



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



**PROGRAMA ESTRATÉGICO DE AUTOEVALUACIÓN  
INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN EN  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA ROSARIO GONZÁLEZ  
ÁLVAREZ, DEL DISTRITO DE SOCABAYA, PROVINCIA Y  
DEPARTAMENTO DE AREQUIPA- 2013.**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**AUTORA: SILVIA MARLENI PAIVA CENTENO**

**ASESOR: M.SC.JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS**

**LAMBAYEQUE – 2015**

**PROGRAMA ESTRATÉGICO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL,  
PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PRIMARIA ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ, DEL  
DISTRITO DE SOCABAYA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE  
AREQUIPA- 2013.**

---

Silvia Marleni Paiva Centeno  
**Autora**

---

M.Sc. Juan Diego Dávila Cisneros  
**Asesor**

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias  
Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz  
Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la  
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**APROBADO POR:**

-----  
**Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS**  
**Presidenta del jurado**

-----  
**Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA**  
**Secretario del jurado**

-----  
**Dra. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO**  
**Vocal del jurado**

## DEDICATORIA

*A Dios por su bendición infinita, porque gracias a Él todo fue y es posible.*

*Silvia M. Paiva Centeno*

*A mí querida madre Luciana, porque es un ejemplo de vida y por su cariño, guía y apoyo que me brinda, forjando en mí todo lo que soy.*

*A la tierra que me vio nacer Perú, departamento Arequipa, porque me dieron la oportunidad de ser profesora y seguir estudiando para el beneficio de nuestros niños (as).*

*A la memoria de mi padre David y de hermano Jorge que me enseñaron que cada momento de nuestra vida debemos vivirla con alegría y empeño.*

## AGRADECIMIENTO

*Gracias a Dios porque es mi fortaleza espiritual y quien guía mi sendero para continuar*

*A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por preocuparse por el mejoramiento continuo de miles de maestros Arequipeños y darme la oportunidad de seguir elevando mi formación profesional.*

*A mi querida hermana Luz Marina y a su distinguido esposo Licenciado Víctor Velásquez Almonte, por brindarme la orientación profesional y el entusiasmo que me inyectaron para culminar el trabajo iniciado.*

## INDICE

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL PROBLEMA DEL PROCESO DE GESTIÓN EN LA I.E. ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ. LA CAMPIÑA. SOCABAYA – AREQUIPA.....	13
1.1 UBICACIÓN .....	13
1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROBLEMA PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	16
1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA DEL PROGRAMA DE AUTOEVALUACION PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA.....	26
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
CAPÍTULO II: REFERENCIAS TEÓRICO CONCEPTUALES RESPECTO AL PROGRAMA ESTRATÉGICO DE AUTOEVALUACIÓN Y CALIDAD EN LA GESTION EDUCATIVA .....	30
2.1 BASE CONCEPTUAL.....	30
2.1.1 CONCEPTO DE CALIDAD.....	30
2.1.2 CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL.....	30
2.1.3 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	31
Principio 1: Enfoque al Cliente .....	31
Principio 2: Liderazgo .....	32
Principio 3: Participación del personal.....	32
Principio 4: Enfoque basado en procesos .....	32
Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión .....	32
Principio 6: Mejora continua.....	33
Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión .....	33
Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.....	33
2.1.4 GESTIÓN EDUCATIVA:.....	34
ÁREAS DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	35
2.1.5 ESTRATEGIA.....	36
2.1.6 LA MEJORA CONTINUA.....	36
2.1.7 CALIDAD EDUCATIVA: .....	37
2.1.8 PLANES DE MEJORA EN EDUCACIÓN.....	38

