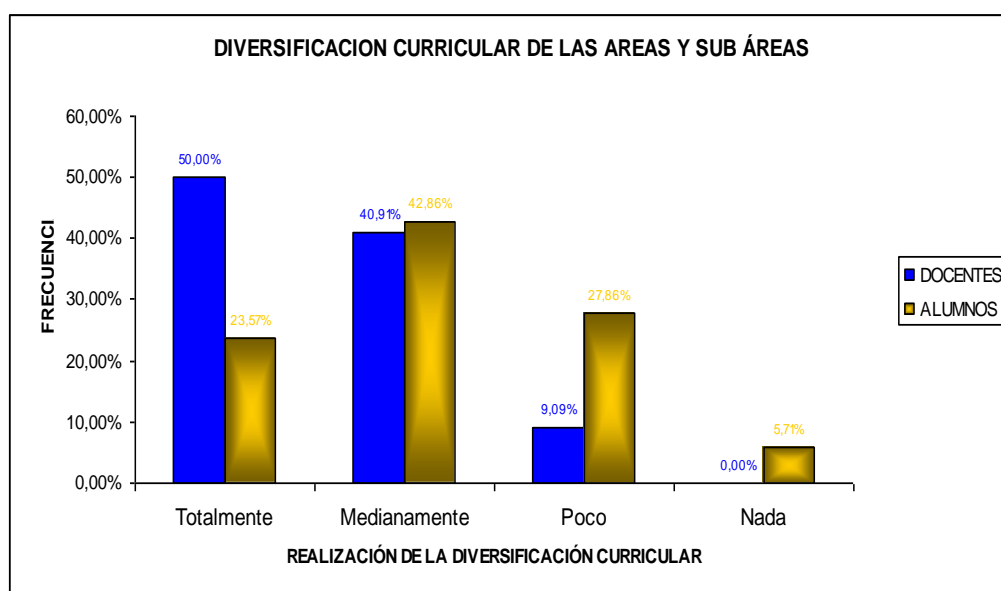
Los docentes en su mayoría señalan que en la elaboración de los sílabos consideran “totalmente” y “medianamente”; pero los estudiantes indican que muy “poco” y “medianamente”, lo que indica que falta comunicación entre formadores y docentes”. Por lo tanto, debemos establecer mecanismo de trabajo conjunto para la elaboración de sílabos entre formador y estudiantes.

**TABLA N° 16**

**ADECUACIÓN Y/O DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR.**

Realización de la diversificación curricular	DOCENTES (16)		ALUMNOS (15)	
	f	%	f	%
Totalmente	22	50,00	33	23,57
Medianamente	18	40,91	60	42,86
Poco	4	9,09	39	27,86
Nada			8	5,71
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRAFICO N°16**

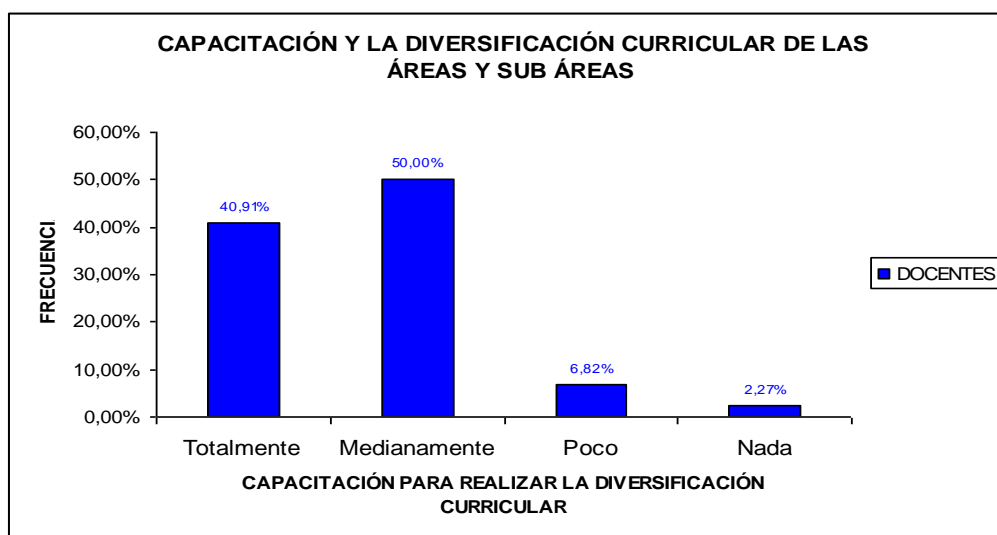
**INTERPRETACIÓN:** Diversificación curricular es el conjunto de modificaciones que pueden ser introducidas en el currículo oficial vigente para adecuarlo a nuestra realidad geográfica, económica – productiva, sociopolítica y cultural. El cuadro nos evidencia que los docentes mayoritariamente responden que “totalmente” o “mediadamente” realizan la diversificación curricular; sin embargo, nuevamente los estudiantes no tienen la misma apreciación, como el caso del ítem anterior. Lo que se justifica el trabajo conjunto entre formadores y estudiantes en la elaboración de las programaciones curriculares.

**TABLA N° 17**

**CAPACITACIÓN PARA REALIZAR DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR DE LAS ÁREAS Y SUB ÁREAS**

Capacitación para realizar la diversificación curricular	f	%
Totalmente	18	40,91
Medianamente	22	50,00
Poco	3	6,82
Nada	1	2,27
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 17**

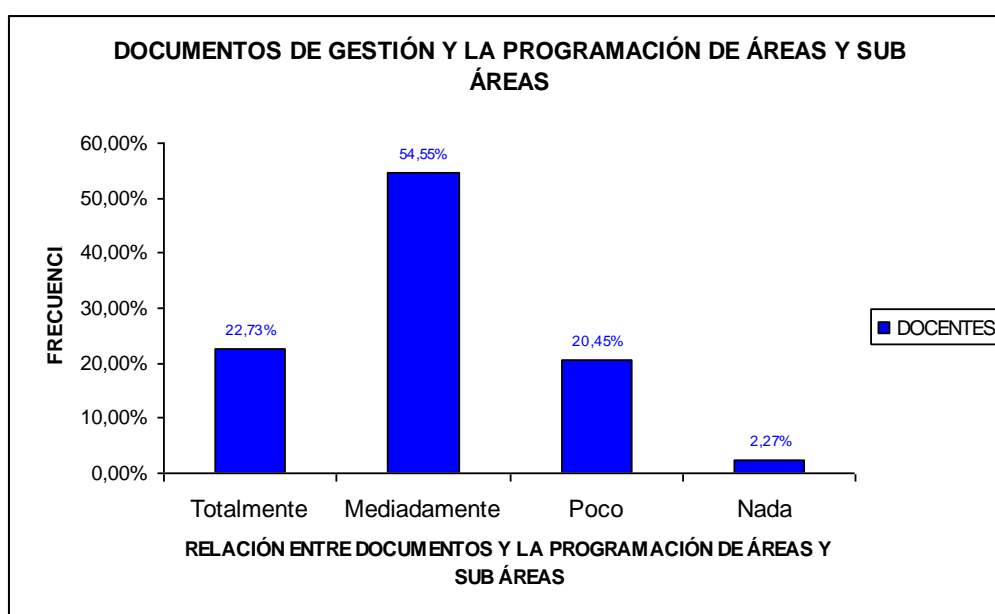
**INTERPRETACIÓN:** La capacitación también debe buscar el desarrollo de la profesión, lo que implica una posición de la persona frente a su realidad social, económica, política, cultural y su contribución a la dimensión político - educativa que le da sentido a la acción docente. Este tipo de capacitación le servirá para realizar la diversificación curricular. Los docentes del Instituto en su gran mayoría señalan que se encuentran “medianamente” y “totalmente capacitados para realizar la diversificación curricular, esto es debido que han recibido capacitación los años anteriores por el Ministerio de Educación, puesto que nuestra institución forma parte de las instituciones que realizan innovaciones educativas en Formación Magisterial.

**TABLA N° 18**

**RELACIÓN ENTRE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y LA PROGRAMACIÓN DE ÁREAS Y SUB ÁREAS.**

Relación entre documentos de gestión y programación de áreas y sub áreas	f	%
Totalmente	10	22,73
Mediadamente	24	54,55
Poco	9	20,45
Nada	1	2,27
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 18**

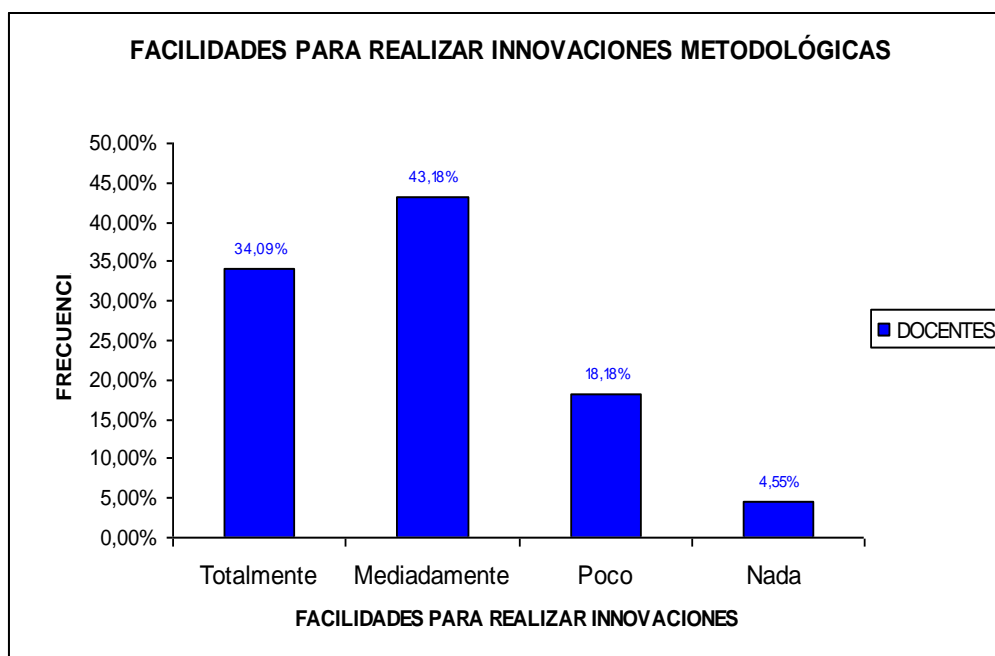
**INTERPRETACIÓN:** Como ya decía anteriormente, que los postulados y los principios señalados en los documentos de gestión (PEI, PAT. RI) se cumplen en los estudiantes a través de la gestión pedagógica específicamente a través del desarrollo de la programación curricular de las áreas o sub áreas. Los docentes de nuestra institución señalan, en su mayoría, que “medianamente” tienen en cuenta para elaborar su programación de las áreas o sub áreas a su cargo; pero el 20,45% señala que muy poco, por lo tanto, es necesario adoptar políticas que permitan solucionar esta dificultad a fin de asegurar la integralidad del proceso de Formación Magisterial

**TABLA N° 19**

**FACILIDADES PARA REALIZAR INNOVACIONES METODOLÓGICAS.**

Facilidades para realizar innovaciones	f	%
Totalmente	15	34,09
Mediadamente	19	43,18
Poco	8	18,18
Nada	2	4,55
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 19**

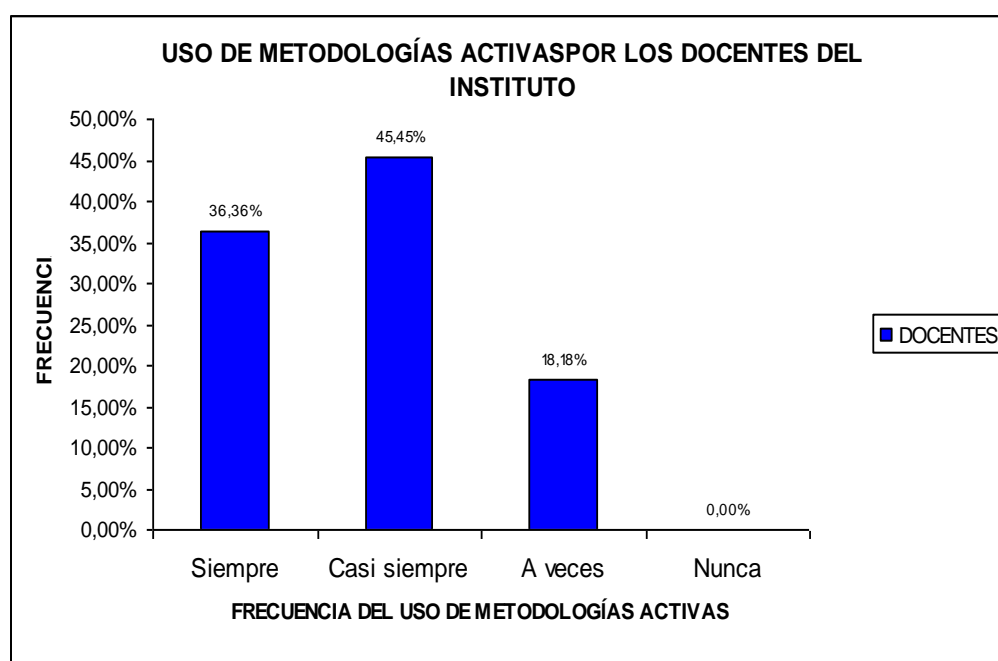
**INTERPRETACIÓN:** Los procesos de cambio y formación generan revisiones metodológicas que luego se traducen en innovaciones que procuran superar las dificultades, debilidades y situaciones críticas. En cuanto a las facilidades que nuestra institución les brinda para realizar innovaciones metodológicas señalan en su mayoría “medianamente” y “totalmente”, esto seguramente por que el formador tiene plena autonomía para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

