



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión Escolar y su relación con la Calidad de la Enseñanza en la
Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de
Lurigancho-2013**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Br. Marianella Portocarrero Chumbes

ASESORA:

Dra. Josefa María Silva Calderón

SECCIÓN:

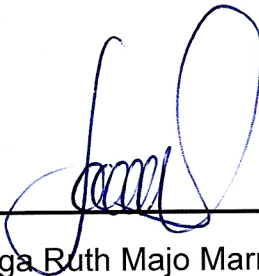
Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Calidad Educativa


PERÚ – 2014

PÁGINA DEL JURADO

2/2 

Dra. Helga Ruth Majo Marrupo

Presidente

P/P 

Dra. Noemí Mendoza Retamozo

Secretario

P/P 

Dra. Josefa María Silva Calderón

Vocal

Declaración jurada

Yo, Marianella Portocarrero Chumbes, estudiante del Programa Maestría en Educación, con mención en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 10577794, con la tesis titulada “Gestión Escolar y su relación con la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho – 2013”, declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse el fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho: Lima 19 de agosto de 2014

Firma:

Nombres y apellidos: **Bar. Marianella Portocarrero Chumbes**

DNI: 10577794

Dedicatoria:

A mi querida hija, Allison, quien es la razón de mi existencia.

Agradecimiento:

A Dios por estar siempre a mi lado.

A mis Padres que siempre me han apoyado.

A la Dra. Josefa Silva Calderón por el tiempo dedicado al desarrollo de este trabajo. Gracias por su amabilidad.

A mis profesores de la Institución Educativa.

Fe y Alegría N° 25

Presentación

Señores miembros del Jurado:

El presente estudio de investigación titulado: “Gestión Escolar y su relación con la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho - 2013”; tiene por finalidad obtener el Grado de Magíster, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo.

En vista a la problemática interna de las instituciones educativas, la tesis sobre “Gestión Escolar y su relación con la Calidad de la Enseñanza” pretende contemplar activamente la gestión pedagógica, administrativa e institucional, eje de la problemática educativa que es nuestra preocupación principal.

El siglo XXI nos enfrenta a un mundo globalizado, a un modelo civilizatorio y a unas formas de vida social y personal cada vez más complejas, lo cual exige una educación eficiente y de calidad. De ahí que, al revisar lo que hacemos y logramos en educación, nos enfrentemos a la necesidad de renovar y mejorar la práctica y la administración de este servicio. Por eso, planteo realizar el estudio en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho - 2013. Considero que las instituciones educativas deben contribuir al cambio social y fomentar una educación participativa. Dentro de esta realidad, la gestión de una institución educativa requiere de un responsable y para que su gestión sea eficiente, dicho responsable debe contar con aptitudes de liderazgo, pero la gestión escolar no compete solamente a la función del director, sino más bien, ésta se pone en relación con el trabajo del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

Apéndice

| | |
|------------------|------|
| Dedicatoria | iv |
| Agradecimiento | v |
| Presentación | vi |
| Índice | vii |
| Lista de tablas | xi |
| Lista de figuras | xii |
| Resumen | xiii |
| Abstract | xiv |
| Introducción | xv |

Capítulo I: Problema de Investigación

| | | |
|-----|------------------------------------|----|
| 1.1 | Planteamiento del problema | 2 |
| 1.2 | Formulación del problema | 4 |
| | 1.2.1 Problema General | 4 |
| | 1.2.2 Problemas específicos | 4 |
| 1.3 | Justificación | 4 |
| 1.4 | Limitaciones | 6 |
| 1.5 | Antecedentes | 7 |
| | 1.5.1 Antecedentes internacionales | 7 |
| | 1.5.2 Antecedentes nacionales | 8 |
| 1.6 | Objetivos | 11 |
| | 1.6.1 General | 11 |
| | 1.6.2 Específicos | 11 |

Capítulo II: Marco Teórico

| | | |
|-----|--|----|
| 2.1 | Gestión Escolar | 13 |
| | 2.1.1 Evolución del concepto de educación | 13 |
| | 2.1.2 Definición de gestión, gestión escolar y gestión educativa | 14 |
| | 2.1.3 Calidad de la Gestión educativa | 20 |
| | 2.1.4 Estrategias de calidad de Juram | 22 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.1.5 | Calidad de la organización según Ishikawa | 22 |
| 2.1.6 | Modelos de gestión de Calidad total (excelencia) | 23 |
| 2.1.7 | Dimensiones de la gestión escolar | 30 |
| | a) Gestión pedagógica | 31 |
| | b) Gestión institucional | 33 |
| | c) Gestión administrativa | 35 |
| 2.1.8 | Características de la gestión eficaz | 40 |
| 2.1.9 | El liderazgo en la gestión directiva | 40 |
| | a) Concepto de liderazgo | 44 |
| | b) El liderazgo gerencial | 46 |
| 2.1.10 | Evaluar para transformar | 47 |
| | a) La evaluación | 47 |
| | b) Importancia de la planeación y la evaluación Institucional | 49 |
| | c) Evaluación de la gestión escolar | 51 |
| | d) La matriz de evaluación de la gestión de Instituciones de Educación Básica Regular | 53 |
| 2.1.11 | El proyecto Escolar como medio de Organización Escolar | 54 |
| 2.2 | Calidad en la Enseñanza | 55 |
| 2.2.1 | La enseñanza | 57 |
| | a) Características de la enseñanza | 58 |
| | b) Teorías de la enseñanza | 60 |
| | c) Tipos y modelos de enseñanza | 61 |
| 2.2.2 | Conceptualización teórica de la calidad educativa | 63 |
| | a) La calidad de la educación y su relación con la gestión escolar | 65 |
| | b) Dimensiones de la calidad educativa | 66 |
| | c) Principios de la Calidad Total en Educación | 70 |
| 2.2.3 | Rol del docente innovador | 71 |
| 2.2.4 | Procesos de enseñanza - aprendizaje según el movimiento Fe y Alegría | 72 |
| | a) Reseña institucional de Fe y Alegría en el Perú | 73 |

| | |
|--|----|
| b) Subsidio del gobierno | 75 |
| c) Ideario internacional de Fe y Alegría | 75 |
| 2.2.5 Definición de términos básicos | 76 |

Capítulo III: Marco Metodológico

| | |
|---|----|
| 3.1 Hipótesis | 79 |
| 3.1.1 General | 79 |
| 3.1.2 Específico | 79 |
| 3.2 Variables de investigación | 79 |
| 3.2.1 Variable: Gestión Escolar | 79 |
| a) Definición conceptual | 79 |
| b) Definición operacional | 79 |
| 3.2.2 Variable: Calidad de la enseñanza | 80 |
| a) Definición conceptual | 80 |
| b) Definición operacional | 80 |
| 3.3 Metodología | 82 |
| 3.3.1 Tipo de investigación | 82 |
| 3.3.2 Diseño de investigación | 83 |
| 3.4 Población y muestra | 84 |
| 3.4.1 Población | 84 |
| 3.4.2 Muestra | 84 |
| 3.5 Método de investigación | 85 |
| 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 85 |
| 3.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos | 86 |
| 3.8 Métodos de análisis de datos | 87 |

Capítulo IV: Resultados

| | |
|----------------------------|-----|
| 4.1 Descripción | 89 |
| 4.1.1 Prueba de Normalidad | 98 |
| 4.2 Prueba de hipótesis | 100 |
| 4.2.1 Hipótesis general | 100 |
| 4.2.2 Hipótesis específica | 101 |
| 4.3 Discusión | 106 |

| | |
|---|-----|
| Conclusiones | 108 |
| Sugerencias | 110 |
| Referencias bibliográficas | 112 |
| Apéndice | 124 |
| Apéndice 1. Matriz de consistencia | 125 |
| Apéndice 2. Instrumento para medir la variable 1 | 126 |
| Apéndice 3. Instrumento para medir la variable 2 | 129 |
| Apéndice 4. Certificados de validez de contenido | 131 |
| Apéndice 5. Base de datos | 147 |
| Apéndice 6. Tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman | 156 |

Lista de tablas

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabla 1: | El ciclo de mejora PDCA | 24 |
| Tabla 2: | Modelo Baldrige: Criterios de Autoevaluación | 26 |
| Tabla 3: | Modelo burocrático de Max Weber | 38 |
| Tabla 4: | Matriz de operacionalización de variables: Gestión Escolar | 81 |
| Tabla 5: | Matriz de operacionalización de variables: Calidad de la enseñanza | 82 |
| Tabla 6: | Confiabilidad de los cuestionarios empleados | 87 |
| Tabla 7: | Niveles de la variable: Gestión Escolar | 89 |
| Tabla 8: | Niveles de la dimensión: Gestión pedagógica | 90 |
| Tabla 9: | Niveles de la dimensión: Gestión Institucional | 91 |
| Tabla 10: | Niveles de la dimensión: Administración | 92 |
| Tabla 11: | Niveles de la variable: Calidad de la Enseñanza | 93 |
| Tabla 12: | Niveles del indicador: Planificación | 94 |
| Tabla 13: | Niveles del indicador: Estrategia | 95 |
| Tabla 14: | Niveles del indicador: Medios y Materiales | 96 |
| Tabla 15: | Nivel del indicador: Evaluación del Aprendizaje | 97 |
| Tabla 16: | Prueba de normalidad: Gestión Escolar | 98 |
| Tabla 17: | Prueba de normalidad: Calidad de la Enseñanza | 99 |
| Tabla 18: | Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza | 100 |
| Tabla 19: | Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Gestión Pedagógica y calidad de la enseñanza. | 102 |
| Tabla 20: | Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables gestión institucional y calidad de la enseñanza | 103 |
| Tabla 21: | Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables gestión administrativa y calidad de la enseñanza | 105 |

Lista de figuras

| | | |
|------------|--|-----|
| Figura 1: | El ciclo de mejora PDCA | 25 |
| Figura 2: | Comparación entre las Teorías de Taylor y Fayol | 37 |
| Figura 3: | Niveles de la variable: Gestión Escolar | 89 |
| Figura 4: | Niveles de la dimensión: Gestión Pedagógica | 90 |
| Figura 5: | Niveles de la dimensión: Gestión Institucional | 91 |
| Figura 6: | Niveles de la dimensión: Gestión Administrativa | 92 |
| Figura 7: | Niveles de la variable: Calidad de la Enseñanza | 93 |
| Figura 8: | Niveles de la dimensión: Planificación | 94 |
| Figura 9: | Niveles de la dimensión: Estrategias | 95 |
| Figura 10: | Niveles de la dimensión: Medios y Materiales | 96 |
| Figura 11: | Niveles de la dimensión: Evaluación del aprendizaje | 98 |
| Figura 12: | Diagrama de dispersión de la variable: Gestión Escolar y la Calidad de la Enseñanza | 101 |
| Figura 13: | Diagrama de dispersión de la dimensión: Gestión pedagógica y variable Calidad de la Enseñanza | 102 |
| Figura 14: | Diagrama de dispersión de la dimensión: Gestión Institucional y la variable Calidad de la Enseñanza | 104 |
| Figura 16: | Diagrama de dispersión de la dimensión: Gestión Administrativa y la variable Calidad de la Enseñanza | 105 |

Resumen

La investigación sobre “Gestión Escolar y su relación con la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho - 2013” se realizó utilizando el diseño no experimental, descriptivo, transaccional y correlacional, mediante los procedimientos del método inductivo. La población estuvo conformada por 110 docentes. El muestreo fue no probabilístico determinado por criterio exclusivo del investigador que seleccionó a 104 docentes. En la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario aplicados a las dos variables. Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS y los resultados se representaron mediante tablas y gráficos estadísticos.

Según resultados estadísticos confirmados por el coeficiente de correlación de Spearman (relación moderada positiva) se afirma que la Gestión Escolar, calificada como **regular**, tiene una relación directa y significativa con la Calidad de la Enseñanza valorada también como **regular**. De ello se concluye que, según la percepción de los encuestados, al director le falta asumir un tipo de gestión gerencial y a los docentes alcanzar el nivel de “activos” en el proceso de enseñanza.

Palabras clave: *Gestión Educativa, Pedagógica, Administrativa, Institucional, Calidad de la enseñanza, Planificación, Estrategias, Recursos y Materiales, Evaluación.*

Abstract

Research on "The School Management and its relationship with the Quality of Education in Educational Institution Fe y Alegría N° 25 San Juan de Lurigancho, 2013" was performed using the non-experimental, descriptive, transactional and correlational design using the procedures the inductive method. The population consisted of 110 teachers. The non-probability sampling was determined by the sole discretion of the researcher who selected 104 teachers. In compiling the technical data of the survey questionnaire and the instrument applied to the two variables was used. For data analysis SPSS software was used and the results were represented by statistical tables and graphs.

According to statistical results confirmed by the Spearman correlation coefficient (positive moderate relationship) states that the Management School, rated as fair, has a direct and significant relationship with the Quality Teaching also rated as fair. It concludes that, as perceived by the respondents, the director lacks assume a managerial type of management and teachers reach the level of "active" in the teaching process.

Keywords: *Educational Management, Educational, Administrative, Institutional, Quality of Teaching, Planning, Strategies, Resources and Materials Evaluation.*

Introducción

En los últimos años de reformas y contrarreformas de nuestro sistema educativo, hemos observado cómo la Gestión Educativa puede ejercer su influencia en el mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza en las instituciones educativas. Esto ha significado, en la mayoría de las veces, un sostén para la continuidad estructural del sistema, o un cambio de rumbo.

Es por esto que se considera de suma importancia el analizar la influencia que la gestión escolar tiene en la educación pues de esta manera se podrá encontrar vías de acción con el fin de mejorar y cumplir con las metas educativas planificadas.

La presente investigación, titulada “Gestión Escolar y su relación con la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan De Lurigancho - 2013”, ha sido elaborada con dedicación y esmero, teniendo en cuenta la vigencia e importancia del estudio de la gestión para la problemática educativa. Tiene como finalidad determinar el nivel de gestión escolar en sus aspectos pedagógico, administrativo e institucional y las propiedades que califican la calidad de la enseñanza en educación primaria y secundaria.

La investigación consta de IV capítulos que configuran su característica estructural de tesis determinada por el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo. El Capítulo I trata de los problemas de investigación; el Capítulo II comprende el marco teórico que sustenta conceptualmente la investigación: la gestión escolar y la calidad de la enseñanza; el Capítulo III inserta los aspectos metodológicos del estudio donde se consigna la hipótesis y las variables de la investigación; el Capítulo IV presenta los resultados de la investigación, donde se consigna la descripción, las pruebas de hipótesis y la discusión.

I. Problema de investigación

1.1 El Planteamiento del problema

Todo Sistema Educativo está constituido por cuatro elementos: 1) Concepción o modelo educativo que define la naturaleza y la finalidad de la educación; 2) El currículo que establece las competencias, capacidades, contenidos, la metodología didáctica y los materiales; 3) El escenario formado por el clima o ambiente laboral donde se dan las relaciones interpersonales y, el material conformado por la infraestructura y el equipamiento; 4) Los sujetos de la educación: el educando, el director, el educador, los padres de familia y la comunidad que, en última instancia, determinan la calidad educativa mereciendo especial atención.

El Ministerio de Educación, refiriéndose a la gestión educativa, ha reconocido que la supervisión educativa ha colapsado junto con el modelo organizacional subyacente. Los órganos intermedios como las Direcciones Regionales de Educación (DRE), las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y municipalidades no cuentan con un criterio técnico adecuado para promover la modernización en la gestión de las instituciones educativas a nivel de secundaria.

Esta misma problemática se observa en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho, donde los directores, a pesar de contar con la ayuda económica necesaria, adolecen de una gestión que favorezca la calidad de la enseñanza impartida por los docentes. El principal síntoma del problema es el Bajo Rendimiento Académico de los estudiantes, cuyas causas se encuentran en la falta de una pertinente Gestión Educativa, reflejada en:

1. El incumplimiento de horas mínimas destinadas al aprendizaje.
2. La improvisación en la planificación, ejecución y evaluación de actividades de aprendizaje en el aula, las Instituciones Educativas no cuentan con los documentos de gestión como: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), etc., elaborados con la participación de la comunidad educativa.

3. Los docentes no reciben asesoramiento ni capacitación oportuna, percibiéndose un limitado servicio de monitoreo por parte de la municipalidad y los órganos de gobierno.
4. El limitado uso de materiales educativos que no inciden en el desarrollo de las estrategias de enseñanza-aprendizaje.

El pronóstico es catastrófico. En toda institución educativa existe ausencia de implementación de proyectos de innovación, así como la investigación que no se utiliza para determinar la problemática educativa y su atención a través de proyectos de mejora, hechos que se traducen en términos de baja calidad, la misma que amerita investigar nuestra realidad concreta y en el marco de la nueva perspectiva educativa de la Ley 28044 que promueve la efectividad institucional escolar, enfatizando el Liderazgo del Director como responsable de la gestión en las instituciones educativas.

En el diagnóstico del año 2010 se detectó el problema del bajo rendimiento académico de los estudiantes en las diferentes áreas curriculares, principalmente en las áreas de Matemática y Comunicación. La I.E. Fe y Alegría N° 25, de concepción religiosa, no es ajena a esta realidad. En este contexto, el trabajo de investigación cuantitativo pretende establecer los estándares de calidad de la gestión del director (cuarto objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional (PEN), con los niveles de rendimiento académico (segundo objetivo estratégico del PEN) en educación secundaria, para identificar las causales y buscar la solución al problema del fracaso escolar.

Para esta investigación tomé como muestra los niveles de primaria y secundaria.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho - 2013?

1.2.2 Problemas específicos

Problema Específico 1

¿Qué relación existe entre la Gestión Pedagógica y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho - 2013?

Problema Específico 2

¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho- 2013?

Problema Específico 3

¿Qué relación existe entre la Gestión Institucional y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho - 2013?

1.3 Justificación del Problema

La justificación de la investigación puede explicarse tomando en consideración los factores teórico, pedagógico, práctico y legal.

Teórico: Tanto la investigación como la experiencia han corroborado que si se quiere lograr una educación de calidad lo principal es tener docentes de calidad. Por esta razón, los sistemas educativos tienen como una de sus principales prioridades incrementar y mantener la calidad de sus docentes. (Murillo Torrecilla, González de Alba, & Rizo Moreno, 2006, pág. 15).

Pedagógico: Entre la gestión escolar y la eficacia educativa existe una fuerte conexión; por esta razón, esta investigación tiene por intención analizar la relación que existe entre la gestión escolar de una institución con la calidad de la enseñanza. El objeto es hacer algunos cambios a ese tipo de gestión para que se obtengan mejores niveles de rendimiento, permitiendo derivar criterios, lineamientos y contenidos mediante un currículo flexible y unificado.

Práctico: De acuerdo a las recomendaciones de Los Ministros de Educación de América Latina, las personas que desempeñan direcciones de supervisión de las escuelas de educación básica, son profesores que asumen estos cargos por distintas vías. Generalmente se trata de egresados de una escuela normal que los formó para desempeñarse en la docencia y que, de manera eventual, por su experiencia u otros factores extrínsecos, llegan a esa posición sin una previa preparación para el desempeño de sus funciones.

Si bien es beneficioso que el administrador (o director, o supervisor) escolar hay sido un educador primero, hay que reconocer que aunque las actividades son complementarias, sus funciones son diferentes. El maestro emplea técnicas y metodologías para enseñar, para dirigir el aprendizaje y para finalmente; evaluarlo, mientras que el administrador, emplea técnicas y metodologías para organizar, dirigir, promover y coordinar una organización educativa para que realice eficazmente su misión educadora.

Sin duda existen directores que eficazmente desempeñan su función, pero generalmente han llegado a ello mediante una formación empírica y no mediante una formación profesional, a excepción de aquellos que quizás

realizaron una maestría en administración educativa después de cursar estudios en una escuela normal básica.

Legal: La Educación Peruana tiene su fundamento en la Constitución Política del Perú, Art. 21º que a la letra dice: “El derecho a la educación y a la Cultura es inherente a las personas. La educación tiene como fin el desarrollo integral de la personalidad. Se inspira en los principios de la democracia social. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza.

La ley General de Educación N° 23384, en su sección primera sobre Principios Rectores, capítulo I, señala: ART. 1ro. La educación es un proceso permanente que tiene por objeto el pleno desarrollo de la personalidad, se inspira en los principios de democracia social. ART. 3ro. Son objetivos de la educación: Alcanzar un alto nivel cultural, humanista y científico como un valor en sí, como indispensable instrumento de la personalidad.

La Ley universitaria 23733 establece los estudios universitarios en el Art. 2do y 24 que a la letra dice: ART. 2: Son fines de las universidades: formar humanistas científicos y profesionales de alta calidad.

1.4 Limitaciones de la Investigación

Esta investigación se encontró con las siguientes limitaciones:

- Uno de los principales inconvenientes está, en no haber hallado suficientes estudios de investigaciones sobre la gestión escolar y la calidad de la enseñanza en las universidades de Lima.
- Otro impedimento importante de la investigación es concerniente a la economía ya que debido a ello, no se pudo incrementar el universo para incorporar más Instituciones Educativas y llevar a cabo el trabajo de investigación. A esto se agrega el hecho de no poder investigar otros trabajos de investigación fuera de Lima Metropolitana.

- Otra limitación es el sesgo que puede presentarse en la interpretación de los datos por factores que no se pueden controlar durante la etapa de recojo de información como es la deserción, negativa y/o poco interés de los docentes que constituyen la muestra de la investigación.

1.5 Antecedentes de Estudio

La investigación tiene como antecedentes de estudio las investigaciones que antecedieron, tanto a nivel internacional como nacional. Entre ellas se citan:

1.5.1 Antecedentes Internacionales

1. Carrillo I. (2008) citado por Navarro M. y Lladó D., realizó una investigación titulada La gestión escolar en las instituciones educativas. Este estudio se llevó a cabo en México, cuyo objetivo fue mostrar al lector una visión general de la administración en el sector educativo, identificando los tipos de administración utilizados en el sector educativo en todos sus niveles. Las conclusiones evidenciaron una serie de cambios radicales de tipo económico, social y político que se dieron a través del tiempo y explica cómo éstos han ocasionado impacto al sistema educativo actual.
2. García J. (2009) realizó una investigación titulada “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en las instituciones de educación primaria en Ensenada, Baja California”, la investigación se realizó en México. El objetivo fue encontrar la relación que existe entre la gestión escolar y la calidad educativa de las escuelas primarias, llegando a la conclusión que la gestión escolar llevada a cabo en las instituciones de educación primaria deben contemplar actividades que promuevan los valores universales y velen por el aprendizaje y bienestar de los alumnos.
3. El Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (INCE), en el **Proyecto Piloto Europeo de la Enseñanza Escolar** titulado “Evaluación de la calidad en la enseñanza escolar” llevado a cabo en el año 2006, tuvo las siguientes

conclusiones: los alcances más importantes en los centros educativos han sido: toma de conciencia por la evaluación e importancia de incluir la autoevaluación en la programación de sus actividades habituales, el progreso en cuanto a las relaciones entre los diferentes sectores de la comunidad educativa: profesores, alumnos, padres; y un aumento de la colaboración e intercambio con otras instituciones educativas.

1.5.2 Antecedentes Nacionales

1. Mabel Martina Sorados(2010) en su tesis titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa”, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación en la UNMSM, llegó a la siguiente conclusión: la calidad de la gestión de una institución educativa se da por diversos factores que pueden ser extrínsecos e intrínsecos tales como: el cumplimiento de la programación curricular, el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros, determinándose una relación estrecha entre el liderazgo de los directores y la gestión, por lo que es importante determinar la relación entre estos factores, ya que con esos resultados se podría tomar decisiones a este nivel. Existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 Lima, en el periodo marzo – mayo de 2009. El aspecto pedagógico es la dimensión que tiene más influencia en la calidad de la gestión educativa.
2. Yoni Wildor Nicolás Rojas(2009) en su tesis presentada “**Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico “La Pontificia”**”. Huamanga, Ayacucho, para optar el grado de Magíster en la mención Gestión Educativa de la UNMSM concluyó que la gestión educativa tiene una correlación directa y significativa con el Rendimiento Académico indicada por un 724 %.De

la misma manera, la Gestión Organizativa presenta una correlación directa y significativa con el Rendimiento Académico por un 91.2 %. La Gestión Administrativa tiene una correlación directa y significativa con el Rendimiento Académico en un 58.1%.

3. Acosta O. (2000) Universidad de San Martín de Porres. Lima. Realizó un estudio para analizar el nivel de dominio que existe entre la Gestión administrativa y la calidad de la Educación en su estudio **la Gestión Administrativa influye en la calidad de Educación, periodo 1998 - 1999** llegando a la siguiente conclusión:

La Gestión Administrativa contribuye al mejoramiento de la calidad de la Educación de manera interdisciplinaria abarcando aspectos económicos, políticos, pedagógicos, administrativos y técnicos con la participación pertinente de las respectivas instancias hacia una vida con mejor calidad.

4. En la tesis presentada por Yábar I. (2013) titulada “La Gestión Educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de ciudad de Lima – Cercado” se llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. Se muestra que el P valor (Sig.) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que el R^2 de Spearman es 0.564 lo que nos señala que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión Educativa.
- Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig.) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que el R^2 de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión Educativa.

5. Dilma Zárate Ramírez(2011) presentó la tesis: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima para optar el Grado Académico de Magíster con mención en Administración de la Educación Universitaria llegando a la conclusión que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en sus dimensiones respectivas. Esto demuestra el buen desempeño del director en su labor de Gestión Institucional, Pedagógica y Administrativo como resultado de su labor social, personal y profesional. La relación es alta: el 95% de los docentes aprueban el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión institucional, Pedagógica y Administrativo. En conclusión, los docentes muestran aceptación a la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primaria puesto que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

6. En la tesis: **“Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas”** presentada por Rincón J.(2005); sobre una muestra estratificada de 165 docentes y 377 alumnos, de los 9 colegios que conformaron el universo. La investigación se llevó a cabo en el valle del Chumbao, de la provincia de Andahuaylas teniendo los siguientes resultados: existe un grado alto de correlación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente(0,76 de correlación, de acuerdo al coeficiente de Pearson), positiva y considerable; los estilos de los directores que predominan son el autoritario y el anárquico, lo cual demuestra que siguen con estilos tradicionales de gestión y que no han habido innovaciones significativas en el estilo de dirección.
En cuanto al desempeño docente, la investigación da la conclusión que en la mayoría de las instituciones educativas del valle de Chumbao el nivel de desempeño docente siendo influenciado por el estilo de liderazgo de los directores.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho – 2013.

1.6.2. Específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la Gestión Pedagógica y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho – 2013.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la Gestión Institucional y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho – 2013.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la Gestión Administrativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho – 2013.

II. Marco Teórico

2.1 Gestión Escolar

La constante evolución de los sistemas educacionales ha dado lugar a la introducción del concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial, como una forma de reparar la disociación entre los aspectos pedagógico, administrativo e institucional.

2.1.1 Evolución del concepto de Educación

Durante varias décadas, el debate sobre la situación de la educación en el Perú se mantuvo centrado en la cantidad más que en la calidad. Esta visión ha experimentado diversas transformaciones desde la década de los 50 hasta nuestros días, siendo sustituida por una creciente preocupación por los resultados y procesos, dando lugar al nuevo concepto de gestión. Casassus, (1997) analiza cronológicamente los diferentes escenarios de la gestión educacional en el contexto latinoamericano, considerando cinco etapas (p. 13-30):

- Etapa 1 (1950-1960): visión normativa, donde se inician planes nacionales de desarrollo orientados al crecimiento cuantitativo, con fuerte influencia de organismos como la CEPAL e ILPES.
- Etapa 2 (1960-1970): se intentan reformas profundas y masivas, inspiradas en un “criterio prospectivo” y basadas en los trabajos de Michel Godet, que incorpora una visión de futuro a través de proyecciones y planificaciones.
- Etapa 3 (1970-1980): predominio del criterio “costo-beneficio” en la toma de decisiones, inspirado en investigaciones realizadas por la OEA y la UNESCO.
- Etapa 4 (1980-1990): la crisis económica acentúa aún más la vinculación con las consideraciones económicas que, hasta la década de los 60, se mantuvieron ausentes. La planificación presupuestaria se hace necesaria para enfrentar las restricciones de financiamiento de la educación.
- Etapa 5 (1990-2000): emerge la preocupación por los resultados del proceso educativo, y el reconocimiento del derecho de los usuarios a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.

2.1.2 Definición de Gestión, Gestión escolar y educativa

Desde la perspectiva teórica, Sander (1996) nos presenta que:

Hay una muy clara clasificación de los tipos de gestión, una está enfocada en la corriente funcionalista que comprende tres perspectivas: la idiosincrática, la burocrática y la integradora. En la administración idiosincrática el comportamiento organizacional destaca la subjetividad y las relaciones humanas para la actualización personal y satisfacción de los participantes; la administración burocrática, ve a la escuela como un sistema cerrado de papeles o funciones a los cuales les competen deberes y derechos institucionales; y finalmente, la administración integradora, la cual plantea que la acción integrada en el equipo de trabajo posibilita la mediación entre las motivaciones personales y las expectativas burocráticas. (p.52)

Por otro lado, la corriente interaccionista concentra tres tipos de administración; la administración dialógica, la cual promueve la mediación sustantiva y concreta entre la sociedad y el sistema ; la administración interpretativa que se enfoca en la conciencia individual, la acción humana y el significado subjetivo, destacando la libertad y la intencionalidad en la sociedad y la educación como oposición al determinismo económico; y, por último, presenta a la administración estructuralista como una totalidad estructural con diferentes dimensiones o prácticas que evidencian una situación caracterizada por un sinfín de contradicciones.