2.1.9	EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA EFQM Y SU APLICACIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD.....	39
2.1.9.1	EL MODELO DE EXCELENCIA DE LA EFQM .....	39
2.1.9.2	EL MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO APLICADO A LOS CENTROS EDUCATIVOS.....	41
2.1.9.3	LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA.....	42
2.1.9.4	LOS CRITERIOS DEL MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO .....	46
2.1.9.5	LOS PASOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO .....	49
2.1.9.6	LA AUTOEVALUACIÓN.....	51
2.1.9.7	LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA .....	54
2.1.9.8	CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS .....	56
2.1.10	EL MODELO DE ACREDITACIÓN MEDIANTE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL SINEACE - PERÚ.....	58
2.1.11	LA AUTOEVALUACIÓN .....	61
2.2	TEORÍAS EN QUE SE FUNDAMENTAN LAS ACCIONES DE INVESTIGACIÓN .....	65
CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		78
3.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES Y DIRECTIVO SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN EN LA I.E. ....	78
3.2	<i>MODELO DE LA PROPUESTA</i> .....	94
	<i>A EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) Gestión de la Calidad</i> .....	94
3.3	PROPUESTA TEÓRICA .....	95
3.3.1	DATOS GENERALES:.....	95
3.3.2	FUNDAMENTACIÓN.....	95
3.3.3	OBJETIVOS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO .....	98
3.3.3.1	Objetivo General .....	98
3.3.3.2	Objetivo Específicos. ....	98
3.3.4	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA.....	99
3.3.5	METAS.....	113

METAS DE ATENCIÓN DEL PROGRAMA .....	113
3.3.6 ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA .....	114
3.3.6.1. PLANEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA: 1ER AÑO DE IMPLEMENTACION: .....	116
3.3.7 RECURSOS: .....	126
Humanos:.....	126
Materiales:.....	126
Técnicos .....	126
3.3.8 FINANCIAMIENTO: .....	127
PRESUPUESTO DE BIENES: Van a variar según los planes de mejora que se propongan ( un ejemplo de ellos es el que se presenta a continuación ) .....	127
PRESUPUESTOS DE SERVICIOS: Van a variar según los planes de mejora que se propongan ( un ejemplo de ellos es el que se presenta a continuación ) .....	128
CONCLUSIONES.....	129
RECOMENDACIONES .....	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	132
ANEXOS.....	134

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación descriptiva propositiva denominada: Programa Estratégico de Autoevaluación Institucional, para mejorar el Proceso de Gestión en la Institución Educativa primaria Rosario González Álvarez, de la Campiña, distrito de Socabaya, provincia y departamento de Arequipa - 2015, surge como resultado de la observación de una gestión institucional tradicional, donde el personal directivo muestra su autoritarismo, docentes y padres de familia desconocedores de las funciones que deben cumplir a cabalidad y que les compete, para ofrecer una gestión de calidad.

Ante esta problemática, el objetivo general es Diseñar un programa estratégico de autoevaluación, para mejorar la calidad de gestión educativa en la I.E. "Rosario González Álvarez" de la Campiña - Socabaya, este programa propone recoger información sobre la gestión que se brinda, analizarla, reflexionar sobre los resultados obtenidos y plantear planes de mejora continua sobre el proceso de gestión educativa, con el objetivo de lograr la calidad óptima de todos los pilares de la gestión educativa (pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria).

Cabe resaltar que el mejoramiento de la gestión institucional parte del reconocimiento de la manera como están desarrollando su labor los miembros de la comunidad educativa, y una herramienta que ayuda ese reconocimiento es la Autoevaluación, gracias a ella se podrá afianzar y fortalecer aquellas capacidades que ayudan a generar los resultados esperados, así como optimizar mediante planes de mejora continua aquellos que todavía no se lograron. El programa de autoevaluación se desarrolla mediante la aplicación de tres etapas, lo que ha sido verificado a través de la contrastación de la hipótesis.

**Palabras clave:** Estrategias, Proceso, Mejora, Calidad educativa, autoevaluación, propuesta, programa, gestión.

## ABSTRACT

This paper descriptive research propositional called: Strategic Program for Institutional Self-evaluation to improve the management process in primary educational institution Rosario Gonzalez Alvarez of the countryside, Socabaya district, province and department of Arequipa - 2015, is the result of observing a traditional institutional management where managers shows authoritarianism, teachers and parents unaware of the functions to be fully comply family and that they can, to provide quality management.

Faced with this problem, the overall objective is to design a strategic self-assessment program to improve the quality of education management in S.I. "Rosario González Álvarez" of Campiña - Socabaya, this program aims to collect management information that is provided, analyze, reflect on the results and propose continuous improvement plans on the process of educational management, with the aim of achieving quality best of all pillars of education management (educational, institutional, administrative and community).