**TABLA N° 20**

**USO DE METODOLOGÍAS ACTIVAS EN EL DESARROLLO DE LAS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE.**

Frecuencia del uso de metodologías activas	f	%
Siempre	16	36,36
Casi siempre	20	45,45
A veces	8	18,18
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 20**

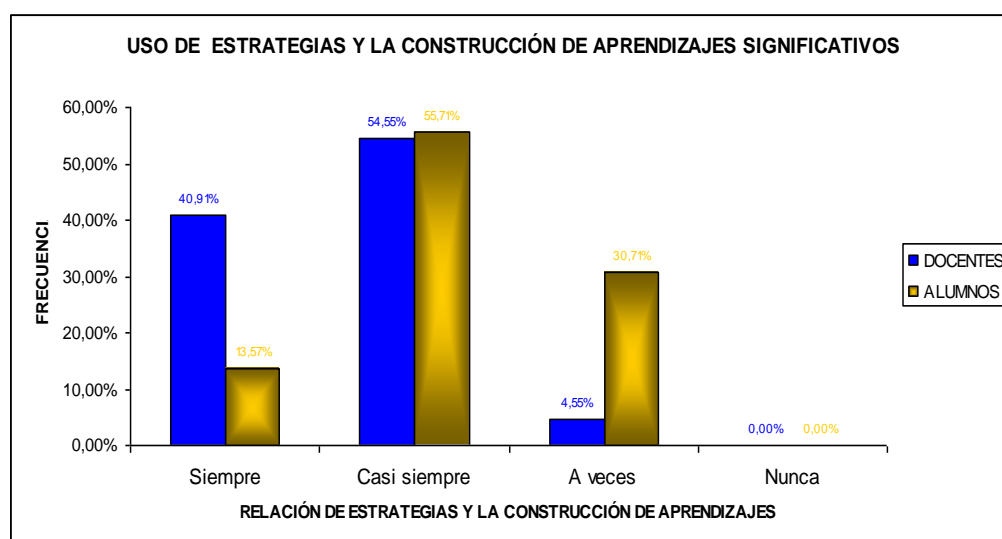
**INTERPRETACIÓN:** Las metodologías activas implican un cambio de actitud hacia la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos de tal forma que permitan a éstos trabajar y elaborar sus propios pensamientos, fomentando el control metacognitivo y el pensamiento reflexivo en los alumnos, fijándonos no sólo en los resultados sino en el proceso que se ha seguido, y aprendiendo tanto, o más si cabe, de los errores como de los aciertos. Es buen indicador que la mayoría de los docentes señalen que aplican metodología activa para el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje.

**TABLA N° 21**

**RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS Y LA CONSTRUCCIÓN DE APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS.**

Relación entre estrategias y la construcción de aprendizajes	DOCENTES (21)		ALUMNOS (16)	
	f	%	f	%
Siempre	18	40,91	19	13,57
Casi siempre	24	54,55	78	55,71
A veces	2	4,55	43	30,71
Nunca				
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N°21**

**INTERPRETACIÓN:** Aprender significa adquirir información, retenerla y recuperarla en un momento dado. Cuando en el aula se logran aprendizajes significativos, los alumnos han adquirido los contenidos porque pudieron entender la información que se les ha presentado al tener conocimientos previos suficientes y adecuados. El aprendizaje significativo supone una red de relaciones que facilita el recuerdo. Las nuevas ideas se construyen sobre otras anteriores y los contenidos se entienden por su relación con otros contenidos. El cuadro expresa que las estrategias que utilizan los docentes “casi siempre” o “siempre” generan aprendizajes significativos; pero en la realidad no es tan cierta esta versión por que el rendimiento de los estudiantes no es tan satisfactorio.



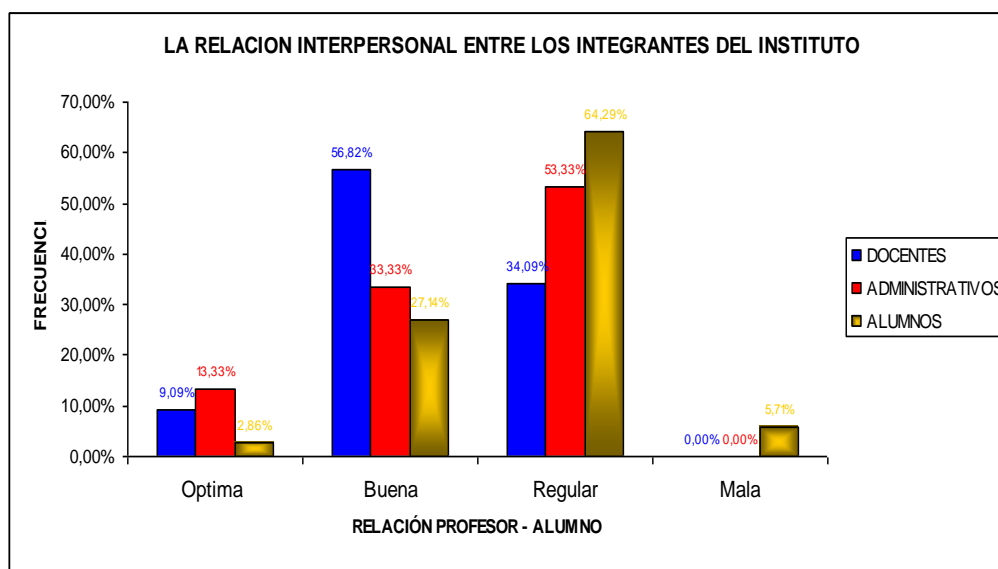
### 3.2.3. GESTIÓN DE RECURSOS

**TABLA N° 22**

#### **RELACIÓN INTERPERSONAL ENTRE PROFESOR – ALUMNO.**

Relación interpersonal entre profesor - alumno	DOCENTES (22)		ADMINISTRATIVOS (13)		ALUMNOS (17)	
	f	%	F	%	f	%
Optima	4	9,09	2	13,33	4	2,86
Buena	25	56,82	5	33,33	38	27,14
Regular	15	34,09	8	53,33	90	64,29
Mala					8	5,71
TOTAL	44	100,00	15	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 22**

**INTERPRETACIÓN:** La relación interpersonal es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. En esta perspectiva este aspecto es de suma importancia para el logro de los perfiles en los estudiantes.

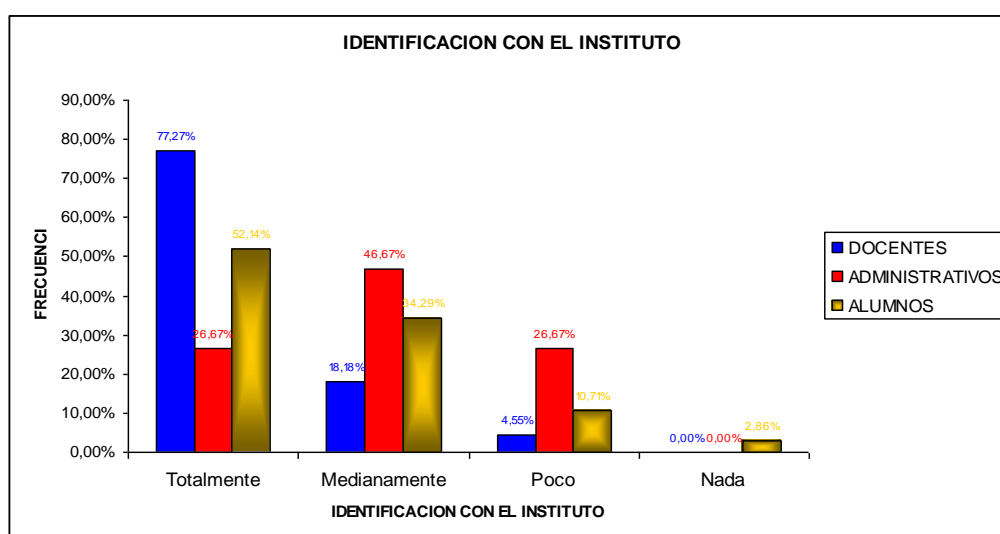
Sin embargo, la mayoría de estudiantes y personal administrativo de la muestra expresan que la relación docente alumno es regular; pero los docentes en su mayoría señalan que es buena, por lo que sigo manifestando que es importante el diálogo para compartir opiniones y discrepancias y llegar a consensos.

**TABLA N° 23**

**IDENTIFICACIÓN CON EL INSTITUTO.**

Identificación con el Instituto	DOCENTES (23)		ADMINISTRATIVOS (14)		ALUMNOS (18)	
	F	%	f	%	f	%
Totalmente	34	77,27	4	26,67	73	52,14
Medianamente	8	18,18	7	46,67	48	34,29
Poco	2	4,55	4	26,67	15	10,71
Nada					4	2,86
TOTAL	44	100,00	15	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 23**

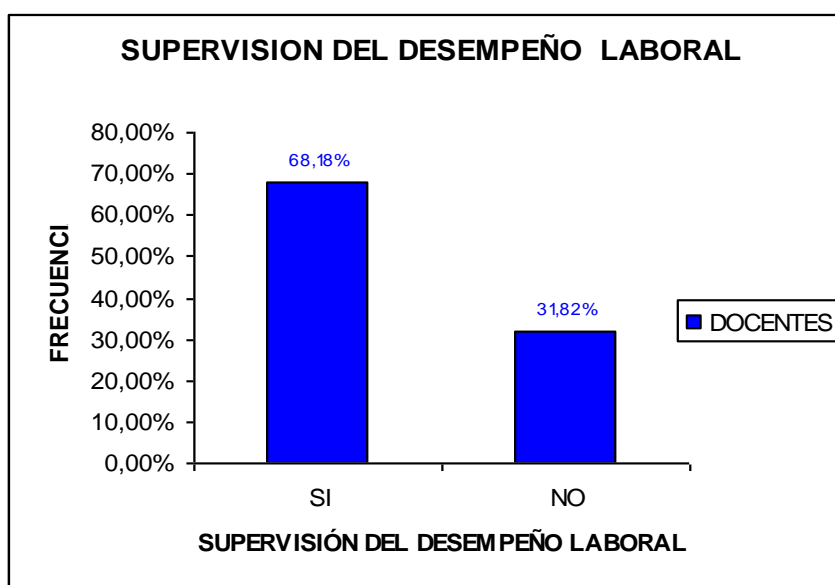
**INTERPRETACIÓN:** La identidad como el actuar de manera comprometida en los campos de su función para alcanzar los objetivos institucionales desarrollando diversas estrategias para coordinar esfuerzos e ideas para contribuir al trabajo institucional. El sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución. A pesar que los datos muestran que los integrantes de la institución se identifican “mediana” o “totalmente”; pero en la práctica muchas veces sobreponen sus intereses personales a los institucionales y participan muy poco de las actividades.

**TABLA N° 24**

**SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

Supervisión del desempeño laboral	f	%
SI	30	68,18
NO	14	31,82
TOTAL	44	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 24**

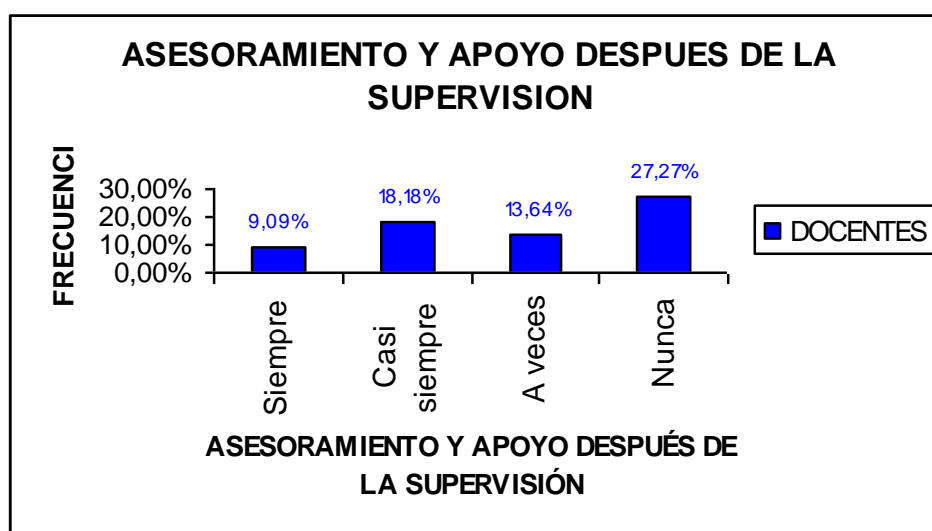
**INTERPRETACIÓN:** El desempeño profesional es el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, de forma autónoma y flexible. La Supervisión Educativa es una actividad permanente que tiene por objeto conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo; asesorarlos para que interpreten y ejecuten las instrucciones que reciben; prepararlos para que acepten las decisiones y, finalmente actualizarlos para que puedan adaptar su comportamiento a los cambios del mundo moderno y la dinámica como éstos ocurren. Si bien es cierto que la mayoría de los docentes de la muestra señalan que han sido supervisados; pero existe un número importante que no han sido supervisados por múltiples motivos; lo que indica que se tiene que reajustar los planes de supervisión en nuestra institución.

