



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD



**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DIRECTORES DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL DISTRITO DE
SANTA LUCIA – LAMPA 2016**

TESIS

PRESENTADA POR:

RONAL EDGAR ALATA TITO

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN:
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PUNO – PERÚ

2017



DEDICATORIA

Mi esfuerzo e intelecto va dedicado con mucho

cariño y admiración a mi padre y madre,

Y a mis hermanos.

Así mismo a mi esposa Leslie y mi hija Denise Nikolle

quien es mi motor y motivo en vida del éxito profesional.



AGRADECIMIENTO

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

Con mucho cariño mi agradecimiento, a mi amigo Dr. Gilberto Gamero Ortega, de quien aprendí por su ejemplo y siempre de ser cada vez mejor persona, tanto personal y profesionalmente.

A mi amigo Elisban Flores Quenaya por su apoyo incondicional para la finalización de mi tesis..



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN..... 11

ABSTRACT 12

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 19

1.2.1 Problema general. 19

1.2.2 Problemas específicos 19

1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN..... 19

1.3.1 Hipótesis general. 19

1.3.2 Hipótesis específicas 19

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 20

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 21

1.5.1 Objetivo general. 21

1.5.2 Objetivos Específicos..... 21

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES 22

2.1.1 Local 22



2.1.2 Nacional.....	23
2.1.3 Internacional	23
2.2. MARCO TEÓRICO	24
2.2.1. Modelo de la administración educativa.....	24
2.2.2. Gestión educativa	27
2.2.3. Señas de identidad de la gestión educativa estratégica	29
2.2.3.1 Centralidad de lo pedagógico	29
2.2.3.2 Reconfiguración, nuevas competencias.....	29
2.2.3.3 Trabajo en equipo	30
2.2.3.4 Apertura al aprendizaje y a la innovación	30
2.2.3.5 Asesoramiento y orientación profesional	31
2.2.3.6 Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.....	31
2.2.3.7 Una intervención sistémica y estratégica	32
2.2.4. Gestión educativa pedagógica institucional	32
2.2.5. Gestión educativa estratégica	33
2.2.6. Pensamiento sistémico y estratégico.....	34
2.2.7. Liderazgo pedagógico.....	35
2.2.8. Aprendizaje organizacional.....	35
2.2.9. El desempeño de los gestores educativos estratégicos.....	36
2.2.10. Claves de gestión educativa estratégica.	36
2.2.11. Enfoques de la gestión educativa.....	40
2.2.12. Sistemas de gestión educativa local.....	41
2.2.12.1. Los agentes educativos.....	43
2.2.12.2. Aspectos generales para el mejoramiento de la calidad educativa.....	44
2.2.13. Perfil del director de la institución de la Institución Educativa.....	49



2.2.14. En la gestión administrativa	49
2.2.15. En la gestión pedagógica.....	49
2.2.16. Factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI.....	50
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	55
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	57
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	57
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO	57
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO	58
3.5.1. Tipo de investigación.....	58
3.5.2. Diseño de Investigación.....	58
3.5.3. Diseño estadístico para probar la hipótesis.	58
3.6. PROCEDIMIENTO.....	58
3.7. VARIABLES.....	59
3.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. RESULTADOS	61
4.1.1. Resultados de la variable Gestión Pedagógica	61
4.1.2. Análisis del indicador de Gestión Institucional.....	61
4.1.3. Análisis del indicador de monitoreo y acompañamiento	65
4.2. DISCUSIÓN.....	67
V. CONCLUSIONES.....	68
VI. RECOMENDACIONES.....	69



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS.....	72

Área : Gestión administración de la educación

Tema : Programas de apoyo y acompañamiento pedagógico

Fecha de sustentación: 29 / Enero / 2017



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores de Institucional	62
Figura 2 Indicadores de Gestión Institucional	63
Figura 3. Indicadores de Gestión Institucional	64
Figura 4. Indicadores de Monitoreo y Acompañamiento	65
Figura 5. Indicadores de Monitoreo y Acompañamiento	66



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y muestra de los directores, docentes del distrito de Santa Lucía-UGEL	
Lampa 2016.....	57
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	59
Tabla 3 Indicadores de Gestión Institucional	62
Tabla 4 Indicadores de Gestión Institucional	63
Tabla 5 Indicadores de Gestión Institucional	64
Tabla 6 Indicadores de Monitoreo y Acompañamiento	65
Tabla 7 Indicadores de Monitoreo y Acompañamiento	66



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

UGEL	: Unidad de Gestión Educativa Local
CRFA	: Centros Rurales de Formación en Alternancia
PEI	: Proyecto Educativo Institucional
PAT	: Plan Anual de trabajo
UNESCO	: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
DCN	: Diseño Curricular Nacional
PCI	: Proyecto Curricular de Institución
PCA	: Programación Curricular Anual
DCN	: Diseño Curricular Nacional
MED	: Ministerio de Educación y Desarrollo



RESUMEN

La investigación tiene como objetivo, establecer el nivel de gestión pedagógica de los directores de las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Santa Lucía de la Provincia de Lampa 2016. dos directores, donde el tipo de investigación fue no experimental porque, no hubo manipulación de ninguna de las variables y el diseño de investigación tiene carácter descriptivo; para su estudio se hace un análisis de instrumentos del indicador gestión institucional, monitoreo y acompañamiento se aplicó encuesta dirigida a los profesores de las instituciones educativas primarias estatales de santa lucia sobre la gestión pedagógica para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva con tablas de distribución de frecuencia, con sus figuras estadísticas correspondientes, llegando a la conclusión que es evidente que la Gestión Pedagógica de los Directores en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016, no es bueno, en razón de que los instrumentos y acciones de la gestión pedagógica no tiene una planificación, ni una buena aplicación.

Palabras clave: Calidad educativa, eficacia, eficiencia, gestión pedagógica, impacto y plan



ABSTRACT

The objective of the research is to establish the level of pedagogical management of the directors of the Primary Educational Institutions of the Santa Lucía district of the Province of Lampa 2016. two directors, where the type of research was not experimental because, there was no manipulation of any of the variables and the research design is descriptive; For its study, an analysis of instruments of the institutional management, monitoring and accompaniment indicator was carried out, a survey was applied to teachers of the state primary educational institutions of Santa Lucia on pedagogical management for data analysis, descriptive statistics with tables of frequency distribution, with their corresponding statistical figures, reaching the conclusion that it is evident that the Pedagogical Management of the Directors in the Primary Educational Institutions of the District of Santa Lucia - Lampa 2016, is not good, because the instruments and actions of pedagogical management does not have a planning, nor a good application.

Keywords: Educational quality, effectiveness, efficiency, pedagogical management, impact and plan



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Se hace necesario que las instituciones educativas, en especial los Centros Rurales de Formación en Alternancia, que tiene dos espacios de formación, uno espacio de carácter internado en el CRFA, donde alberga a estudiantes de zona rurales, quienes se internan por un periodo de dos semanas, donde la convivencia permite que los estudiantes se formen en un ambiente de armonía, de respeto, la tolerancia y comunicación, con el acompañamiento de los docentes. El otro periodo de formación de dos semanas, es el espacio socio familiar, donde la familia es parte de la formación del estudiante, desarrollando trabajos de investigación de su entorno comunal.

El objetivo del presente trabajo de investigación es verificar el nivel de gestión pedagógica de los directores en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucía-Lampa-2016, mediante la observación, recojo de información y el análisis, con información clara y fiable sobre las condiciones del proceso educativo, sus componentes y sus actores.

A continuación, detallamos brevemente el contenido del presente informe de investigación, el cual está dividido en cuatro capítulos.

CAPÍTULO I.- Comprende el planteamiento del problema, inmerso en ella la descripción del problema, definición del problema, las limitaciones, la justificación y los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II.- En este capítulo se considera el marco teórico, sus antecedentes, sustento teórico, glosario de términos básicos, hipótesis y sistema de variables.



CAPÍTULO III.- Este considerado diseño metodológico de la investigación y en ella se considera el tipo y diseño de la investigación; así mismo la determinación de la población y la muestra; ubicación y descripción, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de los datos estadísticos.

CAPÍTULO IV.- Se considera el resultado de la investigación, de acuerdo al objetivo de la investigación y los resultados obtenidos, discutiendo con los diferentes autores relacionados a la presente investigación, para luego plantear las conclusiones y sugerencias.

Finalmente se considera la respectiva bibliografía consultada y el anexo.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este trabajo surge de la observación que se ha realizado durante más de cinco años consecutivos, como docente del Nivel de Educación Primaria, en cuyo escenario se aprecia con nitidez la deficiente presencia de la tan ansiada “calidad educativa”, hecho que como uno de los múltiples indicadores es el bajo ingreso a las instituciones de nivel superior, por parte de los estudiantes del nivel secundario, la queja constante de los padres de familia sobre la pésima calidad de enseñanza, la indisciplina escolar, el escaso control de asistencia de los docentes, la defectuosa práctica de valores y entre otros. Todo este fenómeno se resume en una deficiente Gestión Educativa Estratégica de los directores en las Instituciones Educativas del nivel primario.

Es bueno precisar que el aprendizaje logrado por los estudiantes en las Instituciones Educativas estatales es de manera deficiente, es decir, muestran bajos niveles de rendimiento escolar, considerando todo ello a partir de la Gestión Educativa que realizan los señores directores, en sus respectivas Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario.



Además, para corroborar dicha preocupación investigativa, en una entrevista en materia educativa a un grupo de veinte padres de familia a manera de conversación en la localidad de Puno, se pudo constatar que diez padres de familia señalan que los directores no supervisan a los docentes de los colegios estatales, no existe control y hay deficiencias en infraestructura educativa, por ello no asisten a sus labores educativas en forma puntual, inclusive manifiestan que se dedican a libar licor en horas de clase, medios y materiales educativos, entre otros aspectos; dos padres de familia indican que los señores directores a veces controlan a los docentes, solo un padre de familia considera que los directores si cumplen con sus funciones.