Significantly improving the governance of the recognition of the way they are developing their work the members of the educational community, and a tool that helps that recognition is the Self, thanks to it can consolidate and strengthen those capabilities that help to generate the expected results and optimized by continuous improvement plans those still not achieved. The self-assessment program developed by applying three stages, which has been verified through testing of the hypothesis".

**Keywords:** Strategies, Process Improvement, Quality Education, Self-Assessment, proposal, program management.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe una movilización masiva por mejorar los procesos de calidad en la gestión. En el campo de la educación tanto básica como universitaria, existe la conciencia de hacer de esta oportunidad una mejora en los servicios educativos que se brindan en cada institución.

Promover una cultura de calidad hoy es un proceso imprescindible, por lo que los países latinoamericanos han desarrollado diferentes acciones encaminadas al fortalecimiento de los procesos en la gestión institucional, con el fin de mejorar la calidad educativa; además, en muchos países y en distintos niveles surgen políticas públicas que apoyan el empoderamiento, la autonomía y el fortalecimiento de la autoevaluación de las instituciones educativas en aras de la ansiada calidad educativa.

En el Perú, en la Ley General de Educación N.28040, en su artículo 13 establece que la calidad educativa es el nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las persona para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de la vida.

El 2007 se aprobó el Proyecto Educativo Nacional (PEN) que señala que al 2021 se debe alcanzar el objetivo: “Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad” a fin de alcanzar “la satisfacción de las necesidades básicas y el mejoramiento del entorno educativo”.

Así mismo, en nuestro país, se creó el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) mediante ley N° 28740, que establece entre otras medidas, garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad a través de las recomendaciones de acción para superar las debilidades y carencias e identificadas en los resultados **de autoevaluación** y evaluación externa.

En el Marco del Buen Desempeño Directivo, aprobado por Resolución de secretaria General N° 304 – 2014 - MINEDU, se plantea la COMPETENCIA 4: “Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de los aprendizajes” y el desempeño 14: “Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje”.

En el Marco del Buen Desempeño Docente, aprobado por RD. Ministerial N° 0547-2012-ED. Que determina en el dominio III, Competencia 6: y desempeño 31, “Que los docentes participan activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional”.

Dada esta situación, se propone **un programa de autoevaluación** para la mejora de la calidad en la gestión institucional, para ello se selecciona el modelo de autoevaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa del SINEACE, el mismo que fue una adaptación del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM), estos modelos de autoevaluación contribuyen a tener una visión integral de una institución educativa orientándola al mejoramiento de su gestión institucional, así mismo se

fundamenta en las teorías el ciclo de PDCA de Williams Edwards Deming, Trilogía de Joseph M. Juran, Organizaciones Inteligentes de Peter Senge y el Modelo Europeo EFQM de Calidad Total.

Con tal fin se desarrollará en el presente trabajo 3 capítulos:

En el primer capítulo tenemos la presentación del **análisis del objeto de estudio**, aquí se considera la ubicación geográfica de la institución Rosario González Álvarez, y la problemática de la gestión Educativa y la situación actual de la Institución Educativa.

El segundo capítulo está referido al **Marco Teórico** en el que se consideran la Teoría de William Deming, J. Juran, la Teoría de las organizaciones inteligentes, Modelo Europeo EFQM de Calidad Total y del SINEACE, las mismas que darán sustento a este trabajo de investigación.

El tercer capítulo contiene la metodología empleada, el análisis e interpretación de los datos, el enfoque teórico de la propuesta (Guía metodológica) como posible solución al problema de investigación, las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

Finalmente, se incluye los anexos correspondientes a los cuestionarios, ficha técnica del instrumento y algunos datos adicionales que justifican el procedimiento llevado a cabo en el trabajo emprendido.