**TABLA N° 25**

**ASESORAMIENTO Y APOYO DESPUÉS DE LA SUPERVISIÓN.**

Asesoramiento y apoyo después de la supervisión	f	%
Siempre	4	9,09
Casi siempre	8	18,18
A veces	6	13,64
Nunca	12	27,27
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>68,18</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 25**

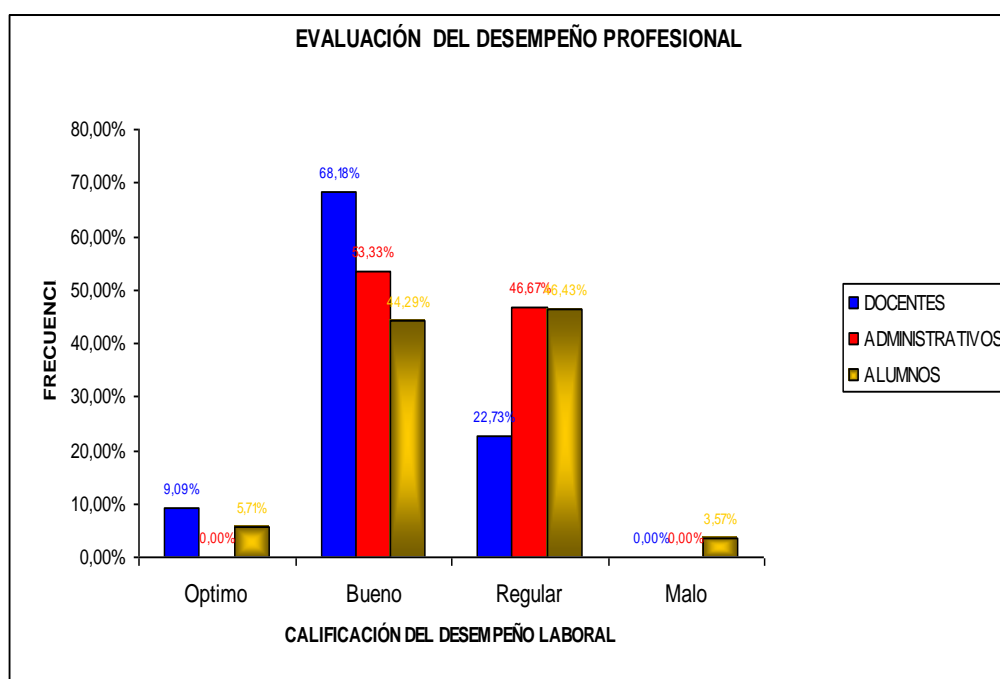
**INTERPRETACIÓN:** Si la supervisión educativa es un proceso único e integral, cuya acción va dirigida a ayudar, apoyar a compartir, a contribuir para que el docente en servicio progrese en su propia formación. Observando el cuadro me preocupa la mayoría de los docentes supervisado nunca recibieron asesoramiento y apoyo que les permita progresar y hacer progresar, como una acción permanente orientada para conocer, investigar, asesorar, estimular, dar y difundir lo que los demás están en capacidad de ofrecer y fundamentalmente brindar un proceso democrático donde los estudiantes trabajan mancomunadamente en pos de la construcción y logro de aprendizajes y metas.

**TABLA N° 26**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO.**

Calificación del desempeño laboral	DOCENTES (26)		ADMINISTRATIVOS (15)		ALUMNOS (19)	
	f	%	f	%	f	%
Optimo	4	9,09			8	5,71
Bueno	30	68,18	8	53,33	62	44,29
Regular	10	22,73	7	46,67	65	46,43
Malo					5	3,57
TOTAL	44	100,00	15	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 26**

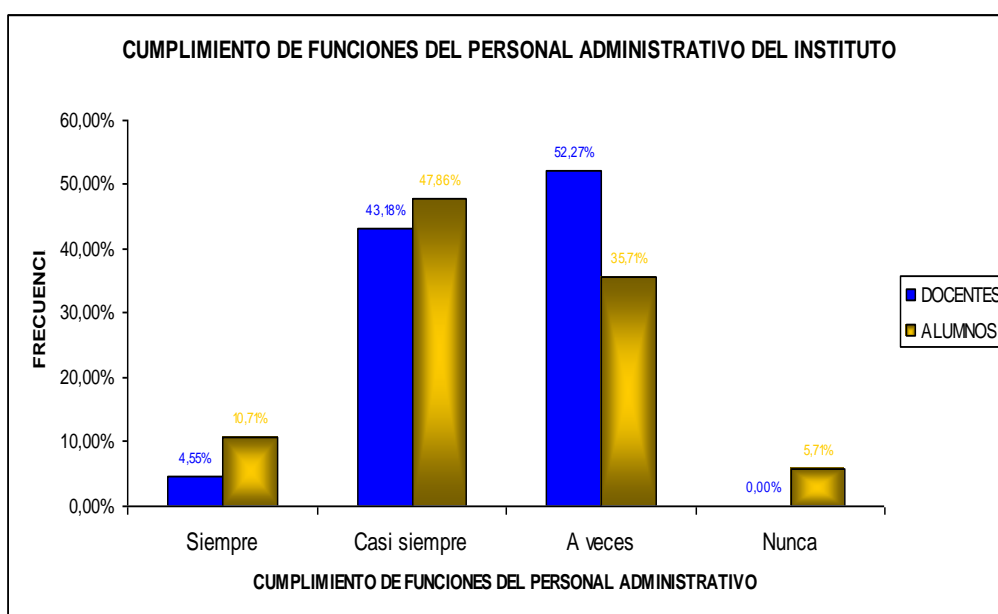
**INTERPRETACIÓN:** En nuestra Institución el personal directivo es aquel que tiene a su cargo una Dirección y el Personal Jerárquico son los encargados de supervisar y evaluar al personal. Pero al mismo tiempo éstos, en un clima democrático deben autoevaluar su desempeño laboral y ser evaluados por los estudiantes y según el cuadro se observa la evaluación del desempeño laboral de éstos oscila entre regular y bueno; lo que indica que se tiene que mejorar el trabajo de los docentes y administrativos.

**TABLA N° 27**

**CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO Y LA CALIDAD EDUCATIVA.**

Cumplimiento de funciones del personal administrativo	DOCENTES (27)		ALUMNOS (21)	
	f	%	f	%
Siempre	2	4,55	15	10,71
Casi siempre	19	43,18	67	47,86
A veces	23	52,27	50	35,71
Nunca			8	5,71
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 27**

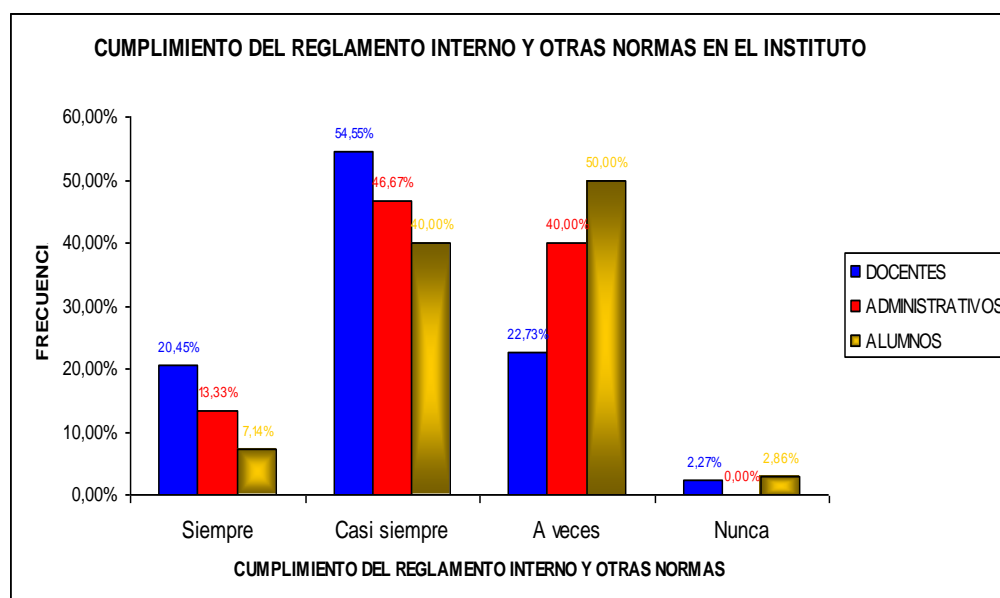
**INTERPRETACIÓN:** La calidad educativa es considerada como una meta a lograr por las Instituciones de Educación Superior es un esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo, gubernamental, etc. El personal administrativo está conformado por las secretarías, oficinistas y técnicos, mientras que el personal de servicio son los encargados de la limpieza. Este personal de una u otra forma contribuye con el servicio educativo mediante el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, el cuadro evidencia que los trabajadores cumplen “a veces” o “casi siempre” sus funciones lo que implica establecer lineamiento de política institucional.

**TABLA N° 28**

**CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS NORMAS.**

ALTERNATIVA	DOCENTES (28)		ADMINISTRATIVOS (16)		ALUMNOS (22)	
	f	%	F	%	f	%
Siempre	9	20,45	2	13,33	10	7,14
Casi siempre	24	54,55	7	46,67	56	40,00
A veces	10	22,73	6	40,00	70	50,00
Nunca	1	2,27			4	2,86
TOTAL	44	100,00	15	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente, Administrativo y estudiantes



**GRÁFICO N° 28**

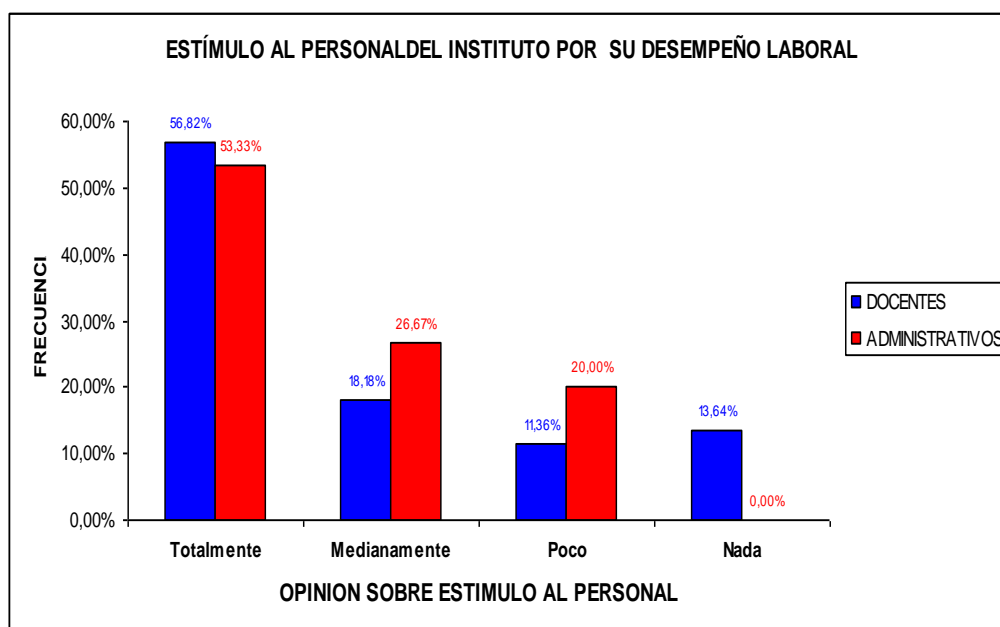
**INTERPRETACIÓN:** Reglamento Interno Es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del instituto. Los datos que se muestran indican que la mayoría de los integrantes de la institución manifiestan que “casi siempre” o “a veces” se cumple el reglamento Interno y otras normas. Esta realidad se da por varios factores entre ellos podemos señalar la flexibilidad de las autoridades y los docentes, la inclinación por la actuación con sentido humano antes que legal; pero al mismo tiempo ha generado un cierto incumplimiento de las responsabilidades por los integrantes de la institución.

**TABLA N° 29**

**ESTÍMULO AL PERSONAL DEL INSTITUTO POR SU BUEN DESEMPEÑO LABORAL.**

Opinión sobre estímulo al personal	DOCENTES (29)		ADMINISTRATIVOS (17)	
	f	%	f	%
Totalmente	25	56,82	8	53,33
Medianamente	8	18,18	4	26,67
Poco	5	11,36	3	20,00
Nada	6	13,64		
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y Administrativo.



**GRÁFICO N° 29**

**INTERPRETACIÓN:** Los estímulos son aquellas acciones destinadas a satisfacer necesidades materiales y espirituales del hombre. Los estímulos en la esfera laboral hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, a la vez de fomentar los valores ético-morales. La mayoría del personal docente y administrativo, de la muestra de estudio, expresan que está de acuerdo con los estímulos al personal por su buen desempeño laboral, sobre este aspecto los estudiantes indican en su mayoría que se les debe estimular mediante resolución o diplomas de felicitación.