En forma concreta manifiestan que lamentablemente no existe una gestión educativa estratégica eficiente por parte de los señores directores, inclusive por parte de los docentes y esto repercute negativamente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Pero, es necesario saber que la educación es un fenómeno social muy complejo, que necesita ser evaluada no solo al señor director, sino a todos los actores del fenómeno educativo así como: a los profesores, a los padres de familia, a los educandos, a los contenidos de aprendizaje, los recursos didácticos, la infraestructura educativa, los sistemas de evaluación, es decir, hablar de educación es realmente un asunto muy abstracto, que ha decir del gran pensador José Carlos Mariátegui es un problema económico, es un problema sistémico que merece ser estudiada desde diferentes ángulos.

Desde otro ángulo, la educación peruana, hace menos de una década fue declarada en emergencia, más quienes solemos seguir el día a día los avances y retrocesos del sistema educativo, sabemos que, sin haberse declarado en Emergencia, la educación requería atención urgente hace más de tres décadas. Muy a pesar que la mayoría de peruanos, está de acuerdo con ello, mucho se ha dicho y hecho, mas, los resultados aún son muy lentos; se avanza y se retrocede, sin embargo, se requiere políticas concretas e



integrales, decisiones pertinentes, articuladas, se necesita garantizar que los esfuerzos de algunos sectores, se vean apoyados y sobre todo tengan repercusión real.

Según el boletín N° 25 de la Unidad de Medida de la Calidad Educativa (UMC). Los resultados reportados muestran que, al parecer, la mayoría de directores que forman parte de este estudio son calificados por el profesorado de sus centros educativos de manera positiva¹. También existe aproximadamente un tercio de directores cuyo desempeño, por el contrario, es calificado como poco eficiente. Cabe señalar que el grueso de este último grupo se encuentra concentrado en el sector estatal.

Asimismo, en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 II parte, (2005: 97) que es el resultado del diagnóstico realizado por el Ministerio de Educación que fue denominado “Hacia un Proyecto Educativo Nacional” en setiembre del año 2005. Asume un cambio institucional perentorio y factor primordial para una transformación sistémica en la educación. Desde el punto de vista cultural, estimula el enriquecimiento de las culturas locales y regionales. No obstante, su importancia, es ampliamente conocido el lento, burocrático y confuso proceso de descentralización educativa, la inequitativa distribución de los recursos presupuestales que perjudica a las regiones más pobres, la renuencia de las autoridades gubernamentales a aumentar el presupuesto como lo señala la medida consensuada en el Acuerdo Nacional para llegar al 6% del PBI, así como al alto nivel de corrupción en el sector.

Estos problemas, por su gravedad y su arraigo, ubican a la gestión y financiamiento de la educación como uno de los desafíos capitales a resolver para hacer viable cualquier cambio estructural en el sistema educativo.

En el Proyecto Educativo Regional Concertado Puno 2006-2015 se ha encontrado deficiencias en gestión y administración educativa tales como:



1. Ineficacia de autoridades en la gestión y administración de las Instituciones Educativas.
2. Manipulación política partidaria de los cargos de directivos en los órganos intermedios.
3. Poderes tácticos (redes de corrupción, dirigentes de gremios impositivos), con poderes de influencia en la toma de decisiones.
4. Existe deficiente manejo de los instrumentos de gestión y desconocimiento de procesos técnicos para su elaboración.
5. La toma de decisiones no se realiza con criterios técnicos.
6. Clima institucional desfavorable, por pugnas de poder y la fuerte incidencia de opiniones y especulaciones mal intencionados.
7. Resistencia a los cambios de parte de los directivos, agentes educativos y dirigentes de organizaciones gremiales.
8. Limitada supervisión y monitoreo.
9. Manejo inadecuado de presupuesto para construcción mantenimiento y equipamiento de locales escolares.
10. Deficiente coordinación y comunicación permanente entre las diferentes instancias en las Instituciones Educativas

Finalmente, en la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Puno específicamente del distrito de Platería no se conoce en qué medida la Gestión Educativa influyen en la mejora de la calidad educativa, especialmente en el nivel secundario donde se detectan muchos problemas de gestión en los procesos de enseñanza y aprendizaje al cabo de un año escolar. Esta preocupación surge cuando al final del año escolar se constata que en la mayoría de las Instituciones Educativas no se alcanzan los objetivos ni



las metas previstas, lo que deja entrever que no hay una buena gestión educativa y, por tanto, no existe mejoría en la calidad educativa.

Entre algunos hechos concretos que permiten calificar de deficiente la mejoría de calidad educativa se destacan: el bajo nivel de aprendizaje de la mayoría de los estudiantes de alumnos del quinto grado obtuvieron promedios por encima de 14 puntos cabe señalar también el descuido que tienen las Instituciones Educativas en cuanto a su infraestructura, falta de mantenimiento en las aulas, no hay equipamiento de materiales educativos, desatención en cuanto a la elaboración de los documentos administrativos como la elaboración del PEI, PAT, y otros.

Esta realidad desesperante, ha demostrado empíricamente los problemas de burocratización de la administración, de rutinización de las prácticas escolares, de ineficiencia de los resultados finales.

Por las razones expuestas es conveniente efectuar el presente estudio, considerando el método científico con el propósito esencial de enmendar errores en la conducción y dirección de las Instituciones Educativas del nivel secundario, las mismas que mejoren y cumplan acertadamente su misión y logren alcanzar el desarrollo de una educación con calidad.

El peruano (Pinilla, 2009) ofrece una definición, básicamente para el nivel universitario, afirmando que la Administración y la gestión Educativa: "*consiste en crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden en las tareas de investigar, enseñar y aprender que realizan investigadores, maestros y alumnos*".



1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1 Problema general.

¿Cuál es el nivel de la Gestión Pedagógica de los Directores en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo se encuentran los documentos de Gestión de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016?
- ¿Cómo se desarrolla la gestión educativa los docentes en la Institución Educativa Primaria del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016?
- ¿Cómo se lleva el monitoreo y acompañamiento a los docentes de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016?

1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Hipótesis general.

La Gestión Pedagógica de los directores se encuentra en un nivel REGULAR de las instituciones educativas primarias del distrito de Santa Lucia - Lampa 2016.

1.3.2 Hipótesis específicas.

- Los documentos de Gestión de la Institución Educativa del Distrito de Santa Lucía-Lampa 2016, es favorable.
- Los niveles de gestión en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucía-Lampa 2016, son bajos.
- No existe planes de Monitoreo y Acompañamiento a los docentes de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucía-Lampa en el año 2016.



1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente diligencia investigativa es factible y pertinente en el contexto actual de nuestra realidad educativa regional, donde en efecto se observa una serie de deficiencias que surgen a Partir de gestión pedagógica, administrativa y gestión institucional de los señores directores en las diferentes instituciones de nivel Primario.

La finalidad principal es proporcionar un análisis sobre la Gestión Pedagógica de los directores de las Instituciones educativas primarias del distrito de Santa Lucia, se destaca la importancia de la formación y las funciones que desarrollan los directores de las Instituciones Educativas Secundarias estatales a quienes se les ha confiado la misión de gerencial una Institución Educativa, a la luz de los nuevos avances tecnológicos inmersos en la actual sociedad de la información. La administración educativa debe esforzarse continuamente por mejorar los procesos administrativos y pedagógicos, debe elevar su calidad de gestión y satisfacer las necesidades e intereses de ellos. Estas tendencias son la base de una administración moderna. De esta manera, se establece la necesidad de conocer la realidad que presta el servicio educativo, con énfasis en el ámbito de la administración educativa.

De igual manera la investigación se justifica porque busca mostrar a las autoridades de las Instituciones Educativas el logro de los objetivos y las metas previstas para una gestión pedagógica dependen de una adecuada gestión educativa estratégica. Es decir, con la presente Investigación se pretende probar que la mejoría de la calidad educativa y que esta depende de una buena gestión pedagógica. Los resultados de la investigación serán de utilidad a los señores directores que previa coordinación en reuniones se difundirán los resultados alcanzados, con la finalidad de lograr una educación de calidad, mejorar las funciones que deben cumplir los señores directores así como también para conocer la relación que existe la gestión educativa pedagógica capaz de ligar



conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; también afianzar nuevos conocimientos lo cual contribuye al desarrollo de los investigadores. Finalmente, la presente diligencia investigativa contribuirá y fortificará el conocimiento científico en materia educativa.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general.

Verificar el nivel de Gestión Pedagógica de los directores en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Verificar como se encuentran los documentos de Gestión de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016.
- Determinar cómo se desarrolla la gestión educativa en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016.
- Verificar cómo se desarrolla el plan de monitoreo y acompañamiento de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1 Local

Se considera a la tesis presentada a la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional del Altiplano titulado; INFLUENCIA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVA EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LAS INSITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA UGEL EL COLLAO-ILAVE, el autor constata que el nivel de aprendizaje de la mayoría de los estudiantes es deficiente. Por otro lado, se observa que la gestión institucional y administrativa que deben garantizar una buena gestión pedagógica. Por ello, se plantea el problema de la siguiente manera: ¿Influyen directamente la gestión institucional y la gestión administrativa en los resultados de la gestión pedagógica? Frente a este problema se asume como hipótesis que la gestión institucional y administrativa son deficientes y esta situación es la que influye directamente en los resultados de la gestión pedagógica. La muestra de investigación es de 11 Instituciones Educativas Secundarias de 64 la técnica que utilizó para la recolección de datos fue la Encuesta, finalmente se arriba a la conclusión de que la gestión institucional y administrativa son deficientes en la mayoría de las Instituciones Educativas y en estas instituciones también la gestión pedagógica es deficiente. (Monge, 2007).

Como se comprenderá desde todo punto de vista, estos maremágnun de antecedentes ayudan a comprender mejor la realidad educativa y sobre todo esencialmente precisar de mejor manera el presente estudio en nuestro entorno, además considerar el tipo y diseño de investigación que aún no ha sido investigado.