Con respecto a la gestión educativa, ésta se muestra como un campo de investigación reciente, puesto que fue a partir de los 80's que se conceptualiza como una "herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa" (Castelán, 2003b:39).

Es importante destacar las diferencias sustantivas entre los dos conceptos. La gestión, además de estar relacionada con términos como “gerencia”, “dirección”, “organización”, etc., comprende una forma más amplia de concebir la administración, en donde todos los integrantes de la comunidad educativa son involucrados y su participación se vuelve colectiva dejando de lado el carácter individualista. Por lo tanto, la gestión educativa no debe considerarse solo como una nueva terminología para la administración o para la planificación, sino debe ser comprendida como una nueva forma de dirigir la organización escolar, de manera que ésta pueda suscitar comunicación y efectivas decisiones.

A diferencia de la actividad empresarial, en el proyecto educativo no está definida una función de producción sino de formación educativa, con todas las complejidades que ello implica:

- Tiene como objeto forjar personas, creando un impacto directo en la organización social y económica.
- El proceso es progresivo y a largo plazo, dificultando y tornando impreciso la medida de sus efectos.
- Los actores participantes tienen una diversidad muy amplia ya que los diversos con textos a los que pertenecen poseen una heterogeneidad económica y sociocultural.
 - Las demandas surgen desde distintos ámbitos de la sociedad, especialmente de la propia comunidad.
 - Las demandas son requeridas desde diversos ámbitos de la sociedad, especialmente de la misma comunidad.

Es muy importante que se realice una distinción y precisión conceptual de los términos de gestión, gestión escolar y gestión educativa para que sean enfocados en el contexto de la educación secundaria.

El término gestión proviene del latín “gesio” y tiene un origen etimológico que hace alusión a la acción y efecto de administrar o gestionar. Se refiere al manejo de actividades que van dirigidas al logro de un negocio o de una aspiración cualquiera. El concepto comprende también acciones para dirigir, gobernar, disponer, organizar u ordenar. “De esta forma la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización” ”. (Darromán S. & Velázquez L., 2011).

De manera general, la palabra gestión significa unir factores dispersos con el propósito de conseguir los resultados propuestos. Esto tiene relación con el proceso de sintetizar e interrelacionar conocimiento – acción, política – administración, ética – eficacia, permitiendo que las prácticas educativas mejoren: explorando y explotando todas las oportunidades, y teniendo una permanente innovación como parte del proceso sistemático.

Siguiendo a Drucker (1999):

Se estima que la gestión se encuentra en la actualidad en un proceso de “transformación” ya que toda empresa moderna debe de estar organizada, de modo que pueda experimentar constantes cambios. También plantea que la gestión debe de tomar preponderantemente 3 prácticas. La primera consiste en mejorar las actividades de la organización: en el diseño, en el uso del producto y en los servicios; la segunda, las organizaciones tienen que aprender a potencializar sus conocimientos: utilizar el conocimiento e incrementar un producto tras otro que es una de las prácticas más provechosas que se ha tomado como ejemplo de las empresas japonesas. Finalmente, las empresas deben de ser innovadoras. Estas prácticas solo podrán ser logradas en las instituciones si éstas cuentan con el recurso más esencial: personal bien informado y calificado. (p.40)

El concepto de gestión puede abordarse desde dos vertientes. La gestión como proceso, en el cual se realizan acciones o estrategias previamente analizadas y una vez efectuadas someterlas a evaluación; la gestión como capacidad, donde el gestor posee la capacidad para integrar a los agentes educativos optimizando sus labores con el objetivo de cumplir con las metas de la institución. Por lo tanto, un gestor debe demostrar habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, el entusiasmo, entre otras.

A pesar que la gestión es considerada por algunos como una ciencia empírica antigua, y que las escuelas modernas de gestión tuvieron como precedentes los trabajos realizados por la Dirección Científica, solo con los trabajos de Peter Drucker comienza el boom de la gestión, a partir de la segunda mitad del siglo XX. Desde entonces, se ha percibido, de manera indistinta, como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Restrepe, 2008, p.2), que resalta la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998, p. 55).

Tomando lo anterior, el concepto de gestión tiene relación con la habilidad de hacer que todos los actores institucionales se articulen y realicen procesos de cambios con el propósito de fortalecer, mejorar y desarrollar capacidades que logren los objetivos planteados. Esta habilidad comprende: conocer la cultura organizacional, desarrollar liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. Todas las personas que interactúan en una institución educativa son los actores institucionales: directivos, profesores, administradores, apoderados y alumnos. En resumen, desarrollar procesos de transformación comprende: fortalecer, mejorar y desarrollar capacidades para el logro de los propósitos, lograr cambios sistematizados que busquen satisfacer las necesidades de la institución y que favorezcan innovación y beneficio en la comunidad; crear estrategias innovadoras así como favorecer la eficacia, realizar procesos, y cualquier acción que sea necesaria para conseguir las metas de la institución.

Carrillo(2002:8) en el documento de la Unidad de Capacitación Docente dirigido a los Órganos Intermedios y previo a la RM 168 – 2002- ED, define el modelo de gestión de una forma más instrumental, centrada en resolver problemas en corto y mediano plazo. El modelo de gestión educativa se comprende como un grupo de medidas o estrategias que buscan solucionar problemas previamente caracterizados e identificados. Mientras que la planificación tiende a hacer previsiones más a largo plazo, la gestión propone alcanzar objetivos de corto y mediano plazo; se proyecta a un margen más amplio para las actividades de ajuste y le da gran importancia a las prioridades que indican en qué momento se deberían de iniciar las medidas a corto plazo.

En el único documento donde se ha encontrado la definición del término “gestión” ha sido en el Manual de Redes Educativas Rurales (UDECE, 2001), donde el término está definido como una “capacidad de dirigir la organización de los recursos en los centros educativos y aplicar las herramientas, técnicas y métodos para el logro eficaz de resultados”.

La Gestión Educativa se refiere a un nivel macro del Sistema Educativo Nacional; y la Gestión escolar contempla el nivel micro de las instituciones y comunidades educativas.

Ma Ángeles Bibiano (en Druker, 1999) sostiene que la gestión escolar: “es el conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar, orientadas a mejorar el proceso de enseñanza–aprendizaje. Esta aplicación ordenada y sistemática del saber al saber hacer, se corresponde perfectamente con la finalidad de los centros educativos implicados con el saber aprender, el saber hacer y el saber ser, siendo el proceso de enseñanza–aprendizaje la razón de ser de dichos centros (p. 16).

La Gestión Escolar tiene diferentes conceptos axiológicos derivados de diferentes corrientes teórico-metodológicas. Para llegar a un término claro se describen algunas de estas posturas. En primer lugar, P. Pozner (1997)

menciona que “la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones de las políticas educacionales en cada unidad educativa, adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa”. En segundo lugar, Ramírez (1994) establece: “Los modelos de gestión se basan en la necesidad de considerar la importancia que tiene los procesos de organización escolar para el logro de una mejor educación” (pp. 4-5). Los niveles de gestión pueden ser considerados así:

1. El primer nivel se refiere a las formas de gestionar el sistema educativo en general. En la actualidad se perciben tendencias hacia la descentralización de los servicios educativos.
2. El segundo nivel está relacionado con la gestión del plantel escolar. En este aspecto, la tendencia ha sido definir políticas que determinan el funcionamiento de las escuelas a través de normas, por ello se requiere que las tendencias de cambio lleguen al ámbito escolar, comenzando por otorgarles la necesaria autonomía que les permita traducir desde sus propias circunstancias esa normatividad general determinante de aspectos pedagógicos y administrativos. (pp. 4-5).

La **Gestión Educativa** se entiende como la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad (Hernández Baltazar, Ma. Eugenia, 2006). El objetivo de mejorar la equidad de la oferta educativa del país en un contexto de descentralización, caracterizado y definido por las políticas educativas, que son los pilares para la gestión educativa en el ámbito nacional, definiendo las prioridades de asignación de recursos y la identificación de oportunidades.

En la RM 168-2002-ED del Ministerio de Educación se define a la gestión como una función dirigida a generar y sostener, en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, así como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la

democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema educativo conceptuando la gestión no sólo en el aspecto administrativo, sino también pedagógico. Una buena gestión implica el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia aplicando los principios generales de la gestión al campo de la educación. Está determinada por el desarrollo y crecimiento de las teorías generales de gestión y de la educación donde interactúan teoría-política y pragmática que permiten el mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

La gestión educativa en el nivel secundario se entiende como la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, con el objetivo de mejorar la equidad de la oferta educativa del país en un contexto de descentralización, interculturalidad y globalización. Esta forma de entender la gestión educativa está caracterizada y definida por la política educativa de cada gobierno de turno, quien define las prioridades de asignación de recursos y la identificación de oportunidades.

2.1.3 Calidad de la Gestión Educativa

Namo de Mello (1998), dice que la calidad educativa se confunde con la tendencia a tornar, cada vez más inapropiada, a la correspondencia entre el sistema de organización de la enseñanza orientado al otorgamiento de certificados (grados, niveles, certificados) y las capacidades que efectivamente las personas debieran de poseer para el ejercicio de actividades de todas las esferas de la vida social" (p. 21). En realidad, la calidad educativa debe medirse por el funcionamiento del sistema educativo con calidad humana y con calidad en los procesos pedagógicos, institucional y administrativo, conectado a la demanda de otros sistemas (económico, cultural e ideo-político). Por lo tanto, no se refiere a la economía en los costos, a la eficiencia administrativa o al trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos.

López F. (1994) considera a la calidad como cualidad o conjunto de cualidades de los servicios y los objetos que satisfacen a los clientes internos y externos asistiendo a sus expectativas explícitas. Por otra parte, para Farro F. (1995), la Gestión y la Calidad son dos conceptos nuevos: el desarrollo del concepto de calidad describe la evolución de la cultura de los países y muestra el tiempo histórico en el que éstos se ubican, aunque realmente superpone las creencias, los principios y los valores de cada modelo de calidad.

Deming W. E. (1982), sostiene que la calidad contribuye con las necesidades de los clientes para que éstas sean satisfechas y la define como un grado predecible de confiabilidad y uniformidad a un bajo precio.

Se relaciona el contexto de una cultura de calidad con el desempeño de los futuros líderes. Ellos tienen que ser, no sólo honrados, sino estadísticos y prácticos. Tienen que saber cómo dirigir al mismo tiempo proyectos de corto y largo plazo, saber cuáles son las potencialidades de su país y lograr transmitir una filosofía de Calidad Nacional.

Por allí comienza el plan de desarrollo de un país, uniendo a todas las organizaciones de la sociedad hacia el exterior para competir con Calidad Total en el mercado mundial". Desde esta perspectiva, el desarrollo de un país, que cuenta con un alto grado de cultura, facilita el acceso a puertos rápidos, administración central excelente, gestión estatal simplificada, alta productividad nacional, visión política y empresarial conjunta, y una renovada élite que tendrá que surgir de las universidades reconvertidas, de empresas excelentes y de instituciones brillantes. De manera más específica, la función de un futuro líder de Calidad en las organizaciones debería pasar por:

- Conducir el cambio
- Lograr cambios favorables mediante la innovación.
- Proveer un "feedback" constructivo.
- Recibir información valiosa de otras personas.
- Difundir las ideas propias al resto.
- Distinguir los resultados óptimos.

- Dar solución a los comportamientos emocionales negativos.
- Asignar expectativas sobre la productividad de las personas.
- Impulsar las capacidades profesionales.
- Dar buena formación a las personas para un rendimiento eficiente.
- Tomar acciones correctivas.

2.1.4 Estrategias de calidad de Joram

Se enfatiza la existencia de 3 etapas para el sistema de la calidad:

A. Planeamiento de calidad:

- Reconocer a los clientes.
- Precisar sus necesidades.
- Realizar productos/servicios que cubran esas necesidades.
- Hacer metas para esos productos de Servicios.

B. Control de Calidad

- Verificar la calidad del resultado.
- Comprobar el alcance del proceso.

C. Mejora la calidad

- Reconocer los planes específicos de mejora.
- Coordinar equipos por proyectos.
- Revelar las causas.
- Corroborar si los remedios son efectivos.
- Dominar la resistencia cultural a las nuevas situaciones.
- Asentar controles para tener un equilibrio de lo obtenido.

2.1.5 Calidad de organización según Ishikawa

Según Ishikawa K. (1985), la calidad de una organización depende de cuánto las personas estén involucradas con ella:

- Priorizar la Calidad antes que las utilidades.
- Debe estar orientado hacia el consumidor, no hacia el productor.

- El cliente es el proceso que se sigue.
- Haga uso de números y datos, haga uso de métodos estadísticos.
- Respeto a la Humanidad como ideología administrativa.

2.1.6 Modelos de Gestión de Calidad Total (Excelencia)

El modelo de gestión de calidad es un referente constante que sirve como instrumento en el proceso para mejorar los servicios o productos que brinda la institución. Permite establecer una perspectiva y un marco de referencia, propósitos precisos y constituidos para la evaluación de la organización, define las rutas de mejora continua por la cual los esfuerzos de una organización deben orientarse, facilita el entendimiento de las dimensiones más notables de una organización, dispone criterios de comparación y el intercambio de experiencias con otras organizaciones. Por lo tanto, este referente estratégico reconoce los espacios donde hay que tomar acción y evaluar para conseguir la excelencia en una organización.

Camisón, C; Cruz, S.; González, T. (2006) en su obra “Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas” nos hace una muestra de la variedad de modelos de gestión que pueden adaptarse al ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más divulgados son el modelo Deming (1951), el modelo Malcolm Baldrige (1987) y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM (1992).

a. El modelo Deming

El doctor DEMING (mencionado en Mertens, 1997), planteó el modelo que hace uso de 14 temas que posibilitan la calidad de una institución.

1. Perseverancia en la determinación de mejora.
2. Desterrar el negativismo y los errores.
3. No estar supeditado de la supervisión masiva.
4. No adquirir algo exclusivamente por el precio.

5. Mejoramiento continuo en servicios y productos.
6. Implantar la capacitación en los trabajadores.
7. Establecer el liderazgo.
8. Dejar de lado el miedo.
9. Enfrentar los obstáculos departamentales.
10. Descartar los SLOGANS
11. Suprimir los "STANDARDS"
12. Proporcionar una apropiada supervisión, materiales y equipo.
13. Entrenamiento y educación constantes.
14. Instaurar un equipo de mejora con un buen nivel.

b. El ciclo de mejora PDCA

El modelo fue desarrollado por Shewhart y mejorado por Deming. Se basa en una secuencia de cuatro elementos que se efectúan de forma consecutiva:

Tabla 1:

El ciclo de mejora PDCA

| | | |
|----------|-------------------|--|
| P | PLAN | Establecer los planes |
| D | DO (HACER) | Llevar a cabo los planes |
| C | CHECK (VERIFICAR) | Verificar si los resultados concuerdan con lo planeado |
| A | ACT (ACTUAR) | Actuar para corregir los problemas detectados, prever posibles problemas, mantener y mejorar |

Nota: Elaboración propia

(P): Planificar; plantear las acciones que se van a realizar, consiste en distinguir, reconocer los espacios de mejora, fijar metas, propósitos y métodos para conseguirlos y realizar un plan de actuación para la mejoría.

(D): Desarrollar (hacer), implantar, desarrollar o ejecutar las actividades planteadas; es una etapa importante para controlar las consecuencias y aprovechar economías y sinergias de escala en la gestión del cambio. Será

prudente comenzar con un proyecto piloto para que así se pueda ganar experiencia antes que manejar aspectos extensos de los procesos o de la organización.

(C): Comprobar, revisar si lo programado se ha desarrollado bien y los productos obtenidos concuerdan con los objetivos. Se basa en analizar los resultados de lo realizado anteriormente.

(D): Actuar, emplear los resultados alcanzados para determinar nuevas mejoras y reacomodar los objetivos.

“Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar”. (Hammer, M. y Champy, J., 1994)



Figura 1: El ciclo de mejora PDCA

Nota: Tomado de <http://proyectoinvestigacion9.blogspot.com/2012/11/marco-teorico.html>

c. El modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su fundador. Está realizado en base a 11 valores que representan su fundamento y componen el conjunto de criterios de calidad y variables.

- Calidad basada en el usuario.
- Liderazgo.
- Aprendizaje y mejora organizativo.
- Colaboración y desarrollo del personal.
- Prontitud en la respuesta.
- Calidad en la prevención y el diseño.
- Perspectiva en un largo periodo del futuro.
- Gestión basada en hechos y datos.
- Desarrollo de la asociación entre los partícipes.
- Compromiso social.
- Enfoque a los resultados.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación posee siete grandes criterios que se muestran recogidos en el siguiente cuadro:

Tabla 2:

Modelo Baldrige: Criterios de Autoevaluación

| | |
|------------------------------|---|
| A. LIDERAZGO | El concepto de Liderazgo está asociado con la busca de oportunidades y la instauración y comunicación de las estrategias y la dirección empresarial que realiza la Alta Dirección con su personal. Comprende comunicar y reforzar los valores de la institución, lo que se espera de los resultados y el enfoque que se da en el aprendizaje y la innovación. |
| B. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | Se refiere a la manera en que la organización plantea la dirección estratégica del negocio, la influencia que ejerce esto en la determinación de proyectos de acción claves, así como la activación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados. |
| C. ENFOQUE AL CLIENTE | Cómo la organización tiene conocimiento de las expectativas y exigencias de sus beneficiarios y su mercado. Así como, el nivel en que todos los procesos de la empresa, están centrados en satisfacer al cliente. |

| | |
|------------------------------|--|
| D. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS | Revisa la gestión, el empleo eficiente, el análisis de datos e información que favorecen los procesos importantes de la institución y el rendimiento de la misma. |
| E. ENFOQUE EL RECURSO HUMANO | Examinan cómo la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y cómo el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización. |
| F. PROCESO ADMINISTRATIVO | Examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran. |
| G. RESULTADOS DEL NEGOCIO | Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. |

Nota: Tomado de Mertens(1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Oficina Internacional del Trabajo (OIT)

d. El modelo europeo de excelencia EFQM

En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de excelencia como modelo de referencia. Este surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes productos y servicios de mayor calidad como única forma de supervivencia ante la competencia internacional. El reconocimiento de los logros es la mayor cualidad de la política desarrollada por E.F.Q.M., divididos en dos grupos: los cinco primeros son los criterios **Agentes** que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los criterios **Resultados** que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

El modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general. Destaca tres conceptos: *Liderazgo* como la influencia que se ejerce sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos, o como la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan; *Proceso* como el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos; y los *Resultados* como los logros alcanzados.

El esquema lógico REDER

El modelo EFQM de Excelencia utiliza un esquema lógico denominado REDER. Este establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua, determina unos agentes facilitadores y unos resultados. Los agentes facilitadores son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar).

Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

- A. Determinar los resultados que quiere lograr la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma.
- B. Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que el centro educativo piensa hacer y el por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia.
- C. Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El despliegue indica lo que realiza el centro

educativo para poner en práctica el enfoque y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes.

- D. Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades desarrolladas. La evaluación permite conocer el desarrollo y el nivel o grado en que se van alcanzando los objetivos, es decir, la efectividad del enfoque y del despliegue. La revisión supone readaptar el enfoque y el despliegue en aquellos casos en que se produzca una disfunción en el proceso de desarrollo de las acciones, así como planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad que se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que se fortalece.

Estructura del modelo EFQM

El modelo EFQM, adaptado al ámbito de la educación, establece nueve criterios básicos:

- Cinco son agentes facilitadores: liderazgo, planificación y estrategia, personal del centro educativo, colaboradores y recursos, y procesos). Los agentes (criterio 1 a 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización, son las causas de los resultados.
- Cuatro se refieren a los resultados (resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno del centro educativo y resultados clave del centro educativo). Representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores.

Un concepto fundamental en el Modelo es el de "actores": los que reciben los efectos de la actividad de la organización. El Modelo considera como resultados todos estos efectos. Ejemplos de ello son: para los accionistas, el beneficio; para los empleados, su remuneración y su desarrollo profesional; para los clientes, la utilidad que obtienen de los productos y servicios de la organización; y así sucesivamente. Unos resultados mejores o peores serán síntomas de un mejor o peor funcionamiento.

El otro grupo de criterios recibe el nombre de "agentes". Representan el conjunto de actividades de la organización. En ellos examinamos sistemáticamente todo lo que la organización hace y, sobre todo, cómo lo hace y cómo lo gestiona. (capítulos 5 – 11)

2.1.7 Dimensiones de la Gestión Escolar

Para la investigación se han tomado tres dimensiones sobre la gestión escolar propuestas por Frigerio G., Poggi M., Tramont G. y Arredondo I. (1992): gestión pedagógica, gestión institucional y gestión administrativa.

a. Gestión pedagógica

Para abordar la gestión pedagógica es necesario entender lo que significa la gestión educativa. Esta se entiende como: "la capacidad de análisis de la realidad, toma de decisiones y formulación de planes y proyectos educativos de corto y mediano plazo" (María Palacios, y Carlos Gallardo, 1993 p. 121).

La gestión escolar es la encargada de agilizar, controlar y responder a los problemas que se presentan a diario en el aula y fuera de ella. Requiere de la participación de los diferentes actores involucrados en el proceso educativo (padres de familia, líderes comunitarios, docentes, niños, autoridades educativas, ONGs, etc.). La gestión escolar no sólo abarca el ámbito administrativo, sino también la dimensión pedagógica, puesto que a la hora de implementar una propuesta educativa, como la que se está implementando con miras a lograr el mejoramiento de la calidad educativa, se conjugan los aspectos pedagógicos y administrativos.

Asimismo, es necesario entender el ámbito de la gestión pedagógica, el cual "es un concepto pertinente a la escala de las unidades escolares; las escuelas singulares son al mismo tiempo su condición de posibilidad y su ámbito de existencia" (Gimeno, 1992, p. 107). La gestión pedagógica cobra vida en el aula a través de la escuela, los docentes y administrativos. Los actores mencionados deben tener en cuenta: la responsabilidad de su propio plan de trabajo y de la gestión de su plantel desde la organización del año escolar, de la jornada de trabajo, del ordenamiento del contenido, de la selección de los materiales didácticos, de las formas de integración del currículum. (N. De Mello & Da Silva, 1998, p. 59-60).

Frente al discurso de toda reforma educativa, es urgente "refundar". Según Braslavsky y Cosse (1996):

Se encaran los procesos educativos, a través de los cuales las sociedades satisfacen sus necesidades de enseñanza y aprendizaje. No se trata de proponer expansión a lo existente, o su mejoramiento

a través de tal o cual política o estrategias (descentralización, municipalización, nuevo currículum, sistemas de evaluación) sino de repensar un conjunto de dispositivos discursivos normativos e institucionales que regulan y configuran la educación lo que permitirán construir los sentidos y las metodologías para mejorar la educación (p. 20).

Sólo el entendimiento y ejercicio de los dispositivos señalados por Braslavsky y Cosse harán que los sistemas educativos, las reformas y las propuestas educativas reflejen resultados positivos en el aula, lo que en sí permitirá entender la gestión pedagógica y administrativa en sentido estricto.

En este sentido, la gestión pedagógica puede ser entendida como un conjunto de decisiones sobre la propuesta de un diseño curricular más acorde con las características de los alumnos, actualizado en función de los nuevos paradigmas de la educación; como un plan general de capacitación de los docentes o el mejoramiento de los materiales educativos; o como el equipamiento del Centro Educativo para hacer enseñanzas demostrativas y experimentales o para ubicarlo en las perspectivas de las “ciberescuelas”.

Otros, preocupados con la relación con las UGELES, propondrían mejorar los procesos de supervisión o encontrar tácticas corporativas que disminuyan los niveles de conflicto. No faltan los que consideren el mejoramiento de los rendimientos de los alumnos, en combatir el ausentismo, la deserción o en mejorar la disciplina. Pero sin lugar a dudas, todo ello debe formar parte de la propuesta pedagógica. Lo pedagógico es el punto de partida y llegada para todo lo que se planifica en el PEI.

Una buena gestión escolar se mide por la eficiencia en el ahorro de costo, en el empleo de menor tiempo y buscando siempre el desarrollo antes que el crecimiento. Frente a esta gestión está el Director, cuya función principal será la de gestionar el desarrollo de su Institución Educativa.

b. Gestión institucional

La gestión institucional es uno de los principales componentes de la gestión educativa. Según PROEIB Andes (2008) se refiere al funcionamiento del sistema educativo y tiene dos dimensiones: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)” (p. 12).

En efecto, la gestión institucional debe responder a un proceso, que comprende:

- La planificación: este es el primer proceso de la gestión de una institución educativa. “consiste en la determinación de los objetivos y de las metas que se deben lograr en un año escolar o en varios años; también consiste en la determinación de la política institucional, de los procedimientos y de las estrategias de acción.” “La planificación debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se va hacer?, ¿dónde se va hacer?, ¿cuándo se va hacer?, ¿Quiénes van a ser los responsables y con qué se va hacer? Para responder estas preguntas, lo primero que debe hacerse es diagnosticar la realidad interna y externa de la institución educativa; sólo en cuanto se tenga un conocimiento cabal de la realidad del plantel, se deben dar las respuestas a las preguntas de la planificación.” (Farjat, 1998 p. 68).
- El resultado: debe ser la elaboración de instrumentos de gestión, como son: el PEI, PAT, PIN, IGA etc., con los que el director debe realizar la gestión institucional correspondiente.
- La organización: Para Farjat (1998), durante este segundo proceso de gestión se determina, en función de lo que se ha acordado hacer, durante la planificación, la estructura de la institución educativa, y de acuerdo a ella, luego, se debe determinar quién será el responsable de cada órgano de la estructura, quiénes lo acompañarán, cuáles serán las líneas de coordinación y la línea de mando. (p. 82).

Organizar una institución educativa es establecer la estructura que le debe corresponder, de tal manera que durante el año escolar se cumplan de la mejor forma posible, las actividades acordadas. Como resultado del proceso

de la organización se tiene el organigrama y el correspondiente cuadro de asignación de personal (CAP), así como el RIN, los horarios de clases, los turnos educativos, la distribución de los cursos entre los profesores, etc.

- La dirección: “Este proceso corresponde a la dinámica de la gestión institucional, es decir, durante este proceso se ejecuta lo que se ha planificado y organizado.” (García, 2000, p. 128) durante este proceso, se pone en juego la capacidad del director para promover buenas relaciones humanas, para motivar a sus profesores y administrativos, con el fin de que cumplan adecuadamente sus funciones, para motivar a los alumnos a que se dediquen, con entusiasmo a estudiar; durante este proceso el director debe fomentar un clima institucional, que permita que todos se lleven bien, como compañeros de trabajo, y luego, trabajen de la mejor forma posible, con el fin de cumplir con los objetivos y metas trazados, para el año escolar correspondiente.
- El control: Este es el último proceso de la gestión Institucional, cuya función es comprobar el cumplimiento de lo que se ha acordado hacer. Se realiza conjuntamente con el proceso de dirección, es decir, se realiza cuando se dirige. Para García (2000), el proceso de control se hace realidad mediante la supervisión y la inspectoría. Mientras la supervisión controla el proceso del desarrollo de las actividades educativas, la inspectoría controla los resultados de dicho proceso, considerando el uso o manejo de recursos, materiales, económicos y humanos (p. 139). Con este proceso, el director hace el seguimiento a todas las actividades acordadas durante la planificación , y, en función de la información que recoja, toma decisiones que debe apuntar a corregir las desviaciones o retroalimentar, si así es el caso.

También se señala la importancia de las decisiones políticas y el cumplimiento de las funciones. Con respecto a las primeras que todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

c. Gestión administrativa

Etimológicamente, según el Diccionario de la lengua Española (RAE, 1992), la palabra administración viene de la voz latina: **Ad** (dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro (...). La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La Gestión Administrativa se define como el conjunto articulado de acciones de conducción administrativa y económica del centro educativo. Implica el conocimiento de las funciones genéricas de planificación, desarrollo, ejecución y control, así como sus relaciones en el trabajo escolar que exigen el acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo. Sin embargo, en la administración escolar actual es necesario considerar los elementos que configuran la dinámica de los centros escolares: relación del centro con el entorno, distribución de tareas y organización de la enseñanza, hasta el manejo del personal y las demandas administrativas propias del plantel.

La dimensión administrativa de la gestión, según Antúnez (2000) se caracteriza como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Tal movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades; dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados; incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la resolución de conflictos. Todos estos aspectos no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de un centro escolar. (p.59)

Según los conceptos señalados, gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Este proceso particular consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control para

determinar y alcanzar los objetivos señalados con la participación de seres humanos y otros recursos. En consecuencia, la función y principales actividades administrativas, de mando o autoridad, de motivación, comunicación y supervisión, se orientarán a clarificar los medios a través de los cuales la dirección despierta en otros una acción encaminada a materializar los objetivos institucionales.

El proceso de dirección y su gestión afectan los aspectos más críticos de la tarea administrativa, en tanto que inciden en la integración de esfuerzos individuales hacia planes y objetivos comunes, y a que se mantengan dentro de los límites fijados por la organización.