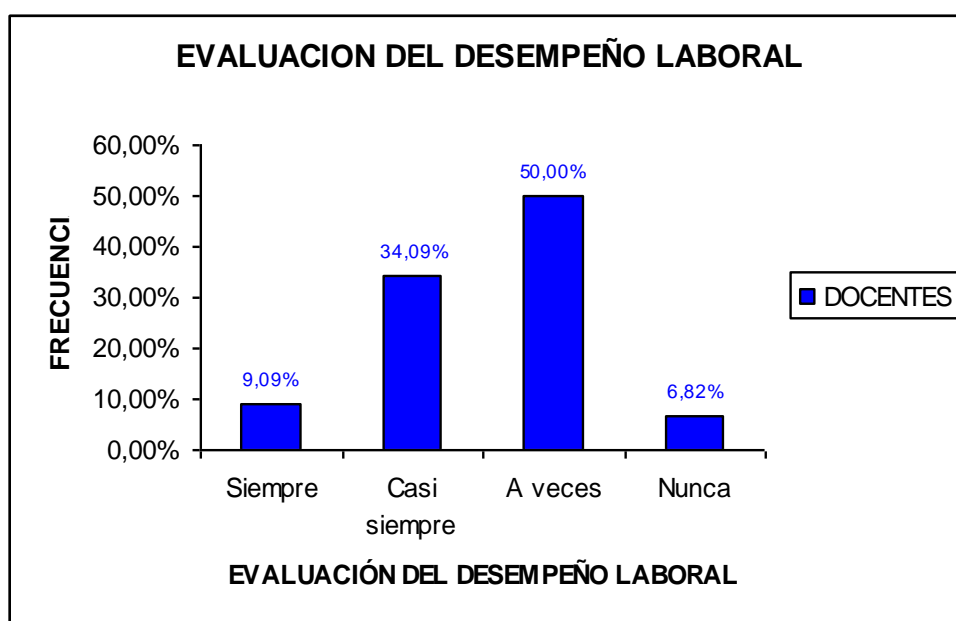


**TABLA N° 30**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	4	9,09
Casi siempre	15	34,09
A veces	22	50,00
Nunca	3	6,82
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 30**

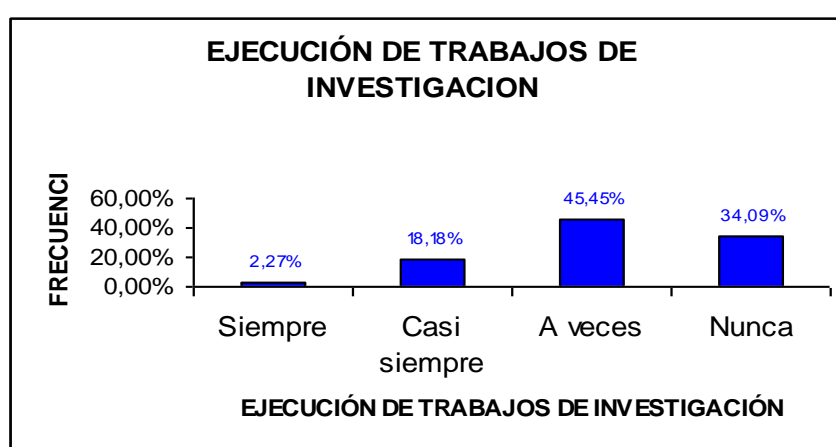
**INTERPRETACIÓN:** La supervisión es una acción positiva dinámica y democrática que tiene por objeto mejorar la educación en una institución mediante el perfeccionamiento continuo de todas las personas involucradas: el estudiante, el docente, el supervisor, el administrador, el director. En esta perspectiva es necesario que la supervisión conlleve a evaluar el trabajo del personal; pero en nuestra institución no se está cumpliendo con acciones eficaces de supervisión de allí que los docentes, en su mayoría sostienen que “a veces” se evalúa su desempeño laboral. Esta realidad conlleva a pensar en un cambio en las acciones de gestión pedagógica e institucional.

**TABLA N° 31**

**REALIZACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN POR LOS DOCENTES  
DEL INSTITUTO**

Realización de trabajos de investigación	f	%
Siempre	1	2,27
Casi siempre	8	18,18
A veces	20	45,45
Nunca	15	34,09
TOTAL	44	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente.



**GRÁFICO N° 31**

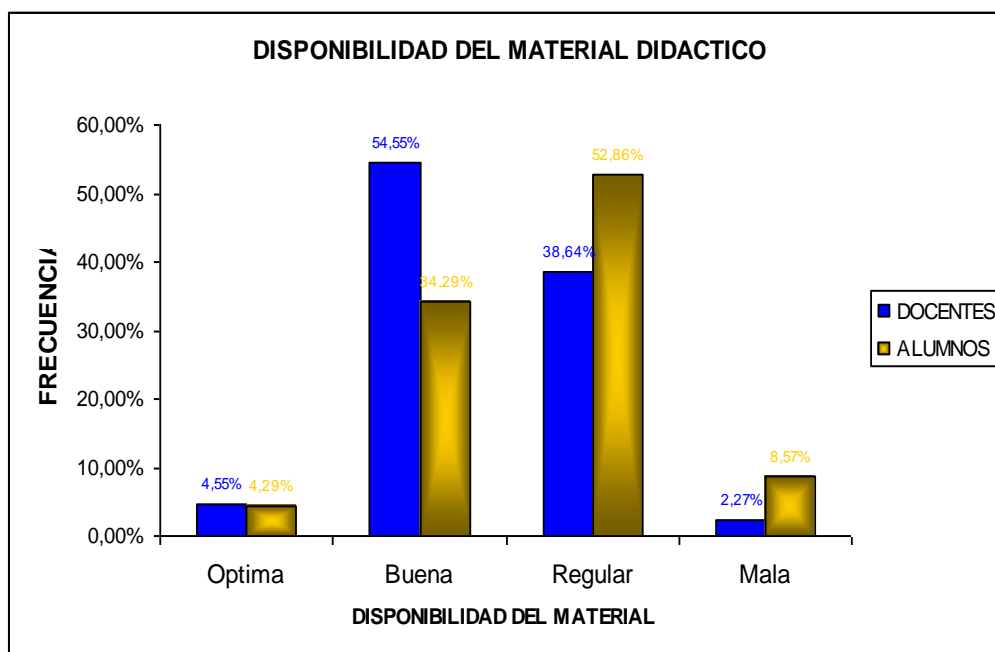
**INTERPRETACIÓN:** La Investigación para la Docencia se entiende como la propuesta de acciones reflexivas sobre el quehacer docente, propuesta que insiste, entre otros, en la formación del maestro a partir del análisis de su práctica. Implica un acceso a la administración del saber, por la vía de la indagación, en un proceso que integra la adquisición de conocimientos, la detección de errores y la transformación de concepciones y ejercicios relacionados con las tareas de enseñanza y aprendizaje. Los datos demuestran que la mayoría de docentes encuestados realizan trabajos de investigación “a veces” y un porcentaje importante (34,09%) nunca realizan trabajos de investigación. En realidad, los docentes que realizan investigaciones no las sistematizan, por lo tanto, en nuestra institución no existe trabajos de investigación realizados por docentes.

**TABLA N° 32**

**DISPONIBILIDAD DEL MATERIAL DIDÁCTICO PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS.**

Disponibilidad del material didáctico	DOCENTES (32)		ALUMNOS (24)	
	f	%	f	%
Optima	2	4,55	6	4,29
Buena	24	54,55	48	34,29
Regular	17	38,64	74	52,86
Mala	1	2,27	12	8,57
TOTAL	44	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 32**

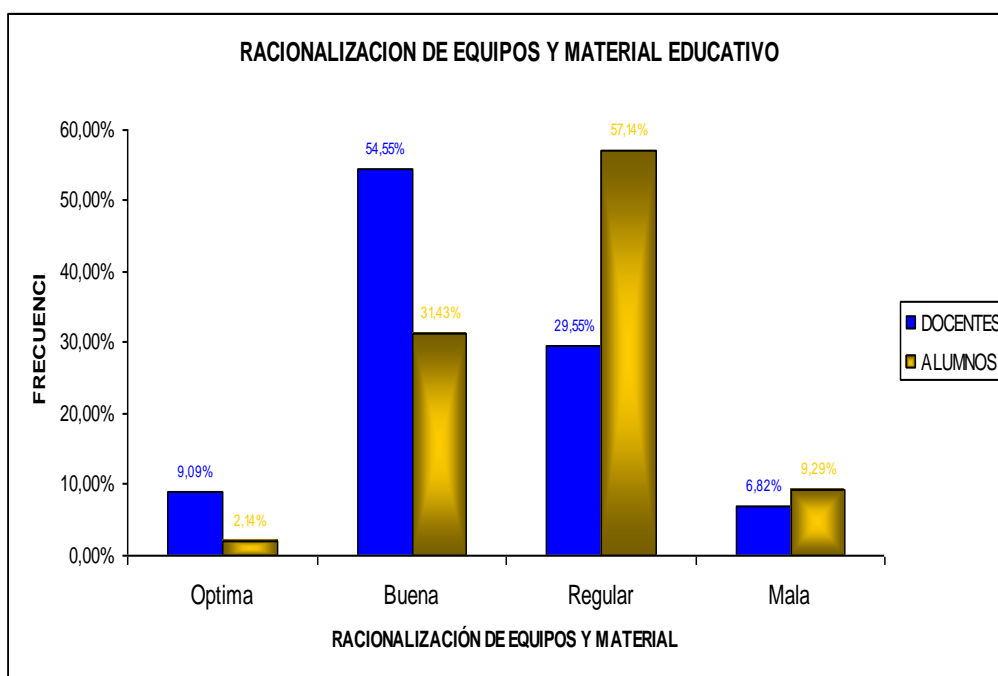
**INTERPRETACIÓN:** Los materiales que se utilicen en el desarrollo del proceso educativo deben reunir las condiciones de calidad y pertinencia para propiciar los aprendizajes significativos en los estudiantes. Nuestra institución se encuentra implementada con materiales educativos actualizados tecnológicamente; pero no en el número suficiente para satisfacer las necesidades de la cantidad de alumnos y docentes, es por eso que ellos manifiestan que la disponibilidad está en “regular” y “buena”. Lo que indica que se debe cambiar las estrategias de utilización de material educativo.

**TABLA N° 33**

**RACIONALIZACIÓN DE LOS EQUIPOS Y MATERIAL EDUCATIVO.**

Racionalización de equipos y material educativo	DOCENTES (33)		ALUMNOS (25)	
	f	%	f	%
Optima	4	9,09	3	2,14
Buena	24	54,55	44	31,43
Regular	13	29,55	80	57,14
Mala	3	6,82	13	9,29
TOTAL	44	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 33**

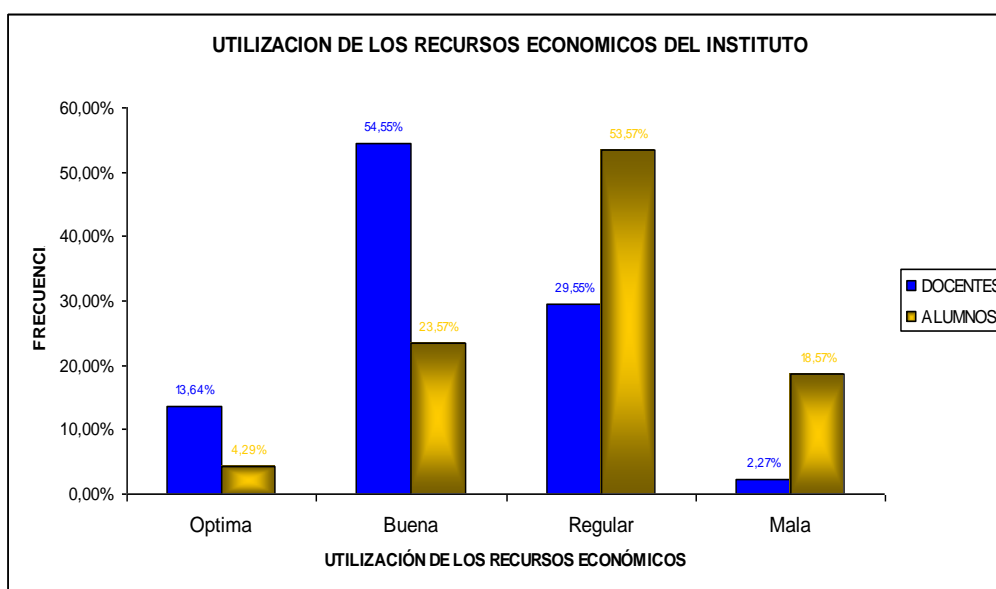
**INTERPRETACIÓN:** Racionalizar es el proceso de equilibrar la utilización de los materiales en función de las necesidades de los procesos educativos y la realidad de la institución, como ya manifestaba anteriormente el número de alumnos y docentes es el principal factor para poder equilibrar la utilización de equipos y material educativo en nuestra institución. Eso explica que la mayoría de los estudiantes manifieste que la racionalización es “regular”, mientras que por el lado de los docentes se vea que es “buena”.

**TABLA N° 34**

**UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS**

Utilización de los recursos económicos	DOCENTES (34)		ALUMNOS (26)	
	f	%	f	%
Optima	6	13,64	6	4,29
Buena	24	54,55	33	23,57
Regular	13	29,55	75	53,57
Mala	1	2,27	26	18,57
TOTAL	44	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes.