2.1.2 Nacional

Se tiene la investigación titulada: “GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNSACA” cuyo autor es Sergio Carrasco Díaz para optar el grado de Magíster en Educación con mención en gestión de la educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos unidad de Post grado Lima - Perú, 2005. La investigación es un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización. Al analizar y medir la variable independiente Gestión Educativa se ha determinado que es regular en todos los aspectos que comprende, es decir, en la gestión institucional, administrativa y curricular. Igualmente, en los procesos de gestión y los procesos curriculares, que se desarrollan en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. La variable dependiente Calidad de Formación Profesional al ser analizada, ponderada, y medida se ha determinado, que los indicadores de calidad por áreas curriculares, apenas alcanzan el nivel regular, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debiera ser de excelencia y con cero márgenes de error. Este resultado significa que la relación entre las dos variables que conforman el problema de investigación, tiene una relación directa positiva. (Carrasco, 2005).

2.1.3 Internacional

Tomamos en cuenta la siguiente que lleva por título: RUPTURAS Y CONEXIONES ENTRE GESTIÓN PEDAGÓGICA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EN EL NÚCLEO EDUCATIVO DE MACHACAMARCA: EL ROL DEL DIRECTOR cuya autora es María del Carmen Choque Rodríguez; presentado a la UNIVERSIDAD



MAYOR DE SAN SIMÓN FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DEPARTAMENTO DE POST GRADO Cochabamba-Bolivia, 2001. La investigación se resume de la siguiente manera: la finalidad del estudio es proporcionar información sobre la cotidianidad del quehacer educativo en la escuela, de lo que ocurre en la práctica y el discurso que tienen los actores que conforman y hacen a la gestión de una comunidad educativa, en la intención de comprender la efectividad del proceso de gestión en los establecimientos, identificando las rupturas y conexiones entre estos ámbitos, el pedagógico y el administrativo, generados a partir de los cambios en el sistema educativo. Como producto del desarrollo concreto de estos procesos en las Instituciones Educativas, en el estudio se percibe claramente una práctica de transición de lo que se hacía antes de la Reforma Educativa a lo que se hace ahora. Y, en este caminar, se advierte que existe conocimiento por parte de los actores educativos acerca de las implicancias de la nueva gestión educativa, como, por ejemplo, la transferencia de las capacidades decisorias hacia el nivel distrital y local, el cambio en el rol de los actores, etc., pero paralelamente se aprecia una falta de comprensión y compromiso para su respectiva ejecución. Otro aspecto observado tiene que ver con el hecho de que la gestión educativa de ahora conlleva enfrentar situaciones novedosas, pero también difíciles, que requieren de la capacidad personal y profesional, principalmente de quien dirige la unidad educativa. (Choque, 2001).

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Modelo de la administración educativa

El modelo de la administración educativa ha estado funcionando durante un siglo. En ese lapso ha obtenido éxitos gigantescos e inocultables que dan brillo a los educadores y a los administradores. La presencia de las Instituciones Educativas en los más apartados contextos geográficos tal vez haya sido el primer y más importante elemento de identidad



nacional para varias generaciones de niños. Hemos estado acostumbrados a trabajar con el estilo de la administración educativa, esto se verifica en la forma en que se ha construido el sistema educativo, y que se tradujo en los textos, en las estructuras, en las prácticas, en los cursos de formación orientados a administradores y educadores, y en la concepción de prácticas educativas que tenían que seguir al pie de la letra cuestiones decididas por otros en otra parte, pero fundamentalmente, cuestiones administrativas con baja presencia de lo educativo.

Si a principios de los años sesenta alguien hubiera expuesto ante directivos y autoridades de la enseñanza, algunas características de la sociedad de fines de siglo, habría sido escuchado con gran incredulidad. ¿Quién podría imaginarse en aquella época que la velocidad del cambio tecnológico iba a volver obsoletas las tecnologías en menos de dos años? ¿Alguien hubiera dicho que los niños iban a pasar la misma cantidad de horas ante un televisor que frente a un maestro? ¿Y que podrían ver en vivo y en directo el informativo, el mundial de fútbol, un programa infantil de Walt Disney y el desarrollo de un conflicto bélico desde el propio campo de batalla como pasó en la Guerra del Golfo? ¿O tal vez hubiera sido creíble la revolución acaecida en las relaciones y éticas familiares? Hace 25 años, los administradores no tenían urgencias de una transformación educativa porque aún eran incipientes los impactos de una globalización que luego cuestionaría todos los supuestos sobre los que se levantan las prácticas cotidianas de los educadores y de los administradores. No había un sentido de premura por cambiar los supuestos con que estaba organizada la educación ni, menos aún, por transformarlos.

Reflexionar sobre cuáles serían los indicadores relevantes para monitorear el logro en la equidad de la educación, hizo emerger progresivamente la necesidad de iniciar cambios y reformas en varios aspectos de las organizaciones escolares. Más aun, el estado



actual de la calidad y equidad de la educación en América Latina muestra la urgencia de transformar el sistema educativo buscando nuevas formas de organizarlo y dirigirlo.

“A lo largo de esta década, los sistemas educativos están transitando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio” (Braslavsky, 1996). Dicho proceso se enmarca en una estrategia generalizada en toda América Latina de mejoramiento en la eficiencia y eficacia del sistema educativo a través de la gestión local de los procesos y de los recursos educativos.

Todas estas tendencias, tanto las macro sociales como las intraeducativas, tienen efectos recíprocamente potenciados de cuestionamiento de las prácticas y las reflexiones generadas en los distintos niveles del sistema. Estas nuevas y más complejas auto-observaciones sobre el sistema educativo han contribuido a delimitar más claramente cuáles son los problemas y dilemas en el modelo de organización de la educación que ha estado vigente hasta ahora.

La investigación parte de la premisa que el éxito de la mejoría de la calidad educativa depende de tres tipos de gestiones: gestión institucional gestión administrativa y la gestión pedagógica. Según se deja entrever en el Manual del director del Ministerio de Educación (1997), estos tres tipos de gestiones deben buscar, en todo momento, que los objetivos y las metas de la mejoría de la calidad educativa que tiene que ver con la ejecución y logro de objetivos y metas del proceso de aprendizaje y enseñanza, se alcancen efectivamente.

Según (Chiavenato, 2006), el nivel operativo se encarga de orientar o asesorar la ejecución de las tareas principales de la organización, en este caso las actividades pedagógicas; en tanto que los demás niveles cumplen la tarea de promoverlo y



supervisarlos según los planes y proyectos. Si se analiza contrastando la propuesta de Chiavenato con la propuesta del Ministerio de Educación, se encontrará que la gestión institucional corresponde al nivel institucional; la gestión administrativa al nivel intermedio y la gestión pedagógica al nivel operativo, aunque explícitamente no está planteada así. El siguiente gráfico ilustra esta posición que se asume en el presente trabajo.

Toda la pirámide representa la Institución Educativa y en la cúspide están las autoridades como el Director y los subdirectores; luego, en el nivel intermedio están el Comité de Apoyo constituido por los trabajadores administrativos, por el Consejo Académico y por el CONEI; en tanto que en el nivel operativo que corresponde a la gestión pedagógica están los asesores o coordinadores de las áreas curriculares encargados de orientar directamente la ejecución de las actividades educativas; es el nivel operativo que viene a ser el proceso de aprendizaje y enseñanza.

2.2.2. Gestión educativa

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con "management" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc.

Según (Carrasco S. , 2009) "La gestión educativa como aspecto fundamental de la educación juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de los objetivos y metas previstos en el sistema educativo".

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La



gestión educativa estratégica puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

¿Y la gestión estratégica? tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión estratégica. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad.

Finalmente, el concepto de gestión educativa estratégica se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de:

- Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;
- Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno;
- Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas;



- Principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción;

2.2.3. Señas de identidad de la gestión educativa estratégica

2.2.3.1 Centralidad de lo pedagógico

Las Instituciones Educativas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos.

La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas.

Los modelos de administración educativa resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada Institución Educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

2.2.3.2 Reconfiguración, nuevas competencias.

La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos.



2.2.3.3 Trabajo en equipo

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las Instituciones Educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos.

2.2.3.4 Apertura al aprendizaje y a la innovación

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros;



originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje. Por último, es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar

2.2.3.5 Asesoramiento y orientación profesional

Tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continúa en los espacios institucionales y de perfeccionamiento.

Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidades provinciales y locales que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún. Esto requerirá asumir que los adultos pueden continuar aprendiendo permanentemente, lo que significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos; es un docente con perspectiva mundial que trabaja reflexivamente en una institución específica.

2.2.3.6 Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro

Se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad. La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritaria en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores.



La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso. Para la conducción de las organizaciones actuales, extremadamente complejas, será preciso que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas. Y que dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza que estimulen una “coevolución creadora” entre los sujetos, y de ellos con el entorno.

2.2.3.7 Una intervención sistémica y estratégica

Una intervención sistémica y estratégica supone elaborar la estrategia de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas; para ello se tendrá que atender a varias sustancias.

2.2.4. Gestión educativa pedagógica institucional

Gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido



a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria, Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa, y una de ellas es la Institucional, que se refiere a las formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades s delos diferentes actores, además de las formas de relacionarse así como las normas explícitas e implícitas (UNESCO, 2011).

La dimensión institucional contribuye a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución, además ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellas aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento, es así que se considera importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma (UNESCO, 2011)

2.2.5. Gestión educativa estratégica

En la actualidad solo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, diseño de currículos pertinentes de acuerdo a nuestra sociedad. La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escotar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo (Rodriguez, 1995).



En el siguiente apartado, el propósito es comenzar a delinear los principales rasgos de identidad del modelo apoyado en la concepción de gestión educativa.

2.2.6. Pensamiento sistémico y estratégico

En la expresión de (Senge, 1995): “El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

La gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación.

Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.



2.2.7. Liderazgo pedagógico

La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales. Se entiende por liderazgo a un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña, pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen.

El desafío de la gestión estratégica es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible

2.2.8. Aprendizaje organizacional

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.



El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo. Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes (Pozner, 2000).