De tal manera que el término administración significa actividad cooperativa que tiene el propósito de servir en el logro de objetivos propuestos, y lleva implícito el concepto de servir a una determinada comunidad. A partir de este análisis de relación entre el trabajo, cooperación y administración podemos reconocer como fundamento a las teorías de la Administración Científica y de Organización Clásica de Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, que son antecedentes de los enfoque administrativos y de gestión, caracterizada con las siguientes premisas:

- Las relaciones humanas son el aspecto fundamental de la organización para la obtención de logros y metas en el proceso productivo.
- El acento relacionado con el comportamiento racional y conductas en detrimento de las dimensiones afectivas, emocionales y de sentimientos.
- Atribuido al control como método eficaz para el logro del orden de las relaciones humanas.

El interés de esta administración fue precisar tareas, establecer autoridades y estructura del proceso productivo. Según Chiavenato (1999), la teoría general de la administración comenzó por lo que denominamos “énfasis en las tareas” (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica, según la administración científica de Taylor. Posteriormente el énfasis se hizo en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber, luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió con el “énfasis

en las personas”, a través de las teorías de las relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El “énfasis en el ambiente” se inició con la teoría de sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevó al “énfasis en la tecnología”. Cada una de las cinco variables enumeradas- tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología – originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración. (p. 5). En el esquema se sintetizan las dos posturas técnicas de Fayol y Taylor.

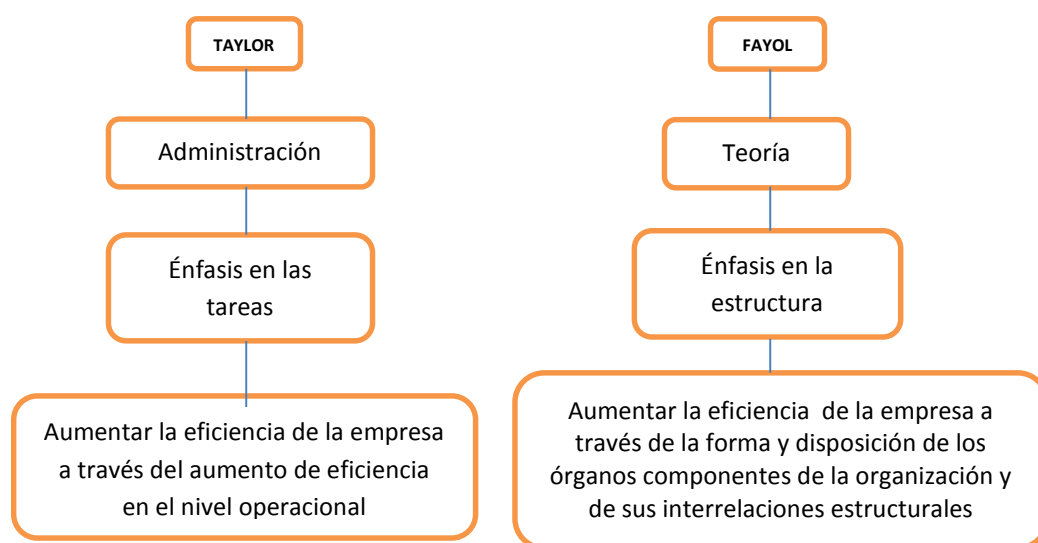


Figura 2: Comparación entre las teorías de Taylor con las de Fayol

Nota: Tomado de Silva, R. (2009), Evolución del Pensamiento Administrativo. Disponible: en <http://www.monografías.com>

Las principales formulaciones de este modelo administrativo, llamado clásico y aplicado a la educación, tienen sus orígenes en las líneas conceptuales de la pedagogía en los Estados Unidos (siglo XIX) como resultado de la industrialización. El paso de una sociedad agraria a otra industrial modificó la estructura interna de la escuela, generando procesos administrativos que se asemejaban a la industria, tanto en el currículum como en las formas de jerarquización organizacional. La administración clásica derivó en lo educativo en el llamado modelo burocrático que podríamos definir según Aurora Elizondo (2001), en su libro *La Nueva Escuela*, en los siguientes supuestos:

- Surge en los años cuarenta ante la necesidad de orden, formalización de procedimientos y mejoramiento de los resultados de las organizaciones.
- El concepto fue creado desde fines del siglo XIX por Max Weber, pero se utilizaba, no con la connotación actual, sino como una forma eficiente de organización.
- Se basó en la racionalidad, y según esta teoría sociológica, el individuo debía saber exactamente sus funciones y llevarlas a cabo sin ningún sentimiento de por medio que interfiriera con su función.

Max Weber presentó un modelo burocrático ideal que se caracterizó por los siguientes postulados:

Tabla 3:

Modelo burocrático de Max Weber

| Modelo Burocrático | Características |
|--|--|
| Carácter legal de las normas y reglamentos | Las normas y los reglamentos definen perfecta y anticipadamente cómo debe funcionar la organización, otorgando poder y capacidad de sancionar a subordinados. |
| Carácter formal de las comunicaciones | Las formas de comunicación son preferentemente escritas, se echa mano de rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones. |
| Carácter racional y división del trabajo | Sistemática división del trabajo, ordenada por funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos, estableciéndose claramente atribuciones, autoridad y niveles de competencia de cada participante. Así las responsabilidades administrativas son altamente diferenciadas y especializadas. |
| Impersonalidad de las relaciones | Las actividades se distribuyen considerando cargas y funciones, independientemente de las personas involucradas, las personas no son consideradas como tales, sino como ocupantes de un cargo que tienen bajo su responsabilidad. Se obedece al superior no en consideración a su persona sino al cargo que ocupa. |

| | |
|--|--|
| Jerarquía de la autoridad | En la burocracia se organizan los cargos por jerarquía, cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de un superior. La jerarquía impone orden y subordinación. |
| Rutinas y procesos estandarizados | El ocupante de un cargo no puede hacer lo que quiera, pues se establecen por escrito reglas y procedimientos que determinan su conducta. |
| Competencia técnica y meritocrática | La admisión y promoción de las personas está basada en el mérito y con la competencia técnica y no en preferencias personales. Se establecen criterios de desempeño racionales. |
| Especialización de la administración separada de la propiedad. | Los administradores no son propietarios ni dueños de la organización, son profesionales especializados. Existe una separación entre la propiedad que pertenece a la organización y la propiedad del funcionario. |
| Profesionalización de los participantes. | Cada funcionario de la burocracia es especialista en la actividad que desempeña, y su nivel de especialización varía conforme el nivel en que se desempeña. |
| Completa previsibilidad del funcionamiento | La burocracia pretende que la conducta de sus miembros sea previsible. Para ello se establecen normas, reglamentos, orden jerárquico, define responsabilidades, etc. |

Nota: Tomado de Mertens(1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Oficina Internacional del Trabajo (OIT)

2.1.8 Características de la gestión eficaz

Como características específicas de la gestión eficaz, que orienta hacia el logro de la calidad educativa, incluyendo todas sus dimensiones, Lavín (2007) Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. *Educare*, 2, 23-35. identifica el liderazgo profesional; la visión y las metas compartidas; el clima escolar; contar con expectativas elevadas sobre los resultados; el reforzamiento positivo por parte de los actores educativos y la cooperación familia-escuela.

Por su parte, Fullan (1996) mencionado en Murillo(2003), agrega que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los docentes a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

Otra de las características de gestión eficaz que propone Michael Fullan (1996) consiste en la evaluación, responsabilidad que de igual manera cae en la evaluación, responsabilidad que de igual manera cae en el personal directivo, y que debe ser vista no como una auditoria que proporcione evidencias para juzgar al docente, sino que como un proceso que permita

estimular al profesor a seguir aprendiendo, y junto con éste, el director(REICE,2003)

2.1.9 El liderazgo en la gestión directiva

El autor Stephen J. Ball en su obra: "La micropolítica en la escuela" (1994) precisa el concepto de política de liderazgo entendida esta como, "la actividad

humana tendiente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo. Definimos lo que es liderazgo, según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otras definiciones son: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas“(Andrés Quijano Ponce de León, 2003). Así pues, Stephen J. Ball, afirma que el director de escuela es fundamental y decisivo para la comprensión de la política en la escuela. Este papel y su desempeño tiene múltiples variantes, entre ellas: las responsabilidades legales; la organización formal y una gama de factores contextuales que permiten o dificultan el desarrollo de los actos sociales y académicos en la labor de todo docente, y especialmente el de su líder, el director del centro escolar. Esos factores son limitados y limitan la labor del líder porque se encuentran dentro de unos marcos particulares de historia, sociedad, cultura, tiempo, alianzas y oposiciones.

El liderazgo ejercido por un director tiene mucho que ver con el carácter y la calidad con la que se desempeña en la vida misma. Banks y Burgess, citado por Ball, (Ball, 1994, p. 93) difieren un poco a la libertad y rigidez con la que un director puede actuar. Mientras el primero nombra una lista de deberes y actuaciones, el segundo se centra en la libertad que tienen los directores para actuar. Banks, menciona como factores en los que el director debe decidir los siguientes: Métodos y procedimientos de enseñanza, el currículum, relaciones con los padres, supervisión y deberes de los profesores. En tanto que Burgess dice “los directores no tienen libertad para hacer lo que se les antoja”.(Ball, 1994, p.93) Por lo cual Ball, concluye que, sea cual fuere el alcance o los límites de los directores, su tarea organizativa puede expresarse en términos de un enigma esencialmente micropolítico. El director debe lograr y mantener el control (el problema del dominio), mientras alienta y asegura el orden social y la adhesión (el problema de la integración)(Ball,1994, p.93) Por lo tanto,

destacaremos que hay intereses comunes que se deben desarrollar por medio de acciones conjuntas. La tarea del director líder es tomar la percepción de esos intereses o escuchar las ideas de esos intereses y ordenar esas ideas conjuntas, lo que a veces produce alegrías y disgustos. Se protege por medio de la verdad y el interés de la mayoría.

Calero (1998, p.215), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

El mismo autor Calero (2005, p.280), señala que ser director implica decidir en función de:

- Crear condiciones favorables al hecho pedagógico.
- Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración.
- Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

Estas funciones precisan mejor el trabajo del director en una Institución Educativa:

1. En la gestión pedagógica debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.

2. En la gestión administrativa tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional. Poder decidir en este nivel, requiere una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio o la escuela no sólo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, es una parte fundamental del currículo.

Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución escolar. Por eso las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre si, la forma y el tipo de celebraciones, fiestas, etc.; son decisiones que un director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicancias educativas.

3. En la gestión Institucional, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto

de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

a. Concepto de liderazgo

El término liderazgo constituye una adaptación del vocablo inglés “leader” que significa “jefe o conductor” (Appleton’s News Cuyas Dictionary. México, 1990, p. 332). El término liderazgo sugiere un intento por descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución. Supone un intento por incorporar elementos referidos a los efectos que los líderes tienen en el mundo social y natural. El contenido lingüístico se relaciona con la persona que guía o ayuda a ir, o aquel individuo que es seguido por otros. La extensión que este término ha tenido, especialmente en el campo de las relaciones humanas y en el funcionamiento de grupos de personas, ha ido perfilando un significado.

Ander- Egg (1997), afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación. (p. 110)

En algunas instituciones pueden haber surgido falsos líderes que, durante cierto tiempo, condujeron grupos de personas a la consecución de objetivos no comunes, mediante el empleo de una dirección tiránica. El auténtico líder es capaz de dinamizar personas en una determinada dirección; para ello debe contar, en todo momento, con la aceptación voluntaria y con la participación libre y colaborativa de sus seguidores en la definición y consecución de objetivos favorables al grupo. Este tipo de liderazgo es el único que posee autenticidad y posibilidad de prevalecer.

El concepto de líder implica, por su propia naturaleza, la capacidad para promover la actividad en los demás. El efecto promotor caracteriza al líder otorgándole un sentido esencialmente relacional activo. Su misión se concibe siempre en función de otras personas con las que intercambia su propia dinámica personal incitando la potencialidad de grupo.

Chiavenato (2002), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir (p.512).

En el ámbito concreto de las instituciones educativas, todo director está llamado a asumir, delante del personal a su cargo, una función de liderazgo. Además de ello, el director lleva consigo implícita una relevancia que le convierte en personaje rector del contexto social en el que desenvuelve su actividad profesional: Por esta razón son numerosos los casos en que el director se constituye en un verdadero y manifiesto líder dentro y fuera del espacio de las escuelas.

b. El Liderazgo gerencial

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad.

Dae Ubrich, Jack Zenger y Norm Smallwood, (citado por Cuevas,2011), consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalar algunos atributos relacionados con lo que lo líder debe ser, saber y hacer, tales atributos consisten en:

- Fijar el rumbo. Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única, y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas.
- Demostrar carácter personal. Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también “credibilidad” y encierra, a su vez, atributos como honestidad, capacidad para inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben la capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.
- Movilizar la dedicación individual. Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus

acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización.

- Engendrar capacidad organizacional. La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. La capacidad representa la identidad de la empresa o institución educativa tal como la perciben, tanto los empleados como los clientes o usuarios. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

2.1.10 Evaluar para transformar

En este punto se desglosa de forma detallada cada uno de los aspectos más importantes de la evaluación como lo son: la evaluación, la evaluación como proceso permanente de diálogo y los tipos de evaluación.

a. La evaluación

Dentro del proceso de gestión escolar, la evaluación se convierte en una herramienta indispensable que les permitirá identificar sus debilidades y fortalezas así como sus oportunidades y amenazas para con ello perfeccionar y transformar dicha gestión escolar, la cual es considerada como el medio a través del cual se podrá mejorar la calidad de la educación que se imparte en este nivel educativo.

La palabra evaluación es, sin lugar a dudas, una de las más empleadas y de mayor importancia dentro de la vida de la escuela y de los integrantes de la misma. Pero la evaluación ha sido confundida en muchos momentos, por los diferentes miembros de la comunidad escolar, con términos como calificar, medir o acreditar lo cual sólo es en parte correcto, ya que la evaluación debe

de considerarse como una forma, un método o simplemente una parte del trabajo que se debe de desarrollar al interior de todo centro escolar para con ello tener una visión amplia y objetiva de lo que se está logrando y lo que no.

El considerar a la evaluación como una forma de trabajo de la comunidad escolar nos lleva a evocar los conceptos de Apud (2000 en SEED, 2005. p. 11), el cual dice que la evaluación es un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, los resultados e impactos de un programa (de acción) y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras.

De igual forma, Ruiz (2005 en SEED), se refiere a la evaluación diciendo que:

Es un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada. (p.11)

Es decir, se trata de todo un proceso de intervención, identificación y verificación de aquello que se ha programado y comprometido a realizar, sobre los cuales se obtendrá información de gran importancia, con el afán de llegar a la toma de decisiones acerca de su efectivo funcionamiento o modificación en el plan de acción.

Lo cual es apoyado por Bolívar (1999, p.367), de la siguiente forma: “evaluar es el proceso de obtención de información sobre los efectos y valores de un programa, proyecto, o currículum”.

b. Importancia de la planeación y la evaluación institucional

Considerando que dentro de las instituciones escolares el proceso que debe tener una importancia mayor debe ser el de enseñanza-aprendizaje, pues su adecuado logro constituye el propósito central de la existencia de las mismas, es fundamental abordar los conceptos de planeación y evaluación, los cuales juegan un papel central en la propuesta pedagógica actual, formando un círculo, pues los resultados de una, dan insumos para elaborar la otra, haciendo su relación inseparable.

La planificación, se entiende “como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas” (Portela, 2003b). De tal forma que es una actividad que incluye una serie de variables básicas descritas por Gvirtz y Palamidessi (1998), mencionando a las metas, la selección de contenidos, la organización de contenidos, las actividades, la selección de materiales, la participación de los alumnos, la organización del escenario y la evaluación de los aprendizajes, como indicadores en los cuales el docente debe prestar atención al momento de planear.

Así como son imprescindibles en la labor pedagógica, lo son también en la manera de hacer funcionar a las instituciones educativas, convirtiéndose en actividades inmersas en la vida diaria de la escuela, llegando a ser herramientas para mejorar y facilitar el trabajo cotidiano.

Al mismo tiempo, la forma que se elija para realizar la planificación y evaluación en una institución educativa refleja de manera indirecta la concepción de educación que sus miembros poseen, así como de la filosofía de vida académica, explícita o implícita, que prevalece en la organización.

A nivel institucional, la planeación es definida por Ackoff (2001) como el medio a través del cual se pueden solucionar una serie de problemas al proyectar las acciones pertinentes para ello. Plantea cuatro tipos de planificación: táctica, consiste en seleccionar los medios y las metas para perseguir objetivos que no se espera alcanzar dentro del periodo planeado;

operacional, determina los medios necesarios para perseguir metas que se espera sean cubiertas durante el tiempo planeado; estratégica, se seleccionan medios, metas y objetivos, para ser cumplidos en largo alcance; y normativa, determina medios, metas, objetivos e ideales, para ser cumplidas en un periodo indefinido.

Cada uno de los tipos de planeación mencionados se puede distinguir en la operación regular de las instituciones educativas, pues aunque cada uno representa un modelo distinto, es frecuente que se presenten en las labores de una misma organización.

Como segunda parte del círculo iniciado por la planificación educativa, se encuentra la evaluación, la cual cumple la función de juzgar el alcance de las metas propuestas, así como el proceso que se llevó a cabo para llegar a ellas.

En el artículo 29 de la LGE, se establece que la evaluación educativa será de carácter nacional, sistemático y permanente, para así estar en posibilidades de cumplir con lo señalado en el artículo 31 de la misma ley, referido a la rendición de cuentas a la sociedad.

Al igual que muchos conceptos utilizados en lo educacional, el término evaluación proviene del mundo empresarial, situación por la cual de manera común se le utiliza como sinónimo de medición (Casanova, 1998). Sin embargo, de manera relativamente reciente, gracias a las variaciones que se han dado dentro de las ciencias humanas, se ha presentado “la necesidad de incorporar a los procesos de enseñanza un modelo de evaluación cualitativa” (Casanova, 1998: 69), el cual no se concentre sólo en resultados, sino que brinde una información mayor respecto a los procesos que se llevan a cabo dentro de la enseñanza-aprendizaje. La propuesta conserva la esperanza de tomar decisiones más pertinentes gracias al análisis de la información recuperada a través de un proceso sistemático de recolección de datos.

Dentro de esta perspectiva, a la cual Casanova (1998) denomina como formativa, se presentan las fases del proceso evaluador: recopilación de datos

de manera sistemática y rigurosa, análisis de la información recuperada, formulación de conclusiones, establecimiento de un juicio de valor, y adopción de medidas para continuar la actuación correctamente.

De tal forma, que los resultados del juicio de valor se puedan utilizar como insumos para la planificación de las actividades posteriores, y no se queden como un simple reporte, sino que impacten a la dinámica escolar.

Tanto planeación como evaluación, son elementos inherentes a la gestión escolar, por lo que los responsables de esta acción, principalmente el director, deben manejar sus definiciones y ponerlos en marcha adecuadamente.

c. Evaluación de la gestión escolar

Partiendo del consenso que "la educación es un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable", la OREALC/UNESCO(2007) concibe la calidad de la educación como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente como tal, ya que gracias a ella crece y se fortalece como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura.

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

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

La calidad educativa que sustenta la matriz proyecta los enfoques de equidad, interculturalidad y diversidad, propias de la realidad nacional.

Asimismo incorpora los enfoques de relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia, impulsados por OREALC/UNESCO.

Para alcanzar la calidad educativa, las IIEE necesitan reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral. Se entiende entonces gestión educativa como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

En consecuencia, se evalúa la gestión escolar para comprender qué procesos y estrategias internas ponen en práctica las IIEE públicas y privadas cuando se enfrentan a la tarea de mejorar los resultados educativos progresivamente, con el fin de comprender la relación entre las acciones que realizan las IIEE y los resultados que van obteniendo. Se busca entender el proceso de mejora de manera dinámica, en lugar de tener una mirada estática que coteje el cumplimiento de requisitos, pues ello no permite generar información para tomar decisiones de mejora.

Focalizar la evaluación en la gestión educativa implicará para las IIEE reflexionar sobre cómo sus acciones y decisiones facilitan o dificultan la mejora permanentemente del proceso de enseñanza-aprendizaje para todos los estudiantes. Supondrá para el Estado (a nivel nacional, regional y local) y la sociedad civil, enfocarse en generar conocimiento sobre cómo mejoran las IIEE, identificar buenas prácticas de gestión a nivel de aula y escuela, Es importante dejar en claro, que en este proceso no se evaluará el cumplimiento de requisitos de autorización de funcionamiento, ni a docentes y directivos, sino que reconocerá públicamente las mejoras progresivas que logren las IIEE. Se espera identificar cómo avanzan en sus niveles de cumplimiento de los estándares de gestión educativa planteados en la matriz de evaluación.

d. La matriz de evaluación de la gestión de instituciones de Educación Básica Regular

Es el documento que presenta factores, estándares e indicadores de calidad de la gestión educativa construidos participativamente, que orientan a todas las instituciones educativas del país: públicas y privadas, rurales y urbanas; para que puedan identificar cuan cerca o lejos se encuentran de realizar una gestión que favorece la formación integral de todos los estudiantes y a partir de ello, implementar las mejoras que sean necesarias.

La Matriz de evaluación permite identificar las fortalezas en la gestión de la IE; es decir, aquellos aspectos que se están trabajando de manera adecuada. Esto se aprecia cuando se alcanza el nivel "Logrado" de los estándares.

Asimismo, ayudará a reconocer los aspectos por mejorar en la gestión de la IE, así determinar aquellos aspectos que están dejándose de lado, que no se están pudiendo controlar o que no están siendo trabajados suficientemente y que por lo tanto ponen en riesgo el aprendizaje de los estudiantes. Esto se evidencia cuando los estándares se encuentran en el nivel "En Inicio", "Poco avance" o "Avance significativo", según sea el caso.

La Matriz está estructurada en: factores, estándares e indicadores. Los tres elementos se encuentran relacionados entre sí. Los indicadores se construyen en base a los estándares y los estándares se encuentran organizados en factores.

Factor 1: Dirección Institucional

Está referido a la direccionalidad que asume la IE, a la visión compartida sobre la orientación de su gestión hacia la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera que logre las metas que se ha propuesto y asegure la formación integral de los estudiantes.

Factor 2: Soporte al desempeño docente

Mecanismos que establece la IE para orientar la labor docente al logro de las competencias en todas las áreas curriculares. Implementa estrategias para

identificar potencialidades y necesidades de los docentes, fortalece capacidades y brinda soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Factor 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

Acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, y fortalecer la identidad y compromiso de los estudiantes con el desarrollo de su comunidad.

Factor 4: Uso de la información

Uso de la información obtenida a partir de procesos de evaluación y monitoreo, para identificar los aspectos que facilitan y dificultan el logro de las competencias esperadas, y para desarrollar acciones de mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje. (IPEBA, 2013)

2.1.11 El proyecto escolar como medio de organización escolar

El proyecto escolar se ha considerado como la herramienta utilizada por excelencia en los recientes modelos educativos orientados hacia la calidad a través de la gestión escolar. Esta preferencia ha sido tan grande que algunos han llegado a considerar al proyecto escolar como “la panacea para resolver los problemas escolares, viéndose su elaboración como el fin y no como un medio” (González, 2003b). El PEC un programa que evoluciona y se adapta. Lamentablemente, las experiencias observadas en lo personal, permiten afirmar que comúnmente la elaboración del proyecto escolar es entendida desde una perspectiva burocrática como el llenado de documentación, que una vez aprobado por la inspección escolar correspondiente se convierte en un éxito sin ser puesto en práctica.

Sin embargo, la propuesta actual del SEM, cristalizada en el Programa de Escuelas de Calidad, no se concentra tan sólo en la elaboración de un proyecto, sino que reconoce la necesidad de fomentar el desarrollo en todas las perspectivas posibles, tomando el proyecto como una estrategia para lograr los objetivos planteados.

De acuerdo con Viel (2007), el proyecto educativo incluye una serie de acuerdos institucionales, resalta el aspecto pedagógico y da lugar a la acción institucional. (p. 21-23)

2.2 Calidad en la enseñanza

En un mundo donde la educación es uno de los propósitos más importantes de la sociedad se busca profesores “extraordinarios, excelentes” que ayuden a los jóvenes a adquirir los complejos conocimientos y habilidades que necesitan para desenvolverse en la sociedad actual. Dice Moral C. (2010) que estas demandas abarcan desde adquirir y usar una información especializada, realizar tareas no rutinarias, emplear tecnologías avanzadas, hasta mantener una actitud crítica y autónoma. Los estándares actuales exigen que los estudiantes dominen contenidos y competencias para abarcar distintas materias, para pensar críticamente, para crear productos originales y creativos, para resolver complejos problemas, más que ejecutar meramente tareas unitarias y desarrollar procesos memorísticos.

En esta tarea, una teoría de la educación establece el análisis, clasificación y categorización de los modelos de enseñanza, tanto explícitos como implícitos. Dichos modelos son tomados como factores de calidad para establecer las prácticas docentes, para los ensayos metodológicos, para las prescripciones políticas, para determinar la estructura institucional, etc.

La calidad en la enseñanza es, evidentemente, un término valorativo. Por lo tanto, los investigadores plantean el problema de su definición. Se acepta que existen una serie de elementos que, por su relevancia, se pueden constituir claramente como indicadores de la calidad educativa dos aspectos fundamentales: el rendimiento escolar según el grado de adecuación de la enseñanza recibida de acuerdo a las necesidades sociales, la tasa de abandono, y los logros educativos de los alumnos con mayores dificultades para alcanzar los niveles de alfabetizado.

“La calidad de nuestra enseñanza es la calidad de nuestro futuro. Nuestras economías, nuestros marcos legales, nuestras instituciones, nuestros países, todos comienzan en el salón de clase” (Gurria, 2009, pág.2). La calidad de nuestras políticas determina la calidad de nuestro aprendizaje, pero también en sentido inverso: la calidad de nuestra enseñanza formará a los responsables del diseño de políticas del futuro. El poder brindar una educación de calidad a todos los individuos se convierte en la nueva utopía con la que nace el siglo XXI. Por lo tanto, democratizar la calidad se ha convertido en el mayor desafío del Sistema Educativo Peruano.

La mayor parte de las definiciones de calidad en la enseñanza referidas al producto están relacionadas con los resultados finales. Estos pueden ser de diversos contenidos, desde los grandes objetivos de la educación nacional, tales como “mejorar el bienestar de la población y su calidad de vida”, “mejorar las oportunidades de empleo de los egresados”, “formar ciudadanos democráticos”; hasta objetivos relacionados con el rendimiento específico de los alumnos, tales como “adquirir e integrar conocimientos”, “utilizar conocimientos significativos”, etc.

Bajo estas circunstancias surge la crítica generada hacia el enfoque de los resultados de la enseñanza, expresados muchas veces como objetivos educacionales y entendidos como productos finales. Esta percepción puede hacer perder de vista hacia otras variables relacionadas con el centro educativo como sistema que permita explicar su funcionamiento, sus relaciones y compromiso con la sociedad y el mercado laboral, así como las actividades relativas al trabajo áulico, la relación docente-alumno y las metodologías de enseñanza - aprendizaje.

Además, de la medición del rendimiento de los alumnos, dentro del enfoque por productos o resultados de la enseñanza se encuentran las experiencias de medición de la capacidad de los docentes en términos de sus conocimientos de programas, metodologías, reglamentaciones, educación continua y los métodos para medir los objetivos educativos y de la enseñanza logrados.

Nuestra habilidad para medir los logros del aprendizaje varía considerablemente con respecto al tipo de resultados que se miden. Existen varios indicadores sobre el logro del aprendizaje (o sobre sus aproximaciones). Asimismo, hay varios sistemas que miden los logros del aprendizaje y usan los resultados para la implementación y evaluación de políticas, programas y prácticas educativas. En relación con la medición de los logros de aprendizaje se ha extendido de manera significativa a los resultados deseados. La siguiente clasificación sencilla de los tipos principales de logros de aprendizaje puede resultar de utilidad al respecto:

- **Conocimiento:** son logros cognitivos esenciales que todos los estudiantes deben alcanzar (incluyendo la alfabetización, el cálculo, y el conocimiento central de las asignaturas);
- **Valores:** corresponde a la solidaridad, equidad de género, tolerancia, comprensión mutua, respecto a los derechos humanos, no violencia, respecto a la vida y la dignidad humana;
- **21 Destrezas o competencias:** constituye un dominio seguro en la resolución de problemas, en de la experimentación del trabajo en equipos, en la capacidad para vivir juntos, para interactuar con otros que son diferentes, y para aprender a aprender.
- **Comportamientos:** es la predisposición a poner en práctica lo que se ha aprendido.

2.2.1 La enseñanza

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 1992), la enseñanza es un acto de comunicación o transmisión de conocimientos, habilidades, ideas, experiencias especiales o generales sobre una materia utilizando diversos medios (orales, escritos, audiovisuales, etc.). Sistema o método que sirve para enseñar y aprender. Conjunto de conocimientos, medios, personas y actividades que hacen posible la educación.

La enseñanza es un proceso mediante el cual se comunican o transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia. Este concepto es más restringido que el de educación que tiene por objeto la formación integral de la persona humana. En conclusión, la enseñanza se limita a transmitir por medios diversos determinados conocimientos.

Caldeiro P. (2005) afirma que la enseñanza, desde la perspectiva cognitiva, es un proceso de construcción interna y supone que los objetivos de la secuencia se hallan definidos por los contenidos que se aprenden y por el nivel del aprendizaje que se pretende lograr. Por otra parte, las habilidades cognitivas a desarrollar siempre se encuentran en vinculación directa con un contenido específico.

a. Características de la enseñanza

Tres etapas caracterizan el proceso de enseñanza. La primera prepara al estudiante a través de la búsqueda de saberes previos que bien podrían propiciar u obstaculizar el aprendizaje; la segunda, activa los conocimientos previos presentando los contenidos; y la tercera, estimula la integración y la transferencia de lo aprendido en virtud de la nueva información adquirida.