**GRÁFICO N° 34**

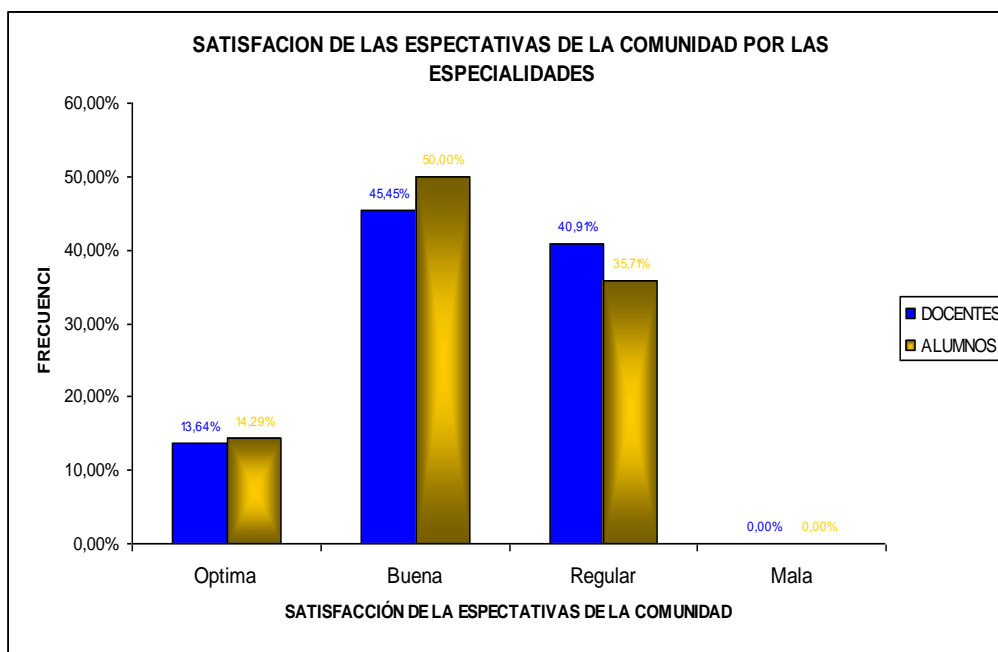
**INTERPRETACIÓN:** Los recursos financieros de la institución se asignan de acuerdo a criterios de calidad y eficiencia, y se usan de modo de asegurar la operación eficaz de sus programas y funciones. La institución cuenta con estrategias de gestión y movilización de recursos realistas y eficaces. Los datos nos muestran que la mayoría de los docentes señalan que la utilización de los recursos económicos es “buena” debido a que a ellos se les provee de diversos materiales para su labor, en forma personal; en cambio los estudiantes, en su mayoría, manifiestan que la utilización es “regular” por la distribución de materiales o la inversión no llega de manera personal o directa.

**TABLA N° 35**

**SATISFACCIÓN DE LAS ESPECTATIVAS DE LA COMUNIDAD POR LA FORMACIÓN MAGISTERIAL QUE OFRECE EL INSTITUTO.**

Satisfacción de las expectativas de la comunidad	DOCENTES (35)		ALUMNOS (27)	
	f	%	f	%
Optima	6	13,64	20	14,29
Buena	20	45,45	70	50,00
Regular	18	40,91	50	35,71
Mala				
TOTAL	44	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 35**

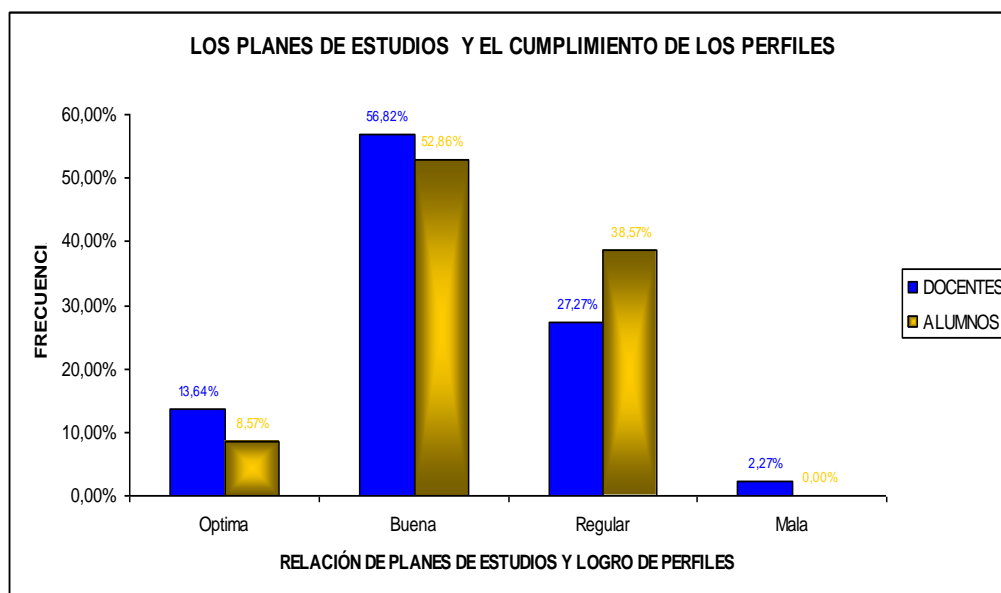
**INTERPRETACIÓN:** El marketing (o mercadotecnia) es un proceso social y gerencial a través del cual los individuos de una sociedad manifiestan lo que necesitan y desean para satisfacer sus necesidades, creando e intercambiando productos y valor con otros. En Educación Superior las necesidades de la sociedad se manifiestan en las necesidades adquirir habilidades por el estudiante para desempeñar óptimamente su rol de docente. El cuadro señala que la satisfacción de necesidades por las especialidades está en “buena” y “regular”, lo que implica revisar el plan de estudios de la Formación Magisterial.

**TABLA N° 36**

**LOS PLANES DE ESTUDIOS Y EL CUMPLIMIENTO DEL PERFIL DEL EGRESADO.**

Relación de los planes de estudio y el logro de perfiles	DOCENTES (36)		ALUMNOS (28)	
	f	%	f	%
Optima	6	13,64	12	8,57
Buena	25	56,82	74	52,86
Regular	12	27,27	54	38,57
Mala	1	2,27		
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 36**

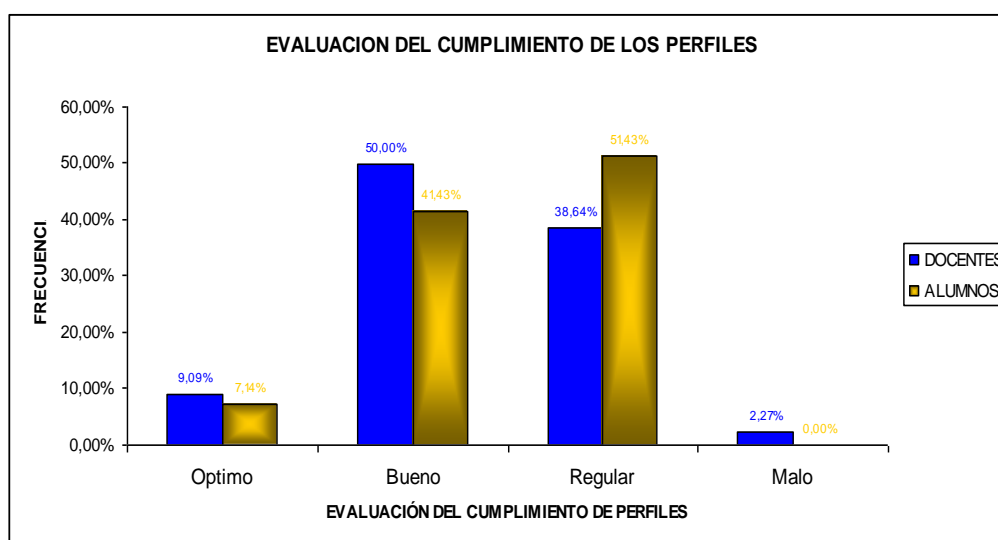
**INTERPRETACIÓN:** Plan de Estudios o Diseño Curricular que constituye el proceso de toma de decisiones y organización de los objetivos, contenidos y formas de evaluación que se aplicarán en la organización de otro proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr la formación Magisterial de los futuros profesionales de la educación. En cuanto al cumplimiento en nuestra institución, docentes y alumnos de la muestra; en su mayoría coinciden que es “buena”, puesto en la visión actual de la formación docente lo que brinda el instituto es solamente la formación inicial.

**TABLA N° 37**

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PERFIL DEL EGRESADO DEL INSTITUTO**

Evaluación del cumplimiento de perfiles	DOCENTES (37)		ALUMNOS (29)	
	f	%	f	%
Optimo	4	9,09	10	7,14
Bueno	22	50,00	58	41,43
Regular	17	38,64	72	51,43
Malo	1	2,27		
TOTAL	44	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes.



**GRÁFICO N° 37**

**INTERPRETACIÓN:** La práctica profesional evidencia el logro del perfil profesional, porque los saberes y funciones básicas se ejecutan a partir del desempeño del rol docente que la sociedad reclama para alcanzar los objetivos educacionales por el profesional en las áreas de su competencia y en el contexto en que se desarrolla para la solución de las necesidades sociales, culturales y económicas.

La mayoría de los docentes y alumnos indican que el logro de los perfiles en el instituto es “bueno”; pero existe un porcentaje significativo que expresan que es “regular”, lo que indica mayor trabajo en la gestión pedagógica.

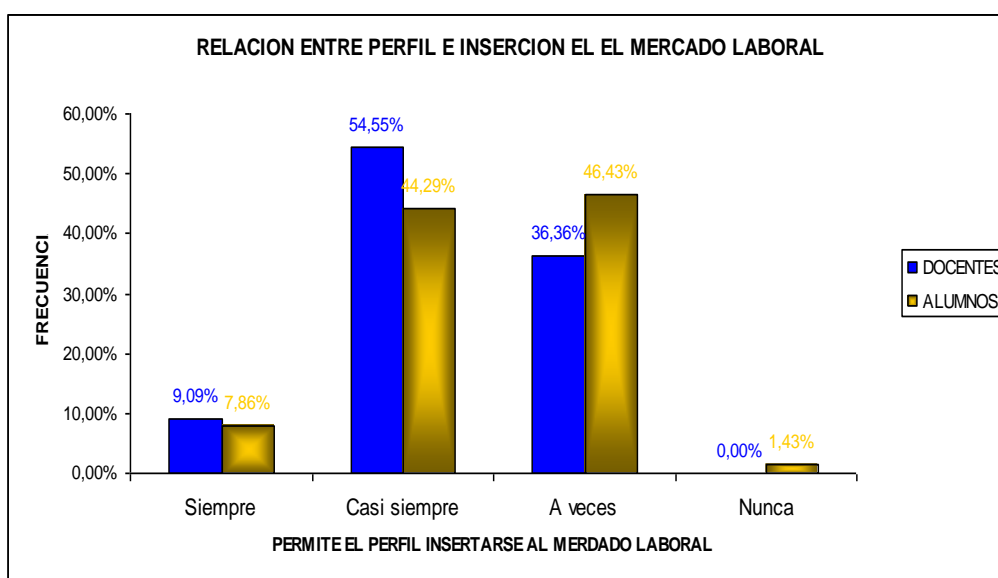


**TABLA N° 38**

**LOS PERFILES DEL EGRESADO Y SU INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL.**

Permite el perfil del egresado insertarse en el mercado laboral	DOCENTES (38)		ALUMNOS (30)	
	f	%	f	%
Siempre	4	9,09	11	7,86
Casi siempre	24	54,55	62	44,29
A veces	16	36,36	65	46,43
Nunca			2	1,43
TOTAL	44	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 38**

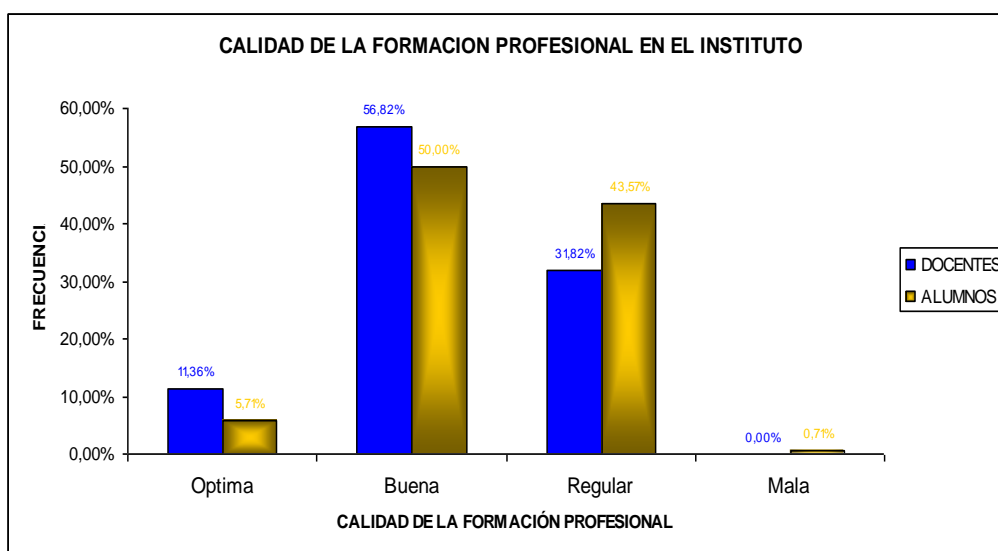
**INTERPRETACIÓN:** El mercado laboral está constituido por algunas características que se ven muy influidas por los avances del desarrollo científico tecnológico en un campo específico, que reclaman una adecuación del perfil a las prácticas profesionales emergentes, según las tendencias de desarrollo futuras en esa área del saber. En nuestro país existe un exceso de profesionales de la educación, en tal sentido es difícil la inserción de los egresados en el mercado laboral, esto se refleja en los datos obtenidos, especialmente por parte de los estudiantes que señalan el perfil que alcanzan les permite “a veces” o “medianamente” insertarse en el mercado laboral.