**LA AUTORA**

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS DEL PROBLEMA DEL PROCESO DE GESTIÓN EN LA I.E. ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ. LA CAMPIÑA. SOCABAYA – AREQUIPA

### 1.1 UBICACIÓN

La Institución Educativa “Rosario González Álvarez,” se encuentra ubicada en el Pueblo Joven Buena vista, Manzana F; Lote 8; Urbanización la Campiña del Distrito de Socabaya, provincia y departamento de Arequipa. Es una Institución Educativa Pública.

La institución Educativa se encuentra en una zona urbana, circundada por instituciones públicas como, centro de salud de Lara, mercado, otras instituciones educativas como La Campiña Mutual de primaria, la Campiña secundaria y el municipio de Socabaya que se encuentra a 15 minutos de la institución, además podemos encontrar en esta zona parte de la campiña arequipeña.

La creación y funcionamiento de la I. E. "ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ" de Educación de Menores, surge en el marco del proyecto de desarrollo de la promoción de la Infancia que fue impulsado gracias a los concursos públicos de desarrollo de países del tercer mundo, particularmente la subvención concedida por la EXCELENTÍSIMA DIPUTACIÓN DE LEÓN - ESPAÑA. Después de su inauguración funcionaba sólo el nivel inicial, que posteriormente se fue incrementando primero y segundo grado de primaria y con el tiempo por la alta demanda se implementa toda la primaria completa.

Es un centro público, porque garantiza la gratuidad del proceso educativo y la admisión de cualquier niño (a), que cumpla con los requisitos señalados.

Cuenta con el Nivel Inicial R. D.: 1176 del 24 - 10 - 1997. Nivel Primario R.D. 1314 del 08-07 -1998. Nuestra I.E. cuenta con una prestigiosa plana docente. Conformada por ocho docentes.

La I. E. Cuenta con más de 211 estudiantes, esto indica que cada año vamos creciendo, trabajando por alcanzar la equidad y la calidad educativa, formando a los niños en valores, actitudes y capacidades que el mundo actual exige, para el logro de su desarrollo integral.

La Institución Educativa era de gestión estatal por convenio y se encontraba bajo la dirección de diferentes docentes de la misma, pero bajo la promotoría a cargo del doctor Alfredo Aguilar Medina, representante de la ONG "PAIDOS".

El 31 de marzo de 2010, según RD. N° 081, la Institución educativa pasa a ser administrada en su totalidad por el Ministerio de Educación.

La I.E. cuenta con 8 secciones al servicio del nivel primario e inicial, albergando a un promedio de 186 estudiantes, además tiene una cocina implementada que está a disposición para la preparación de los alimentos de los educandos, una sala de computo equipada con un cañón multimedia y computadoras repotenciadas cada una de ellas, además tiene una sala en la que se encuentra la dirección, sala de profesores y una biblioteca escasa, asimismo cuenta con una banda de música. Algunas aulas se encuentran equipadas con TV, DVD que sirven de apoyo en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

La mayoría de los estudiantes provienen de distritos como José Luis Bustamante y Rivero, Socabaya, especialmente del centro poblado la Campiña.

La comunidad docente y administrativa hacen un número de 11 personas en total y la modalidad de trabajo en la I.E. es por polidocencia y se cuenta con talleres de cómputo e inglés para los niños desde inicial hasta el sexto grado de primaria, estos talleres son subvencionados por los padres de familia.

La Visión de la I.E. es ser una institución de calidad que desarrolle y fortalezca los valores humanos, propiciando una educación en la vida y para la vida, donde los niños sean comunicativos, creativos y competentes, de elevada autoestima para que actúen con iniciativa propia, emprendedores y críticos; contando con docentes actualizados, capacitados en los nuevos avances de la educación y pedagogía, así como docentes comprometidos e identificados con la I.E. y la comunidad, fomentando un clima institucional en armonía y buenas relaciones humanas entre todos los agentes educativos.

La Misión de la I.E. es formar educandos con alto nivel de autoestima y con capacidad crítica, creadora, participativa e investigadora para revalorar y transformar los valores socioculturales de su comunidad, permitiéndoles ser competitivos en cualquier medio; así como, brindar una educación que desarrolle sus capacidades individuales en el niño, a través de la creatividad, el deporte y la recreación, buscando sembrar los cimientos de un niño tolerante y responsable.