Al referirse a la función profesional de la enseñanza, dicen Brown y Atkins (1994) que parte de dos asunciones previas: lograr la enseñanza efectiva como producto de una tarea compleja y un fuerte reto social con altas exigencias intelectuales; y enseñar una serie de habilidades básicas que pueden ser adquiridas, mejoradas y ampliadas a través del proceso formación. Como se podrá inferir, enseñar es una tarea muy compleja porque exige conocer bien la materia o actividad, saber cómo aprenden los estudiantes cuya acción se ha de guiar, manejar bien los recursos que se adecúen a las condiciones de realización, su trabajo, etc. (p. 34).

Por consiguiente, conocer bien la propia materia es una condición fundamental pero no suficiente para el docente que, además, debe ser capaz de:

- Analizar y resolver problemas.
- Analizar un tópico hasta desmenuzarlo y hacerlo comprensible.
- Aprender cuál es la mejor manera de aproximarse a los contenidos. Cómo abordarlos en las circunstancias presentes (para lo que deben poseer diversas alternativas de aproximación).
- Seleccionar las estrategias metodológicas adecuadas y los recursos que mayor impacto puedan tener como facilitadores del aprendizaje.
- Organizar las ideas, la información y las tareas para los estudiantes.

Estas exigencias intelectuales desbordan el mero dominio de los contenidos científicos de la especialidad. Añadamos a todo ello que la enseñanza es una actividad interactiva que se aplica a los estudiantes, cuyas características y disposiciones son muy variadas. La cual no hace sino abrir un nuevo ámbito de competencias que el docente debe poseer:

- Saber identificar lo que el estudiante ya sabe (y lo que no sabe y necesitaría saber).
- Saber establecer una buena comunicación con sus estudiantes (individualmente y como grupo), explicar las cosas de forma que se le entienda, mantener una relación cordial con ellos.
- Saber manejarse en el marco de condiciones y características que presenta el grupo de estudiantes con el que le toque trabajar y ser capaz de estimularles a aprender, pensar y trabajar en grupo. Transmitirles la pasión por el conocimiento, por el rigor científico, por mantenerse siempre al día, etc.

Concluyendo: Enseñar es una tarea muy compleja que abarca las diferentes prácticas pedagógicas. Todas ellas van relacionadas con la memorización mecánica de los nuevos conceptos, con la cantidad de conocimientos almacenados en la memoria aunque no se entienda nada, con las explicaciones que conducen a captar contenidos o al estudio más detallado del

tema del texto. En este sentido, la enseñanza se define como la transmisión de conocimientos donde el escolar recibe la mayor cantidad de información proveniente de los textos, del docente o de otras fuentes. Por lo tanto, la enseñanza es todo lo que se puede dar en el contexto extenso de la vida humana para que el cerebro realice el acto comprensivo o de apropiación del conocimiento. Por esta razón exige que el docente conozca bien la materia o actividad, sepa cómo aprenden los estudiantes, guíe y maneje bien los recursos de enseñanza adecuándolos mejor a las condiciones en que aprende el alumno.

b. Teorías de la Enseñanza

En estos nuevos entornos de enseñanza-aprendizaje, se retoma la polémica sobre la utilidad de las aportaciones de las diversas teorías de enseñanza-aprendizaje y se proponen nuevos modelos integradores que incluyan entre sus postulados las ventajas de cada corriente. En esta línea, De Pablos (1998), citado por Sarmiento (2007), propone reflexionar sobre la incorporación de las nuevas tecnologías al mundo educativo y que su incidencia no repercuta sólo en la eficiencia en algunas tareas sino que lo haga en diversas dimensiones humanas pues la influencia de estos medios de enseñanza no se dirige a estructuras cognitivas concretas sino a su funcionamiento integral.

Desde estos modelos de enseñanza integrados, es posible que veamos al profesor tomando decisiones, mientras reflexiona en la acción, sobre la manera de abordar las diversas interacciones que ha de gestionar, organizándose al conocer la manera de motivar a sus alumnos, tomando en cuenta no sólo los medios informáticos de que dispone sino sus diferencias individuales, sin que eso signifique transformar su tarea educativa en una actividad meramente operativa o que los recursos tecnológicos asuman el rol que a él le corresponde, máxime si no cuenta con todo el apoyo de las TIC's.

Estaremos propiciando acciones desde la comunidad científica para que estos nuevos modelos repercutan en la calidad de la enseñanza, la cual supone una conciencia de las implicaciones de la toma de decisiones y el

empleo de la autoevaluación como medio para reconducir la planificación de forma que se aproveche el potencial de las situaciones docentes para así proporcionar a los alumnos experiencias de aprendizajes significativos.

Así lo esperamos porque las decisiones sobre enseñanza no pueden ser sólo técnicas, pues llevan implícitas opciones de valor, bien lo expresa Ferreres (1999), cuando indica que los procesos de enseñanza se encuentran penetrados por valores y por tanto hay que identificar su calidad en los valores intrínsecos de la práctica educativa y no en los valores de los productos pues ello supondría afirmar una injustificada relación causal entre enseñanza y aprendizaje.

La imagen del profesor como técnico es insuficiente y los resultados de la investigación proceso-producto no permiten dirigir ni resolver la variedad de problemas que se plantean en la enseñanza.

Desde la perspectiva heurística, el profesor es un sujeto capaz de diagnosticar y detectar los problemas prácticos que el diseño, desarrollo, implementación y evaluación del currículo implica. Y en el enfoque socio-crítico, la acción comunicativa de los protagonistas del hecho educativo no se opone a los valores ni a la interpretación de los acontecimientos, más bien se genera en el seno del equipo, pertenece a “nosotros”, escucha a otros que descubren ideas y sentimientos, quienes a su vez reciben los nuestros, nace del seno de la situación, la interpreta y ofrece salidas a su problemática, a través del entendimiento y el acuerdo.

c. Tipos y modelos de enseñanza

Dentro del campo pedagógico, según Edgen (2000), se distinguen cuatro tipos de enseñanza, cada una con sus respectivas características:

- **Formativa:** porque pone énfasis en el desarrollo de capacidades intelectuales;
- **Informativa:** porque enfatiza la transmisión de conocimientos;

- **General:** porque asigna importancia al predominio de herramientas fundamentales para abordar gran número y variedad de problemas; y
- **Específica:** porque se orienta hacia temas específicos. En el mundo moderno también se han implementado otras formas de enseñanza: como a distancia, presencial y virtual.

En cuanto al modelo, la educación tradicional está enfocada en la enseñanza del docente, más que en el aprendizaje del alumno. Ella incorrectamente supone que, por cada gramo de enseñanza, hay un gramo de aprendizaje en aquellos que la reciben en alguna materia. Un niño aprende cosas tan básicas como caminar, hablar, comer, vestirse, y otras sin que estas cosas le sean enseñadas. Los adultos aprenden la mayoría de las cosas que usan en el trabajo o en sus horas de ocio en el mismo trabajo. La mayor parte de lo que es enseñado en el marco del salón de clase es olvidado y mucho de lo que recordamos, o en general lo que recordamos es irrelevante. Existen los siguientes modelos de enseñanza:

- *Modelo Tradicional.* Este Modelo de transmisión o perspectiva tradicional, concibe la enseñanza como un verdadero arte y al profesor como un artesano, donde su función es explicar claramente y exponer de manera progresiva sus conocimientos, enfocándose de manera central en el aprendizaje del alumno; el estudiante es visto como una página en blanco, un mármol al que hay que modelar, un vaso vacío o una alcancía que hay que llenar. Dentro de esta concepción educativa se pueden distinguir dos enfoques principales:
 - Enfoque enciclopédico, donde el profesor es un especialista que domina la materia a la perfección; la enseñanza es la transmisión del saber del maestro que se traduce en conocimientos para el estudiante.
 - Enfoque comprensivo, donde el profesor es un intelectual que comprende lógicamente la estructura de la materia y la transmite de modo que los alumnos la lleguen a comprender como él mismo.
- *Modelo de Condicionamiento,* o de pedagogía conductista, según Jean Pierre (en P.D. Edggen, 2000) está basado en los estudios de B.F. Skinner

e Iván Pávlov sobre el aprendizaje; aquí generalmente se dan los medios para llegar al comportamiento esperado y verificar su obtención; el problema es que nada garantiza que el comportamiento externo se corresponda con el mental.

- *Modelo constructivista*, o perspectiva radical que concibe la enseñanza como una actividad crítica y al docente como un profesional autónomo que investiga reflexionando sobre su práctica. Si hay algo que difiera entre este modelo y los tres anteriores es la forma en la que se percibe al error como un indicador y analizador de los procesos intelectuales; para el constructivismo aprender es arriesgarse a errar (ir de un lado a otro), muchos de los errores cometidos en situaciones didácticas deben considerarse como momentos creativos.
- *Modelo proyectivo*, se basa en el aprendizaje a través de la formulación de proyectos, en donde el docente propone un "pretexto" que es un elemento de interés para los interactuantes en el desarrollo de la propuesta. La pedagogía proyectiva incentiva la investigación en todas las líneas de conocimiento, desarrolla las potencialidades de los estudiantes, ya que se basa en el interés de cada uno de ellos, permite la construcción colectiva de normas, como una fuente importante de convivencia ciudadana, plantea el respeto por el bien colectivo y construye el conocimiento a través de la experiencia. Sin embargo, es este trabajo se toma en consideración la propuesta que hace sobre enseñanza P. Edggen (2000), el modelo de enseñanza directa.

2.2.2 Conceptualización teórica de la calidad educativa

La calidad es un concepto multidimensional que ha cobrado fuerza dentro del campo educativo de manera reciente. Apareció a partir de la mitad del siglo XX cuando los organismos internacionales empezaron a dar importancia a la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la mejora de los sistemas educativos.

A través de los resultados obtenidos por la investigación educativa contemporánea se ha demostrado que la influencia de los factores socioeconómicos y culturales en el aprendizaje del alumnado es muy grande,

sin embargo, no se puede considerar determinante, ya que también se ha podido constatar que el modo de operación del sistema y de la escuela juegan un papel importante en dicho proceso (Schmelkes, 2001, pp. 25-38).

De acuerdo con la UNESCO (2004), la aspiración hacia la calidad es una constante en los sistemas educativos latinoamericanos que se comparte con el resto de la sociedad. Pues, además de los beneficios que una educación de calidad trae consigo para quienes tienen acceso a ella, la educación se considera un bien en sí mismo porque pretende la formación integral de la personalidad humana.

La calidad es un concepto que posee una gran diversidad de significados, debido a que es aplicable a varios contextos. Sin embargo, cada uno de estos contextos debe ser valorado de manera distinta, tomando en cuenta las cualidades que poseen. La complejidad de su definición radica en el hecho de que implica un juicio de valor, en donde cada uno de los participantes puede tener una opinión distinta del hecho observado, comparado con un ideal, razón por la cual es sumamente necesario llegar a un consenso.

El concepto de calidad se ha mostrado desde los años setenta con una naturaleza polifacética (Álvarez y Topete, 2004), haciéndolo subjetivo y hasta confuso, pues la imprecisión con la que se presenta causa diversas definiciones para el mismo (p. 34). A pesar de que el origen del concepto radica en la esfera empresarial, no es adecuado aplicarlo tal cual a lo educativo, situación que cuando se ha intentado lleva al fracaso, pues se ignoran las características peculiares del sistema educativo, cuya labor no consiste en la simple elaboración de productos estandarizados, logrados a través de insumos únicos, como sucede en las empresas. Por lo que es imposible esperar buenos resultados aplicando las mismas estrategias en contextos completamente distintos.

La manera de entender a la calidad educativa depende del concepto de educación que educadores y directivos posean (Álvarez y Topete., 2004). Así como de cuáles son los objetivos que se pretenden para ella, los cuales

deberán reflejarse en la calidad de vida de los niños. De forma tradicional, la calidad de un sistema educativo se considera sinónimo del nivel de aprendizaje de los estudiantes que la integran; sin embargo, en la actualidad, este aspecto se plantea sólo como un factor más, pues la calidad “refleja las relaciones de coherencia entre todos los componentes del propio sistema” (INEE, 2006 p. 9).

a. La calidad de la educación y su relación con la gestión escolar

El concepto de calidad, según el Diccionario de la Real Academia Española (1992), indica que el término calidad proviene del adjetivo latino *quillitas* que hace referencia a la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa (p. 365). En otras palabras, calidad es las características que la distinguen como tal, y por medio de las cuales podemos apreciarla como mejor, igual o inferior que las semejantes de su especie. Se denota como término polisémico, aplicándose a un sinnúmero de contextos, entre los cuales está la educación.

Esto ha imposibilitado la formulación de una sola postura o paradigma, que aún se mantiene en construcción, sin embargo enuncio algunos de ellos relacionados con el contexto educativo: La OCDE (1995), mencionado en Vega A. (2008), define la educación de calidad como aquella que : “asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos , capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta” .

Para Shemelkes S. (1992), la calidad en educación es “la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes” (p. 13).

En la Declaración Mundial sobre Educación para Todos se suscribe que cada persona deberá poder contar con posibilidades educativas para satisfacer sus necesidades de aprendizaje básico. Estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje como los contenidos mismos

necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad.

En base a los conceptos anteriores se concluye: el aprendizaje es una preocupación real de los alumnos en el contexto actual; y según el concepto etimológico se refiere a un comparativo entre referentes empíricos, tanto de insumos como de productos (recursos técnico administrativos, organización, planeación, recursos materiales, cumplimiento de propósitos, producción o asimilación de conocimientos, el cambio observable de actitudes y conductas; cumpliendo con sus objetivos y resultados) para brindar un buen servicio educativo, y satisfacer las necesidades y expectativas de los alumnos y padres de la comunidad.

Es importante explicitar la comparación entre referentes que no sean similares, tomando en cuenta que en la educación existen marcadas diferencias económicas y culturales. Por lo que es necesario manejar en educación un concepto de calidad contextual, que parta de las especificidades de cada escuela, de cada región socioeconómica, pero que a la vez permita comparar y diferenciar algunas cualidades por medio de parámetros de evaluación internos y externos. Por lo tanto, una escuela de calidad sería aquella que asume de manera colectiva, la responsabilidad del aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo de características de importancia contextual; también es importante denotar que esta concepción está ligada a un proceso de planeación y gestión escolar, en el marco de una decisión colegiada.

b. Dimensiones de la Calidad Educativa

La UNESCO (2004) se ocupa de cinco dimensiones claves de la calidad educativa a nivel del estudiante tomando una perspectiva de derechos humanos:

1. Salir a buscar a los estudiantes. La educación debe brindarse sin discriminaciones. Esta idea subraya el compromiso de la UNESCO: hacer

alcanzar la educación a los pobres, a las niñas, a los niños que trabajan, a los niños en emergencias, a los discapacitados y huérfanos. Los estudiantes tienen derecho a una educación de calidad que le sirva como base para un aprendizaje a lo largo de toda la vida.

- 2. Lo que trae el estudiante.** Una educación de calidad debe considerar al estudiante como un participante activo y parte central del esfuerzo educativo. Los estudiantes traen cosas a la situación de aprendizaje y al grupo del que forman parte; traen una gran diversidad de experiencias, características, destrezas y condiciones que reflejan tanto su situación previa como actual, y que presentan obstáculos así como oportunidades para la forma en que aprenden.
- 3. Contenido.** Hay acuerdo en que el contenido es un componente de la calidad, pero esta idea necesita volver a examinarse a la luz de los cambios que han ocurrido en el mundo. Mucho de lo que se enseña hoy en todo el mundo puede ser cada vez menos relevante para los estudiantes. Existe una necesidad de vehículos y materiales relevantes para la alfabetización, el dominio de la matemática y de los “hechos y destrezas para la vida”. Esto incluye la educación sobre los derechos humanos, la igualdad de género, el respeto por el planeta tierra y por otras formas de vida, la salud, la nutrición, el VIH sida, la paz y el respeto y apreciación de la diversidad.
- 4. Procesos.** Con frecuencia, los procesos educativos son un aspecto olvidado de la calidad. La forma en que se permite a los estudiantes plantear y resolver problemas, la forma en que se trata a diferentes estudiantes del mismo grupo, la forma en que se trata a docentes y administradores, la forma en que esto se comportan, y las formas en que se generan vínculos entre las familias y las comunidades con la educación son todos ejemplos de procesos que afectan la calidad educativa. Un tratamiento diferencial de los niños pone de manifiesto la noción de que algunas personas no tienen los mismos derechos que otras ya desde temprana edad, y esto es una situación que no debe ser tolerada.
- 5. Entorno de aprendizaje.** Cada vez hay más evidencia de que hay que considerar al entorno de aprendizaje como parte de la calidad educativa. Debe haber una higiene adecuada, sanitarios accesibles para todos, y de ser posible, servicios de nutrición y de salud en la vecindad. Las políticas

escolares y su implementación deben promover la salud física y mental, la seguridad. Mientras que se entiende más fácilmente el entorno físico, el entorno psicosocial, que por lo menos es igualmente importante, merece una seria tensión de modo de que prácticas tales como la discriminación por género, la violencia escolar, el castigo corporal y el trabajo forzado sean eliminados.

El sistema educativo debe ser justo y transparente para todos los que lo habitan. Las reglas y las normas deben ser claras, las responsabilidades y los procedimientos vinculados han de estar bien articulados e implementados. Los docentes necesitan ver facilitado su trabajo por un sistema administrativo y de gestión diseñado como para promover la mejora de los resultados de aprendizaje. La educación debe dejarse “aproximar” por los padres y las comunidades. Ellos deben sentirse positivos y cómodos respecto de su rol en el cuadro del proceso educativo. Esto no ocurrirá sin que exista una estructura y una organización del sistema educativo en todos los niveles que lo permita. Desde una perspectiva de derechos, la UNESCO se ocupa de cinco dimensiones importantes de la calidad educativa a nivel sistémico:

- 1. Estructuras y procesos administrativos y de gestión.** De lo que ocurre a través del sistema, ya sea en la Universidad, en la escuela, pues la unidad de desarrollo curricular del Ministerio de Educación. Una educación de calidad requiere un sistema que sustente un aprendizaje efectivo.
- 2. Implementación de buenas políticas.** Comúnmente, los ministerios de educación desarrollan políticas; sin embargo, puede ser que la gente no las conozca o entienda, particularmente a nivel de las aulas. Por lo tanto, un punto de partida favorable es aumentar el nivel de conciencia entre los administradores, docentes y estudiantes sobre las mismas y garantizar que existen mecanismos para su implementación y cumplimiento, ya que no tiene sentido contar con reglas y procedimientos si éstos no se cumplen.

- 3. Marco legal apropiado.** Debe existir un marco legislativo facilitador que haga más que incluir declaraciones acerca del derecho a la educación. La legislación debe facilitar los cambios necesarios del sistema educativo, tanto en el nivel macro como en el nivel micro. Claramente, una educación de calidad debe ser accesible para todos los niños. Esto significa que en la mayoría de los casos habrá que expandir la cara para garantizar que existan suficientes vacantes. La legislación debe atender a las obligaciones de provisión educativa (definida está en sentido amplio como la suma del acceso y la calidad), la asignación de recursos (humanos, de tiempo y financieros) y las expectativas generales del sistema.
- 4. Recursos.** Una educación de calidad necesita recursos, y debe reconocerse toda la amplitud del rango de recursos que pueden aportar a la educación. Los recursos no son solamente financieros, sino que también consisten en recursos humanos y de tiempo.
- 5. Medición de los resultados de aprendizaje.** En relación con los resultados de aprendizaje, la búsqueda por entender mejor qué es lo que se quiere obtener de una educación de calidad se ha extendido de manera significativa en los resultados deseados. La siguiente clasificación sencilla de los tipos principales de logros de aprendizaje puede resultar de utilidad al respecto:
- Conocimiento: los logros cognitivos esenciales que todos los estudiantes deben alcanzar (incluyendo la alfabetización, el cálculo, y el conocimiento central de las asignaturas);
 - Valores: solidaridad, equidad de género, tolerancia, comprensión mutua, respecto a los derechos humanos, no violencia, respecto a la vida y la dignidad humanas;
 - Destrezas o competencias: un dominio seguro de la resolución de problemas, de la experimentación, del trabajo en equipos, capacidad para vivir juntos, para interactuar con otros que son diferentes, y para aprender a aprender.
 - Comportamientos: la predisposición a poner en práctica lo que se ha aprendido. Nuestra habilidad para medir los logros del aprendizaje varía considerablemente con respecto al tipo de resultados que se

están midiendo. Existen varios indicadores sobre el logro del aprendizaje (o sobre sus aproximaciones) que ya se encuentran en uso. Asimismo, hay varios sistemas que miden los logros del aprendizaje y usan los resultados para la implementación y evaluación de políticas, programas y prácticas educativas.

c. Principios de la Calidad Total en Educación

A lo largo del tiempo ha ido variando la consideración de lo que resulta fundamental en la calidad. Primero fue el “producto”, más tarde el “proceso” luego “los trabajadores”. Pere Marquès Graells,(2002) en su artículo titulado “Calidad e innovación educativa en los centros” menciona que actualmente la calidad total se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente (en el ámbito educativo esto puede considerarse como la superación de los principios de las “escuelas eficaces”) tomando a consideración lo siguiente:

- Lo más importante es la satisfacción del cliente, con el costo más bajo posible, la empresa será la que identifique y satisfaga las expectativas de sus clientes.
- El proceso de calidad total se inicia con la detención de determinadas soluciones.
- La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.
- La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias, no es a partir de suposiciones y opiniones. Por lo tanto es preciso evaluarlo.
- La calidad depende básicamente de las personas, por ello resulta fundamental atender aspectos como:
 - La participación
 - El compromiso
 - La implicación voluntaria
 - La colaboración
 - El trabajo en equipo
 - La formación de las personas

- Propiciar el desarrollo/crecimiento personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización.

La calidad total implica a toda la organización y hay que tener en cuenta que el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar, ajustar.

2.2.3 Rol del docente innovador

Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo (2006, p.118), señalan que actualmente, la competencia, el profesionalismo y la dedicación que se nos exigen, hace que recaiga en el docente una gran responsabilidad. Que los estudiantes, las niñas y los niños comprendan lo que hacen depende en gran parte del trabajo que les damos, es decir, como los motivamos, como les presentamos los contenidos, como los organizamos.

Todas estas interacciones se basan en la actividad conjunta que debemos realizar con ellos, ya que entendemos que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida. Por consiguiente, es primordial que asumamos un nuevo rol que implica una serie de funciones a realizar:

- a. Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes.
- b. Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- c. Promover canales de comunicación.
- d. Facilitar que los estudiantes aprendan a aprender.
- e. Valorar el esfuerzo de los estudiantes.
- f. Conocer las características de los estudiantes a nuestro cargo.
- g. Estimular la creatividad e innovación.
- h. Promover la actividad mental.
- i. Ofrecer apoyo para construir aprendizajes.
- j. Tener en cuenta las aportaciones de los estudiantes.

El rol del docente innovador para los autores Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo(2006); menciona que, el docente tiene una gran responsabilidad que

cumplir; por ello el docente desarrollará al máximo su competencia, investigación y dedicación para con su trabajo.

El docente logrará que el alumno aprenda y comprenda lo que estudia, usará para ello técnicas de motivación, contenidos interesantes y amenos relacionados con su realidad; el docente organizará su labor a través de la preparación adecuada del plan de clase. En el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje el docente tendrá presente que la enseñanza se realiza en el aprendizaje (no a la inversa).

La enseñanza sin aprendizaje no es enseñanza. La enseñanza es en la medida que el alumno aprende, no simplemente cumplir, la programación, las horas de clase, etc. Por tanto, el docente realiza una serie de funciones esenciales para lograr un aprendizaje verdadero, duradero y significativo en los alumnos.

2.2.4 Procesos de enseñanza – aprendizaje según el movimiento Fe y Alegría

El Movimiento Fe y Alegría (2008), con sus culturas y saberes, debe ser el protagonista de los procesos de enseñanza – aprendizaje. Por eso, la planificación y evaluación educativa deben partir de un diagnóstico riguroso y sistemático de los intereses y necesidades, de la realidad social y cultural, buscando despertar la motivación y deseos de aprender. Los saberes previos y las experiencias de cada persona se consideran como puntos de partida.

J. Seibold (2000) establece como primer factor de la enseñanza al “contexto sociocultural”, en el cual la institución escolar vive y se desarrolla. Este “hábitat” o marco cultural axiológico y socioeconómico sirve de medio donde se descubren las aspiraciones y necesidades más elementales de la familia y de la comunidad. Los alumnos serán vivos portadores de un imaginario social rico en determinaciones tradicionales, modernas y postmodernas que introducen en el aula, y que será de responsabilidad del docente descubrir, reconocer y alentar a fin de reelaborarlo con nuevos y significativos saberes. Así se forma

un “clima” cultural propicio para el reconocimiento de las identidades personales y para el acrecentamiento de la calidad educativa.

a. Reseña institucional de Fe y Alegría en el Perú

“Fe y Alegría nació para impulsar el cambio social por medio de la Educación Popular Integral” (Padre José María Vélaz, S.J. Fundador)

Hay hombres que sembraron sus vidas en la tierra fértil del servicio. Por eso fueron capaces de levantar grandes cosechas en el corazón de multitudes. Uno de estos hombres fue el Padre José María Vélaz, el fundador de Fe y Alegría, ese movimiento educativo que, nacido en un rancho de Caracas, ha llevado sus banderas de Educación Popular Integral a los barrios y campos de catorce países latinoamericanos.

El Padre José María Vélaz nació en Rancagua, Chile, el 4 de Diciembre de 1910. Cinco años tenía cuando murió el padre. La mamá tuvo que atender con toda energía los negocios y el cuidado de cuatro niños muy pequeños. Este hecho marcó profundamente al joven José María que siempre fue un arduo defensor del valor, capacidad y entereza de las mujeres.

Cinco años después de la muerte del padre, la familia se volvió a España, pero le quedó raíz de su profunda sensibilidad latinoamericana. Cursó estudios en el internado de los jesuitas en Tudela y en la Universidad de Zaragoza. Comenzaron los sueños de aventuras y desafíos, de servir en misión apostólica como jesuita. Para poder realizar este sueño, abandonó sus estudios de Derecho e ingresó a la Compañía en 1928. Su formación y la situación política de España lo llevaron por varios países europeos y, cuando estaba esperando ser enviado a China, sus superiores decidieron mandarlo a Venezuela en el año 1946. Llegó con cierto desengaño, pero el país le fue ganando.

Trabajó unos años en el Colegio San Ignacio de Caracas y regresó a Europa a continuar sus estudios de teología y a ordenarse de sacerdote. De regreso a Venezuela, permaneció dos años en Caracas y, en agosto de 1948, fue

nombrado rector del Colegio San José de Mérida, participando de modo especial en el crecimiento y en el prestigio de dicho Centro Educativo. Allí se reencontró con los Andes que lo volverían a aguijonear una vocación de grandeza en el servicio, una permanencia en la audacia y en el riesgo. Desarrolló el colegio y varias obras en la zona. Luego de cumplidos sus objetivos pensó fundar una red de escuelas en varios pueblitos andinos que dependerían del Colegio de San José de Mérida, para atender mayor número de alumnos. Después, cuando terminó su período de Rector ideó una red de escuelas campesinas por los llanos de Barinas, pero el proyecto no fue aceptado por los superiores y en 1954 se le envió a la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Allí, el año siguiente, fundaría Fe y Alegría para vivir a plenitud su vocación de Misionero.

En 1960 se separó de la Universidad Católica, para dedicarse a tiempo completo a Fe y Alegría que en esos momentos ya contaba con seis mil alumnos en los barrios marginados de Caracas y comenzaba a extenderse a Maracaibo, Valencia, Barquisimeto y el Oriente.

Cuando ya Fe y Alegría en Venezuela, en 1964, contaba con más de diez mil alumnos pasó a fundarla en el Ecuador. Posteriormente en 1965 a Panamá y en 1966 a Perú. Fe y Alegría penetró con gran éxito en Bolivia en 1966 y siguió un crecimiento por Centro América y Colombia, de manera que el P. José María Vélaz, también ha podido implantarla en El Salvador, Nicaragua y Guatemala, siguiendo un Proyecto Continental de alcanzar todos los Países Iberoamericanos.

Desde 1974 dedicó su tiempo junto con una preocupación general al fortalecimiento de la Obra, a la iniciación del Campamento y de la Escuela de Artes Aplicadas de San Javier del Valle Grande de Mérida, como un Programa Piloto, para todo el resto de Fe y Alegría.

Luego decidió enfrenta un nuevo reto: La creación de una cadena de escuelas agropecuarias en los llanos. Su primer proyecto fue el de San Ignacio del Masparro. A diez kilómetros de Dolores, en el Distrito Libertad del Estado

Barinas comenzó su labor. En San Fernando de Apure, la escuela agropecuaria Padre Gumilla, sería el otro polo de la cadena. Su último viaje le llevó hasta Caicara, Puerto Ayacucho, la Gran Sabana, para explorar la creación de escuelas para los indígenas. A su regreso a la escuela del Masparro le sorprendió la muerte en 1985. (Historia de Fe y Alegría, s.f.)

b. Subsidio del gobierno

Debido a que las Escuelas de Fe y Alegría de Venezuela imparten una educación gratuita a los sectores socioeconómicamente marginados, que multiplica los servicios educativos y, a la larga, este servicio es más barato para el país que la educación oficial, los directivos de Fe y Alegría gestionaron ante el gobierno venezolano, un subsidio oficial, el cual lograron en enero de 1971. A partir de entonces los maestros de Fe y Alegría reciben un sueldo que se complementa con fondos de la ayuda privada.

c. Ideario internacional de Fe y Alegría

En la ciudad de Mérida, Venezuela, el 17 de noviembre de 1984, se promulga el Ideario Internacional de la Federación Fe y Alegría de Latinoamérica, el cual establece las directrices que las distintas Asociaciones de los países, donde tiene presencia Fe y Alegría, deben seguir y, además, identifica el servicio que Fe y Alegría presta.