2.2.9. El desempeño de los gestores educativos estratégicos

La importancia de las prácticas que construyen la gestión educativa nos condujo a describir someramente cómo desarrollar la gestión educativa. Nos interesa ahora situar los anteriores conceptos en el nivel de los desempeños específicos y con relación a las competencias que este proyecto viene adelantando.

2.2.10. Claves de gestión educativa estratégica.

En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones:



Analizar - Sintetizar. El gestor, o el equipo de gestión, pueden desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere (legar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros -vinculados con los objetivos nacionales- que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

a) Anticipar. - Proyectar. El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. Concertar - Asociar. Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento



de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

b) Decidir- Desarrollar. El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible en su máxima expresión lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

c) Comunicar. - Coordinar. Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo, cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

Liderar - Animar. Animar posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización,



aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

Definitivamente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa. Finalmente, la gestión estratégica de la educación requiere:

- Un enfoque claro e interrelacionado,
- Alta capacidad de concentración, conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación,
- Exploración permanente de las oportunidades,
- Disciplina para el aprendizaje profundo,
- Confianza en sí mismo,
- Saber aprender (meta conocimiento),
- Saberes y prácticas de colaboración,
- Capacidad de experimentar,
- Gusto por el riesgo,
- Sentido de la responsabilidad,
- Compromiso e iniciativa,



- Profesionalidad,
- Voluntad de servicio. (Pozner, 2000).

2.2.11. Enfoques de la gestión educativa

La gestión educativa puede ser enfocada de diversas formas o puntos de vista, dependiendo ello de las teorías y concepciones filosóficas que se poseen en el momento de determinar y plantear un enfoque. Así tenemos:

a) Enfoque burocrático. - Este enfoque ha sido desarrollado y se desarrolla con mayor frecuencia en las entidades estatales en virtud a su aplicabilidad teórica y práctica. Según (Weber, 1947), el enfoque burocrático es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

Es necesario además formular los fundamentos teóricos en que se sustente este enfoque.

- Se materializa y consolida con normas y documentos escritos, cayendo muchas veces en exceso.
- Se sustenta en la división y distribución sistemática del trabajo, determinando planificada mente los detalles de todo lo que concierne hacer.

Los cargos se designan de acuerdo al nivel de jerarquía, especificándose con precisión las respectivas funciones.

- La promoción y ascenso de la persona se basa en la democracia.
- Prevalece la especialización del personal jerárquico.
- Las relaciones entre miembros de la organización son impersonales.

b) Enfoque sistemático. - Este enfoque sostiene que la educación es un sistema integrado por elementos, procesos y factores que interactúan ordenadamente para lograr fines y objetivos predefinidos.



Un sistema puede subdividirse o desagregarse en sistemas de menor extensión, los cuales se denominan subsistemas o de mayor complejidad a los que se les llama supra sistemas. Ejemplo: sistema social, sistema educativo, sistema universitario, etc. La mayoría de sistemas tienen supra sistemas.

En cuanto a la clasificación de los sistemas, existe una variedad de criterios que pueden emplearse para clasificar los sistemas, tales como origen, desempeño y complejidad, por sus relaciones con el entorno y según el predominio de un elemento principal.

c) Enfoque gerencial - Es el enfoque que plantea el empleo de la planificación para lograr los objetivos educativos. Este enfoque es de mucha utilidad en momentos en que los recursos económicos necesarios para el desarrollo de la educación son escasos. Es necesario definir previamente lo que es planificación educativa. Alvarado Oyarce, indica que la planificación educativa es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, para lograr objetivos educacionales.

En el proceso metodológico de la planificación educativa se desarrollan las siguientes etapas: orientación de políticas, diagnóstico, elaboración, aprobación, ejecución y evaluación del plan. Los métodos más empleados en planificación educativa son: el de las previsiones de mano de obra, el de las demandas sociales, el de las relaciones educación y rendimiento, y el de las cantidades globales.

2.2.12. Sistemas de gestión educativa local

Si la educación debe responder a una nueva sociedad por ser más abierta y competitiva, por incorporar múltiples culturas, por estar envuelta en sistemas y redes globales de comunicación, por avanzar hacia formas de trabajo más flexibles e inestables, por su mayor exigencia en la formación de las nuevas generaciones de estudiantes, por



ampliar los lugares y los tiempos de aprendizaje, por considerar que aprender es un proceso permanente; es necesario transformar el funcionamiento de las Instituciones Educativas, la participación de los padres, las condiciones de los profesores y los objetivos de los procesos de enseñanza y aprendizaje orientándolo hacia la identidad regional. Todos estos cambios apuntan a dos objetivos primordiales: conseguir que todos los estudiantes aprendan más, mejor y durante más tiempo y quieran seguir aprendiendo.

La calidad de la educación es la pertinencia de los sistemas educativos para responder a las demandas socioculturales y, por ende, para mejorar la vida de todos los ciudadanos, para garantizar la máxima participación en la toma de decisiones políticas en sociedades cada vez más abiertas y para demostrar que tiene capacidad para compensar las desigualdades sociales y culturales de la población

La educación es un "sistema complejo", es decir, un sistema en el cual, en la totalidad o la unidad, existe la diversidad, por lo que la unidad o totalidad es la síntesis de múltiples determinaciones. Un sistema complejo se caracteriza porque contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados.

Calidad educativa es una expresión por la cual se entienden muchas cosas distintas. Uno de los retos es estandarizar el concepto de modo tal que se tenga un entendimiento común, para abordar la problemática. Calidad Educativa es una expresión que se usa comúnmente con el fin de expresar sólo alguna dimensión de la calidad, por ejemplo, la calidad de los docentes, o la calidad de la infraestructura o la calidad de los estudiantes, o la calidad de la inversión en la educación, dejando de lado el carácter integral del concepto de calidad en la educación. Calidad, es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro.



Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo.

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, cuyo último fin busca el desarrollo más fluido de las actividades educativas, 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 concepto de calidad educativa tiene que ver con:

- a) Estudiantes que esté de acuerdo a un perfil determinado.
- b) La información, conocimientos, desempeños manejados por los estudiantes son pertinentes; es decir sirven para mejorar la calidad de vida humana.
- c) Los estudiantes no solamente manejan saberes de manera pertinente, sino que desarrollan sus propias estructuras internas: cognitivas, afectivo- valorativas y volitivas.

2.2.12.1. Los agentes educativos

- a. El promotor. A las personas naturales o jurídicas que organizan las Instituciones Educativas de Gestión Privadas, se les denomina promotores.



- b. El director. El Director de la Institución Educativa, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines de la Institución Educativa.
- c. El docente. Es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educandos, 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 padres de familia. El grado y características de participación de la comunidad y padres de familia están supeditados, por el ledo de normas, el estilo de política de administración que establezca el gobierno y la Institución Educativa.
- e. El alumno. Está constituido por los estudiantes, cuyo universo es altamente heterogéneo.
- f. La comunidad. El municipio se convierte en la instancia educativa más próxima a la actividad de la Institución Educativa, seguido de las empresas, parroquia y algunas organizaciones sociales de base, que colaboran con las Institución Educativa.
- g. Las Direcciones Regionales de Educación. Es el canal directo de comunicación con el ministerio de educación y los centros educativos.

2.2.12.2. Aspectos generales para el mejoramiento de la calidad educativa

Según la ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) aprobado por el congreso de la república a los diecinueve días del mes de mayo del 2006 en su artículo N° 11 considera la



autoevaluación de la Gestión Institucional, administrativa y pedagógica de las Instituciones Educativas para el mejoramiento de la calidad educativa.

a) Gestión institucional

La gestión institucional comprende la planificación, organización, dirección y el control de la educación, vale decir, comprende los cuatro procesos de la administración en general.

La ejecución de estos cuatro procesos, según el mismo Ministerio de Educación, corresponde al Director de la Institución Educativa. No lo va ejecutar él, sino hace ejecutar a los actores educativos de la institución según corresponda a cada cual. En todo caso, es su responsabilidad que estos procesos se den.

Por otro lado, según el mismo documento del MED, la planificación es dos tipos: la planificación estratégica cuyo producto es el Proyecto Educativo Institucional (PEÍ) y el Proyecto Curricular de Institución (PCI, denominado antes como Proyecto Curricular de Centro (PCC); y la planificación operativa cuyo producto es el Plan Anual de Trabajo (PAT) con sus respectivos proyectos de innovación y proyectos de mejoramiento educativo.

Según (Chiavenato, 2006), las autoridades superiores de una empresa, como son los gerentes generales o lo presidentes ejecutivos deben preocuparse que los objetivos de la empresa se alcancen al final del periodo de las actividades económicas. Estos deben velar porque los resultados se consigan a como dé lugar; la preocupación debe concentrarse en los resultados de la empresa como una sola institución. De esta posición que asume Chiavenato se puede adaptar al caso de las Instituciones Educativas señalando que el Director viene a constituirse el gerente general de la empresa educativa y que su



preocupación debe ser el logro de la calidad educativa al final del año escolar correspondiente.

En los términos cómo se entiende la gestión institucional, el Director promueve el cumplimiento de todas las etapas de la planificación educativa considerando sus elementos, sus principios y sus características que deben considerarse.

Durante la organización educativa, el Director mediante la coordinación promueve la ejecución de todas las etapas de este proceso como son la división de las actividades educativas, la determinación de la estructura organizacional, la descripción de las funciones y de los deberes y derechos de los actores educativos que integran la institución, que se dé la delegación de autoridad según los criterios y las normas existentes para el caso así como la asignación del recurso humano se realice dentro de los parámetros normados y según los fundamentos de la administración del recurso humano, etc. Ministerio de Educación PTE (2005: 256-258).

Durante el proceso de dirección educativa, la autoridad debe preocuparse porque los profesores y los demás trabajadores estén premunidos de todos los medios y materiales educativos que requieren para cumplir con su labor educativa, que se ejerza el liderazgo, que se fomente un buen clima institucional a través de las buenas relaciones humanas y se motive aplicándose las teorías de la motivación que se proponen en las disciplinas existentes al respecto.