Sobre las actividades económicas se puede indicar que antiguamente los pobladores se dedicaban al cultivo de productos de pan llevar; que aún podemos encontrar en esta zona; en la que se conservan las costumbres propias como el arreo del ganado, la venta de leche fresca, el sembrío, cosecha de productos como cebolla, ajo, rocoto, maíz, acelgas, tomate y otros, los mismos que se convierten en oportunidades para el desarrollo de la comunidad educativa. Además, podemos citar que hoy en día algunas de estas actividades se han remplazado por actividades comerciales como la venta en tiendas, en el mercado, picanterías y otras.

En el aspecto social podemos indicar que la gran mayoría de las familias del sector son nucleares estables; sin embargo, en la nueva generación prima las familias disfuncionales, con problemas de diversa índole.

En el aspecto cultural la comunidad cuenta con instituciones que apoyan a la educación de los niños y niñas y en el aspecto lingüístico la comunidad tiene como lengua materna el castellano y un porcentaje menor de quechua hablantes.

En su entorno se encuentran instituciones que brindan apoyo tales como el Centro de Salud, Comisaria, Parroquia, otras Instituciones Educativas, pero así como hay instituciones que apoyan también encontramos elementos negativos que se convierten en amenazas para los estudiantes, pues albergan a personas con conductas inadecuadas como el hurto, pandillaje, alcoholismo, el cual se está iniciando a temprana edad en los estudiantes por el poco control por parte de los padres de familia; así mismo encontramos cabinas de internet que fomentan el vicio y adicción a juegos que demuestran agresividad y entorpecen el trabajo pedagógico.

## **1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROBLEMA PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.**

La palabra gestión proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima.

En este sentido, gestión está estrechamente ligada a “estrategia” (de “stratos-ego”: yo conduzco), Según expresa Washington Uranga, “Las estrategias de gestión deben ser diseñadas, en cada caso, en función a objetivos. Por lo que Gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos”. No se trata de soslayar las dificultades o de silenciar los conflictos, sino de crear alternativas de viabilidad para los procesos que vive un grupo en su organización institucional. Para ello es necesario ponderar, negociar, producir siempre nuevos consensos.

Por tanto, Gestión es un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y la conducción de una organización **con** la finalidad de conseguir algo o resolver un asunto que beneficie a dicha organización.

La gestión educativa surge de las teorías empresariales y data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Esta disciplina busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Su objeto es el estudio de la organización del trabajo en el campo educativo. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción que a la vez está influenciada por políticas educativas. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

Los antecedentes de la gestión que continuara ejerciendo su impacto hasta el siglo XXI, se considera a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte, en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino. Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente.

Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre el primero se destaca en particular Max Weber, quién estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización.

Entre los administradores destacan Frederic Taylor quien desarrolló la idea de la gestión científica al considerar el trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores por parte de los administradores y motivados por el interés económico, y Henri Fayol quien racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Ambos, Taylor y Fayol son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas. Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. von Bertalanfly, con la teoría de los sistemas abiertos y Luhman con la visión autopoética de los sistemas. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño. (N. Luhman Organización y decisión Westdeutcher un Humbolt, Berlin - 1978)

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. Fue una de las corrientes predominantes en los Estados Unidos. Una de sus dificultades era que si bien se referían a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación. Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

En América Latina, se pasó de la perspectiva de la administración a la de la gestión, bajo el régimen del sistema educativo centralizado hasta fines de los ochenta, donde se dio dos corrientes la de la planificación y la administración.

Por lo que las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión que fue el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo.

Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela.

Esto quiere decir que la gestión de las políticas se ha ido caracterizando por una práctica de cumplimiento formal, pero no real, de los requisitos de la política. La simulación aparece como una manera de hacer “como si” la política estuviera efectivamente aplicándose, sin que ello se verifique en la realidad.

La gestión en esta década estaba enmarcada por el dominio del pensamiento de la organización y la gestión, por lo que redistribuyó el poder en dos sentidos: Donde entrega competencias administrativas a instancias menores gestión, mediante la política de descentralización. Las que tenían que ver con la contratación de docentes, desarrollo de proyectos educativos, manejo financiero y adaptaciones curriculares y se buscó la dinamización de la innovación en la educación.