Esta declaración establece la IDENTIDAD DE FE Y ALEGRÍA y afirma que es un movimiento de educación popular integral que nace y se impulsa por la vivencia de la fe cristiana, frente a situaciones de justicia, y se compromete con el proceso histórico de los sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna.

Establece, además, que Fe y Alegría opta por la atención a los pobres, y que, en coherencia con ella, escoge los sectores más necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social.

Como OBJETIVOS el **Movimiento Fe y Alegría** persigue promover la formación de hombres y mujeres conscientes de sus potencialidades y de la realidad que les rodea, abiertos a la trascendencia espiritual, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo. Esto permitirá contribuir a la creación de una sociedad nueva, en el que sus estructuras hagan posible el compromiso de una fe cristiana en obras de amor y justicia.

Como medios para la consecución de sus objetivos Fe Y Alegría identifica, en primer lugar, la acción de personas y grupos comprometidos en actitud de servicio. También indica que se adopta una pedagogía evangelizadora y liberadora, promoviendo la integración de las fuerzas vivas locales para formar una comunidad educativa. Se identifica, además, como un medio de reflexión e investigación.

2.2.5 Definición de términos básicos

Gestión escolar

El concepto de gestión (derivado de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones) aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo. (Sandoval, 2000: 180)

Planificación

Es el proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Ello contempla un conjunto de decisiones o una selección de alternativas para el logro de tales resultados; especificando además, cuándo y cómo puede lograrse y quienes asumirán su consecución. (Ponjuán, 1998, p. 58).

Calidad Educativa

Se podría definir la calidad educativa como el modo de ser de la educación que reúne las características de *integridad, coherencia y eficacia*. En otras palabras, una educación tiene calidad en la medida que es completa, coherente y eficaz. (García, 1981, p. 9)

Enseñanza

Es entendida como el sistema y método de dar instrucción de un conjunto de conocimientos, principios o ideas. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española)

El aprendizaje

Es cualquier cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia. (Robbins, 1999)

La Dirección

También designada como Mando, es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Es la función mediante la cual se ponen en marcha las actividades programadas. Comprende el compromiso de alcanzar un objetivo mediante el liderazgo de un grupo, ejerciendo una influencia notable en las personas a fin de que trabajen, voluntaria y entusiastamente, para el logro de las metas colectivas de equipos y de la organización en su conjunto. (Ponjuán, 1998, p. 59).

Liderazgo

Guibovich (2006, p. 185), citando a Burns, define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores”.

III. Marco Metodológico

3.1 Hipótesis

3.1.1 General

Existe relación significativa de concepto gerencial entre la Gestión Escolar y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

3.1.2 Específicas

H₁: Existe relación significativa entre la Gestión Pedagógica y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

H₂: Existe relación significativa entre la Gestión Institucional y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

H₃: Existe relación significativa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

3.2 Variables

3.2.1 Variable 1: Gestión Escolar

a. Definición conceptual

Pozner P. (1997) menciona que “la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones de las políticas educacionales en cada unidad educativa, adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa” (p.72)

b. Definición operacional

“La capacidad de gestión escolar del director de la institución educativa se mide por el nivel de cumplimiento de sus funciones que se remite a un proceso multidimensional de prácticas administrativas, organizacionales, políticas,

académicas y pedagógicas que construyen a la escuela desde los sujetos que la conforman y que orientan la cultura escolar hacia la transformación y mejora de la escuela y de sus resultados”. (Navarro 2002:15-16)

Variable 2: Calidad de la Enseñanza

a. Definición conceptual

“La calidad de la educación es un concepto relativo, no identificable con una estructura fija, única del proceso y producto educativos. En última instancia, la calidad educativa se define por un juicio de valor que puede apoyarse en criterios muy distintos”. (Orden, 1981, p.121)

Carr, W.; & Kemmis, S. (1988) manifiestan que la calidad de la enseñanza se concibe como el proceso de optimación permanente de la actividad del profesor que promueve y desarrolla el aprendizaje formativo del alumno. Mas la enseñanza se valora tanto por los efectos promovidos en las adquisiciones y estilos del alumno (capacidades, asimilación de contenidos, actitudes, pensamiento crítico, compromiso existencial, etc.) como por la excelencia del propio acto de enseñar (interacción didáctica) y de la implicación contextual en la que situamos la enseñanza como actividad sociocrítica. (p. 90)

b. Definición operacional

La calidad de la enseñanza se mide a través del análisis del proceso docente, que se cumple no sólo en las aulas sino en todo el entorno educativo. Según Flores (1999) la enseñanza de calidad, exige grandes retos al profesor: dominio del tema, competencia para enseñarlo y, habilidad para propiciar el aprendizaje. Se toma en consideración el proceso pedagógico, cuya evidencia constituye el cumplimiento con la elaboración de documentos como: planificación educativa, estrategias docentes, medios y materiales educativos y evaluación de la enseñanza.

Operacionalización de Variables

Tabla 4:

Matriz de operacionalización de la variable: Gestión Escolar

| DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS | VALORES | NIVELES Y RANGOS | ESCALA |
|---------------------------|---|-------|--|---|---------|
| GESTIÓN PEDAGÓGICA | Orienta, comunica, monitores, supervisa, controla, promueve, fomenta, brinda oportunidades, organiza, acepta otras ideas y sugerencias sobre la gestión pedagógica. | 20 | Nunca: 1p. Casi nunca: 2p. A veces: 3p. Casi siempre: 4p. Siempre: 5p. | (20–46): Mala (47-73): Regular (74-100): Buena | Nominal |
| GESTIÓN INSTITUCIONAL | Evalúa, orienta, promueve, estimula, promueve el clima laboral. | 10 | | | |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | Controla, participa, utiliza, propone, evalúa, controla, organiza, delega funciones, presta apoyo a la gestión administrativa. | 10 | | | |

Tabla 5:

Matriz de operacionalización de la variable: Calidad de la Enseñanza

| DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS | VALORES | NIVELES Y RANGOS | ESCALA |
|---------------------|---|-------|--|--|---------|
| PLANIFICACIÓN | Planifica | 6 | Nunca: 1p. Casi nunca: 2p. A veces: 3p. Casi siempre: 4p. Siempre: 5p. | (6-14): Mala (15-22): Regular (23-30): Buena f | Nominal |
| | Usa estrategias | | | (12-28): Mala (29-44): Regular (45-60): Buena | |
| MEDIOS Y MATERIALES | Usa medios y materiales | 6 | | (6-14): Mala (15-22): Regular (23-30): Buena | |
| EVALUACION | Evalúa según los tipos, indicadores e instrumentos de evaluación. | 4 | | (12-28): Mala (29-44): Regular (45-60): Buena | |
| | | | | | |

3.3 Metodología

En la investigación se asume como método general el hipotético deductivo. En razón de que la investigación se inició con un problema en el contexto educativo. Se formuló la hipótesis que va ser probada, asimismo se realiza la descripción y explicación de los hechos materia de investigación, cuyo resultado lleva a la predicción y generalización bajo el enfoque cuantitativo.

3.3.1 Tipo de investigación

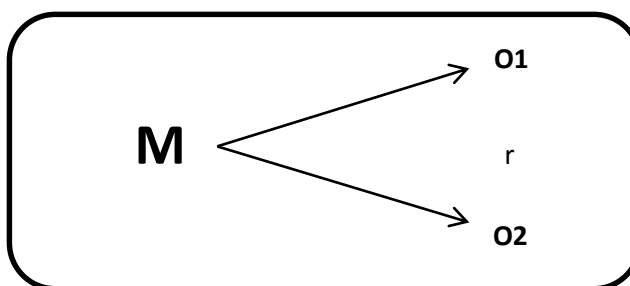
El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada porque busca o perfecciona recursos de aplicación del conocimiento ya obtenido mediante la investigación pura, y, por lo tanto, no busca la verdad como investigación pura, sino la utilidad. En otras palabras, se trata aquí de investigar las maneras en que el saber científico producido por la investigación pura puede implementarse o aplicarse en la realidad para obtener un resultado óptimo. “En las ciencias

aplicadas las teorías son la base de sistemas de reglas que prescriben el curso de la acción práctica óptima” (Bunge, 1969:683)

3.3.2 Diseño de investigación

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (1991, p. 189), el diseño de investigación corresponde al estudio no experimental; porque se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.149) sostienen que “El diseño de estudio es correlacional y transaccional porque no existe manipulación de variable, observándose, de manera natural, los hecho o fenómenos, es decir, tal como se dan en su contexto natural”. Es Transaccional o Trasversal porque “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado”.



En el esquema:

M = muestra de investigación

O1 y O2 = observación de las variables

- Gestión Escolar
- Calidad de la enseñanza

r = relaciones entre las variables de estudio

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población está conformada por 110 docentes de la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

3.4.2 Muestra

La muestra es definida por Sabino (2005) como: “una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. Por otro lado, la muestra, también es definida por Hernández y otros (2007) como un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido.

Para el tamaño de la muestra se aplicó la sgte fórmula:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

En donde:

- N = Total de la población = 110
- K = 1.96 al cuadrado (la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)
- q = 1 – p (en este caso 1 - 0.5 = 0.5)
- e = error muestral (3% = 0.03)
- n = tamaño de la muestra

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (110)(0.5)(0.5)}{(0.03)^2(110 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 100$$

En este caso se trató de abordar a toda la población, pero ante la negativa de algunos docentes que adujeron diversos motivos, solo se pudo contar con 104 docentes, todos integrantes de la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25

de San Juan De Lurigancho. Para recoger los datos se emplearon dos cuestionarios.

3.5 Método de Investigación

En todo el proceso de investigación se hace uso del método teórico analítico – sintético en la construcción del Marco Teórico, Inductivo para la planificación y análisis de los datos, en el trabajo de campo se hace uso de los métodos empíricos, al respecto nos fundamentamos en Hernández Fernández y Baptista (2010) que sostiene “Se fundamenta en el método hipotético deductivo, que delinea teorías y en ella se derivan hipótesis” (p. 564).

Es cuantitativo porque el investigador supone que la realidad es objetiva y existe en forma independiente del sujeto, los datos se cuantifican y se someten al análisis, plantea resultados de carácter concluyente y se busca determinar las características de las influencias entre variables para interpretar sistemáticamente.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica utilizada es la encuesta que Cea(2005) la define como “la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos”. Puede ser utilizada con la finalidad o alcance descriptivo y/o correlacional.

El instrumento fue el cuestionario con valoración de tipo Likert para las respuestas. Este instrumento consiste, según Garmendia (1994'), en “un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción favorable o desfavorable de los individuos”, cuyos índices y valores son:

| | |
|--------------|----------|
| Siempre | 5 puntos |
| Casi siempre | 4 puntos |
| A veces | 3 puntos |
| Casi nunca | 2 puntos |
| Nunca | 1 punto |

3.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Definición de validez

La validez de los instrumentos está dada al criterio de jueces y se corrobora con el criterio de juicio de expertos dados por Dr. Mg, que presentan un promedio de valoración del 91% para los instrumentos de evaluación.

Confiabilidad

Antes de aplicar los instrumentos de medición a la población encuestada, se realizó la validez y confiabilidad de los instrumentos, una vez elaborados dichos instrumentos de la encuesta fueron consultados con docentes de la I.E. Monitor Huáscar N 131 del distrito de San de San Juan de Lurigancho, denominado juicio de expertos.

Este análisis se realizó con la finalidad de medir el grado de confiabilidad de los instrumentos aplicados en la presente investigación. Para ello se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las variables.

El alfa de Cronbach. Desarrollado el año 1951, se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 a 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se estará evaluando recopila información{on defectuosa y por lo tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. El cálculo del coeficiente de Cronbach se lleva a cabo mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

K= es el número de ítems del Instrumento

S_{2i}= Suma de Varianza de los Ítems

S_{2t}= Varianza Total

Los coeficientes de correlación obtenidos para cada prueba fueron de 0.96 y 0.89 con lo que se consideraron confiables y se pudo proceder a su aplicación.

Tabla 6:

Confiables de los cuestionarios empleados

| Variables | Valor del Alfa de Cronbach |
|----------------------------|-----------------------------------|
| a. Gestión Escolar | 0.96 |
| b. Calidad en la enseñanza | 0.89 |

3.8 Métodos de análisis de datos

El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, A partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos (Hurtado, 2000, p.181). Para lo cual se siguió el siguiente procedimiento:

Estadística descriptiva para cada variable. Consistió en describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, mediante la Distribución de frecuencias absolutas, frecuencias relativas y frecuencias acumuladas.

Estadística inferencial: de la muestra a la población. La estadística inferencial para efectuar generalizaciones de la muestra a la población, permitió probar la hipótesis la hipótesis y estimar parámetros. En el estudio realizado, el grado de correlación se estableció mediante el índice de correlación de Spearman dados que los datos de ambas variables permiten realizar en ellas mediciones nominales. El tratamiento estadístico, descriptivo e inferencial, se apoyó en el uso de los software SPSS versión 21.

IV. Resultados

4.1 Descripción

Para tabular y representar los resultados se utilizó el software SPSS, versión 21.

Tabla 7

Niveles de la variable: Gestión Escolar

| Gestión Escolar | | |
|-----------------|-----|------|
| | F | % |
| Mala | 2 | 4,8 |
| Regular | 52 | 66,3 |
| Buena | 50 | 28,8 |
| Total | 104 | 100 |

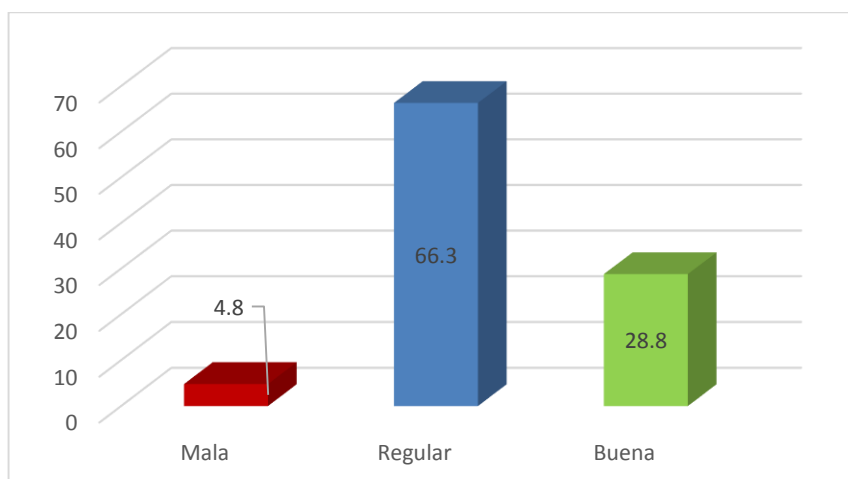


Figura 3: Niveles de la variable Gestión Escolar

Tabla 7 y Figura 3: La gestión escolar de los directores en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, en sus 3 niveles de valoración, tiene los siguientes resultados: un 4.8 % cree que es mala, un 28.8 % considera que es buena, y un 66.3 % califica como regular.

Interpretación: El 66.3 % indica que la labor gerencial de los directores es **regular** porque cumplen parcialmente con los estándares establecidos para la gestión de calidad en lo pedagógico, institucional y administrativo, alejándose un tanto de la imagen de líder de la Institución.

Tabla 8

*Niveles de la dimensión **Gestión Pedagógica***

| Gestión Pedagógica | | |
|---------------------------|-----|-------|
| | F | % |
| Mala | 12 | 11.5 |
| Regular | 47 | 45.2 |
| Buena | 45 | 43.3 |
| Total | 104 | 100.0 |

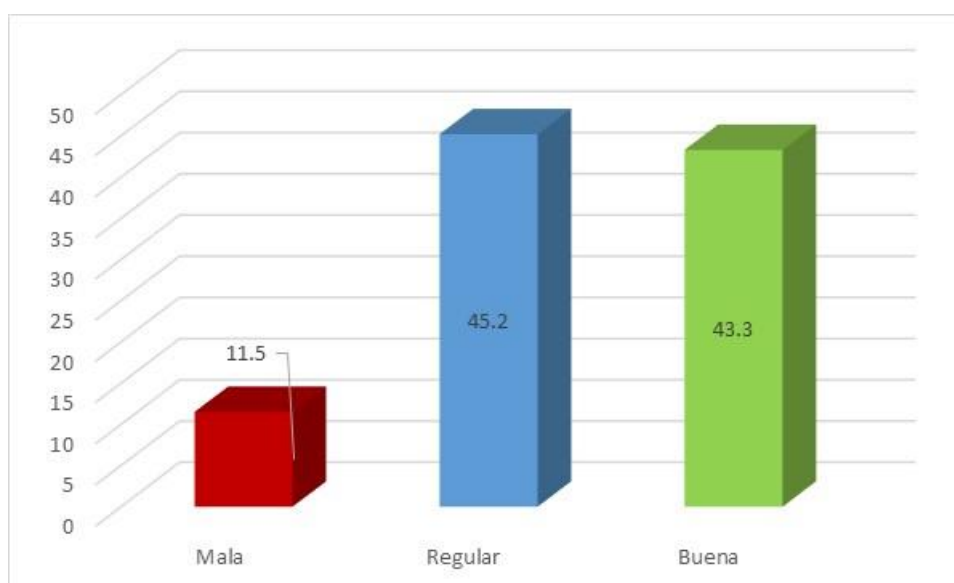
*Figura 4: Niveles de la dimensión gestión pedagógica*

Tabla 8 y Figura 4: La gestión pedagógica de los directores en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, en sus 3 niveles de valoración, tiene los siguientes resultados: un 11.5 % cree que es mala, un 43.3 % considera que es buena, y un 45.2 % califica como regular.

Interpretación: El 45.2 % indica que la labor pedagógica de los directores es **regular** porque cumplen parcialmente con los estándares establecidos para la gestión de calidad como la supervisión, la organización de los planes, el control del avance de los cursos, etc. alejándose un tanto de la imagen de líder de la Institución.

Tabla 9

*Niveles de la dimensión **Gestión Institucional***

| Gestión Institucional | | |
|------------------------------|-----|-------|
| | F | % |
| Mala | 4 | 3.8 |
| Regular | 32 | 30.8 |
| Buena | 68 | 65.4 |
| Total | 104 | 100.0 |

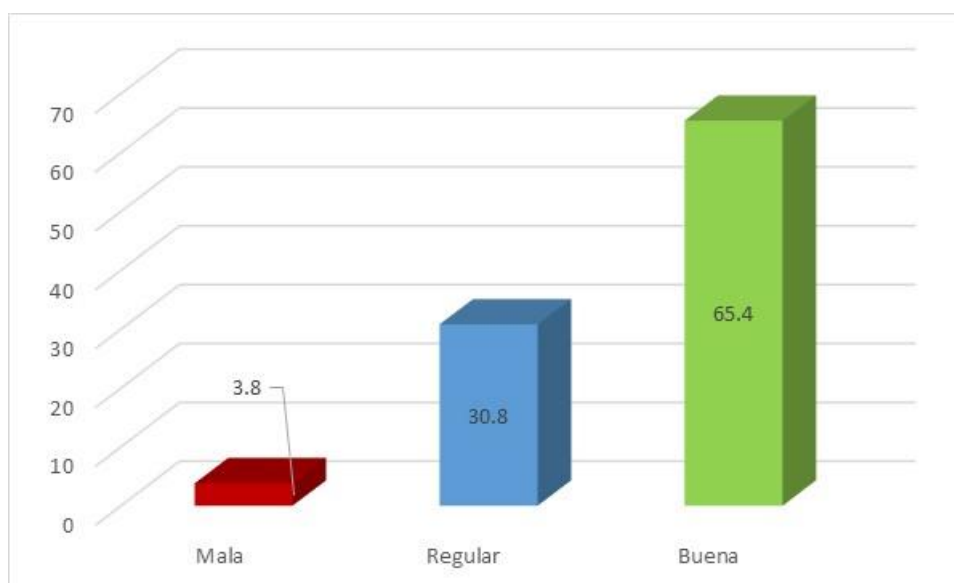
*Figura 5: Niveles de la dimensión gestión institucional*

Tabla 9 y Figura 5: La gestión institucional de los directores en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25 en sus 3 niveles de valoración, tiene los siguientes resultados: un 3.8 % cree que es mala, un 30.8 % considera que es buena, y un 65.4 % califica como regular.

Interpretación: El 65.4 % indica que la labor institucional de los directores es **regular** porque cumplen parcialmente con los estándares establecidos para la gestión de calidad como la evaluación del cumplimiento de documentación, de las normas, de orientación de los planes de mejora, etc., alejándose un tanto de la imagen de líder de la Institución.

Tabla 10

*Niveles de la dimensión **Gestión Administrativa***

| Gestión Administrativa | | |
|-------------------------------|-----|-------|
| | F | % |
| Mala | 0 | 0 |
| Regular | 27 | 26.0 |
| Buena | 77 | 74.0 |
| Total | 104 | 100.0 |

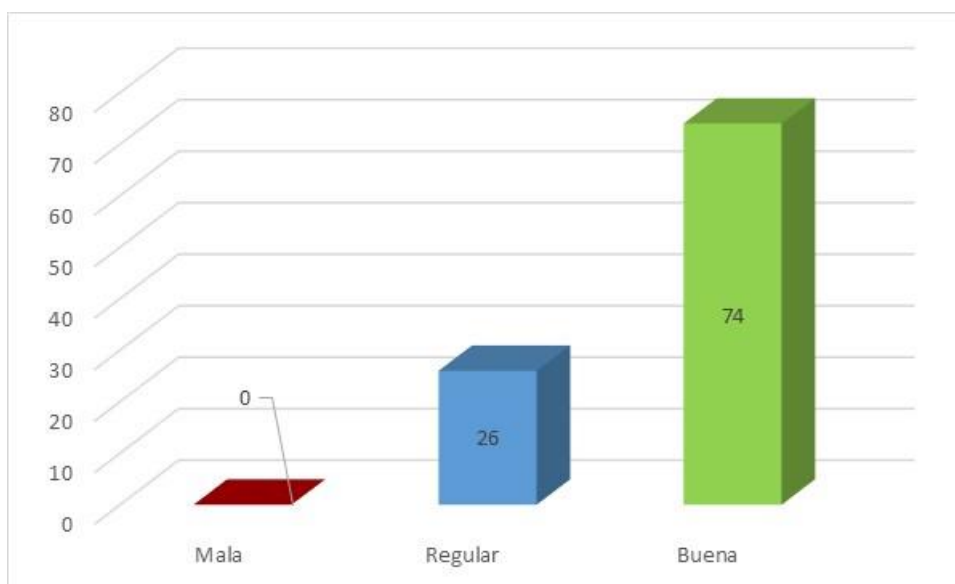
*Figura 6: Niveles de la dimensión gestión administrativa*

Tabla 10 y Figura 6: La gestión administrativa de los directores en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, en sus 3 niveles de valoración, tiene los siguientes resultados: un 0.0 % cree que es mala, un 26.0 % considera que es regular, y un 74 % califica como buena.

Interpretación: El 74 % indica que la labor gerencial de los directores es **buena** porque sí cumplen con los estándares establecidos para la gestión de calidad como el control del personal, la aplicación de normas, la participación en la elaboración de proyectos, etc. Acercándose a la imagen de líder de la Institución.

Tabla 11

*Niveles de la variable **Calidad de la Enseñanza***

| Calidad de la Enseñanza | | |
|-------------------------|-----|-------|
| | F | % |
| Mala | 0 | 0 |
| Regular | 21 | 20.2 |
| Buena | 83 | 79.8 |
| Total | 104 | 100.0 |

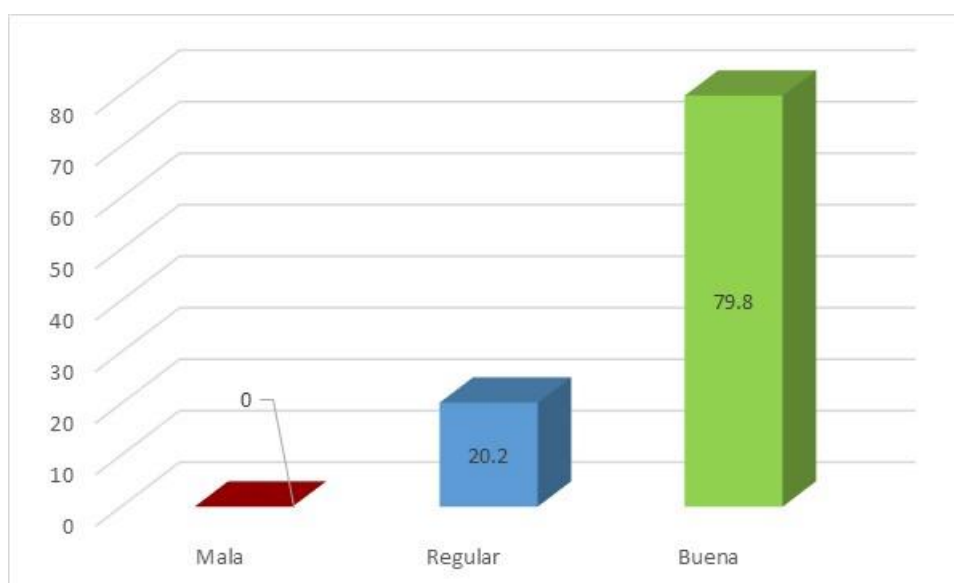
*Figura 7: Niveles de la calidad de la enseñanza*

Tabla 11 y Figura 7: La gestión de la Calidad de la Enseñanza de los docentes en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, en sus 3 niveles de valoración, tiene los siguientes resultados: un 0.0 % cree que es mala, un 20.2 % considera que es regular, y un 79.8 % se auto califica como buena.

Interpretación: El 79.8 % indica que el logro de la calidad de la enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, es **buena** porque los docentes sí cumplen con los estándares establecidos para la gestión de calidad como la participación en la planificación, uso de estrategias, empleo adecuado de medios y materiales educativos, así como la evaluación.

Tabla 12

*Niveles de la dimensión **Planificación***

| Planificación | | |
|----------------------|-----|-------|
| | F | % |
| Mala | 0 | 0 |
| Regular | 21 | 20.2 |
| Buena | 83 | 79.8 |
| Total | 104 | 100.0 |

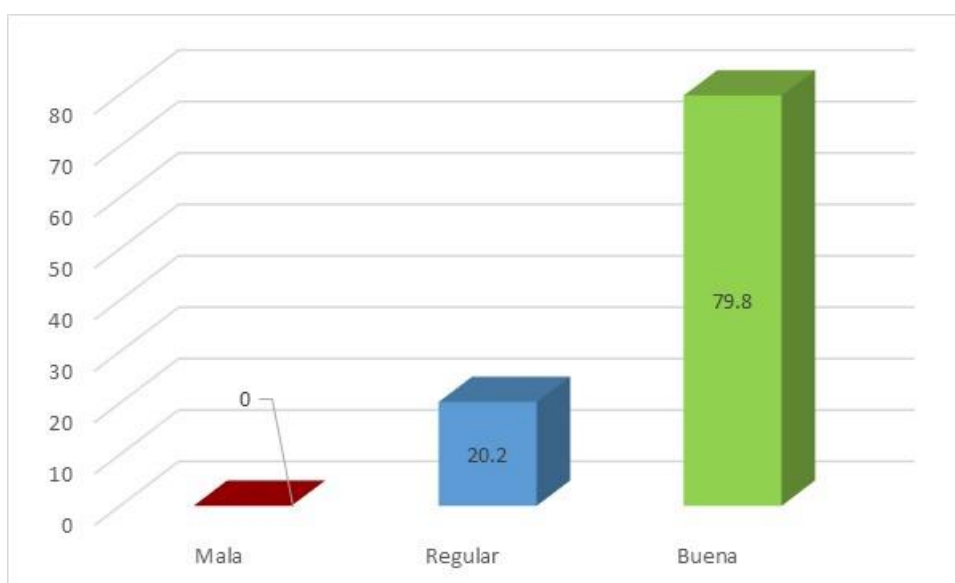


Figura 8: Niveles de la dimensión planificación

Tabla 12 y Figura 8: La gestión de los docentes en el aspecto planificación, en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, en sus 3 niveles de valoración, tiene los siguientes resultados: un 0.0 % cree que es mala, un 20.2 % considera que es regular, y un 79.8 % se califica como buena.

Interpretación: El 79.8 % indica que el logro de la calidad de la enseñanza, en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, es **buena** en lo que concierne a la planificación, porque los docentes sí cumplen con los estándares establecidos para la gestión de calidad como la participación en la elaboración del PEI, PEI, la programación anual, la Unidad didáctica, etc.