Durante el proceso de control, el Director se encarga que se supervise y se monitoree las actividades educativas, que se controle al personal docente y administrativo con relación a sus deberes y obligaciones, y, al final del año, debe elaborar el Informe de Gestión Anual (IGA) a través de la ejecución de la evaluación institucional.



b) Gestión administrativa

La gestión administrativa comprende, según (Rivera, 2001), la administración de personal, la administración de recursos, financiamiento y el abastecimiento.

De esta misma manera se plantea en el Manual del Director del Ministerio de Educación (1997). Según (Rivera, 2001), los que van a ejecutar el PEI a través del PAT son los profesores con el apoyo de los trabajadores administrativos. Para ello es necesario ubicar a cada profesor y a cada administrativo en el puesto donde mejor se puedan desenvolver y cumplir las indicaciones. Todo esto tiene que ver con la administración de personal. Esto quiere decir que el éxito de la ejecución de los planes y proyectos tiene que ver directamente con el tipo de administración de personal que se ejerce en la institución.

En el Manual del Director del MED (1997: 44) se plantea que “el Director tiene un papel muy importante en las decisiones sobre el personal: proponer a la persona adecuada para la función necesaria”.

El planteamiento de (Rivera, 2001), quien dice que “la administración del personal docente es de suma importancia porque de ello depende que el PEI y el PAT se ejecuten adecuadamente. Cada profesor debe estar en el puesto donde mejor se pueda desempeñar y cada profesor debe ser motivado de acuerdo al tipo de personalidad”.

Otro aspecto de la gestión administrativa tiene que ver con el Presupuesto Institucional Anual (PIA). El presupuesto “es una previsión de recursos que le permitirá financiar las metas de las actividades previstas en el PAT Plan Anual de Trabajo. El presupuesto indica con cuanto se cuenta y cuánto costarán las actividades que se realizarán durante el año. El manejo del presupuesto tiene que ver con el manejo del libro de caja, donde se registran los ingresos y egresos de la Institución Educativa.



Finalmente, la gestión administrativa también tiene que ver con el abastecimiento que consiste en la adquisición de bienes y servicios, en su almacenamiento y distribución, en su mantenimiento, en la seguridad integral y registro de los bienes patrimoniales (inventario); asimismo debe estar a tono con las necesidades del proceso del aprendizaje-enseñanza (gestión pedagógica). En efecto, las adquisiciones y la distribución de los medios y materiales educativos deben responder a los planes curriculares que los profesores están ejecutando durante el año escolar,

c) **Gestión pedagógica**

La gestión pedagógica tiene que ver con el aprendizaje de los alumnos, vale decir, la gestión será buena en la medida en que se logren los objetivos y metas que el profesor se plantea para con sus alumnos respecto de los aprendizajes previstos.

Según (Rivera, 2001), la gestión pedagógica empieza con la planificación curricular, el que consiste en la diversificación curricular tomando como base el Diseño Curricular Nacional (DCN), correspondiente al nivel educativo. El resultado de la diversificación curricular viene a ser el Proyecto Curricular de Institución (PCI) y, luego, la Programación Curricular Anual (PCA). Después de la planificación, según el mismo autor, viene la ejecución curricular que comprende el proceso del aprendizaje y la enseñanza, la supervisión y el monitoreo de parte de los asesores o coordinadores de área.

La gestión pedagógica debe contar con la guía de la gestión institucional, es decir, con la guía del PEI y el PAT, por un lado; y, por otro lado, la gestión administrativa debe apoyar con la provisión de medios y materiales educativos y con un adecuado manejo de personal para que en cada área curricular estén los profesores que mejor puedan desempeñarse y lograr los aprendizajes esperados. La gestión pedagógica no se puede improvisar, sino que primero debe planificarse y recién ejecutarse.



2.2.13. Perfil del director de la institución de la Institución Educativa

En la gestión institucional

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su Institución Educativa.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su Institución Educativa métodos y técnicas para elaborar el Proyecto Educativo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los Procesos y sobre la base de los resultados.

2.2.14. En la gestión administrativa

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados a la Institución Educativa. Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un Enfoque gerencial.

2.2.15. En la gestión pedagógica

Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias



Que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.

- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente

2.2.16. Factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Factor 1: La pertinencia personal y social como foco de la educación

Una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades. La educación de calidad para todos tiene que ser pertinente, eficaz y eficiente. En general, cuando se discute acerca de la calidad de la educación se discute sólo acerca de su eficacia tanto así que cuando se trata de definir si una educación es de calidad, se definen indicadores de rendimiento en los logros de los aprendizajes. Sin embargo, PISA se posiciona no sólo en la eficacia sino especialmente en la pertinencia porque evalúa ciertas competencias comunicativas y matemáticas claves y ciertas habilidades para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida

Factor 2: La convicción, estima y autoestima de los estratos involucrados

Los estratos involucrados se refieren a las sociedades, sus dirigencias políticas y las administraciones que valoran de manera especial la educación de sus pueblos y su



capacidad de aprendizaje, pero además estiman a sus profesores. A su vez, los profesores estimados por sus sociedades se estiman a sí mismos y no se culpabilizan de los errores, sino que los corrigen y sacan provecho de ellos; estos maestros precisamente no culpabilizan a sus alumnos por los errores que puedan cometer al aprender, generando así una atmósfera de bienestar que constituye una experiencia educativa de calidad.

La convicción acerca de las posibilidades de la educación fue una de las claves del éxito en los períodos en que la educación pudo más y estuvo siempre asociada a la valoración de los profesionales de la educación.

Factor 3: La fortaleza ética y profesional de los profesores

El círculo virtuoso en la relación entre los profesores y la sociedad es la configuración de valores de los docentes y su competencia para elegir las estrategias más adecuadas en los momentos oportunos para lograr una educación de calidad para todos. La desprofesionalización técnica de los profesores parece haber originado la pérdida de reconocimiento profesional y social y literalmente ha conducido a un desarme intelectual docente.

La construcción profesional de los profesores exige de cuatro condiciones indispensables: que la formación en la profesión al llegar el momento de graduarse sea de calidad; que la actualización y el perfeccionamiento sean periódicos o permanentes y de calidad; que la dirección y la supervisión efectiva funcione en cada escuela; que los profesores participen en la producción de didácticas, dispositivos de mediación entre el saber elaborado y el saber escolar.

Factor 4: La capacidad de conducción de los directores y el personal intermedio

Se sabe con evidencias la alta correlación que hay entre las funciones reales y efectivas de los directores y la Gestión de Instituciones educativas apropiadas para promover



aprendizajes de calidad. Tres son las características que distinguen a estos Directores como son: Directores que otorgan un gran valor a la función formativa de sus Instituciones Educativas; Directores con capacidad para construir sentido para su institución en su conjunto y para cada uno de los grupos y de las personas que la integran; Directores con capacidad para construir eficacia en su institución, es decir que los grupos y las personas corroboren la existencia de una relación aceptable entre la inversión razonable de tiempo y energía y el beneficio que se obtiene con el sentido buscado conscientemente

Factor 5: El trabajo en equipo al interior de la escuela y del sistema educativo

En este mundo de cambios acelerados, interdependencias crecientes y conocimientos en constante evolución y reemplazo llegamos a la conclusión que nadie puede todo solo. Los estudios revelan que las escuelas que logran construir una educación de calidad son aquellas en las que los adultos trabajan juntos y que éste trabajo en equipo se promueve más y mejor cuando todo el sistema educativo trabaja en conjunto.

En la construcción de una educación de calidad para todos son importantes las experiencias de desarrollo curricular compartido entre docentes de diferentes Instituciones Educativas, de reunión periódica de directores, de realización de evaluaciones externas y devolución y diálogo sobre resultados.

Factor 6; Las alianzas entre los agentes educativos, Las familias, los empresarios y los medios de comunicación

Son factores importantes en el compromiso conjunto de construir educación de calidad a través de alianzas. Evaluar y evaluarse, tomar distancia y construir cercanías son algunas de las actitudes y prácticas que facilitan la construcción de alianzas exitosas entre padres



de familia, empresarios y medios de comunicación para mejorar ostensiblemente y de manera sostenida la educación.

Factor 7: El currículo en todos los niveles educativos

¿Qué saberes necesita la actual sociedad? La pertinencia de la educación se establece a través del currículo en especial en sus aspectos estructurales, disciplinares y cotidianos. Los aspectos estructurales del currículo son disposiciones político-administrativas necesarias, aunque no suficientes, para alcanzar una educación de calidad. En ellos se debe contemplar un mínimo de 900 horas de clase efectivas y planificadas al año para que los alumnos aprendan lo que tienen que aprender en el momento oportuno.

El aspecto disciplinar del currículo tiene que ver con la orientación de cada disciplina cada una de las cuales debe tener un foco claro y pertinente. En Lengua el foco debe ser la comunicación y la meta cognición; en Matemáticas,

La organización y presentación de la información y la modelización de la realidad; en Formación ética y ciudadana y en Religión, el cultivo de la dignidad, la diversidad y la solidaridad; en Ciencias Sociales, la comprensión para emprender en común construcciones sociales trascendentes; en Tecnología, el aprender a utilizar para innovar; en Ciencias Naturales, la comprensión para conservar y convivir con la naturaleza a través del desarrollo sustentable.

Factor 8: La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos

Los estudiantes de los países que obtuvieron mejores resultados en las evaluaciones PISA leen más que en otros países y leen más variado. En general no es el libro de texto el que hace la diferencia, sino el buen libro de texto asociado con la utilización de una gama amplia de materiales impresos o concretos. No hay calidad educativa sin un entorno rico en materiales de aprendizaje y con profesores éticamente comprometidos en el diseño,



uso dinámico e innovador de los materiales educativos. Así como la televisión, el cine, Internet, los mapas y los museos son recursos educativos bien utilizados, también la naturaleza que rodea a la escuela, los conocimientos y la experiencia de los padres de familia, etc.

Factor 9: La pluralidad y la calidad de las didácticas

Además de variados recursos para el aprendizaje, es necesario buenas y variadas didácticas que estén al alcance de los profesores. La calidad de la educación se construye mejor cuando hay más cercanía entre los productores y los usuarios de las didácticas porque ello le otorga pertinencia a las mismas.