**TABLA N° 39**

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL FORMACIÓN PROFESIONAL EN EL INSTITUTO**

Calidad de la formación profesional	DOCENTES (39)		ALUMNOS (31)	
	f	%	f	%
Optima	5	11,36	8	5,71
Buena	25	56,82	70	50,00
Regular	14	31,82	61	43,57
Mala			1	0,71
TOTAL	44	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 39**

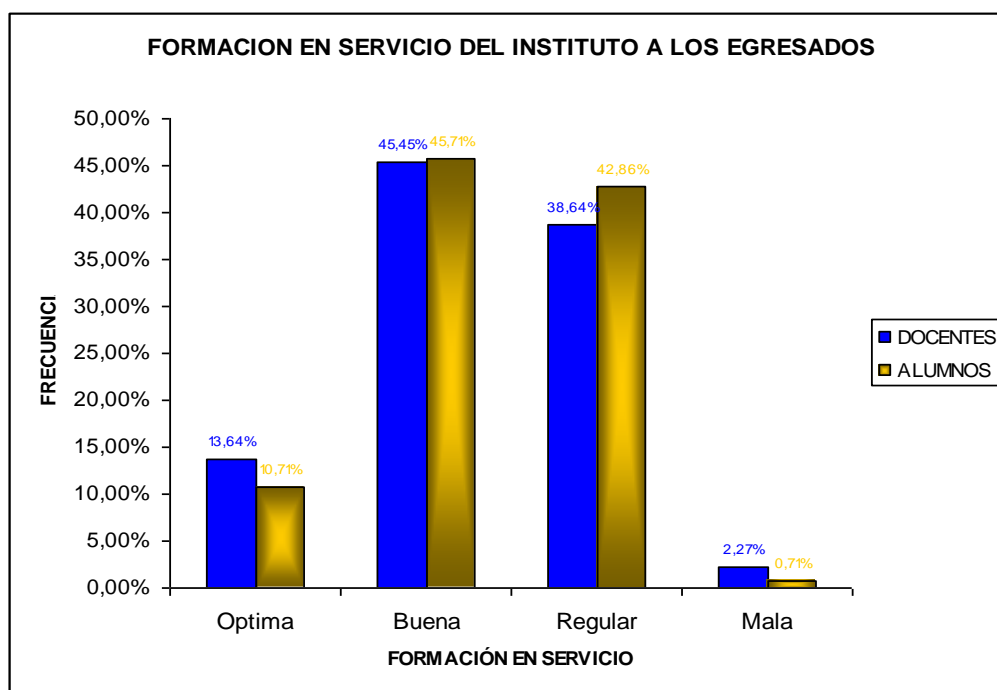
**INTERPRETACIÓN:** La formación docente es un factor fundamental, no único, asociado a la calidad y equidad de la educación. Este es un tema crítico si en una sociedad, como ocurre en nuestro país, no hay acuerdo consensuado de qué entendemos por calidad de la educación y si, además, no se toman en cuenta los factores ajenos a los sistemas escolarizados que inciden en las señales de inequidad en que convive la población. Sin embargo, los datos señalan que en el instituto la calidad de la Formación Profesional de nuestros estudiantes es “buena”; pero no debemos descuidar que hay un porcentaje significativo que opina que es “regular”.

**TABLA N° 40**

**EVALUACIÓN DE FORMACIÓN EN SERVICIO EN EL INSTITUTO.**

Evaluación de la Formación en Servicio	DOCENTES (40)		ALUMNOS (32)	
	f	%	f	%
Optima	6	13,64	15	10,71
Buena	20	45,45	64	45,71
Regular	17	38,64	60	42,86
Mala	1	2,27	1	0,71
TOTAL	44	100,00	140	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a Personal Docente y estudiantes



**GRÁFICO N° 40**

**INTERPRETACIÓN:** Formación en Servicio tiene como objetivo acompañar a los profesores en su ejercicio profesional para propiciar la renovación y adquisición oportuna de capacidades de acuerdo a los perfiles profesionales que el Sistema de Formación Continua requiere. En nuestra institución se viene dando esta formación a través de la participación en licitaciones públicas convocadas por el Ministerio de Educación, a cuyo proceso nuestros estudiantes no tienen acceso directo; sin embargo, en su mayoría, al igual que los docentes manifiestan que es buena.

### **3.3. PROPUESTA TEÓRICA**

*“Allí donde hay una empresa de éxito alguien tomó alguna vez una decisión valiente” Peter  
Drucker*

#### **3.3.1. SÍNTESIS DE LA PROBLEMÁTICA**

El Instituto Educación Superior Publico “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, depende académica y administrativamente del Ministerio de Educación, específicamente de la Dirección Nacional de Educación Superior, la misma que delega funciones para la supervisión de la ejecución de las acciones académicas a la Dirección Regional de Educación de Cajamarca. Por lo tanto, los lineamientos de política en la gestión del Instituto tienen que estar enmarcados en los lineamientos de política del Ministerio de Educación a través de la Dirección Nacional de Educación Superior.

Dentro de este marco el instituto cuenta con todos los documentos propios de la gestión educativa: PEI, PAT, RI, MOF, PSE, PPI, faltándole el proyecto curricular Institucional; pero sin embargo estos documentos en su mayoría no son conocidos por la mayoría de los estudiantes y personal administrativo; los docentes conocen los documentos pero no en su totalidad, lo que hace que no lo relacionen óptimamente con sus respectivas programaciones curriculares; debilidad que repercute en el logro del perfil del egresado. Otra debilidad en la gestión institucional del Instituto constituye la escasa participación de los integrantes de la comunidad victorina en la elaboración de los documentos de gestión, a la convocatoria a las asambleas generales u otras actividades institucionales, lo que hace que muchos de ellos desconozcan las decisiones tomadas, este problema se agudiza en el estamento estudiantil. Sin embargo, los integrantes de los tres estamentos que conforman la

comunidad educativa del Instituto creen en el cambio del modelo gestión; pero esto deberá estar acompañado del cambio de actitud de cada uno de los integrantes.

En cuanto a la gestión pedagógica el instituto cuenta con personal capacitado y con el equipamiento y apoyo para realizar innovaciones pedagógicas con los estudiantes. Pero en la práctica no se realizan innovaciones; sí lo hacen, algunos docentes, falta sistematizar dichas experiencias para ser compartidas con los demás docentes y estudiantes; es por eso que no se tienen evidencia de este trabajo y mucho de los estudiantes desconocen. El punto más débil del personal docente es escasa realización de trabajos de investigación; y si lo hacen no son presentados a la comunidad para su conocimiento y análisis correspondiente.

En la gestión de recursos, observamos que la relación formador-estudiante debe fortalecerse, más aún teniendo en cuenta que cuando existe una óptima relación interpersonal en un trabajo de equipo es más fácil alcanzar las metas comunes y por lo tanto las metas institucionales y personales. Por otro lado casi la totalidad de los integrantes del Instituto manifiestan tener identificación con él; pero en la práctica esto no sucede así, por que como ya decía líneas arriba, cuando se convoca a realizar trabajos de planificación u otras actividades institucionales un porcentaje mayoritario no asisten aduciendo problemas u ocupaciones personales dando muestras de sobreponer sus intereses personales sobre los intereses de grupo o institucionales; en este escenario lo más difícil en el instituto es ejecutar los trabajos en equipo; pero todos creemos en las bondades de este tipo de trabajo. Otro problema es la actitud el personal administrativo, quienes buscan diversas estrategias para no cumplir con eficiencia y eficacia las tareas encomendadas y muchos de ellos hacen uso y abuso de sus derechos laborales, acciones que afecta al buen servicio que ofrece la institución.

Los egresados del instituto, a pesar de la problemática existente en nuestro país para encontrar un puesto de trabajo como docente, son aceptados en las instituciones educativas privadas de la localidad y otras en empresas o talleres; y si, revisamos las estadísticas de los últimos concursos para nombramiento de docentes por el Ministerio de Educación, encontraremos que un buen porcentaje de ingresantes y aprobados son egresados de nuestro instituto. Pero esto de ninguna manera es motivo, para no preocuparnos por mejorar el logro del perfil del egresado.

### **3.3.2. POLÍTICAS PARA MEJORAR LA EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA DE CALIDAD**

- a. Promover una Educación Superior Pedagógica de buena calidad que brinde formación inicial y en servicio, formando profesionales y formadores - investigadores capaces de aplicar, innovar y transmitir conocimientos actuales, académicamente pertinentes y socialmente relevantes en las distintas áreas y disciplinas. Ello implica la actualización continua de los planes y programas de Formación Magisterial, la flexibilización del currículo, la superación académica constante de los formadores y el reforzamiento de las capacidades de generación, aplicación y transmisión del conocimiento, y de vinculación de las instituciones de Educación Superior.
- b. Fomentar que la actividad educativa en Instituto esté centrada en el aprendizaje efectivo de los estudiantes y su efectiva aplicación o transferencia en la vida cotidiana y en el desarrollo de su capacidad de aprender a lo largo de la vida.
- c. Promover que el proceso de Formación Profesional hagan énfasis en aspectos formativos, con particular atención en los valores, el desarrollo social y humano, la diversidad cultural, y el cuidado del medio ambiente; que promuevan el

aprendizaje efectivo, el trabajo en grupo, la formación de mujeres y hombres con iniciativa y el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes de acuerdo con sus necesidades específicas de formación; buscando la articulación de los objetivos con el servicio social.

- d. Promover la cooperación intersectorial, interinstitucional e internacional para coadyuvar al desarrollo de la institución y sus integrantes.
- e. Impulsar y priorizar el desarrollo y consolidación del Instituto como institución formadora de docentes.
- f. Fomentar los procesos de autoevaluación institucional y de evaluación externa, alentando la acreditación de las carreras profesionales con el fin de propiciar la mejora continua y el aseguramiento de su calidad.

### **3.3.3. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA.**

El instituto busca un modelo de gestión que se caracterice por la orientación humanística, científica y tecnológica de la Formación Magisterial, a través del estudio de la ciencia y la cultura; así como de una convivencia armónica y participativa. Para ello la propuesta se enmarca dentro de siguientes criterios: Oportunidad de acceso democrático, principalmente mediante la participación directa en la toma de decisiones institucionales; legalidad, el acceso democrático requiere necesariamente estar garantizado por normas legales que regulen las actividades institucionales en pos de cumplir con la misión y la visión del instituto dentro del marco legal del Estado peruano; histórico, el instituto cuenta con más de 70 años de vida institucional, tiempo en el cual ha demostrado su capacidad de liderazgo en la Formación Magisterial en nuestra Región; permitiendo que jóvenes de ambos sexos desarrollen sus capacidades, habilidades y destrezas para conducir el

proceso educativo en los diferentes niveles del sistema educativo. El IESP “Hno Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca ha sido y debe seguir siendo un referente en todo el país de la Formación Magisterial, donde se conjuga la formación científica, pedagógica, ética y social de sus egresados y ; gestión democrática autónoma, si bien es cierto el Instituto, depende académica y administrativamente del Ministerio de Educación es necesario que tenga una gestión democrática autónoma, un modelo de gestión que responda a la realidad y necesidades de los integrantes del instituto requiere de condiciones particulares de autonomía. El instituto no puede tener una gestión generalizada a nivel nacional; no se pueden usar los mismos criterios para determinar los lineamientos de la gestión institucional o la gestión pedagógica. El instituto requiere de gestión democrática que permita un ejercicio de democracia participativa de todos los involucrados e interesados, estudiantes, docentes, trabajadores, egresados y comunidad.

La propuesta que propongo está sustentada por los siguientes fundamentos:

- a. *Filosóficos*, diversos autores están de acuerdo en que la pedagogía como sistema de conocimientos sobre la educación requiere de un fundamento filosófico. Como dice Medarno Vitier “ninguna de las ramas del conocimiento ilumina tanto a la filosofía como la educación. En la sociedad actual contemporánea se hace necesario perfeccionar la estructura organizativa y científico teórica del proceso docente educativo, con vistas a crear un sistema armónico que prepare para la sociedad los hombres que esta necesita, con el fin de cumplir sus tareas en todas las esferas de la vida. Como señala Carlos Álvarez: “ El trabajo metodológico, es la dirección del proceso docente- educativo en el cual se desarrollan tanto la planificación y organización del proceso como su ejecución y control.



Según Tueros (1998) "es necesaria la elección filosófica en el educador, ya que no existe educación sin alternativa filosófica, entendida ésta en su sentido más amplio de afirmación de valores". La acción del docente necesita vincularse con el fin de la educación. También debe poseer una base filosófica amplia, para que pueda conformar su propia ideología.

Por otro lado, la formación docente debe sustentarse en cuatro principios fundamentales. "aprender a ser", "aprender a aprender", aprender a convivir" y "aprender a educar". "Aprender a ser"; lo que exige del pensamiento autónomo, armónico y ético. "Aprender a aprender", adquiriendo habilidades que permitan corregir errores con la autocrítica. "Aprender a convivir" es la tarea del docente para lograr una mejor calidad de vida de los individuos. "aprender a educar", mediante un conocimiento actualizado de las disciplinas. En esta perspectiva el modelo de gestión que adopte una institución educativa deberá enmarcarse en los fundamentos filosóficos que permitan cumplir con alcanzar la educación en ese mismo marco.