Tabla 13

Niveles de la dimensión Estrategia

| Estrategias | | |
|-------------|-----|-------|
| | F | % |
| Mala | 0 | 0 |
| Regular | 14 | 13.5 |
| Buena | 90 | 86.5 |
| Total | 104 | 100.0 |

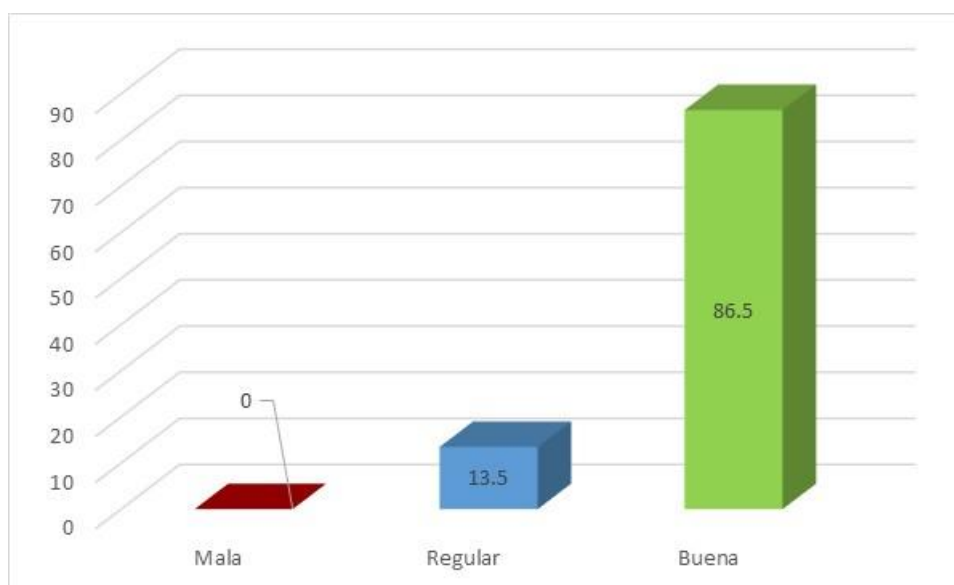
*Figura 9: Niveles de la dimensión estrategias*

Tabla 13 y Figura 9: La gestión de la calidad de la enseñanza de los docentes en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, en sus 3 niveles de valoración, tiene los siguientes resultados: 0.0 % cree que es mala, un 13.5 % considera que es regular, y un 86.5 % se califica como buena.

Interpretación: El 86.5 % indica que el logro de la calidad de la enseñanza, en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, es **buena** con respecto al uso de estrategias porque los docentes sí cumplen con los estándares establecidos para la gestión de calidad como la aplicación de metodologías y el modelo de enseñanza directa (clase expositiva).

Tabla 14

Niveles de la dimensión Medios y Materiales

| Medios y Materiales | | |
|---------------------|-----|-------|
| | F | % |
| Mala | 5 | 4.8 |
| Regular | 69 | 66.3 |
| Buena | 30 | 28.8 |
| Total | 104 | 100.0 |

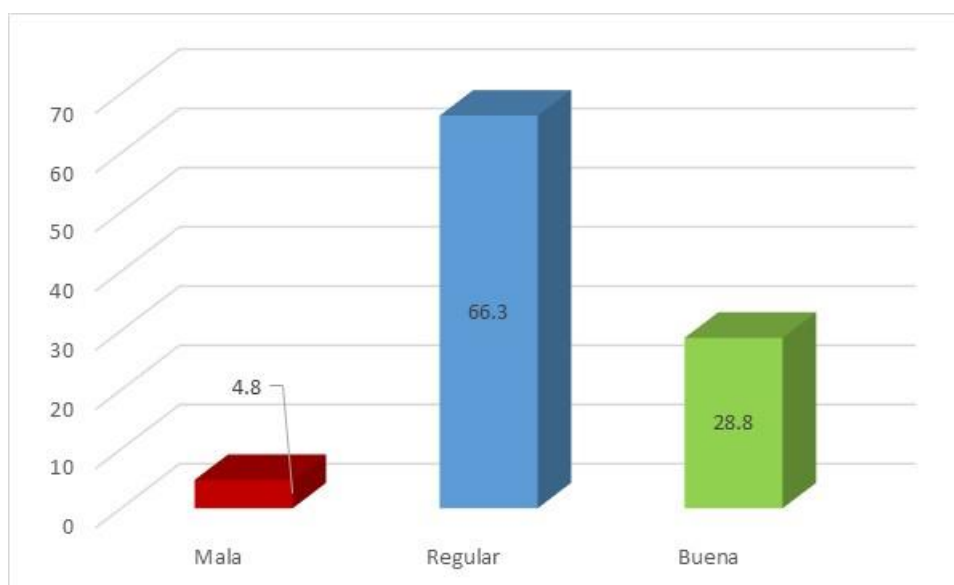


Figura 10: Niveles de la dimensión medios y materiales

Tabla 14 y Figura 10: La gestión de la calidad de la enseñanza de los docentes en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, en sus 3 niveles de valoración, tiene los siguientes resultados: 4.8 % cree que es mala, un 28.8 % considera que es buena, y un 66.3 % se califica como regular.

Interpretación: El 66.3 % indica que el logro de la calidad de la enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, es **regular** con respecto a la gestión de los medios y materiales, porque los docentes cumplen parcialmente con los estándares establecidos para la gestión de calidad como el conocimiento y aplicación de las TICs.

Tabla 15

*Niveles de la dimensión **Evaluación del aprendizaje***

| Evaluación y Aprendizajes | | |
|----------------------------------|-----|-------|
| | F | % |
| Mala | 0 | 0 |
| Regular | 22 | 21.2 |
| Buena | 82 | 78.8 |
| Total | 104 | 100.0 |

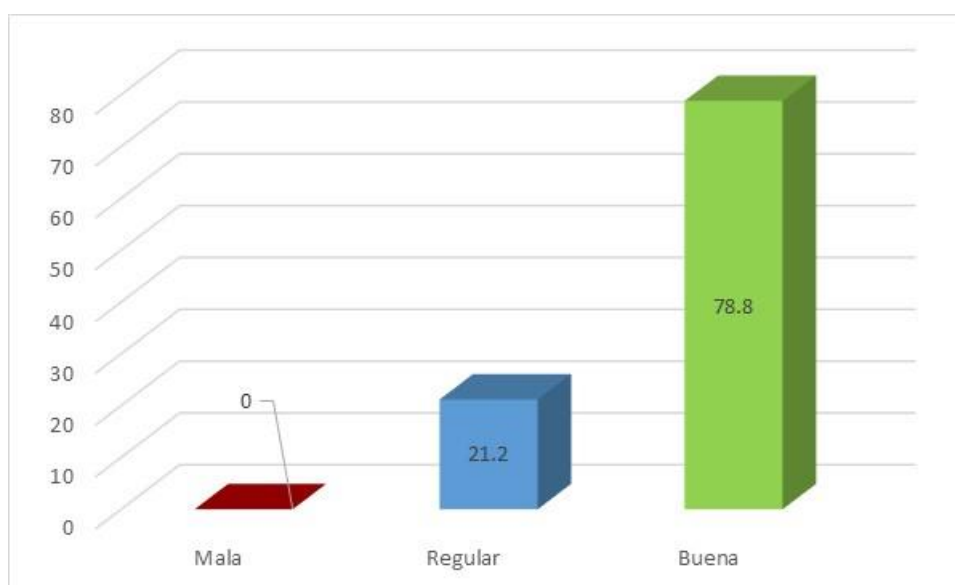
*Figura 11: Niveles de la dimensión evaluación del aprendizaje*

Tabla 15 y Figura 11: La gestión de la calidad de la enseñanza de los docentes en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, en sus 3 niveles de valoración, tiene los siguientes resultados: 0.0 % cree que es mala, un 21.2 % considera que es regular, y un 78.8 % se califica como buena.

Interpretación: El 78.8 % indica que el logro de la calidad de la enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N°25, es **buena** con respecto a la "evaluación", porque los docentes si cumplen con los estándares establecidos para la gestión de calidad como es la evaluación continua, cognitiva, etc.

4.1.1 Prueba de Normalidad

Para verificar si los datos provienen o no de una distribución normal, se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov (KS). Este análisis se desarrolló variable por variable.

Para la variable **gestión escolar** se plantean las siguientes hipótesis de trabajo para demostrar la normalidad:

H₁: La distribución de la variable difiere de la distribución normal.

H₀: La distribución de la variable no difiere de la distribución normal.

Consideramos la regla de decisión: cuando $p < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula H₀; y si $p > 0.05$, no se rechaza la hipótesis H₀.

Se procedió al tratamiento del software SPSS el cual nos indicó los siguientes valores:

Tabla 16

Pruebas de normalidad de la variable gestión escolar

| | Estadístico | Kolmogorov-Smirnov ^a | |
|------------------------|-------------|---------------------------------|------|
| | | Gl. | Sig. |
| Gestión escolar | ,766 | 104 | ,600 |
| Gestión pedagógica | 1,451 | 104 | ,030 |
| Gestión Institucional | 1,615 | 104 | ,011 |
| Gestión administrativa | 1,407 | 104 | ,038 |

De acuerdo con los datos obtenidos se observa que el p, valor de la variable gestión escolar, es mayor que 0,05, mientras que el valor de las dimensiones p es menor a 0,05; por lo tanto, la variable gestión escolar tiene distribución normal pero sus dimensiones no tienen distribución normal.

Para la variable calidad de la enseñanza se plantean las siguientes hipótesis para demostrar la normalidad:

H₁: La distribución de la variable difiere de la distribución normal.

H₀: La distribución de la variable no difiere de la distribución normal.

Consideramos la regla de decisión: cuando $p < 0.05$, se rechaza la H₀; y si $p > 0.05$, no se rechaza la H₀.

Se procedió al tratamiento del software SPSS el cual nos indicó los siguientes valores:

Tabla 17

Pruebas de normalidad de la variable calidad de la enseñanza

| | Estadístico | Kolmogorov-Smirnov ^a | |
|-------------------------|-------------|---------------------------------|------|
| | | Gl. | Sig. |
| Calidad de la enseñanza | 1,484 | 104 | ,024 |
| Planificación | 2,028 | 104 | ,001 |
| Estrategias | 1,320 | 104 | ,061 |
| Medios y materiales | 1,151 | 104 | ,141 |
| Evaluación y materiales | 1,710 | 104 | ,006 |

De acuerdo a los datos obtenidos, se observa que el p valor de la dimensión medios y materiales es mayor a 0,005; y las demás dimensiones son menores que 0,05; por lo tanto, los datos obtenidos indican que la dimensión medios y materiales tiene distribución normal y las demás no, lo que quiere decir que de acuerdo al planteamiento de las hipótesis de investigación y la normalidad de los datos, tenemos que aplicar las pruebas no paramétricos.

Asimismo, la prueba estadística a utilizar es la Rho de Spearman o Correlación Rho de Spearman, el cual es un coeficiente de correlación lineal, que mide el grado de relación entre las variables.

4.2 Prueba de hipótesis

4.2.1 Hipótesis General

H₁: Existe relación directa y significativa de concepción gerencial y docencia activa entre la Gestión Escolar y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

H₀: No Existe relación directa y significativa de concepción gerencial y docencia activa entre la Gestión Escolar y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 18

Coefficiente de correlación de Spearman entre las variables Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza.

| | | Correlaciones | |
|-----------------|-----------------|-----------------------------|--------------|
| | | Calidad de la enseñanza | |
| Rho de Spearman | Gestión escolar | Coefficiente de correlación | 1,000 ,362** |
| | | Sig. (bilateral) | . ,000 |
| | | N | 104 104 |

Como se observa en la tabla 18, que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,362; entonces concluimos que existe relación moderada positiva con valor de **regular** entre la gestión escolar y la calidad de la enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho; además, el p valor ,000 es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$), lo cual nos indica que la relación es directa y significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se aceptamos la hipótesis del investigador: existe una relación directa y significativa entre la gestión escolar y la calidad de la enseñanza.

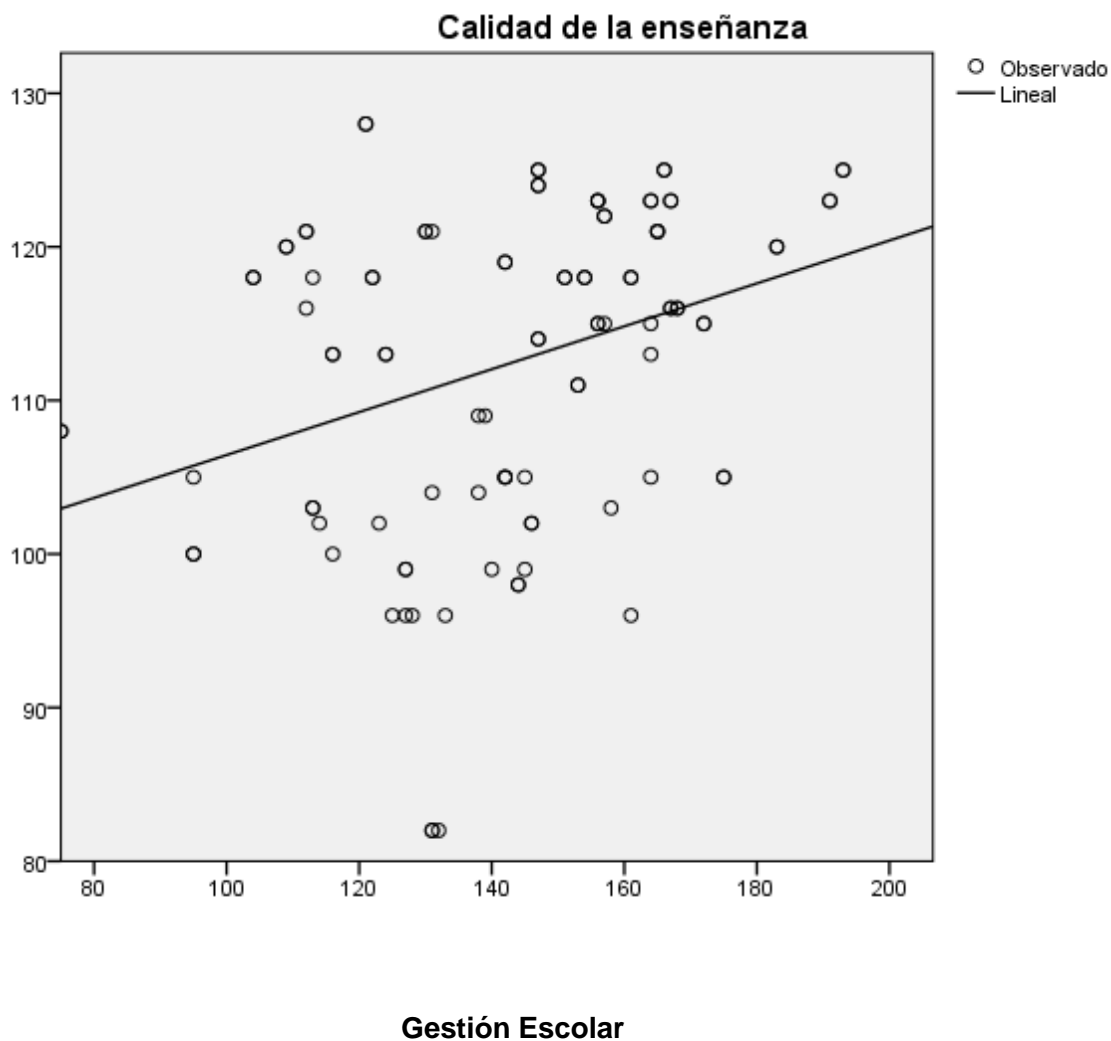


Figura 12: Diagrama de dispersión de las variables gestión escolar y calidad de la enseñanza

4.2.2 Hipótesis Específica

Hipótesis específica 1

H₂: Existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

H₀: No Existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 19

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión Gestión Pedagógica y Calidad de la Enseñanza.

| | | Correlaciones | |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|--------------|
| | | Calidad de la enseñanza | |
| Rho de Spearman | Gestión pedagógica | Coefficiente de correlación | 1,000 ,417** |
| | | Sig. (bilateral) | . ,000 |
| | | N | 104 104 |

Como se observa en la tabla 19, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,417; entonces se concluye que existe relación directa significativa pero moderada positiva entre la gestión pedagógica y la calidad de la enseñanza en la institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho – 2014; además el p valor ,000 es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$), lo cual confirma que la relación es directa y significativa. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: existe relación directa y significativa entre la gestión pedagógica y la calidad de la enseñanza.

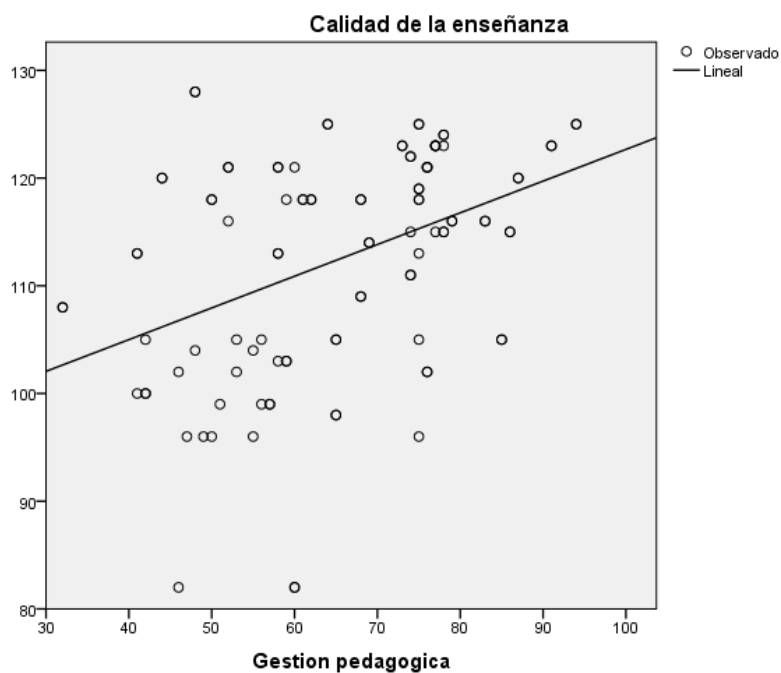


Figura 13: Diagrama de dispersión de la dimensión gestión pedagógica y la variable calidad de la enseñanza

Hipótesis Específica 2

H₃: Existe relación directa y significativa entre la Gestión Institucional y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.

H₀: No existe relación directa y significativa entre la Gestión Institucional y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.

Tabla 20

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión Gestión Institucional y Calidad de la Enseñanza.

| | | Correlaciones | |
|-----------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| | | | Calidad de la enseñanza |
| Rho de Spearman | Gestión institucional | Coeficiente de correlación | 1,000 ,276** |
| | | Sig. (bilateral) | . ,000 |
| | | N | 104 104 |

Como se observa en la tabla 20, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,276; entonces se concluye que existe relación moderada positiva entre la gestión institucional y la calidad de la enseñanza en la institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho – 2014; además el p valor ,000 es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$), lo que indica que la relación es directa significativa. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis del investigador: existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la calidad de la enseñanza.

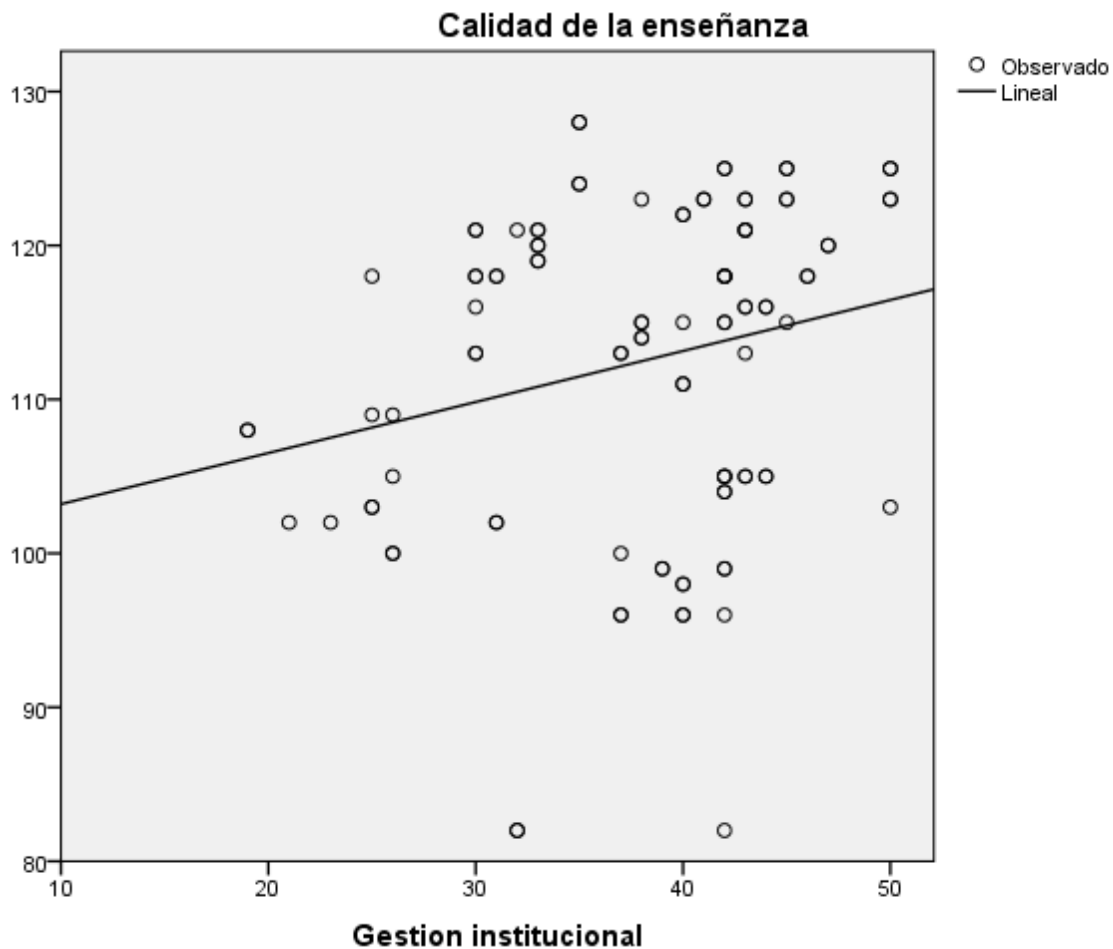


Figura 14: Diagrama de dispersión de la dimensión gestión institucional y la variable calidad de la enseñanza

Hipótesis Especifica 3

H₄: Existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

H₀: No existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 21

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión Gestión Administrativa y Calidad de la Enseñanza.

| | | Correlaciones | |
|-----------------|-------------------------------|----------------------------|------|
| | | Calidad de la enseñanza | |
| Rho de Spearman | Gestión administrativo | Coeficiente de correlación | ,151 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | N | 104 |

Como se observa en la tabla 21, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,151; entonces se concluye que existe relación débil pero positiva entre la gestión administrativa y la calidad de la enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 25 de San Juan de Lurigancho – 2014; además el p valor ,000 es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$) lo cual confirma que la relación débil es directa y significativa. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: existe relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de la enseñanza.

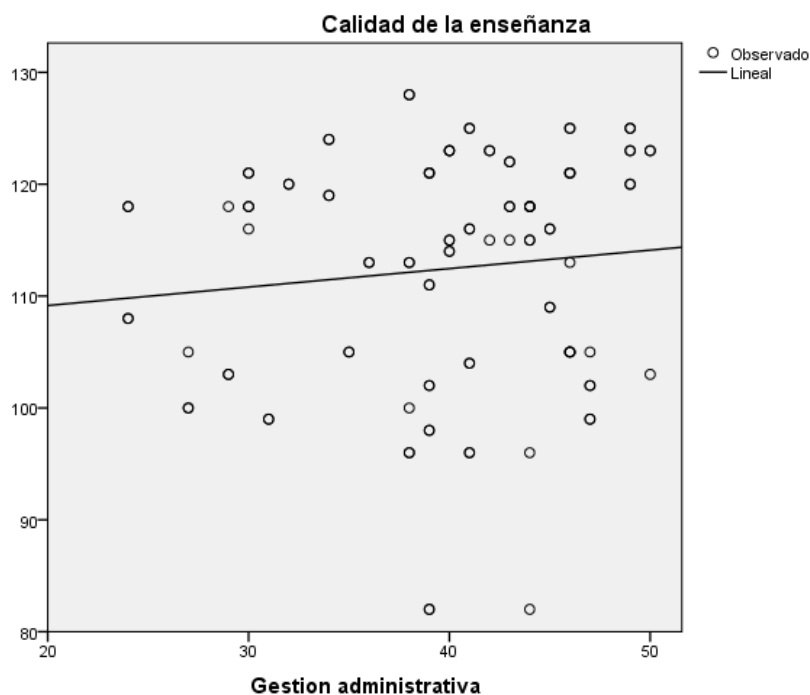


Figura 15: Diagrama de dispersión de la dimensión gestión administrativa y la variable calidad de la enseñanza

4.3 Discusión

El resultado de nuestra investigación muestra que entre la **Gestión Escolar**, que ha alcanzado una valoración de 66.3 % y la convierte en logro **regular**, tiene relación directa y significativa con el 79.8 % de logro alcanzado en la calidad de la enseñanza que también se califica como **regular**. Eso significa que la capacidad gerencial del director, como responsable de los aspectos pedagógico, institucional y administrativo, no ha alcanzado el nivel de capacidad de liderazgo, comunicativo y trabajo en equipo en los aspectos pedagógicos, institucional y administrativo; hecho que afecta el logro de la calidad de la enseñanza en los docentes que alcanzaron, de manera parcial, el ideal del modelo activo de enseñanza en las aulas.

Con la investigación internacional hubo una gran diferencia con respecto a las conclusiones: En el estudio de Carrillo(2008) en su investigación **La gestión escolar en las instituciones educativas**, nos muestra cómo el sistema educativo actual ha sido impactado a través de los tiempos por una serie de cambios radicales económicos, políticos y sociales. Con el estudio desarrollado por el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (INCE), en el **Proyecto Piloto Europeo de la Enseñanza Escolar**, las repercusiones más significativas en el conjunto de las instituciones han sido: mayor interés por la evaluación y una reflexión sobre la importancia de incorporar la autoevaluación entre las acciones programadas en la institución; el progreso de las relaciones entre los distintos sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos; y un aumento del apoyo mutuo y de los intercambios con otras instituciones educativas.

En cuanto a los estudios nacionales, en la tesis presentada por Mabel Sorados Palacios(2010),“**Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa**”, se da la conclusión que la calidad de la gestión de una gestión educativa es producto de diversos factores, tanto intrínsecos como extrínsecos, tales como: la colaboración entre los docentes, el rendimiento académico de los estudiantes, la participación de los padres de familia, la entrega de recursos para labores de desarrollo institucional, entre otros; y como una buena gestión

depende del nivel de liderazgo de los directores; por esta razón, es fundamental establecer la relación entre estos factores, ya que con estos resultados se pueden proponer la toma de decisiones a este nivel. Existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas.

De la misma manera, Yoni Wildor Nicolás Rojas(2009) en su tesis “**Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico La Pontificia**”, Huamanga, Ayacucho, llega también a la misma conclusión en el sentido de que la Gestión Educativa tiene relación con el Rendimiento Académico mediante una correlación significativa y directa; del mismo modo, La Gestión Organizativa tiene relación con el Rendimiento Académico con una correlación directa y significativa; así como Gestión Administrativa se relaciona con el Rendimiento Académica con una correlación directa y significativa.

Conclusiones

1. La **Gestión Escolar** ha alcanzado una valoración de 66.3 % que la convierte en logro **regular**. Eso significa que la capacidad gerencial del director, como responsable de los aspectos pedagógico, institucional y administrativo, no ha alcanzado el nivel de capacidad gerencial, hecho que afecta el logro de la calidad de la enseñanza. El 79.8 % de logro alcanzado en la calidad de la enseñanza califica de **regular**, significa que los docentes lograron de manera parcial el ideal del modelo activo de enseñanza en las aulas. Ambos resultados sirven de evidencia para establecer la relación directa y significativa entre las variables de estudio.
2. La **Gestión Pedagógica**, que también se califica de alcance **regular**, contribuye de manera parcial al mejoramiento continuo de la calidad educativa expresada en la planificación, estrategias, evaluación del aprendizaje; siendo la excepción, la gestión de los recursos materiales donde sí alcanzaron la valoración de **buena**. Este resultado repercute en el logro de la calidad de la enseñanza porque se llega parcialmente al sistema de conocimiento, a las habilidades y al entrenamiento pedagógico que son esenciales para el modelo activo en el aprendizaje de los alumnos.
3. La **Gestión Institucional** es otro factor que no puede estar ajena a la calidad de la educación. La calificación de **regular** la ubica como contribución parcial de las acciones del director en el mejoramiento continuo de la calidad de la enseñanza expresada en los criterios de cumplimiento, orientación, análisis de la problemática educativa, hechos que repercuten en el logro de la calidad de la enseñanza porque se llega parcialmente al ideal de “modelo activo” de aprendizaje en las aulas.
4. La **Gestión administrativa**, que se califica como **buena**, es un logro significativo pero parcial. Señala que el responsable de la administración sí cumple con los estándares establecidos como el control del personal, la elaboración de los proyectos con participación democrática y

descentralizada, con la elaboración de proyectos de mejora continua, con su participación directa en el presupuesto del centro educativo, etc. Sin embargo, el hecho de identificar factores de eficacia en forma parcial no implica que estos sean manejados exitosamente; no basta transferir directamente los factores de eficacia; es necesario tomar en cuenta las condiciones de cada establecimiento para poner en funcionamiento el saber cotidiano de los actores educativos e integrarlo con el saber experto, aumentar los niveles de sensibilidad frente a los problemas y el compromiso institucional de los actores.