Se enseña y se aprende mejor cuando se acepta que diversos caminos pueden conducir al aprendizaje con sentido y en bienestar, precisamente porque los estudiantes son diversos como lo son los profesores y los contextos.

Factor 10: Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales

El presupuesto dedicado a la educación y los salarios inciden en la calidad de la educación. No cabe duda de que existen ciertos mínimos materiales por debajo de los cuales es muy difícil conseguir calidad educativa para todos.

Esos mínimos deben garantizar que los niños vayan debidamente alimentados a las escuelas, que los salarios de los profesores sean dignos y que el equipamiento esté disponible. La existencia de mínimos materiales y de incentivos al desarrollo de los contextos y de los profesores y poblaciones escolares debe ser considerada como una condición indispensable pero no suficiente para el mejoramiento de la calidad de la educación. (Rodríguez, 1995).



2.3. MARCO CONCEPTUAL

Calidad: Conjunto de características y propiedades que tiene un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor

Control: “La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizaron y dirigió, se ajuste tanto como sea posible a los objetivos establecidos. El control, es fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado”. (Chiavenato, 2006)

Estrategia: Conjunto de reglas tácticas y proyectivas que se siguen ordenadamente para alcanzar objetivos y propósitos predefinidos.

Currículo: “Entendemos por currículo el proyecto que preside las actividades educativas escolares, precisa sus intenciones y proporciona guías de acción adecuadas y útiles para los profesores que tienen la responsabilidad directa de su ejecución”. Coll (1987: 31).

Liderazgo: “El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y sabe conducir a las personas, esto es ser líder”. (Chiavenato, 2006).

Gestión: Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control

Gestión Administrativa.: Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.



Dirección: “...La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa”. (Chiavenato, 2006).

Formación: Preparación integral de la persona para el desempeño en la vida social, pudiendo ser esta en la familia, en la escuela o en la comunidad. **GERENCIA.** - Cargo de gerente. Conjunto de decisiones eficientes y positivas que toma el gerente en base a una buena formación ética y profesional.

Gestión Institucional: Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras Instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de Proyección a la comunidad.

Gestión Curricular: Conjunto de estrategias específicas para la conducción y dirección de los procesos curriculares y el logro de los objetivos educacionales.

Organización: “...La organización significa el acto de organizar estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”. (Chiavenato, 2006).

Planificación: “Planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados” (Ander, 1993).

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La población es la totalidad personal Director, docente y personal administrativo de las Instituciones Educativas Primarias.

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio tuvo una duración de tres meses, comprendido entre junio a agosto del 2016.

3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

La investigación es de carácter descriptivo, de naturaleza cuantitativa ya que trata de medir, clasificar y analizar las variables de investigación como son: gestión educativa estratégica y calidad educativa asumidos por los docentes y directores de las Instituciones Educativas Secundarias de Puno

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La población está conformada por todos los directores y docentes de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia en el año 2016.

Tabla 1

Población y muestra de los directores, docentes del distrito de Santa Lucía-UGEL Lampa 2016

Distrito	Institución Educativa	Directores	Docentes	Personal Administrativo	Total
Santa Lucia	I.EP. 71009	01	18	02	21
Santa Lucia	I.E.P. 70400	01	13	01	15

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal – UGEL Lampa.
Elaboración: Ejecutor.



3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

3.5.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación corresponde al descriptivo, pues no se manipula a ninguna de las variables solo se observa y describe.

3.5.2. Diseño de Investigación.

Diseño correlacional

$$M... O_x (r) O_y$$

Donde:

M: Muestra de estudio.

O: Datos obtenidos

R: Relaciones entre variables.

3.5.3. Diseño estadístico para probar la hipótesis.

Se utilizó el porcentaje en donde:

$$\frac{f * 100}{n}$$

Donde:

f = frecuencia

n = número

3.6. PROCEDIMIENTO

- Se aplicó los instrumentos de evaluación (encuestas) durante la ejecución de la investigación según las variables investigados; gestión educativa estratégica y la calidad educativa.
- Se realizó la recolección de datos obtenidos.
- Se procedió a la tabulación de los datos obtenidos.
- Se realizó el consolidado de los datos obtenidos a través de cuadros de doble entrada y gráficos estadísticos.



3.7. VARIABLES

Tabla 2
Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA	
Gestión Pedagógica	I. Gestión Institucional	1.1. Cuenta con los documentos de Gestión Institucional	Si No	
		1.2. Los documentos están actualizados.		
		1.3. Existe coherencias entre los documentos y la realidad.		
		1.4. El director de la IE Propone alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución Educativa.	Excelente Bueno Regular Deficiente	
		1.5. El director de la IE Formula objetivos para la solución de problemas.		
	II. Monitoreo y Acompañamiento	1.6. El director organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.	Excelente Bueno Regular Deficiente	
		1.7. El director conoce y aplica procedimientos de diversificación curricular acompañado de la motivación hacia la actualización docente en la I.E.		
		2.1. El director cuenta con el Plan de Monitoreo y Acompañamiento		Si No
		2.2. El director cumple con el Plan de Monitoreo y Acompañamiento a los docentes.		
		2.3. Los docentes monitoreados recibieron acompañamiento oportuno y adecuado del director		
2.4. El director conoce, identifica, aplica la capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar la Institución Educativa desde la normatividad educativa y otros en su función directiva.	Excelente Bueno Regular Deficiente			
2.5. El director posee capacidad de comunicación y la toma de decisiones en favor de las buenas relaciones y resolverlos los problemas de los estudiantes, padres de familia y docentes.				

Elaborado por: investigador



3.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la presente investigación, los datos fueron tratados en el programa Microsoft Excel, utilizando el análisis exploratorio como parte de la estadística descriptiva, para ello se utilizó tablas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos de barras, su análisis e interpretación permitieron determinar la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas primarias del distrito de Santa Lucia – Lampa 2016



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

El procesamiento de la información de los datos se realizó con el uso de la PC, el programa Microsoft Word para la documentación, Excel y el SPSS Versión 17.0 para cálculos estadísticos. Los resultados obtenidos se corroboraron con el marco teórico e índices de confianzas escritos en los textos de validación de hipótesis.

4.1.1. Resultados de la variable Gestión Pedagógica

De acuerdo a la encuesta realizada a los directores y docentes de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucía, de la Provincia de Lampa, se aplicó una ficha de encuesta, cuya variable es el **Gestión Pedagógica**, dicha variable nos conlleva a dos dimensiones:

1. Gestión Institucional.
2. Monitoreo y acompañamiento

Cada uno de las dimensiones está estructurado con varios indicadores y sus respectivas categorías. De acuerdo a la ficha de evaluación llegamos a los siguientes resultados.

4.1.2. Análisis del indicador de Gestión Institucional

A continuación, se presenta un análisis del indicador de Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Santa Lucía-Lampa, cuyos resultados se tienen en los siguientes cuadros y gráficos:

Tabla 3
Indicadores de Gestión Institucional

	El director cuenta con los documentos de Gestión Institucional	Los documentos están actualizados	Existe coherencia entre los documentos y la realidad
Si	0	0	0
No	2	2	2
TOTAL	2	2	2

Fuente: Revisión de Documentos de Gestión.

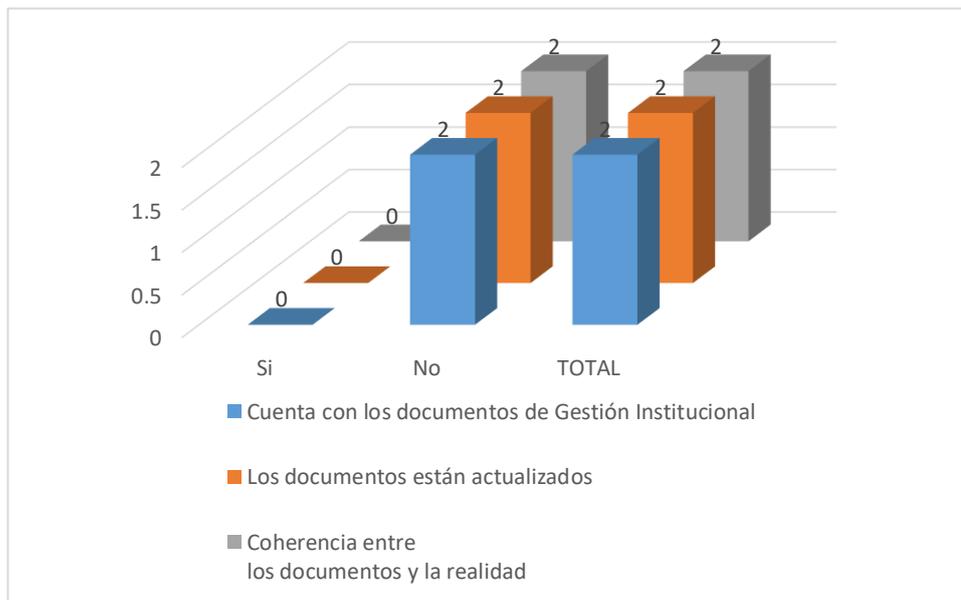


Figura 1. Indicadores de Institucional

Fuente: Tabla anterior.

Interpretación:

Conforme se puede ver del cuadro y gráfico anterior, de las 2 Instituciones Educativas analizadas: no cuentan con los documentos de Gestión Institucional, los documentos no están actualizados y no existe coherencia entre los documentos y la realidad, en razón de que en las Instituciones Educativas primarias del Distrito de Santa Lucía, existe poco control de la UGEL Lampa, menos de la Dirección Regional de Educación de Puno, mucho menos del Ministerio de Educación, teniendo en cuenta que el lugar es lejano y a gran altura, no existen prácticas educativas de planificación que sea orientado por su ente rector que es las Instituciones de mayor rango.