- b. *Psicológicos*, en el entendido que la gestión se desarrolla en un espacio que permite el interaprendizaje de las personas que participan en cada una de las actividades; en esa perspectiva para aplicar cualquier modelo de gestión en una institución debemos tener en cuenta los fundamentos psicológicos del aprendizaje. Entre ellos me permito citar al enfoque progresivo/evolutivo del desarrollo cognitivo. "Piaget considera que la inteligencia se desarrolla a través de etapas" evolutivas, en las que, sucesivamente, el individuo pasa por distintas formas de conocer, cada vez más adecuadas, al reorganizar sus estructuras mentales. Los principios fundamentales de su teoría son:

adaptación, organización, experiencia, asimilación y acomodación; la teoría de Vygotsky que señala "el éxito del aprendizaje (dentro de un contexto social) está dado por la orientación de las personas adultas (...) de aquí surge la zona de desarrollo próximo (ZDP), que se define como la *distancia* que existe entre el nivel de desarrollo que puede alcanzar el niño actuando independientemente y lo que puede lograr en colaboración con un adulto o compañero más competente"; la teoría de Ausubel, esta teoría tiene un enfoque estructural organicista cuyo núcleo reside en la comprensión del ensamblaje del material novedoso con los contenidos conceptuales de la estructura cognitiva del sujeto. Ausubel afirma que para que se dé este son necesarias tres condiciones: que el material que se va aprender sea significativo; que el estudiante posea los preconceptos necesarios para adquirir nueva información y, que exista la motivación para aprender".

- c. *Pedagógicos*, la institución educativa, en este caso el Instituto, juega el papel principal y orientador en la relación escuela-familia-comunidad. Por lo tanto, es necesario realizar un proceso planificado con carácter sistémico, flexible, abierto e integrador, cuya célula básica es la clase, a partir de la cual el profesor en su posición de facilitador del proceso, propicia una posición protagónica del estudiante. La calidad de la educación superior en el país todavía no alcanza los niveles esperados; la mayor parte de los programas educativos que se ofrecen en este nivel educativo son muy rígidos.

En la Formación del Magisterial domina un enfoque demasiado especializado y una pedagogía centrada fundamentalmente en la enseñanza, que propicia la pasividad de los estudiantes. Por lo tanto, es necesario hacer más flexibles los programas educativos e incorporar en los mismos el carácter

integral del conocimiento, propiciar el aprendizaje continuo de los estudiantes, fomentar el desarrollo de la criticidad y de la creatividad y; promover el manejo de lenguajes del pensamiento lógico, resaltar el papel facilitador de los maestros e impulsar la formación en valores, crear cultura, y fortalecer las múltiples culturas que conforman el país.

- d. *Didácticos*. El modelo de gestión apuntará a la educación permanente de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad victorina, la formación y actualización pedagógica de docentes y estudiantes, formación y gestión del conocimiento.

Estoy seguro que; para aspirar, como sociedad, a mejores condiciones de vida requiere, sin lugar a dudas, poner atención al tipo de educación que estamos ofreciendo a nuestros niños y jóvenes. Implantar un modelo de gestión centrado en la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje plantea un gran reto para todos los involucrados en educación, desde el más humilde de los trabajadores de las instituciones educativas, hasta las más altas autoridades educacionales y políticas.

Lograr que los alumnos y maestros desarrollen tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas), como los contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo de nuestro país, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo; implica para todos los que trabajamos en el sector educativo enfrentar con profesionalismo y

responsabilidad todas y cada una de las actividades que realizamos diariamente.

- e. *Sociológicos*. El instituto y sus maestros deben ser los promotores de conocimientos acumulados por la sociedad para cuya labor el docente interactúa con los estudiantes y demás integrantes de la institución, las demás instituciones y organizaciones de la sociedad; tendiendo en cuenta que la educación no es un hecho social cualquiera, la función de la educación es la integración de cada persona en la sociedad, así como el desarrollo de sus potencialidades individuales la convierte en un hecho social central con la suficiente identidad e idiosincrasia como para constituir el objeto de una reflexión sociológica específica.

La participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social; la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza y; y hace posible la adopción de opciones existenciales relevantes y significativas para los actores sociales que tratan de construir la civilización humana a la luz de la intersección correcta de los principios de libertad y equidad en la educación, que tiene por función construir y distribuir el conocimiento; bajo el razonamiento que la participación democrática favorece la construcción libre y solidaria del conocimiento y su distribución equitativa y efectiva.

- f. *Antropológicos*. La relación entre la Antropología y la gestión plantea el desafío de articular la investigación científica, para alcanzar una profunda reflexión acerca de los procesos y dinámicas sociales, con el establecimiento de políticas para conducir una institución. Relación que se concreta en la ejecución de los mismos procesos de gestión (cualquiera sea su nivel y

contexto) en torno a las problemáticas planteadas por la sociedad o colectivo social en el que se involucre el profesional o una institución educativa.

Desde un punto de vista antropológico y ético particular, el proceso de gestión debe ser llevado a cabo en conjunto con los mismos sujetos, como forma de tomar conciencia de los fenómenos sociales que los afectan y promoviendo investigaciones que realicen un aporte concreto y centrado, no sólo en la teoría, sino desde la misma práctica.

- g. *Técnicos*, los cambios científicos tecnológicos determinan que los centros de educación superior transformen sus misiones y objetivos para poder cumplir responsablemente con la preparación, recalificación y formación continua de los recursos humanos que exige la reestructuración económica de cada país. Por tanto, la formación profesional debe lograr una preparación para la investigación, el desarrollo, la aplicación y la transferencia de tecnologías adecuadas a los contextos, lo que implica una formación que responda a la magnitud de los cambios y transformaciones y permita un rápido accionar con criterio propio.

El objetivo de las instituciones de Educación Superior es optimizar el proceso educativo para lograr eficiencia, efectividad y eficacia en el proceso de formación de profesionales a través de la enseñanza y el aprendizaje mediante la gestión institucional y pedagógica. Tiene gran importancia el trabajo didáctico ya que de él depende la formación del futuro profesional que se va a desempeñar en la sociedad y este individuo debe responder al modelo del profesional que requiere la sociedad. Las condiciones y formas de actividad que asume el cumplimiento de las funciones del docente exige del enfoque interdisciplinario que tiene la labor

científico metodológica, dada la complejidad de los problemas profesionales que se asumen actualmente y que reclaman una actividad científico colectiva, donde cada sujeto socializa sus conocimientos, busca en niveles superiores la efectividad social en la toma de decisiones para ofrecer la respuesta más efectiva a cada situación, en una aplicación cada vez mas consciente y rigurosa de los métodos científicos en el proceso docente educativo, lo que conduce a la construcción y enriquecimiento de la teoría pedagógica y de una ética que se caracteriza por poseer los valores y cualidades morales que exige la sociedad actual.

### **3.3.4. BASES LEGALES**

La Constitución Política del Perú

Ley General de Educación N° 28044, Art. 13° Calidad de la educación, inciso d) Formación inicial y permanente que garantiza la idoneidad de los docentes y autoridades educativas; inciso g) Investigación e innovaciones educativas; Art. 49°, La Educación Superior es la segunda etapa del Sistema Educativo que consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda la sociedad y contribuir al desarrollo y la sostenibilidad del país. Art. 67°, inciso h) Son funciones de un Institución Educativa diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.

- Reglamento General de los Institutos Superiores Pedagógicos y Escuelas Superiores de Formación Docente Públicos y Privados. D.S. N° 023 – 2001-ED. Art. 63° Los ISP se organizan sobre una estructura flexible, dinámica y funcional

que asegure la calidad de los servicios que prestan, de acuerdo a su naturaleza, presupuesto, carreras autorizadas y número de estudiantes. La estructura básica en los ISP Públicos está conformada por Órgano de Dirección, de Línea, de Asesoramiento y de Apoyo.

### **3.3.5. PROGRAMA / ESTRATEGIAS**

Para proponer una propuesta de gestión se ha realizado un análisis crítico de la gestión de la institución en base al estudio de los documentos de trabajos anteriores realizados por la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente (DINFOCAD), los mismos que han permitido efectuar la revisión del rol actual, misión, visión, logro de aprendizajes de los estudiantes, logro del perfil de los egresados y servicios de formación en Servicio de los Docentes y estructura organizacional. Pero además se ha realizado un análisis, breve, del impacto interno y externo de las acciones de la institución. Este análisis se ha realizado en base a los informes de la realización de la Práctica Profesional de los estudiantes de los últimos ciclos, los informes de los resultados de los procesos de supervisión interna y externa. La información sobre el impacto interno se ha podido recoger de los estudiantes en base a los perfiles del egresado de las diferentes especialidades, las medidas del desempeño y las estrategias que se utilizan tanto docentes como administrativos. Para el análisis del impacto externo es necesario realizar un seguimiento a los egresados en su desempeño laboral en las diferentes instituciones educativas.

El resultado del análisis anterior nos ha dado como resultado que los instrumentos de Gestión del Instituto (PEI, PAT, RI, PSE, PPI) no son conocidos por algunos docentes, por la mayoría del personal administrativo y estudiantes y;

evidencia de muy poca participación en la elaboración o reajuste de los mismos. Entonces es necesario implementar un modelo de Gestión que establezca los mecanismos que permitan lograr la participación de la mayoría y consecuentemente el conocimiento de los documentos. Debemos aprovechar la identificación de docentes, estudiantes y personal administrativo con el instituto, por lo menos en teoría, la credibilidad del trabajo en equipo y sus deseos por experimentar el cambio de modelo de gestión para involucrarlos en la realización de las actividades para cumplir con los objetivos institucionales. El instituto cuenta con personal docente capacitado para realizar en forma adecuada y pertinente la diversificación curricular y para generar aprendizajes significativos en sus estudiantes; además posee equipamiento y material educativo apropiado para realizar innovaciones pedagógicas.

Para ello un nuevo modelo de gestión deberá poseer los fundamentos filosóficos, psicológicos, pedagógicos y sociológicos necesarios que permitan lograr la eficiencia y la eficacia de la comunicación de la toma de decisiones, mejorar sustancialmente la relación interpersonal entre los integrantes de la comunidad del instituto, fortalecer el cumplimiento del Reglamento Interno y otras normas legales en un clima de armonía y participativo. Así mismo el nuevo modelo de gestión en el instituto debe asegurar que los docentes articulen los lineamientos y principios señalados en los documentos de gestión con los documentos pedagógicos (programaciones curriculares y/o sílabos); que realicen investigación sobre su práctica docente y la realidad social de la región o país; que mejore el proceso de supervisión para realizar una evaluación objetiva y válida del desempeño laboral del personal docente y administrativo, acción que permita brindar estímulos o recompensas por buen desempeño.



Con el análisis anterior, es necesario realizar un replanteamiento de la misión, visión, objetivos y estrategias a seguir para lograr optimizar el logro de los objetivos institucionales. Este trabajo debemos realizarlo en forma conjunta con todos los integrantes de la comunidad educativa del instituto para lograr su correcto funcionamiento y los objetivos planteados.

### **3.3.6. MODELO DE GESTIÓN.**

- En el marco teórico se ha analizado varios modelos de gestión, en los cuales hemos podido identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando los cambios institucionales, tal como lo plantea Juan Casassus. En esta perspectiva para implementar un modelo de gestión es importante tener en cuenta la realidad contextual, la necesidades e intereses de los integrantes de la comunidad educativa, las exigencias del contexto en el cual cumple su rol de institución formadora y las debilidades y fortalezas cómo institución educativa por lo tanto propongo un modelo de gestión que puede recoger aportes y planteamientos de más de un modelo de los señalados por Casassus o del modelo holístico, EFQM, Gestión por Competencias o Resultados. Este modelo deberá tener las siguientes características:
- Que promueva y facilita la comunicación fluida y horizontal entre los integrantes de la Institución. Esto exige un incremento cualitativo de las destrezas comunicacionales que debe manejar el órgano Directivo y Jerárquico; Estas destrezas facilitarán la ejecución de las acciones programadas y por ende el logro de los objetivos.
- Que oriente el cambio cualitativo del Instituto y sus integrantes, tanto a nivel individual como colectivamente, para poder responder satisfactoriamente a

los cambios y exigencia de la actual sociedad. Es necesario que el Instituto deje de ser lo que es para llegar a ser lo que sea necesario ser; ello implicará una reconceptualización de la estructura organizativa para crear y mantener una comunicación cíclica con el contexto, con los estudiantes, egresados, personal docente y administrativo y con la sociedad en su conjunto.

- Dirigida a revisar sistemática y continuamente los procesos administrativos, laborales y educativos para identificar y eliminar los errores, con la participación democrática y participativa de personal docente, administrativo y estudiantes; para disminuir la burocracia, costos; mayor flexibilidad administrativa y operacional; aprendizaje continuo, aumento en producción intelectual de docentes y alumnos en base a la creatividad e innovación. Además, trabajar con profesionalismo, perseverancia, constancia y en equipo en busca de la excelencia de la Formación Profesional.
- Que, articule adecuadamente los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales del Instituto, vinculando tanto lo estratégico, representado por las normas y documentos de gestión, como lo táctico representado por los medios y destrezas comunicacionales, con el fin de alcanzar las metas y objetivos institucionales y personales.
- Gestionar y trabajar en función de la visión y misión del Instituto, teniendo como herramienta principal de planeación al planeamiento estratégico que nos permita proyectarnos escenarios futuros.
- La gestión del Instituto debe ejecutarse en el marco de los lineamientos de política del Ministerio de Educación, por su dependencia académica y administrativa; pero buscando la adecuación y autonomía en función a la flexibilidad del ordenamiento legal de Educación Superior.