Sugerencias

- Se sugiere asumir la autoevaluación en las instituciones educativas, aunque no sea con fines de acreditación y certificación. El mundo globalizado y la sociedad de la información exigen cada vez más retos que los futuros alumnos tienen que enfrentar. La calidad se logra con una gestión que pone en juego la capacidad gerencial de los directores y el trabajo profesional y responsable de los docentes para aplicar el “modelo” activo de enseñanza que exige una preparación académica y constante capacitación.
- Se sugiere comprender la naturaleza de la gestión pedagógica relacionada con el conocimiento de los principios teóricos subyacentes en las disciplinas que se dedican a fundamentar y explicar, tanto en el área de gestión como en el área de educación, analizando su contenido con sentido político, público, filosófico, etc., y a la luz de la “acción humana”.
- Se recomienda a los directores de los centros educativos, especialmente a los docentes del Fe y Alegría N° 25, adquirir el compromiso de liderazgo profesional, propositivo, firme, participativo y con competencia profesional.
- Este perfil debe tener presente lo académico, técnico y humano, se acompaña por el sentido de misión y lealtad compartido por directivos, profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad en general; un compromiso honesto de la comunidad educativa en torno a los propósitos planteados –especialmente- las de aprendizaje según el modelo activo con unidad de propósitos, colaboración y consistencia académico-profesional.
- Se recomienda establecer un ambiente favorable para el trabajo pedagógico: clima ordenado, ambiente atractivo, calidad humana y profesional del director y profesores. Estas exigencias cumplen un rol fundamental para la efectividad escolar, evitándose los resultados disfuncionales entre los docentes: inestables, poca confianza en sí mismos, reactivos, con

dificultades en el manejo conductual de la clase, buen uso del tiempo, con bajas expectativas personales, concentración en la enseñanza y en el aprendizaje, orientación al rendimiento y énfasis académico a una cultura del esfuerzo; con actitudes positivas frente al logro de los alumnos y por la evaluación permanente.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. L. (2001). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Editorial Limusa.
- Aguerrondo, I. (1991). *El planeamiento como instrumento de cambio*; Editorial Troquel Argentina 122pp.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa, enfoques y procesos*. Lima-Perú; Editorial Fondo de Desarrollo Editorial
- Álvarez, I. & Topete, C. (2004). *Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 3 (34), 11-36.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*. Psicoperspect, (34-52). Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Ander-Egg E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio, pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57
- Antúnez y Gairin (2000). *La organización escolar, práctica y fundamentos*. España: Editorial Grao.
- APPLETON'S NEWS CUYAS DICTIONARY. (1990). México. Editorial Cumbre.
- Apud, O. (2000). *Evaluar para la transformación*. Paidós (Tramas Sociales), pág.32. En Secretaría de Educación Pública del Estado de Durango. Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad. Argentina.
- Ball, S. (1994). *La micropolítica en la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós, M.E.C., Barcelona.

- Bolívar, A.(1999). *La evaluación del currículum: enfoques, procesos y estrategias*. Diseño, desarrollo e innovación del currículum. Madrid, ED. Síntesis. Pp. 365-387.
- Braslavsky, C. & Gustavo Cosse (1996). *Las Actuales Reformas en América Latina: Cuatro Actores, 3 Lógicas y 8 Tensiones*. Buenos Aires-Argentina, Editorial PREAL.
- Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo XXI. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Volumen 4, pp.84 – 101. Recuperado de: <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.pdf>.
- Bravo C., Alminagorta D., Cajavilca J. y Cornejo A. (2006). Seminario de Didáctica General. Lima: San Marcos. Pág.118, 124. (B. Publica de Lima) 371.102 S.
- Brown, G. & Atkins M. (1988). *Effective teaching in higher education, London: Methuen*. Ref: PL- 128-189 Santry.
- Bunge M. (1969): *La investigación científica*. Ariel. Barcelona.
- Bustos, F. (1991). "El Planeamiento y la Administración de la Educación en América Latina: del Optimismo a la Incertidumbre". En *Perspectivas*, Vol. XXI, N° 1. Revista Trimestral de Educación N° 77. Santiago-Chile, Editorial de la UNESCO.
- Caldeiro, P. (2005). *La enseñanza y el enfoque cognitivo*. Extracto publicado en la web Idóneos.com. Consultado el 22 de marzo de 2014.
- Calero M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23 1998.

- Camisón, C.; Cruz, S.; González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Carnoy, M. & De Moura C. (1996). *El Escenario de las Políticas Educativas de los 90, ¿Qué Rumbo debe tomar el Mejoramiento de la Educación en América Latina?*. Buenos Aires- Argentina, Editorial.
- Carrillo L. (2008). *La gestión escolar en las instituciones educativas*. Recuperado de: www.uach.mxextension_y_difusion/.../2008/2012Gestios_escolar.pdf
- Carr W. & Kemmis S. (1988). *Teoría crítica de la enseñanza*. La investigación-acción en la formación del profesorado. Ediciones: Martinez Roca (1998)
- Casanova, Ma. A. (1998). *Evaluación: concepto, tipología y objetivos en la evaluación educativa*. Ed. Escuela básica. (67-102). México: SEP
- Casassus, J. (1997). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*, en Antología de Gestión Escolar (13-30). México: SEP.
- Castelán, A. (2003). *¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas?* Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 97, 39-42.
- Cea D' Áncora, M. A. (1999) *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Chiavenato, A. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. 2da. Edición. Ed.Mc.Graw Hill. México, pp.552
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill, México.

Chiavenato I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54

Cuevas R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. (1ª ed.) Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Darromán Savigne y Velázquez Leyva (2011). El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas: *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 145, Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>

Declaración Mundial sobre Educación para Todos. *Satisfacción de las Necesidades de Aprendizaje Básico*. Artículo 1. Jomtien, Tailandia, marzo de 1990.

De Mello N. & Da Silva T. (1992). *La Gestión en la Escuela en las Nuevas Perspectivas de las Políticas Educativas*. En: La Gestión Pedagógica de la Escuela, Justa Ezpeleta & Alfredo Furlán (Compiladores), Santiago de Chile, UNESCO/OREALC.21

Deming, W.E. (1982) *Calidad, Productividad y Competitividad*. M.I.T.,Cambridge. USA)

Díaz Á. (2010). *Evaluación educativa y evaluación del aprendizaje*. México.

Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956) Recuperado de: www.mailxmail.com/curso-lider.../liderazgo-definicion-concepto.

Diccionario de la Lengua Española, Vigésima segunda edición, Ed. Pd. Madrid, 2001, p. 23

Diccionario de la Lengua Española, Ed. Pd. Madrid, 1992, p. 365.

- Dolors, P. (2002). *Enseñar y aprender Ciencias Sociales, Geografía e Historia*. Barcelona.
- Drucker, P. (1999) *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Ed. Norma.
- Drucker, P. (1994) *El Ascenso de la Sociedad del Conocimiento*. En: Facetas. Nº104, 2/94.
- Edel R. (2004) Revista: *Red Científica: Ciencia, Tecnología y Pensamiento de la Universidad Cristóbal Colón de México*.
- Eggen, P. (2000). *Estrategias docentes, enseñanza de contenidos curriculares y desarrollo de habilidades de pensamiento*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Eliozondo H. (2001). *La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Editorial Paidós, México, pp.217.
- Farjat, L. (1998) *Gestión Educativa Institucional: de las intenciones a las concreciones; aportes para transformar la realidad*, Editorial Lugar, Cap. V al VII. Documentos internos 92 páginas.
- Farro, F. (1995) *Gerencia de centros educativos*. Lima, Centro de Proyección Cristiana.
- Flores, Ochoa, R. (1999). *Evaluación Pedagógica y Cognición*. Sta. Fe de Bogotá. Edit. Mc Graw Hill.
- Frigerio, G. (1992) *Las instituciones educativas. Cara y Ceca, elementos para su gestión*. Editorial Troquel S.A., Argentina, 169 pp.
- García M. (2004) *Administración y gestión escolar*. Editorial IMCED, 150 páginas.

- García V. (1981). *La calidad de la educación: Una interrogante a las ciencias de la educación, a la política docente y a la actividad escolar*. En VV.AA. *La calidad de la educación*. Madrid: CSIC, págs. 10 – 11.
- Gimeno J. (1992) *Investigación e Innovación sobre la Gestión Pedagógica de los Equipos de Profesores*. En *La gestión pedagógica de la escuela*, Ezpeleta, Justa y Alfredo, Furlán (comps.). Santiago de Chile, UNESCO/ OREALC.
- Guibovich L. (2006). *Antropología liderazgo y cultura organizacional*. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.
- Gvirtz, S. & Palmidessi, M. (1998). *Un modelo básico en el ABC de la tarea docente: vitae y enseñanza*. (pp. 188-209). Argentina: Aique.
- González, V. (2003). *El PEC un programa que evoluciona y se adapta*. Entrevista con Jesús Álvarez. *Educare. Revista de las Escuelas de Calidad*, 2, 37-43.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Hernández, Ma. (2006). *Planeación y gestión educativa en Ventanas Abiertas: presentes y por venir de la Planeación educativa*. Editorial Amapsi. Pág. 189.
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw – Hill Interamericana, S.A.
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta ed.)* México: Mc Graw – Hill.

Hernández, Sevilla y Hosbert (2007). *Estudio de las Muestras; “esencialmente un subgrupo de la población”*. España: Editorial Versache. Ejemplar X.

Historia de Fe y Alegría (s.f.) Recuperado de:
old.feyalegria.org/libreria/portal.php

INCE (2006) *Evaluación de la calidad en la enseñanza escolar*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.

INEE (2005) *La calidad en la educación básica*. Informe Anual 2005. Resumen Ejecutivo. México.

IPEBA (2013) *¿Qué y cómo evaluamos la Gestión de la Institución Educativa? Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular*. 2da edición.

Ishikawa, K. (1985) *¿Qué es el Control Total de Calidad?* Serie Norma. Colombia.

Latapí, S. P. (1994) *La investigación educativa en México*. México: FCE.

Lavín, S. (2007) *Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo*. Educare 2, págs. 23-35.

López, F. (1994) *La gestión de la calidad en educación*. Madrid: La Muralla.

López F. (s.f.) *Modelos de Gestión de Calidad*. Recuperado El 10 de noviembre de 2013. Recuperado de:
www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20decalida

Mayor, F. (1996) *Continuidad y evaluación de las reformas educativas*. En: Aprender para el futuro mejor: Educación y desarrollo. Documentos de un debate. X Semana.

- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, México, Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 119pp.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2000). *Manual para directores regionales, sub-regionales técnico pedagógicos y especialistas de las direcciones regionales y subregionales del Perú*. Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD). Lima: DINFOCAD-UCAD.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002). *Redes Educativas Rurales. Experiencia de Descentralización y Democratización de la Gestión Educativa*. Informe de Evaluación Interna. Lima: OAAE-UDECE
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002). *Democratización y Descentralización de la Gestión Educativa*. Las Redes Educativas Rurales.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2006). *La gestión en la Institución Educativa*. Oficina de apoyo a la Administración de la Educación. Módulo 1. Unidad de Capacitación en Gestión.
- Moral C. (2010) (coord.) *Didáctica, Teoría y Práctica de la Enseñanza*, Editorial Pirámide, España.
- Murillo P. (2003). *Hacia la construcción de un nuevo modelo de asesoramiento/supervisión*. *Educare* 2, 45-55.
- Navarro, M. (2002): *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*. México: UPN/Durango.
- Navarro M. & Lladó D. (2014). *La Gestión Escolar: una aproximación a su estudio*. México: Palibrio LLC.
- Orden, A. de la (1981). Evaluación del aprendizaje y calidad de la educación. En *Varios, Calidad de la educación*. Madrid: C.S.I.C.

- OREALC/UNESCO (2007). *El Derecho a una Educación de Calidad para Todos en América Latina y el Caribe*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (3), pp. 1-21. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art1.pdf>. Consultado el 18 de marzo de 2014.
- Palacios, M. y Gallardo C. (1993) *Descentralización y Gestión Educativa*. Lima-Perú, Programa Tinkuy. TAREA.
- Palladino, L. (1998) *Administración Organizacional, Capacitación, Evaluación, Calidad*. Buenos Aires-Argentina, Editorial Espacio.
- Paula, G. (2005). *La enseñanza y el enfoque cognitivo*. Consultado el 22 de marzo de 2014 del sitio web Idóneos.com.
- Pérez B. (1997). *Proyecto de Gestión Educativa: Módulo de Formación Docente*. La Paz-Bolivia. CEBIAE-PIE. Pérez, Elizardo 1992 Warisata: La Escuela Ayllu. La Paz-Bolivia, CERES-Hisbol
- Pere M. (2002). *Calidad e innovación educativa en los centros*. Recuperado de: <http://www.peremarques.pangea.org/calida2.htm>. Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, UAB.
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Portal educativo de las Américas (s.f.) *Las dimensiones y ejes que definen la calidad*. Recuperado de: http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_116/articulo4/dimensiones.aspx .
- Portela, A. / González, M.T.(2003). *Planificación y estrategia en los centros escolares*. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. (207-224). España. Editorial Pearson.

- Pozner, P. (1997) *El directivo como gestor de aprendizajes escolares* en Secretaría de Educación Pública del Estado de Durango. Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad. Un plan para mejorar la gestión de nuestra escuela. Buenos Aires, Editorial Aiqué.
- PROEIB Andes y Consejos Educativos de Pueblos Originarios de Bolivia (2008) *Programa de fortalecimiento de liderazgos indígenas. Gestión educativa en el contexto de la EIB*. Módulo 4, guía del participante. Cochabamba: UMSS, PROEIB Andes, RIDEI.
- Quijano A. (2003), *Liderazgo*. Universidad del Rosario. Facultad de Altos Estudios de Administración de Empresas y de Negocios. Bogotá D.C.
- Ramírez, G., (1994). *La nueva gestión de los planteles escolares* en primer Congreso Nacional de Educación. Documentos de trabajo, México: SNTE, (pp 4-5)
- REICE - *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2003, Vol. 1, No. 2 Recuperado de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Murillo.pdf>.
- Restrepo, G. (2008). *El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica*. Recuperado de: http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/quillermo_r/concepto.html
- Ruiz, J. M. (2005). La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria. *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 8. OEI en Secretaría de Educación Pública del Estado de Durango. Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad.
- Sabino, C. (2005). *El proceso de investigación; "una introducción Teórico-Práctica"*. Venezuela: Editorial Panapo. C.A. Tercera edición.

- Sánchez, Y. & Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- Sander, B. (1996) *Gestión Educativa en América Latina. Construcción y Reconstrucción del Conocimiento*. Buenos Aires-Argentina, Editorial Troquel.
- Sandoval, E.(2000). *La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes*. México: UPN/Plaza y Valdez.
- Schmelkes, S. & Manteca, E. (Ed.) (2001). *Calidad de la educación y gestión escolar*. En Gestión Escolar: Programa y materiales de apoyo para el estudio. (25-38). México: SEP.
- Schemelkes, S. (1992). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Colección INTERAMER, 32, p.13.
- Seibold, J. (2000). *La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, 23. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/rie23a07.pdf>.
- Stephen R. (1999). *Comportamiento Organizacional*, Octava Edición, Ed. Prentice Hall, págs. 68,69, 70, 71.
- Tedesco, J. C. (1992). *Algunos Aspectos de la Privatización Educativa en América Latina*. Lima, Tarea.
- Tedesco, J. C. (1995). *El nuevo pacto educativo: educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*. Madrid : Anaya, 190 pp.
- Murillo J., González V., Rizo H. (2006). *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. OREALC/UNESCO: Santiago de Chile.

Vega, A. (2008). Sociedad del conocimiento y calidad de la Educación. *Cuadernos de Docencia Universitaria* ISSN 0718-4719 versión electrónica Vol. 1, Nro. 1, pp. 129 – 135.

Viel, P. (2007). ¿Otra vez el PEI? *Revista Novedades Educativas*, 18, 21-23.

UNESCO (2004). *Educación para Todos: El imperativo de la calidad*. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2005. Recuperado de: http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf

UNESCO (2005). *Educación para Todos: El imperativo de la calidad*. Informe de Seguimiento de Educación para Todos en el Mundo. Ediciones UNESCO. París. Consultado el 8 de junio de 2014. Disponible en: www.unesco.org/education.

Apéndice

Apéndice 1.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN ESCOLAR Y CALIDAD DE LA ENSEÑANZA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA N° 25 DE SAN DE LURIGANCHO

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPÓTESIS | VARIABLES E INDICADORES | METODOLOGÍA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|-------------|-------------|--------------------|--|-----------------------|---------------------------------|------------------------|---|-------------|-------------|---------------|---------------------------------|-------------|-------------|---------------------|------------------|------------|--|--|
| <p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y alegría de San Juan de Lurigancho?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión Pedagógica y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión Institucional y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho?</p> | <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Demostrar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar la relación que existe entre la Gestión Pedagógica y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la Gestión Institucional y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la Gestión Administrativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.</p> | <p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación directa y significativa de concepto gerencial entre la Gestión Educativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>Existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre la Gestión Institucional y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de la Enseñanza en la Institución Educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho.</p> | <p>Variable 1: Gestión Escolar</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gestión Pedagógica</td> <td>Normas pedagógicas Monitoreo Democracia Capacitación de docentes Proyectos innovadores</td> </tr> <tr> <td>Gestión Institucional</td> <td>Recursos Estímulos Normas</td> </tr> <tr> <td>Gestión Administrativa</td> <td>Monitoreo Relaciones humanas Capacitación</td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable 2 : Calidad en la enseñanza</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación</td> <td>Documentos técnico- pedagógicos</td> </tr> <tr> <td>Estrategias</td> <td>Estrategias</td> </tr> <tr> <td>Medios y Materiales</td> <td>Recursos Tics</td> </tr> <tr> <td>Evaluación</td> <td>Tipos de evaluación Indicadores de evaluación Instrumentos de evaluación</td> </tr> </tbody> </table> | Dimensiones | Indicadores | Gestión Pedagógica | Normas pedagógicas Monitoreo Democracia Capacitación de docentes Proyectos innovadores | Gestión Institucional | Recursos Estímulos Normas | Gestión Administrativa | Monitoreo Relaciones humanas Capacitación | Dimensiones | Indicadores | Planificación | Documentos técnico- pedagógicos | Estrategias | Estrategias | Medios y Materiales | Recursos Tics | Evaluación | Tipos de evaluación Indicadores de evaluación Instrumentos de evaluación | <p>Alcance de la Investigación</p> <p>Correlacional</p> <p>Método de investigación</p> <p>Analítico - sintético</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>Descriptivo Correlacional</p> <p>Población y muestra</p> <p>Población: 110</p> <p>Muestra: 104</p> |
| Dimensiones | Indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión Pedagógica | Normas pedagógicas Monitoreo Democracia Capacitación de docentes Proyectos innovadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión Institucional | Recursos Estímulos Normas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión Administrativa | Monitoreo Relaciones humanas Capacitación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dimensiones | Indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planificación | Documentos técnico- pedagógicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estrategias | Estrategias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Medios y Materiales | Recursos Tics | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación | Tipos de evaluación Indicadores de evaluación Instrumentos de evaluación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Apéndice 2.

Instrumento para medir la variable 1

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA I.E. FE Y ALEGRÍA N°25, DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

ENCUESTA ANÓNIMA

Estimado (a) colega:

INDICACIONES:

Este instrumento tiene el propósito de obtener datos válidos y fiables sobre la calidad de la gestión escolar para su debida interpretación, valoración y comprobación de la acción educativa.

INSTRUCCIONES: Lea con mucha atención cada pregunta y marca con una X la alternativa correspondiente.

| Nivel de percepción | | | | |
|---------------------|------------|---------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| PROPOSICIONES | NIVEL DE PERCEPCIÓN | | | | |
|---|---------------------|------------|---------|--------------|---------|
| | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| GESTION PEDAGOGICA: DIRECTOR | | | | | |
| 1. Brinda orientaciones oportunas respecto al desarrollo de las actividades y al adecuado cumplimiento de las normas pedagógicas. | | | | | |
| 2. Realiza actividades de orientación sobre el desarrollo de las áreas a nivel Institucional. | | | | | |
| 3. Publica e informa sobre las normas pedagógicas que justifican el desarrollo de las actividades dentro y fuera del colegio | | | | | |
| 4. Comunica sobre las normas pedagógica elaboradas por la institución | | | | | |
| 5. Realiza monitoreo sobre las actividades en el colegio | | | | | |
| 6. Supervisa o evalúa la gestión de los docentes de la Institución Educativa, produciendo mejoras en el servicio | | | | | |
| 7. Realiza un control sobre el avance de los cursos | | | | | |
| 8. Informa a los padres sobre el rendimiento de los alumnos | | | | | |
| 9. Promueve la práctica de la democracia en el desarrollo de las actividades de aprendizaje | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 10. Fomenta la identidad institucional a través de la participación de los alumnos en las actividades | | | | | |
| 11. Fomenta la participación de los alumnos en las actividades cívico-patriótico | | | | | |
| 12. Acepta la ideas y opiniones de los profesores y alumno cuando visita el aula | | | | | |
| 13. Promueve la ejecución de programas de capacitación para los profesores | | | | | |
| 14. Organiza jornadas pedagógicas para la actualización profesional de los profesores sin descuidar las horas de clase | | | | | |
| 15. Publica en el periódico mural sobre actividades de capacitación de los docentes | | | | | |
| 16. Brinda facilidades a los profesores para que sigan estudiando y capacitando | | | | | |
| 17. Promueve la ejecución de proyectos de innovación pedagógica. | | | | | |
| 18. Brinda especial atención a proyectos innovadores. | | | | | |
| 19. Promueve la participación comunal e Institucional a través de convenios, proyectos u otros para apoyar el servicio educativo. | | | | | |
| 20. Participa activamente en la ejecución de proyectos en el colegio | | | | | |
| GESTIÓN INSTITUCIONAL: DIRECTOR | | | | | |
| 21. Evalúa el cumplimiento de las normas de Gestión del colegio | | | | | |
| 22. Orienta el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. | | | | | |
| 23. Orienta la organización, funcionamiento y evaluación de las diferentes comisiones de trabajo en la Institución Educativa. | | | | | |
| 24. Orienta la formulación y/o actualización de los documentos del colegio | | | | | |
| 25. Promueve la actualización del inventario de los bienes inmuebles de la Institución. | | | | | |
| 26. Utiliza la tecnología de información y comunicación en la Gestión Educativa de la institución. | | | | | |
| 27. Orienta y controla el presupuesto con la prioridad de garantizar un mejor servicio educativo. | | | | | |
| 28. Estimula los logros destacables alcanzados por los docentes de la Institución Educativa. | | | | | |
| 29. Orienta la ejecución de programas de capacitación para el personal administrativo de la Institución Educativa. | | | | | |
| 30. Propicia permanentemente la existencia de un buen clima Institucional, a fin de garantizar la eficiencia de la Gestión. | | | | | |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA: DIRECTOR | | | | | |
| 31. Orienta la aplicación de las normas en la institución | | | | | |
| 32. Realiza control del personal docente y administrativo. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 33. Utiliza en forma oportuna las normas educativas vigentes. | | | | | |
| 34. Promueve el desarrollo de programas de capacitación para el personal administrativo para la mejora de la mejora de la Gestión. | | | | | |
| 35. Es responsable en la administración del presupuesto | | | | | |
| 36. Evalúa el rendimiento del personal de la Institución Educativa y adopta estrategias para la superación de las deficiencias observadas. | | | | | |
| 37. Estimula el trabajo solidario y en equipo. | | | | | |
| 38. Cumple con los requerimientos que le solicita la UGEL n los plazos previstos. | | | | | |
| 39. Realiza convenios con instituciones para complementación y/o especialización | | | | | |
| 40. Presta apoyo para la solución de conflictos que se presentan en la Institución Educativa. | | | | | |

Apéndice 3.

Instrumento para medir la variable 2

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA EN LA I.E. FE Y ALEGRÍA N°25, DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

ENCUESTA ANÓNIMA

Estimado (a) colega

INDICACIONES:

Estimado maestro(a): este instrumento tiene el propósito de obtener datos válidos y fiables sobre la calidad de la enseñanza para su debida interpretación, valoración y comprobación de la acción educativa.

INSTRUCCIONES: Lea con mucha atención cada pregunta y marca con una X la alternativa correspondiente.

| Nivel de percepción | | | | |
|---------------------|------------|---------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| PROPOSICIONES | NIVEL DE PERCEPCIÓN | | | | |
|--|---------------------|------------|---------|--------------|---------|
| | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| Planificación del docente | | | | | |
| 1. Existe coherencia entre el PEI, PCI, el DCN, la programación anual, Unidad y sesión de aprendizaje. | | | | | |
| 2. Inserto los temas transversales que atienden a las necesidades e intereses de los estudiantes y los incluyó en la programación anual, unidad. | | | | | |
| 3. Conozco las características de los estudiantes: ritmos y estilos de aprendizaje. | | | | | |
| 4. El diseño de sesión de aprendizaje contiene procesos pedagógicos y cognitivos. | | | | | |
| 5. Desarrollo secuencialmente la sesión, logrando el aprendizaje esperado en los estudiantes. | | | | | |
| 6. Tengo una actitud permanente de búsqueda, análisis e innovaciones educativas que permiten aprendizajes permanentes y adecuados a nuevos desafíos. | | | | | |
| Estrategias del docente | | | | | |
| 7. Conozco y hago uso adecuado de las estrategias, metodologías para posibilitar la construcción del aprendizaje. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 8. Se pide a los alumnos hacer trabajos en grupo. | | | | | |
| 9. Se plantean problemas para que los alumnos piensen y resuelvan. | | | | | |
| 10. Antes de empezar las clases, se preguntan a los alumnos si es que saben algo sobre el tema que va a explicar. | | | | | |
| 11. Aconsejan a los alumnos a darse cuenta de cómo tienen que estudiar para aprender mejor. | | | | | |
| 12. Se explica a los alumnos sobre lo que van a aprender en cada clase. | | | | | |
| 13. Se explica a los alumnos para qué les va a servir lo que van a aprender. | | | | | |
| 14. Se explica a los alumnos cómo se relaciona lo que van a aprender con la vida diaria. | | | | | |
| 15. Se les dice a los alumnos cómo van avanzando en su aprendizaje. | | | | | |
| 16. Se les apoya a los alumnos con clases adicionales, dándoles algunos materiales adicionales o dándoles mayores explicaciones en los temas. | | | | | |
| 17. Aplico estrategias de trabajo cooperativo. | | | | | |
| 18. Propicio la práctica de valores en los estudiantes. | | | | | |
| Medios y materiales del docente | | | | | |
| 19. Utilizo en forma pertinente las Tic en mis prácticas pedagógicas. | | | | | |
| 20. Conozco y hago uso de los recursos/materiales para posibilitar la construcción del aprendizaje. | | | | | |
| 21. En la biblioteca se encuentran textos básicos de consulta. | | | | | |
| 22. Los materiales son adecuados para todos los estudiantes (materiales concretos, fichas, material audiovisual, material para estudiantes con necesidades especiales, para contextos bilingües y/u otros) | | | | | |
| 23. El equipamiento para las actividades de aprendizaje (laboratorios, computadoras, proyectores, televisores, instrumentos musicales, maquinarias, material de deporte y/u otro) es adecuado. | | | | | |
| 24. La Institución Educativa cuenta con mecanismos para que los docentes puedan utilizar de manera oportuna y ordenada materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de las actividades pedagógicas. | | | | | |
| Evaluación de los aprendizajes | | | | | |
| 25. Al inicio del curso acuerda la forma de evaluar. | | | | | |
| 26. Realiza la evaluación cualitativa de los alumnos. | | | | | |
| 27. Utilizo las diferentes formas de evaluación para mejorar mi práctica pedagógica. | | | | | |
| 28. Realiza evaluaciones periódicas oportunamente | | | | | |