Tabla 4
Indicadores de Gestión Institucional

INDICADOR	1. El director de la Institución Educativa propone alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la I.E.		2. El Director de la Institución Educativa formula objetivos para la solución de problemas.	
	fi	%	Fi	%
EXELENTE	0	0.00	1	2.78
BUENO	4	11.11	5	13.89
REGULAR	17	47.22	19	52.78
DEFICIENTE	15	41.67	11	30.56
TOTAL	36	100	36	100

Fuente: Encuesta a docentes y directores.

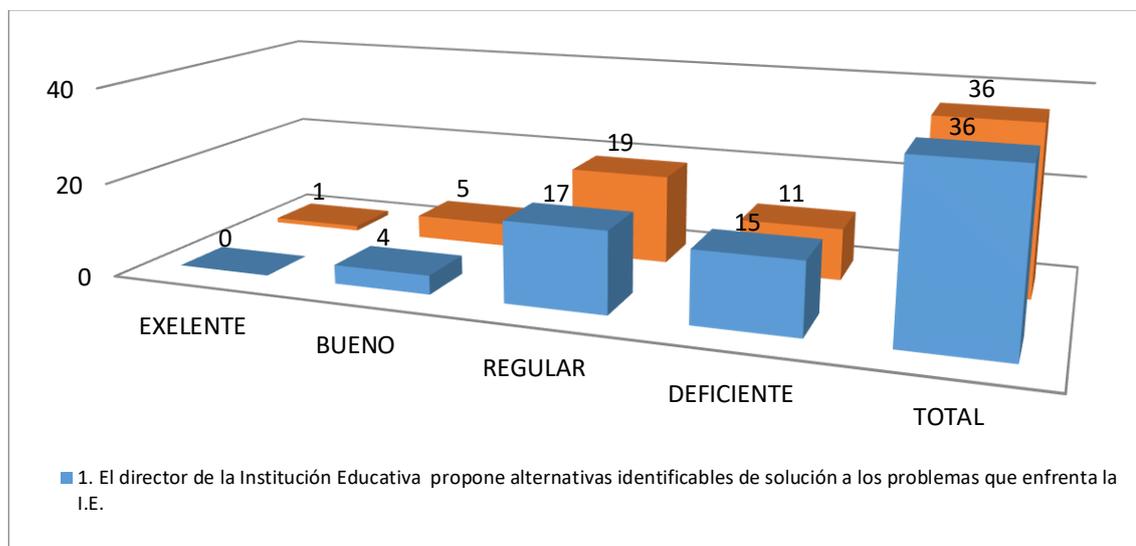


Figura 2 Indicadores de Gestión Institucional

Fuente: Tabla anterior

Interpretación; De acuerdo al ítem 1. Propone alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la institución educativa, se observa que el 11% consideran bueno, un 47.22% consideran regular, 41.67% indican deficiente de los encuestados. De acuerdo al ítem 2. Formula objetivos para la solución de problemas en la Institución Educativa, allí se observa que el 2.78% indican excelente, 13.89% indican bueno, 52.78% indican regular, 30.56% indican deficiente. Es necesario recalcar que existen deficiencias en el sistema educativo de planificación, pues no tenemos contextualizado los problemas, generalmente del diseño curricular básico se cogen las capacidades que viene del contexto centralizado en la capital, más no de nuestra realidad o región, que si bien es cierto existe el diseño curricular regional, sin embargo, no se viene ejecutando adecuadamente, y peor aún en el distrito de Santa Lucía de la provincia de Lampa.

Tabla 5
Indicadores de Gestión Institucional

INDICADOR	5.El director de la IE Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades conceptos, actitudes y destrezas		6. El director de la IE Conoce y aplica procedimientos de diversificación curricular acompañado de la motivación hacia la actualización docente.	
	CATEGORÍAS	fi	%	fi
EXELENTE	0	0.00	1	2.78
BUENO	4	11.11	8	22.22
REGULAR	19	52.78	15	41.67
DEFICIENTE	13	36.11	12	33.33
TOTAL	36	100	36	100

Fuente: Encuesta a los monitores.

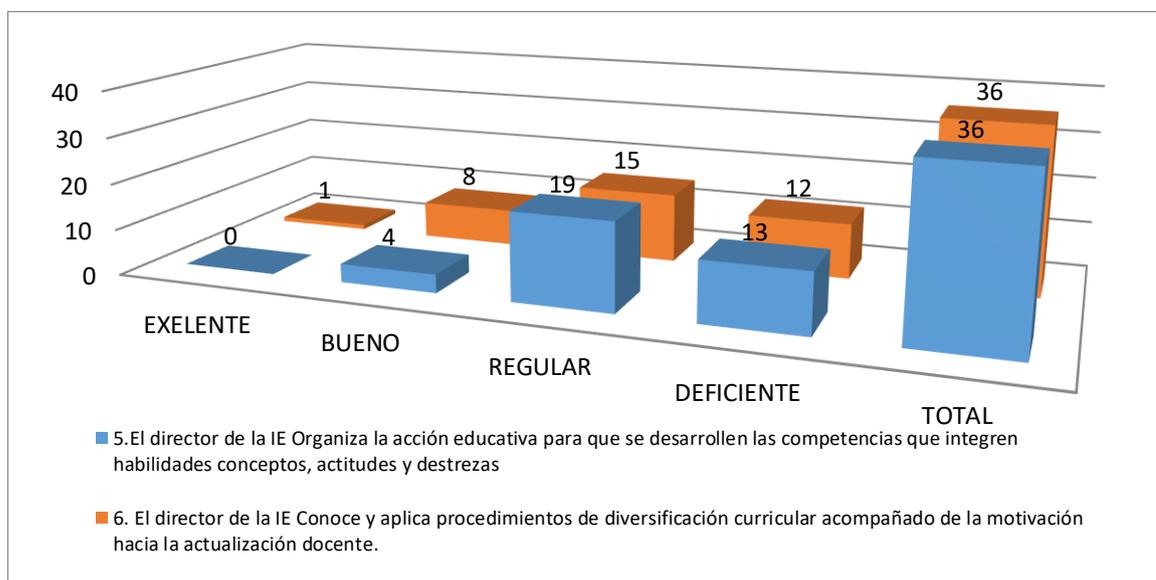


Figura 3. Indicadores de Gestión Institucional

Interpretación: De acuerdo al ítem Organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades conceptos, actitudes y destrezas, se observa que el 11.11% bueno, 52.78% regular, 36.11% deficiente. De acuerdo al ítem Conoce y aplica procedimientos de diversificación curricular acompañado de la motivación hacia la actualización docente en la institución educativa. Se observa que el 2.78% excelente, 22.22% bueno, 41.67% regular, 33.33% deficiente. Es importante realizar una adecuada planificación en todo el campo del quehacer educativo, sin embargo, de acuerdo a nuestra realidad y específicamente en el distrito de Santa Lucía de la Provincia de Lampa, no tenemos actividades organizadas de la acción educativa, por lo que las competencias no se encuentran integradas para la consecución de una buena marcha educativa.

4.1.3. Análisis del indicador de monitoreo y acompañamiento

A continuación, se presenta un análisis del indicador de monitoreo y acompañamiento en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Santa Lucía-Lampa, cuyos resultados se tienen en los siguientes cuadros y gráficos:

Tabla 6

Indicadores de Monitoreo y Acompañamiento

	Cuenta con el Plan de Monitoreo y Acompañamiento	Cumplimiento del Plan de Monitoreo y Acompañamiento a docentes	Los docentes monitoreados recibieron acompañamiento oportuno y adecuado
Si	0	0	0
No	2	2	2
TOTAL	2	2	2

Fuente: Revisión de Documentos de Gestión.

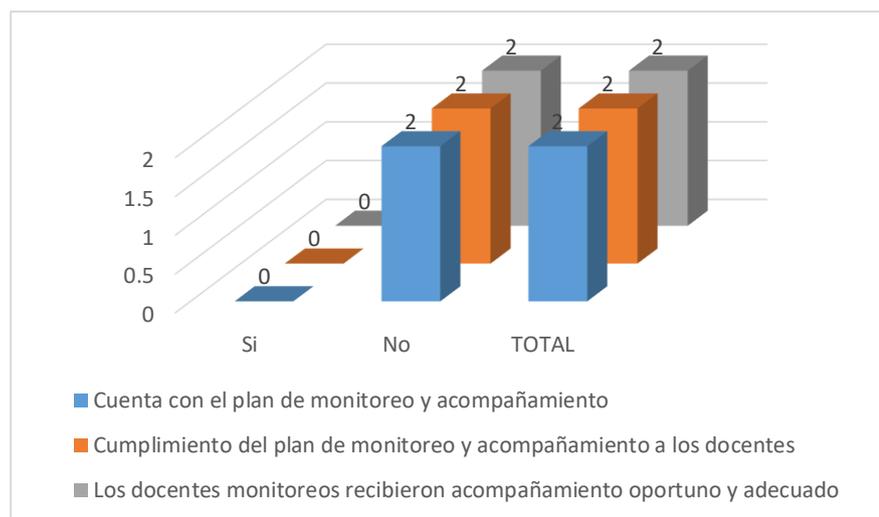


Figura 4. Indicadores de Monitoreo y Acompañamiento

Interpretación: Conforme se puede ver del cuadro y gráfico anterior, de las 2 Instituciones Educativas analizadas: no cuentan con el Plan de Monitoreo y acompañamiento, no cumplen con el plan de monitoreo y acompañamiento a los docentes, y los docentes monitoreados recibieron acompañamiento oportuno y adecuado, en razón de que no existe una adecuada planificación muchos existirán el acompañamiento y el monitoreo adecuado.