- El modelo de gestión permitirá y propiciará la autoevaluación y la evaluación del cumplimiento de las acciones programadas y fundamentalmente el logro de los perfiles del egresado del Instituto, con la finalidad de identificar las fortalezas institucionales y personales de cada uno de los integrantes de la Institución para crear y aprovechar ventajas competitivas.
- Que permita que el Instituto gestione y desarrolle los conocimientos de las personas que lo constituyen y libere todo su potencial, tanto individual como en equipo y en el conjunto de la organización. Teniendo como herramienta básica la autoevaluación y el autodiagnóstico

### **3.3.7. GESTIÓN DE LA PROPUESTA**

La realización del trabajo me ha permitido detectar y analizar algunos problemas o carencias, fundamentalmente en los aspectos de gestión institucional, gestión pedagógica, gestión de recursos y servicio educativo. Si embargo es necesario antes de aplicar la propuesta realizar un diagnóstico complementario sobre el clima organizacional de la institución, donde se revisen el cumplimiento de las funciones realizadas por los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, los mismos que dificultan o entorpecen de manera directa o indirecta el accionar de los integrantes del Instituto. Realizado el diagnóstico complementario se sugiere realizar las siguientes acciones:

- Sensibilización al personal del Instituto, a través del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al personal docente, administrativo y estudiantes, este trabajo se puede desarrollar por equipos y apoyados por las Coordinaciones, Jefaturas y el Consejo de Estudiantes: El trabajo de sensibilización debe llevarnos a determinar a plantear alternativas de

solución a la problemática detectada. Asimismo, orientar el compromiso de cambio de actitud hacia el cambio y el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que ofrece el instituto.

- Presentación y sustentación de la propuesta, esta actividad debe iniciarse con la entrega de la propuesta a la Dirección Regional de Educación de Cajamarca y a la Dirección de Educación Superior Pedagógica del Ministerio de Educación para lograr la autorización correspondiente y poder experimentarla; esto debido a que el Instituto no es una institución autónoma, ni administrativamente ni académicamente. Paralelamente al trámite administrativo, en el Instituto, será presentada y sustentada en Asamblea del Personal Docente y administrativo, al Consejo de Estudiantes, a los estudiantes. En esta presentación se puede recibir sugerencias para realizar algunos reajustes del proceso de experimentación de la propuesta.
- Luego se organizará al personal, se determinarán tareas y responsabilidades. La implementación y ejecución de una nueva propuesta de gestión es necesario contar con personas con determinado perfil personal y profesional, además con el compromiso de elevar su desempeño. Las competencias del personal deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la institución.
- Inserción de la propuesta en los documentos de gestión (PEI, PAT, RI), la gestión del instituto se orienta en base a instrumentos de planificación, por lo tanto, si la propuesta de gestión es involucrada podrá ejecutarse mediante la realización de las actividades programadas en dichos instrumentos. En esta fase se debe identificar y establecer prioridades para

las mejoras y los cambios; utilizando la información sobre las competencias y el talento creativo e innovador del personal y la existencia de los recursos materiales y financieros con los que cuenta la institución.

- Puesta en acción de la propuesta, para ello importante diseñar y elaborar un plan de mejoramiento que permita articular los objetivos del PEI y otros documentos de gestión y las acciones de mejoramiento señaladas en la propuesta, debemos tener cuidado que las acciones de mejoramiento tengan un carácter transversal, es decir comunes a todos los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en la institución.
- La evaluación es un mecanismo que valora la calidad del proceso educativo que realiza una institución y que se refleja en el logro de los aprendizajes y cumplimiento de los perfiles de los egresados. Permite tener conocimiento real de la calidad de la formación que se imparte en función de los resultados de los aprendizajes. Al obtener la información sobre los factores que está incidiendo en el proceso educativo y que pueden ser sujetos de modificación, permite reorientar las políticas educativas y mejorar la toma de decisiones. La evaluación en el Instituto debe convertirse en un pilar de la calidad educativa, que brinde la información periódica, objetiva, válida y confiable sobre el proceso de Formación Profesional de los estudiantes. El objetivo básico de la evaluación en el Instituto será contribuir sistemática y permanentemente al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación.

La viabilidad de la propuesta esta sustentada en lo siguiente:

- Fortalecer el carácter participativo de los integrantes de la comunidad educativa del Instituto, en el entendido que manifiestan que su

participación en la gestión es muy escasa; por lo que debe propiciarse espacios para la práctica de una cultura de participación.

- Desarrollar iniciativas que ayuden a mejorar el clima organizacional a partir de procesos de autoevaluación en el marco de una formación para una ciudadanía democrática.
- Existe recursos humanos, materiales y financieros para crear y utilizar espacios de trabajo en equipo; de tal forma que se fortalezca el carácter profesional de los docentes, administrativos y estudiantes a través de la reflexión y el análisis de sus prácticas.
- Es posible reajustar permanentemente los documentos de gestión del Instituto de acuerdo a diagnósticos y resultados de la autoevaluación y verificación externa.
- El Instituto puede implementar la capacitación, actualización y perfeccionamiento docente, privilegiando la modalidad de los talleres, que integren la reflexión sobre las prácticas docentes con fortalecimiento de conocimientos teórico científicos y en especial sobre investigación educativa.
- La competencia profesional de los docentes es posible utilizarla de tal manera que puedan desempeñarse como “formador de formadores”.
- El Consejo de estudiantes puede crear espacios para debatir y analizar los principales problemas que afectan a los estudiantes; esto nos permitirá la reflexión y búsqueda colectiva de soluciones ante diversos problemas

Sintetizando el contenido del capítulo indicamos que en cuanto al análisis de resultados se ha realizado en entres áreas de la gestión: gestión administrativa donde el principal problema es la escasa participación de los integrantes de la institución en la toma

de decisiones y actividades institucionales; gestión pedagógica los procesos curriculares son ejecutados de manera distante de la misión, visión, propuesta de gestión y pedagógica que plantea el instituto; gestión de recursos la mayoría de los integrantes de la institución muestran disposición al cambio, los docentes se encuentran capacitados para asumir las innovaciones.

En cuanto a la propuesta de gestión, se ha planteado en base los modelos revisados y analizados, buscando su integración, teniendo presente el contexto social, económico y legal, en el cual cumple sus funciones el instituto.

## **CONCLUSIONES**

1. La gestión en el Instituto propicia escasa participación de sus integrantes en la elaboración y reajuste de los documentos de gestión; la interrelación entre los diferentes estamentos no se encuentra en óptimas condiciones; el personal está capacitado para la realización de la diversificación curricular y la implementación de innovaciones educativas y con disposición al cambio; confirmadas por los resultados de las encuestas aplicadas a docentes, personal administrativo y estudiantes y la guía de observación.
2. Existe diversas teorías y enfoques sobre gestión educativa, en los cuales hemos podido identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que coadyuvan a la fundamentación teórico-científica de la propuesta orientada a la mejora continua del servicio educativo a través del diálogo fluido y horizontal, la actitud de cambio de todos los integrantes, la autoevaluación de su desempeño individual y colectivo.
3. Por lo que se diseño un modelo de Gestión educativa para el Instituto de Educación Superior Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, que le va a permitir brindar un servicio de calidad.



## **RECOMENDACIONES**

El Instituto deberá propiciar un profundo debate teórico de la propuesta, que permita mejorar el conocimiento de las teorías, poderlas debatir y desarrollarlas; buscando equilibrios entre los aportes de las escuelas de pensamiento ligadas a los modelos de gestión.

Implementar mecanismos de evaluación continua a la gestión del Instituto, para poder realizar los reajustes adecuados y pertinentes a la propuesta y las actividades institucionales.

Es necesario enfatizar la dimensión pedagógica en la gestión educativa; para que ésta, no se limite a la administración de los recursos sino también abarque el liderazgo pedagógico. Sería muy interesante apoyar la reflexión, de los encargados de la gestión educativa, en los datos pedagógicos básicos y en las implicancias de las metodologías pedagógicas para la gestión de una Institución Educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. (1989). *Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente Educativo en Educación Superior cubana*. (tesis doctoral). Universidad de la Habana. Habana, Cuba.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa*. Lima, Perú: Editorial Fondo Editorial. Universidad de Lima. 217 pp.
- Alvarado, O. (1996). *Gerencia Educativa*. Trujillo, Perú: Editorial Ediciones Vallejanas. 131pp.
- Andrade, A. (2002) *Gestión educativa para una educación democrática*. Lima, Perú: GTZ – PROEDUCA.
- Andrade, A. (2003). *Desarrollo de capacidades en gestión educativa*. Lima, Perú: GTZ – PROEDUCA.
- Arana, J. (2002). *Los Caminos de la Gestión en la Escuela Pública*. Lima, Perú: Editorial Piedi. 193 pp.
- Borjas, B. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Caracas, Venezuela: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Braslavsky, C y otros. (2002). *Perspectivas de la Formación Docente*. Lima, Perú: GTZ.
- Burga, E. (2004). *Procesos de Aprendizaje en la Formación Docente*. Lima, Perú: PROEDUCA – GTZ.
- Bunge, M. (1980). *La Investigación Científica: su estrategia y su filosofía*. (3ra. ed.) Barcelona, España: Editorial: Ariel. 995pp.
- Carrasco, S. (2002). *Gestión Educativa y calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educacion de la UNSACA*. (tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

- Casassus, J. (2002). *Cambios paradigmáticos en educación*. Recuperado de <http://www.anped.org.br/rbe20/anped-20-03.pdf>.
- Casassus, J. (2000) *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina*. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especialización/Gestión/Lec2%20.pdf>
- Cook, T. y Reichardt, Ch. (1995). *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en la Investigación*. Madrid, España: Editorial: Morata.228pp.
- Díaz, B. (2018). Autoevaluación y mejora del desempeño docente: Estudio cualitativo desde la percepción critico-reflexiva de los docentes. (tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Farro, F. (1995). *Gerencia de Centros Educativos*. Lima, Perú: Editorial: Centro de Proyección Cristiana. 267pp.
- Hernández, R. Fernández, C. y BAPTISTA, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. (2da. ed.). México: Editorial: McGraw-Hill. 505pp.
- Hernández, R. Fernández, C. y BAPTISTA, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. ed.). México: Editorial: McGraw-Hill.
- Huete, L. y Debaig, M. (1995). *Hacia un nuevo Paradigma de la Gestión*. Madrid, España: Editorial: McGraw-Hill. 144pp.
- Escudero, E. *Investigación Educativa. Cantidad y Calidad: Un debate paradigmático*. Recuperado de <http://csociales.uchile.cl/publicaciones/enfoques/02/edu13.htm>.
- Elliot, J. (1997). *Investigación en Educación*. Madrid, España: Ediciones. Morata.
- Elliot, J. (2000). *Indagación Cualitativa y mejora de la Práctica Docente*. México: Ediciones. Paidós.
- Estay, C. *Gestión por competencias un Desafío y una Necesidad*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>

- Galindo, L. (1998). *Técnicas de Investigación en la Sociedad, Cultura y Comunicación*. México.
- Gutiérrez, L. *Paradigmas Cuantitativo y Cualitativo en la investigación Socio-educativa: Proyección y reflexiones*. Recuperado de <http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma96/doc1.htm>.
- Goetz, J., Le Compte, M. (1998). *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa*. Madrid, España: Editorial: Morata. 279pp.
- Hintse, Jorge. *Gestión por Procesos y por Resultados en el aparato estatal*. Recuperado de [http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso2/Hintze\\_Jorge](http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso2/Hintze_Jorge)
- Indiz. *Métodos de Investigación Educativa*. Recuperado de <http://html.rincondelvago.com/metodos-de-investigación-educativa1.html>.
- Makon, M. *La gestión por Resultados en los organismos de la administración pública nacional*. Recuperado de <http://www.top.org.ar/Documentos/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>
- Martínez, F. *Gestión estratégica del conocimiento*. Recuperado de <http://www.aui.org/archivos/gestionconocimiento>
- Mendoza, O. (2005). *Factores internos y externos para la planeación estratégica del desarrollo de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, periodo 2003 – 2005*. (tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú.
- Ministerio de Educación. (2003). *Grandes Educadores Peruanos*. GTZ. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2003) *Propuesta Nueva Docencia en el Perú*. Lima, Perú: Edit. FIMART. 306 pp.
- Ministerio de Educación. (2002). *Magisterio, Educación y Sociedad en el Perú*. Lima, Perú: GTZ.

- Ministerio de Educación. (2002). *Programas Curriculares de Formación Magisterial*. Lima, Perú.
- Morin, E. (1988). *El Método*. Madrid, España: Ediciones Cátedra.
- Linares, M. *Gestión de la calidad total educativa en el Perú*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/gestión-calidad-educativa/gestión-calidad-educativa.shtml>.
- Ordoñez, L. (2016). *Gestión educativa y satisfacción profesional en Institutos de educación Superior Tecnológicos públicos*. (tesis doctoral). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú.
- Pérez, R. (2001). *¿Existe el Método Científico?* México: Editorial Ciencia para todos.
- Pérez, G. (2001). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. (3ra. ed.) Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Popper, K. (1995). *La Lógica de la Investigación Científica. Círculo de Lectores*. Barcelona – España.
- Popper, K. (1967). *El Desarrollo del conocimiento científico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Paidós.
- Ramírez, R. *La gestión por Competencias y el Impacto en la Capacitación*. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especialización/Gestión/Lec2%20.pdf>
- Revilla, D. (2001). *Planificación Educativa y Curriculum. Facultad de Educación*. Lima, Perú: PUCP.
- Roggi, L. (1999). *Los cambios en la formación docente en América Latina. Una Perspectiva Comparada*. Recuperado de <http://www.utdt.edu/eduforum/ensayo9.htm>
- Saravia, M. y Flores, I. (2005). *La Formación de Maestros en América Latina*. Lima, Perú: PROEDUCA – GTZ.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1990). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*.

Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

----- Ley N.º 28044, Ley General de Educación.

----- Reglamento General de los Institutos Superiores Pedagógicos y Escuelas  
Superiores de Formación Docente Públicos y Privados- D.S. N° 023 – 2001- ED.