Apéndice 4. Certificados de validez de contenido

Variable Independiente: GESTION ESCOLAR

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Niveles o rangos |
|---|----------------------------|---|--|
| I. Gestión Pedagógica | • Normas pedagógicas | El Director: | Siempre = S Casi Siempre = CS A veces = AV Casi Nunca = CN Nunca = N |
| | | 1. Brinda orientaciones oportunas respecto al desarrollo de las actividades y al adecuado cumplimiento de las normas pedagógicas. | |
| | • Monitoreo | 2. Realiza actividades de orientación sobre el desarrollo de las áreas a nivel Institucional. | |
| | | 3. Publica e informa sobre las normas pedagógicas que justifican el desarrollo de las actividades dentro y fuera del colegio. | |
| | • Democracia | 4. Comunica sobre las normas pedagógicas elaboradas por la institución. | |
| | | 5. Realiza monitoreo sobre las actividades en el colegio. | |
| | • Capacitación de docentes | 6. Supervisa o evalúa la gestión de los docentes de la Institución Educativa produciendo mejoras en el servicio. | |
| | | 7. Realiza un control sobre el avance de los cursos. | |
| | | 8. Informa a los padres sobre el rendimiento de los alumnos. | |
| | | 9. Promueve la práctica de la democracia en el desarrollo de las actividades de aprendizaje. | |
| | • Proyectos innovadores | 10. Fomenta la identidad institucional a través de la participación de los alumnos en las actividades. | |
| | | 11. Fomenta la participación de los alumnos en las actividades cívico-patrióticas. | |
| | | 12. Acepta las ideas y opiniones de los profesores y alumno cuando visita el aula. | |
| | | 13. Promueve la ejecución de programas de capacitación para los profesores. | |
| | | 14. Organiza jornadas pedagógicas para la actualización profesional de los profesores sin descuidar las horas de clase. | |
| | | 15. Publica en el periódico mural sobre actividades de capacitación de los docentes. | |
| | | 16. Brinda facilidades a los profesores para que sigan estudiando y capacitando. | |
| | | 17. Promueve la ejecución de proyectos de innovación pedagógica. | |
| | | 18. Brinda especial atención a proyectos innovadores. | |
| | | 19. Promueve la participación comunal e Institucional a través de convenios, proyectos u otros para apoyar el servicio educativo. | |
| 20. Participa activamente en la ejecución de proyectos en el colegio. | | | |

| | | | |
|---------------------------|----------------------|--|--|
| II. Gestión Institucional | ● Recursos | 21. Evalúa el cumplimiento de las normas de Gestión del colegio | Siempre = S Casi Siempre = CS A veces = AV Casi Nunca = CN Nunca = N |
| | | 22. Orienta el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. | |
| | ● Estímulos | 23. Orienta la organización, funcionamiento y evaluación de las diferentes comisiones de trabajo en la Institución Educativa. | |
| | | 24. Orienta la formulación y/o actualización de los documentos del colegio | |
| | ● Relaciones humanas | 25. Promueve la actualización del inventario de los bienes inmuebles de la Institución. | |
| | | 26. Utiliza la tecnología de información y comunicación en la Gestión Educativa de la institución. | |
| | ● Normas | 27. Orienta y controla el presupuesto con la prioridad de garantizar un mejor servicio educativo. | |
| | | 28. Estimula los logros destacables alcanzados por los docentes de la Institución Educativa. | |
| | | 29. Orienta la ejecución de programas de capacitación para el personal administrativo de la Institución Educativa. | |
| | | 30. Propicia permanentemente la existencia de un buen clima Institucional, a fin de garantizar la eficiencia de la Gestión. | |
| 7. Gestión Administrativa | ● Relaciones humanas | 31. Orienta la aplicación de las normas en la institución | Siempre = S Casi Siempre = CS A veces = AV Casi Nunca = CN Nunca = N |
| | | 32. Realiza control del personal docente y administrativo. | |
| | | 33. Utiliza en forma oportuna las normas educativas vigentes. | |
| | ● Monitoreo | 34. Promueve el desarrollo de programas de capacitación para el personal administrativo para la mejora de la mejora de la Gestión. | |
| | | 35. Es responsable en la administración del presupuesto | |
| | ● Capacitación. | 36. Evalúa el rendimiento del personal de la Institución Educativa y adopta estrategias para la superación de las deficiencias observadas. | |
| | | 37. Estimula el trabajo solidario y en equipo. | |
| | | 38. Cumple con los requerimientos que le solicita la UGEL en los plazos previstos. | |
| | | 39. Realiza convenios con instituciones para complementación y/o especialización | |
| | | 40. Presta apoyo para la solución de conflictos que se presentan en la Institución Educativa. | |

Variable Dependiente: CALIDAD EN LA ENSEÑANZA

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Niveles o rangos |
|-----------------|----------------------------------|--|-------------------|
| Planificación | ● Documentos técnico-pedagógicos | 1. Existe coherencia entre el PEI, PCI, el DCN, la programación anual, Unidad y sesión de aprendizaje | Siempre = S |
| | | 2. Inserto los temas transversales que atienden a las necesidades e intereses de los estudiantes y los incluyo en la programación anual, unidad. | Casi Siempre = CS |
| | | 3. Conozco las características de los estudiantes: ritmos y estilos de aprendizaje. | A veces = AV |
| | | 4. El diseño de sesión de aprendizaje contiene procesos pedagógicos y cognitivos. | Casi Nunca = CN |
| | | 5. Desarrollo secuencialmente la sesión, logrando el aprendizaje esperado en los estudiantes. | Nunca = N |
| | | 6. Tengo una actitud permanente de búsqueda, análisis e innovaciones educativas que permiten aprendizajes permanentes y adecuados a nuevos desafíos. | |
| II. Estrategias | ● Estrategias | 7.- Conozco y hago uso adecuado de las estrategias, metodologías para posibilitar la construcción del aprendizaje. | Siempre = S |
| | | 8.- Se pide a los alumnos hacer trabajos en grupo. | |
| | | 9.- Se plantean problemas para que los alumnos piensen y resuelvan. | Casi Siempre = CS |
| | | 10.- Antes de empezar las clases, se preguntan a los alumnos si es que saben algo sobre el tema que va a explicar. | |
| | | 11.- Aconsejan a los alumnos a darse cuenta de cómo tienen que estudiar para aprender mejor. | A veces = AV |
| | | 12.- Se explica a los alumnos sobre lo que van a aprender en cada clase. | |
| | | 13. Se explica a los alumnos para qué les va a servir lo que van a aprender. | Casi Nunca = CN |
| | | 14.- Se explica a los alumnos cómo se relaciona lo que van a aprender con la vida diaria. | |
| | | 15. Se les dice a los alumnos cómo van avanzando en su aprendizaje. | Nunca = N |
| | | 16. Se les apoya a los alumnos con clases adicionales, dándoles algunos materiales adicionales o dándoles mayores explicaciones en los temas. | |
| | | 17. Aplico estrategias de trabajo cooperativo | |
| | | 18. Propicio la práctica de valores en los estudiantes. | |

| | | | |
|--------------------------|--|---|--|
| III. Medios y materiales | • Recursos | 19.- Utilizo en forma pertinente las Tic en mis prácticas pedagógicas. | Siempre = S Casi Siempre = CS A veces = AV Casi Nunca = CN Nunca = N |
| | | 19. Utilizo en forma pertinente las Tic's en mis prácticas pedagógicas. | |
| | • Tics | 20.- Conozco y hago uso de los recursos/materiales para posibilitar la construcción del aprendizaje. | |
| | | 21.- Encargo actividades para la utilización de materiales de consulta. | |
| | | 22.- Utilizo materiales adecuados para todos los estudiantes (materiales concretos, fichas, material audiovisual, material para estudiantes con necesidades especiales, para contextos bilingües y/u otros) | |
| | | 23.- Hago uso de equipamiento para las actividades de aprendizaje (laboratorios, computadoras, proyectores, televisores, instrumentos musicales, maquinarias, material de deporte y/u otro) | |
| | | 24.- Dispongo de la infraestructura conveniente para el desarrollo de las actividades pedagógicas. | |
| IV. Evaluación | • Tipos de evaluación • Indicadores de evaluación • Instrumentos de evaluación | 25.- Al inicio del curso acuerda la forma de evaluar. | Siempre = S Casi Siempre = CS A veces = AV Casi Nunca = CN Nunca = N |
| | | 26.- Realiza la evaluación cualitativa de los alumnos. | |
| | | 27.- Utilizo las diferentes formas de evaluación para mejorar mi práctica pedagógica. | |
| | | 28.- Realiza evaluaciones periódicas oportunamente | |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTION ESCOLAR

| Nº | DIMENSIONES / Ítems | Pertinencia 1 | | Relevancia 2 | | Claridad 3 | | Sugerencias |
|---|--|---------------|----|--------------|----|------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSION: GESTION PEDAGÓGICA | | | | | | | | |
| 1 | El Director: Brinda orientaciones oportunas respecto al desarrollo de las actividades y al adecuado cumplimiento de las normas pedagógicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Realiza actividades de orientación sobre el desarrollo de las áreas a nivel Institucional. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Publica e informa sobre las normas pedagógicas que justifican el desarrollo de las actividades dentro y fuera del colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Comunica sobre las normas pedagógicas elaboradas por la institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Realiza monitoreo sobre las actividades en el colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Supervisa o evalúa la gestión de los docentes de la Institución Educativa, produciendo mejoras en el servicio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Realiza un control sobre el avance de los cursos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Informa a los padres sobre el rendimiento de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Promueve la práctica de la democracia en el desarrollo de las actividades de aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Fomenta la identidad institucional a través de la participación de los alumnos en las actividades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Fomenta la participación de los alumnos en las actividades cívico-patrióticas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Acepta las ideas y opiniones de los profesores y alumno cuando visita el aula. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Promueve la ejecución de programas de capacitación para los profesores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Organiza jornadas pedagógicas para la actualización profesional de los profesores sin descuidar las horas de clase. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Publica en el periódico mural sobre actividades de capacitación de los docentes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Brinda facilidades a los profesores para que sigan estudiando y capacitando. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Promueve la ejecución de proyectos de innovación pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Brinda especial atención a proyectos innovadores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Promueve la participación comunal e Institucional a través de convenios, proyectos u otros para apoyar el servicio educativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Participa activamente en la ejecución de proyectos en el colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION: GESTIÓN INSTITUCIONAL | | | | | | | | |
| 21 | Evalúa el cumplimiento de las normas de Gestión del colegio | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | Orienta el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 23 | Orienta la organización, funcionamiento y evaluación de las diferentes comisiones de trabajo en la Institución Educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | Orienta la formulación y/o actualización de los documentos del colegio | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 25 | Promueve la actualización del inventario de los bienes inmuebles de la Institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|
| 26 | Utiliza la tecnología de información y comunicación en la Gestión Educativa de la institución. | / | / | / | |
| 27 | Orienta y controla el presupuesto con la prioridad de garantizar un mejor servicio educativo. | / | / | / | |
| 28 | Estimula los logros destacables alcanzados por los docentes de la Institución Educativa. | / | / | / | |
| 29 | Orienta la ejecución de programas de capacitación para el personal administrativo de la Institución Educativa. | / | / | / | |
| 30 | Propicia permanentemente la existencia de un buen clima Institucional, a fin de garantizar la eficiencia de la Gestión. | / | / | / | |
| DIMENSION: GESTION ADMINISTRATIVA | | | | | |
| 31 | Orienta la aplicación de las normas en la institución | / | / | / | |
| 32 | Realiza control del personal docente y administrativo. | / | / | / | |
| 33 | Utiliza en forma oportuna las normas educativas vigentes. | / | / | / | |
| 34 | Promueve el desarrollo de programas de capacitación para el personal administrativo para la mejora de la mejora de la Gestión. | / | / | / | |
| 35 | Es responsable en la administración del presupuesto | / | / | / | |
| 36 | Evalúa el rendimiento del personal de la Institución Educativa y adopta estrategias para la superación de las deficiencias observadas. | / | / | / | |
| 37 | Estimula el trabajo solidario y en equipo. | / | / | / | |
| 38 | Cumple con los requerimientos que le solicita la UGEL n los plazos previstos. | / | / | / | |
| 39 | Realiza convenios con instituciones para complementación y/o especialización | / | / | / | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Mg. Fatima del Socorro Torres Cáceres DNI: 10670820

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación Profesora de la EPG-UCV

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. 20 de mayo de 2014

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


 Firma del Experto Informante
 Especialidad
Metodología de la Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CALIDAD EN LA ENSEÑANZA

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSION: PLANIFICACION | | | | | | | |
| 1 | Existe coherencia entre el PEI, PCI, el DCN, la programación anual, Unidad y sesión de aprendizaje | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Inserto los temas transversales que atienden a las necesidades e intereses de los estudiantes y los incluyo en la programación anual, unidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Conozco las características de los estudiantes: ritmos y estilos de aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El diseño de sesión de aprendizaje contiene procesos pedagógicos y cognitivos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Desarrollo secuencialmente la sesión, logrando el aprendizaje esperado en los estudiantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Tengo una actitud permanente de búsqueda, análisis e innovaciones educativas que permiten aprendizajes permanentes y adecuados a nuevos desafíos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION: ESTRATEGIAS | | | | | | | |
| 7 | Conozco y hago uso adecuado de las estrategias, metodologías para posibilitar la construcción del aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Se pide a los alumnos hacer trabajos en grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Se plantean problemas para que los alumnos piensen y resuelvan. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Antes de empezar las clases, se preguntan a los alumnos si es que saben algo sobre el tema que va a explicar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Aconsejan a los alumnos a darse cuenta de cómo tienen que estudiar para aprender mejor. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Se explica a los alumnos sobre lo que van a aprender en cada clase. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Se explica a los alumnos para qué les va a servir lo que van a aprender. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Se explica a los alumnos cómo se relaciona lo que van a aprender con la vida diaria. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Se les dice a los alumnos cómo van avanzando en su aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Se les apoya a los alumnos con clases adicionales, dándoles algunos materiales adicionales o dándoles mayores explicaciones en los temas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Aplico estrategias de trabajo cooperativo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Propicio la práctica de valores en los estudiantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN: MEDIOS Y MATERIALES | | | | | | | |
| 19 | Utilizo en forma pertinente las Tic en mis prácticas pedagógicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Conozco y hago uso de los recursos/materiales para posibilitar la construcción del aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|---|--|---|--|
| 21 | Encargo actividades para la utilización de materiales de consulta. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 22 | Utilizo materiales adecuados para todos los estudiantes (materiales concretos, fichas, material audiovisual, material para estudiantes con necesidades especiales, para contextos bilingües y/u otros) | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Hago uso de equipamiento para las actividades de aprendizaje (laboratorios, computadoras, proyectores, televisores, instrumentos musicales, maquinarias, material de deporte y/u otro) | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Dispongo de la infraestructura conveniente para el desarrollo de las actividades pedagógicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| DIMENSION: EVALUACION | | | | | | | |
| 25 | Al inicio del curso acuerda la forma de evaluar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Realiza la evaluación cualitativa de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Utilizo las diferentes formas de evaluación para mejorar mi práctica pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Realiza evaluaciones periódicas oportunamente | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Dr. Mg. Fatima del Socorro Torres Cárdenas DNI: 10670820

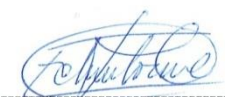
Especialidad del validador : Metodología de la Investigación - Profesora de la EPG - UCV

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. 20 de mayo de 2014

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados Son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto Informante

Especialidad
Metodología de la Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTION ESCOLAR

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia 1 | | Relevancia 2 | | Claridad 3 | | Sugerencias |
|----|--|---------------|----|--------------|----|------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSION: GESTION PEDAGOGICA | | | | | | | |
| 1 | El Director: Brinda orientaciones oportunas respecto al desarrollo de las actividades y al adecuado cumplimiento de las normas pedagógicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Realiza actividades de orientación sobre el desarrollo de las áreas a nivel Institucional. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Publica e informa sobre las normas pedagógicas que justifican el desarrollo de las actividades dentro y fuera del colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Comunica sobre las normas pedagógicas elaboradas por la institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Realiza monitoreo sobre las actividades en el colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Supervisa o evalúa la gestión de los docentes de la Institución Educativa, produciendo mejoras en el servicio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Realiza un control sobre el avance de los cursos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Informa a los padres sobre el rendimiento de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Promueve la práctica de la democracia en el desarrollo de las actividades de aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Fomenta la identidad institucional a través de la participación de los alumnos en las actividades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Fomenta la participación de los alumnos en las actividades cívico-patrióticas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Acepta las ideas y opiniones de los profesores y alumno cuando visita el aula. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Promueve la ejecución de programas de capacitación para los profesores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Organiza jornadas pedagógicas para la actualización profesional de los profesores sin descuidar las horas de clase. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Publica en el periódico mural sobre actividades de capacitación de los docentes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Brinda facilidades a los profesores para que sigan estudiando y capacitando. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Promueve la ejecución de proyectos de innovación pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Brinda especial atención a proyectos innovadores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Promueve la participación comunal e Institucional a través de convenios, proyectos u otros para apoyar el servicio educativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Participa activamente en la ejecución de proyectos en el colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION: GESTION INSTITUCIONAL | | | | | | | |
| 21 | Evalúa el cumplimiento de las normas de Gestión del colegio | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | Orienta el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 23 | Orienta la organización, funcionamiento y evaluación de las diferentes comisiones de trabajo en la Institución Educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | Orienta la formulación y/o actualización de los documentos del colegio | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 25 | Promueve la actualización del inventario de los bienes inmuebles de la Institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|--|
| 26 | Utiliza la tecnología de información y comunicación en la Gestión Educativa de la institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Orienta y controla el presupuesto con la prioridad de garantizar un mejor servicio educativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Estimula los logros destacables alcanzados por los docentes de la Institución Educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 29 | Orienta la ejecución de programas de capacitación para el personal administrativo de la Institución Educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 | Propicia permanentemente la existencia de un buen clima Institucional, a fin de garantizar la eficiencia de la Gestión. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| DIMENSIÓN: GESTION ADMINISTRATIVA | | | | | | | |
| 31 | Orienta la aplicación de las normas en la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 32 | Realiza control del personal docente y administrativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 33 | Utiliza en forma oportuna las normas educativas vigentes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | Promueve el desarrollo de programas de capacitación para el personal administrativo para la mejora de la mejora de la Gestión. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | Es responsable en la administración del presupuesto | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | Evalúa el rendimiento del personal de la Institución Educativa y adopta estrategias para la superación de las deficiencias observadas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 37 | Estimula el trabajo solidario y en equipo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 38 | Cumple con los requerimientos que le solicita la UGEL n los plazos previstos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 39 | Realiza convenios con instituciones para complementación y/o especialización | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: Dr. Raúl Morales Gutiérrez DNI: 08547901

Especialidad del validador: Metodólogo - Docente de la EPG-UCV - CANTUTA

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

20 de mayo de 2014



Firma del Experto Informante
Especialidad

Metodólogo
Docente de Investigación EPG

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CALIDAD EN LA ENSEÑANZA

| Nº | DIMENSIONES / items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSION: PLANIFICACION | | | | | | | |
| 1 | Existe coherencia entre el PEI, PCI, el DCN, la programación anual, Unidad y sesión de aprendizaje | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Inserto los temas transversales que atienden a las necesidades e intereses de los estudiantes y los incluyo en la programación anual, unidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Conozco las características de los estudiantes: ritmos y estilos de aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El diseño de sesión de aprendizaje contiene procesos pedagógicos y cognitivos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Desarrollo secuencialmente la sesión, logrando el aprendizaje esperado en los estudiantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Tengo una actitud permanente de búsqueda, análisis e innovaciones educativas que permiten aprendizajes permanentes y adecuados a nuevos desafíos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION: ESTRATEGIAS | | | | | | | |
| 7 | Conozco y hago uso adecuado de las estrategias, metodologías para posibilitar la construcción del aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Se pide a los alumnos hacer trabajos en grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Se plantean problemas para que los alumnos piensen y resuelvan. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Antes de empezar las clases, se preguntan a los alumnos si es que saben algo sobre el tema que va a explicar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Aconsejan a los alumnos a darse cuenta de cómo tienen que estudiar para aprender mejor. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Se explica a los alumnos sobre lo que van a aprender en cada clase. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Se explica a los alumnos para qué les va a servir lo que van a aprender. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Se explica a los alumnos cómo se relaciona lo que van a aprender con la vida diaria. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Se les dice a los alumnos cómo van avanzando en su aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Se les apoya a los alumnos con clases adicionales, dándoles algunos materiales adicionales o dándoles mayores explicaciones en los temas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Aplico estrategias de trabajo cooperativo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Propicio la práctica de valores en los estudiantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN: MEDIOS Y MATERIALES | | | | | | | |
| 19 | Utilizo en forma pertinente las Tic en mis prácticas pedagógicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Conozco y hago uso de los recursos/materiales para posibilitar la construcción del aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|---|--|---|--|
| 21 | Encargo actividades para la utilización de materiales de consulta. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 22 | Utilizo materiales adecuados para todos los estudiantes (materiales concretos, fichas, material audiovisual, material para estudiantes con necesidades especiales, para contextos bilingües y/u otros) | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Hago uso de equipamiento para las actividades de aprendizaje (laboratorios, computadoras, proyectores, televisores, instrumentos musicales, maquinarias, material de deporte y/u otro) | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Dispongo de la infraestructura conveniente para el desarrollo de las actividades pedagógicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| DIMENSION: EVALUACION | | | | | | | |
| 25 | Al inicio del curso acuerda la forma de evaluar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Realiza la evaluación cualitativa de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Utilizo las diferentes formas de evaluación para mejorar mi práctica pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Realiza evaluaciones periódicas oportunamente | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/Mg: Dr. Raúl Morales Gutiérrez DNI: 08547901

Especialidad del validador : Metodólogo - Docente de la EPG - UCV - CANTUTA

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. de 20 de mayo de 2014

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto Informante

Especialidad
Metodólogo
Docente de Investigación EPG

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTION ESCOLAR

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia 1 | | Relevancia 2 | | Claridad 3 | | Sugerencias |
|----|--|---------------|----|--------------|----|------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSION: GESTION PEDAGOGICA | | | | | | | |
| 1 | El Director: Brinda orientaciones oportunas respecto al desarrollo de las actividades y al adecuado cumplimiento de las normas pedagógicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Realiza actividades de orientación sobre el desarrollo de las áreas a nivel Institucional. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Publica e informa sobre las normas pedagógicas que justifican el desarrollo de las actividades dentro y fuera del colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Comunica sobre las normas pedagógicas elaboradas por la institución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Realiza monitoreo sobre las actividades en el colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Supervisa o evalúa la gestión de los docentes de la Institución Educativa, produciendo mejoras en el servicio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Realiza un control sobre el avance de los cursos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Informa a los padres sobre el rendimiento de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Promueve la práctica de la democracia en el desarrollo de las actividades de aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Fomenta la identidad institucional a través de la participación de los alumnos en las actividades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Fomenta la participación de los alumnos en las actividades cívico-patrióticas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Acepta las ideas y opiniones de los profesores y alumno cuando visita el aula. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Promueve la ejecución de programas de capacitación para los profesores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Organiza jornadas pedagógicas para la actualización profesional de los profesores sin descuidar las horas de clase. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Publica en el periódico mural sobre actividades de capacitación de los docentes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Brinda facilidades a los profesores para que sigan estudiando y capacitando. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Promueve la ejecución de proyectos de innovación pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Brinda especial atención a proyectos innovadores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Promueve la participación comunal e Institucional a través de convenios, proyectos u otros para apoyar el servicio educativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Participa activamente en la ejecución de proyectos en el colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION: GESTION INSTITUCIONAL | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Evalúa el cumplimiento de las normas de Gestión del colegio | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | Orienta el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 23 | Orienta la organización, funcionamiento y evaluación de las diferentes comisiones de trabajo en la Institución Educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | Orienta la formulación y/o actualización de los documentos del colegio | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|--|
| 25 | Promueve la actualización del inventario de los bienes inmuebles de la institución. | / | | / | | / | |
| 26 | Utiliza la tecnología de información y comunicación en la Gestión Educativa de la institución. | / | | / | | / | |
| 27 | Orienta y controla el presupuesto con la prioridad de garantizar un mejor servicio educativo. | / | | / | | / | |
| 28 | Estimula los logros destacables alcanzados por los docentes de la Institución Educativa. | / | | / | | / | |
| 29 | Orienta la ejecución de programas de capacitación para el personal administrativo de la Institución Educativa. | / | | / | | / | |
| 30 | Propicia permanentemente la existencia de un buen clima Institucional, a fin de garantizar la eficiencia de la Gestión. | / | | / | | / | |
| DIMENSION: GESTION ADMINISTRATIVA | | | | | | | |
| 31 | Orienta la aplicación de las normas en la institución | / | | / | | / | |
| 32 | Realiza control del personal docente y administrativo. | / | | / | | / | |
| 33 | Utiliza en forma oportuna las normas educativas vigentes. | / | | / | | / | |
| 34 | Promueve el desarrollo de programas de capacitación para el personal administrativo para la mejora de la mejora de la Gestión. | / | | / | | / | |
| 35 | Es responsable en la administración del presupuesto | / | | / | | / | |
| 36 | 36. Evalúa el rendimiento del personal de la Institución Educativa y adopta estrategias para la superación de las deficiencias observadas. | / | | / | | / | |
| 37 | Estimula el trabajo solidario y en equipo. | / | | / | | / | |
| 38 | Cumple con los requerimientos que le solicita la UGEL n los plazos previstos. | / | | / | | / | |
| 39 | Realiza convenios con instituciones para complementación y/o especialización | / | | / | | / | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: GARCIA LEÓN Francisco V DNI: 15660570

Especialidad del validador: Metodólogo

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados Son suficientes para medir la dimensión.

20 de mayo de 2014

Firma del Experto Informante
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CALIDAD EN LA ENSEÑANZA

| Nº | DIMENSIONES / Items | Pertinencia 1 | | Relevancia 2 | | Claridad 3 | | Sugerencias |
|----|---|---------------|----|--------------|----|------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSION: PLANIFICACION | | | | | | | |
| 1 | Existe coherencia entre el PEI, PCI, el DCN, la programación anual, Unidad y sesión de aprendizaje | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Inserto los temas transversales que atienden a las necesidades e intereses de los estudiantes y los incluyo en la programación anual, unidad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Conozco las características de los estudiantes: ritmos y estilos de aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El diseño de sesión de aprendizaje contiene procesos pedagógicos y cognitivos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Desarrollo secuencialmente la sesión, logrando el aprendizaje esperado en los estudiantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Tengo una actitud permanente de búsqueda, análisis e innovaciones educativas que permiten aprendizajes permanentes y adecuados a nuevos desafíos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION: ESTRATEGIAS | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Conozco y hago uso adecuado de las estrategias, metodologías para posibilitar la construcción del aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Se pide a los alumnos hacer trabajos en grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Se plantean problemas para que los alumnos piensen y resuelvan. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Antes de empezar las clases, se preguntan a los alumnos si es que saben algo sobre el tema que va a explicar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Aconsejan a los alumnos a darse cuenta de cómo tienen que estudiar para aprender mejor. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Se explica a los alumnos sobre lo que van a aprender en cada clase. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Se explica a los alumnos para qué les va a servir lo que van a aprender. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Se explica a los alumnos cómo se relaciona lo que van a aprender con la vida diaria. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Se les dice a los alumnos cómo van avanzando en su aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Se les apoya a los alumnos con clases adicionales, dándoles algunos materiales adicionales o dándoles mayores explicaciones en los temas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Aplico estrategias de trabajo cooperativo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Propicio la práctica de valores en los estudiantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| DIMENSIÓN: MEDIOS Y MATERIALES | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
|--------------------------------|--|---|--|---|--|---|--|
| 19 | Utilizo en forma pertinente las Tic en mis prácticas pedagógicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | Conozco y hago uso de los recursos/materiales para posibilitar la construcción del aprendizaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 21 | Encargo actividades para la utilización de materiales de consulta. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 22 | Utilizo materiales adecuados para todos los estudiantes (materiales concretos, fichas, material audiovisual, material para estudiantes con necesidades especiales, para contextos bilingües y/u otros) | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Hago uso de equipamiento para las actividades de aprendizaje (laboratorios, computadoras, proyectores, televisores, instrumentos musicales, maquinarias, material de deporte y/u otro) | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Dispongo de la infraestructura conveniente para el desarrollo de las actividades pedagógicas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| DIMENSIÓN: EVALUACION | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | Al inicio del curso acuerda la forma de evaluar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Realiza la evaluación cualitativa de los alumnos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Utilizo las diferentes formas de evaluación para mejorar mi práctica pedagógica. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Realiza evaluaciones periódicas oportunamente | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: García León Tomás V DNI: 15660520

Especialidad del validador: Metodología

Pertinencia 1: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
Relevancia 2: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad 3: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

20 de mayo de 2014



Firma del Experto Informante
Especialidad

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | | |
| 21 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | | |
| 22 | 5 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | | |
| 23 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | | |
| 24 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | | |
| 27 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | | |
| 28 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | | |
| 29 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 30 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | | |
| 32 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | | |
| 33 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 34 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| 35 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | | |
| 36 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | |
| 37 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | | |
| 38 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 39 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | | |
| 40 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | | |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | |
| 42 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | | |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | | |
| 45 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | |
| 46 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 47 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | | | |
| 48 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | | |
| 49 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | | | | |
| 50 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | | |
| 51 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | | | |
| 52 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | | | |
| 53 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | | | | |
| 54 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | | | |
| 55 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | |
| 56 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | | |
| 57 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | | |
| 58 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | | |
| 59 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 60 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | |
| 62 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 63 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | |
| 64 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 65 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | | |
| 66 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 67 | 5 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | | |
| 68 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | | |
| 69 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 72 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | | |
| 73 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 101 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | | |
| 102 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | | |
| 103 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 104 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |

| Calidad de la enseñanza | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|----|----|----|----|----|-------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Planificacion | | | | | | Estrategias | | | | | | | | | | | | Medios y materiales | | | | | | Evaluacion de aprendizajes | | | | |
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 |
| 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 7 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 8 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| 9 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 11 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 12 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 14 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 15 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 18 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 |
| 19 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 20 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 22 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 24 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 26 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 27 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 29 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 30 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 31 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | |
| 32 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 35 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 36 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | |
| 37 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 40 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 41 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 43 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 45 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | |
| 46 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 47 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | |
| 48 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 49 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 51 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 52 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 53 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | |
| 54 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 56 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 57 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 58 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | |
| 59 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 60 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | |
| 62 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | |
| 63 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | |
| 64 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 65 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | |
| 66 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 68 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | |
| 69 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 71 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 72 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 74 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | |
| 75 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 76 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | |
| 77 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | |
| 78 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 80 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 81 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | |
| 82 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 85 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 86 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 87 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 88 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 89 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 90 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | |
| 91 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 92 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | |
| 93 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 94 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 95 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 96 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | |
| 97 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 98 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | |
| 99 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 101 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 102 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 103 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | |
| 104 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |

Apéndice 6.

Tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

ÍNDICES DE CORRELACIÓN

Correlación negativa perfecta: -1

Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99

Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89

Correlación negativa media: -0,50 a -0,74

Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49

Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24

No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09

Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24

Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49

Correlación positiva media: +0,50 a +0,74

Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89

Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99

Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Hernández et. al. (2010).