Tabla 7
Indicadores de Monitoreo y Acompañamiento

INDICADOR	3. El director de la IE Conoce, identifica, aplica la capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su institución educativa desde la normatividad educativa y otros a su función directiva		4. El director de la IE posee capacidad de comunicación en la toma de decisiones a favor de las buenas relaciones para resolver los problemas de los estudiantes padres de familia y docentes		
	CATEGORÍAS	Fi	%	fi	%
EXELENTE		2	5.56	2	5.56
BUENO		5	13.89	7	19.44
REGULAR		17	47.22	12	33.33
DEFICIENTE		12	33.33	15	41.67
TOTAL		36	100	36	100

Fuente: Aplicación del Test

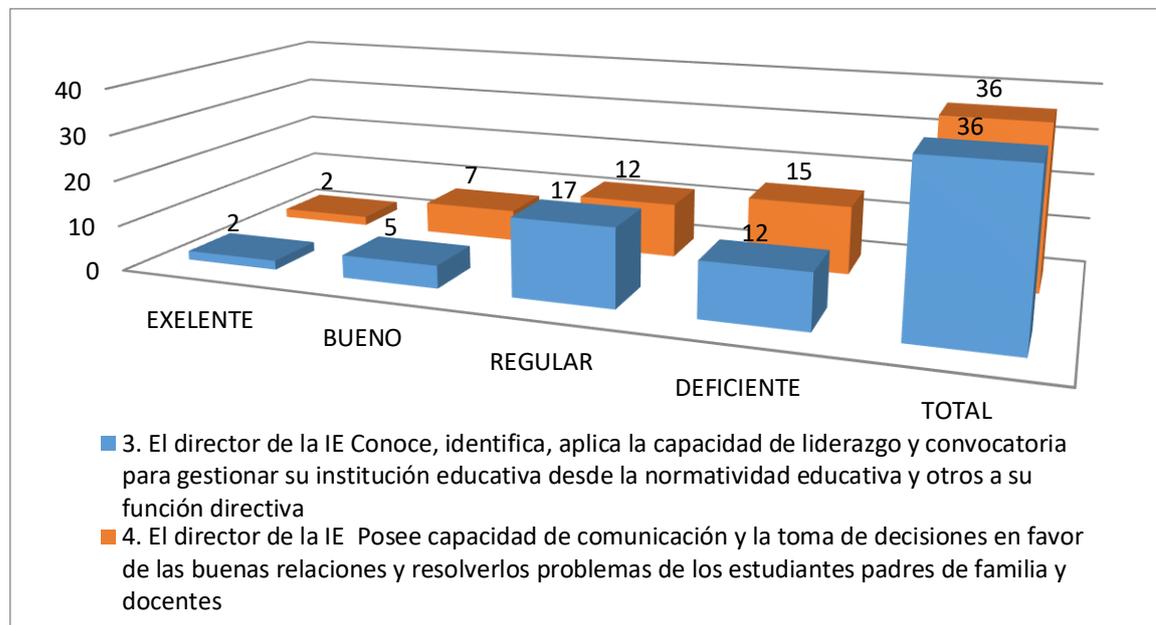


Figura 5: Indicadores de Monitoreo y Acompañamiento

Interpretación: De acuerdo al ítem Conoce, identifica, aplica la capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su institución educativa desde la normatividad educativa y otros a su función directivas, se observa que el 5.56% excelente, 13.89% bueno, 47.22% regular, 33.33% deficiente. De acuerdo al ítem Posee capacidad de comunicación y la toma de decisiones en favor de las buenas relaciones y resolver los problemas de los estudiantes padres de familia y docentes., se observa que el 5.56% excelente, 19.44% bueno, 33.33% regular, 41.67% deficiente. Muchas veces las relaciones entre colegas no son las mejores, razón por la cual se pierde el sentido del liderazgo para cumplir acciones de gestión institucional, monitoreo y acompañamiento pedagógico.



4.2. DISCUSIÓN

La gestión pedagógica constituye un factor fundamental para el desarrollo y el mejoramiento de la labor educativa. En la actualidad se observa que no existe una adecuada gestión pedagógica, en las instituciones educativas primarias de la provincia de La Lampa, la región Puno y en nuestro país, en la gran mayoría de las instituciones educativas, es importante conocer los factores que influyen. Esto responde porque en los últimos años se ha visto los esfuerzos que viene realizando el Ministerio de Educación del Perú por lograr cambios significativos en el sistema educativo, éste se orienta en la mayoría de los casos a elevar el rendimiento académico de los estudiantes. (Cuenca, 2009) “el rendimiento de los estudiantes sigue siendo uno de los más bajos de América Latina (...) Es por tal razón, que en la actualidad el tema educación, por el vínculo que existe entre el proceso de enseñanza-aprendizaje, definitivamente ha alcanzado una enorme importancia, porque busca mejorar la calidad de la enseñanza, que depende de muchos factores y que juega un rol relevante; entre ellos podemos mencionar el clima institucional y el desempeño docente.

La investigación realizada muestra resultados y aportarán significativamente en la gestión pedagógica y la calidad educativa, la primera implica la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como formas y ritmos de aprendizaje; se centra en la busca de una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa, Gestión Pedagógica permiten a las Instituciones Educativas asegurar la coherencia de su propuesta curricular con el Proyecto Educativo Institucional, ello incluye el diseño de una propuesta curricular, su puesta en práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las aulas, su evaluación y retroalimentación, y a partir de las experiencias, la observación y reflexión del trabajo en el aula con los docentes, la Calidad Educativa.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: Es evidente que la Gestión Pedagógica de los Directores en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016, no es bueno, en razón de que los instrumentos y acciones de la gestión pedagógica no tiene una planificación, ni una buena aplicación.

SEGUNDA: Los documentos de Gestión de la Institución Educativa Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016, no se encuentran adecuadamente planificados, ya que aún se encuentran en la etapa de elaboración por motivos de cambios constantes de directores que no conocen la realidad del distrito y por ende de la Institución, puesto que los profesores encuestados así lo han indicado.

TERCERA: El Plan de Monitoreo y Acompañamiento a los docentes de las Institución Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016, por parte del director no se encuentra adecuadamente planificados, por no contar con los documentos necesarios para un excelente acompañamiento y monitoreo en consecuencia no existe una buena praxis.

CUARTA: El monitoreo y acompañamiento a los docentes de las Institución Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucia – Lampa 2016, por parte del director no se tiene una adecuada planificación, en consecuencia, no hay una práctica aplicada por la inestabilidad de los docentes.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Promover la aplicación de instrumentos de gestión pedagógica acorde a acciones y conseguir así resultados favorables hacia los alumnos y profesores en el distrito de Santa Lucía-Lampa.

SEGUNDA: Mejorar y actualizar los documentos de Gestión Pedagógica acorde con la realidad de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Santa Lucía-Lampa.

TERCERA: Se recomienda realizar los monitores y acompañamiento con planificación prevista con anterioridad con el fin de mejorar el trabajo de los docentes y los aprendizajes en los estudiantes de las Instituciones Educativas Primarias y así conseguir una buena práctica.

CUARTA: Propiciar el monitoreo y acompañamiento con más frecuencia, para poder así llegar a una práctica más favorable hacia los docentes y por consiguiente un mayor rendimiento académico.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander, E. (1993). *Planificación Educativa*. Rio de la Plata: Editorial Magisterio.
- Braslavsky, C. (1996). *Acerca de la Reconversión del Sistema Propuesta Educativa*. Argentina.
- Carrasco, S. (2005). *Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Carrasco, S. (2009). *Gestión de Calidad y Formación Profesional. Primera*. Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Choque, M. (2001). *Rupturas y Conexiones entre gestión Pedagógica y Gestión Administrativa, en el Nucleo Educativo de Machacamarca: El Rola del Director*. Cochabamba, Bolivia: Universidad Mayor de an Simón.
- Cuenca, R. (2009). *Reflexiones sobre el sentido y la forma de hacer políticas educativas a modo de introducción. La educación en los tiempos del APRA: Balance 2006-2009*. Lima, Perú: Foro Educativo.
- Monge, J. (2007). *Influencia de la Gestión Institucional y Administrativa en los Resultados de la Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas Secundarias de la UGEL El Collao - Ilave*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Pinilla, A. (2009). *La Administración y la Gestión Educativa*.
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Argentina.



Rivera, G. (2001). *Gestión Educativa*. Lima: Editorial San Marcos.

Rodriguez, D. (1995). *Gestión Organizacional*. Santiago de Chile: Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires: Editorial Granica.

UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.



ANEXOS



ANEXO 1

ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS DEL INDICADOR GESTIÓN INSTITUCIONAL Y MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO

DIMENSION	INDICADORES	ESCALA	
		SI	NO
Gestión Institucional	El director cuenta con los documentos de Gestión Institucional.		
	Los documentos están actualizados.		
	Existe coherencia entre los documentos y la realidad		
Monitoreo y Acompañamiento	El director cuenta con el plan de monitoreo y acompañamiento		
	El director cumple con el Plan de Monitoreo y Acompañamiento a los docentes.		
	Los docentes monitoreados recibieron acompañamiento oportuno y adecuado del director		



ANEXO 2

ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS PROFESORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS ESTATALES DE SANTA LUCIA SOBRE LA GESTION PEDAGÓGICA.

I. DATOS INFORMATIVOS:

Institución Educativa Primaria : -----

II INSTRUCCIONES:

Estimado colega:

Solicitamos que responda a las siguientes preguntas marcando con una equis (X) la alternativa que según su evaluación es la que más se aproxime a la realidad de la institución Educativa. No tema responder con toda sinceridad por que la encuesta es anónima; el cual es de suma importancia para realizar un trabajo de investigación educativa

I. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿El director de la IE Propone alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución Educativa?

- Excelente Bueno
 Regular Deficiente

2.- ¿El director formula objetivos para la solución de problemas en la institución Educativa?

- Excelente Bueno
 Regular Deficiente

3. ¿El director organiza la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas?

- Excelente Bueno
 Regular Deficiente

4. ¿El director conoce y aplica procedimientos de diversificación curricular acompañado de la motivación hacia la actualización docente en la institución Educativa

- Excelente Bueno
 Regular Deficiente

5. ¿El director conoce, identifica, aplica la capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar la Institución Educativa desde la normatividad educativa?

- Excelente Bueno
 Regular Deficiente

6. ¿El director posee capacidad de comunicación y la toma de decisiones en favor de las buenas relaciones y resolverlos los problemas de los estudiantes, padres de familia y docentes?

- Excelente Bueno
 Regular Deficiente