La segunda redistribución fue entre el sistema y la sociedad, apertura de nuevas formas de concentración a nivel macro y mayor conectividad entre la escuela y comunidad.

En el siglo XXI la UNESCO difunde distintos estudios en áreas que van desde la educación inclusiva al desarrollo sostenible, la gestión de la educación en administración, el desarrollo docente, entre muchos otros. Los que sirvieron de insumo para el diseño y desarrollo de políticas, programas y prácticas educativas en la dirección.

En consecuencia, en la mayoría de los países de América Latina realizaron en las últimas dos décadas procesos de reformas educativas, bajo la aplicación de las estrategias de gestión tendientes al aumento de la cobertura de la educación obligatoria en un marco de equidad y mejoramiento de la calidad. Producto de estos procesos de reforma, se han generado avances importantes a nivel de coberturas, administración, presupuesto asignado y posición en la agenda de las políticas públicas nacionales.

El tema de la calidad ha ocupado el centro del debate pedagógico en los últimos años. En la actualidad constituye la mayor preocupación de las universidades y junto a la pertinencia, se ha erigido en núcleo de la reflexión fundamental de la última conferencia mundial de la UNESCO sobre la vinculación de estos dos conceptos calidad y gestión constituye el principal centro de interés de muchas instituciones, expertos y organismos internacionales.

Las políticas educativas insisten reiteradamente en la calidad educativa de la gestión de las instituciones.

El objetivo de ofrecer una educación de calidad con equidad genera la necesidad de reformar aspectos sustantivos de la organización y la gestión de los educativos y en este sentido desde el que se han desarrollado diferentes experiencias de autoevaluación institucional al margen de los ministerios respectivos. Ejemplo de ello son las experiencias de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) que, a través de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), en Brasil y México, ha otorgado premios a la excelencia de algunos colegios. Otro ejemplo es el Grupo Santillana constituye que asesora a las instituciones educativas en la implantación del modelo EFQM (Fundación Europea para el Desarrollo de la Calidad). Son más de setenta colegios de distintos países (Colombia, México, Perú, Ecuador) los que se han evaluado y han puesto en marcha planes de mejora en cuanto a la gestión.

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina sobre la gestión educativa. Los factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

Por otra parte, más de 60 mil centros de enseñanza son la base del sistema. Los públicos están pobremente implementados: el 3% del presupuesto de educación primaria de la administración intermedia se destina a bienes y servicios, en tanto que, para esas partidas, el presupuesto de la burocracia es 47% del total asignado. Tampoco tienen la autonomía de los centros de educación privada, pues no manejan recursos del presupuesto estatal porque el pago de profesores y los pocos recursos en bienes y servicios que les corresponden son administrados por la administración intermedia. Para sus necesidades de funcionamiento dependen, casi exclusivamente, de las cuotas de la APAFA. Sus directores no deciden con qué profesores y textos escolares trabajar, ni les es fácil adoptar medidas respecto de problemas que le son propios.

La apreciación generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromisos como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional.

Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina.

En el Perú se propuso un plan piloto para la Municipalización de la Gestión Educativa que se elaboró en atención a los lineamientos de política vigentes y busco generar modelos de gestión educativa que estimulen y orienten el accionar de las municipalidades distritales y las instituciones educativas. A partir de ellas y de su actuación cohesionada, se respondería a las necesidades y dificultades de la educación, pero todo ello no tuvo éxito por lo que se suspendió por malos manejos.

Otro esfuerzo por mejorar la calidad de la gestión educativa a través del MINEDU (Ministerio de Educación) implementó programas de capacitación para una **gestión educativa de calidad**. Así tenemos PLANGED (1990-1995), programa que se desarrolló con apoyo crediticio del Banco Mundial, orientado a la capacitación de los Directores, paralelamente a los docentes PLANCAD, pero lamentablemente la experiencia ha demostrado su escasa utilidad y eficacia, debido principalmente a las razones siguientes:

- 1ºA su programación incoherente y desarticulada de las demandas de sistema educativo.
- 2ºA la responsabilidad de su ejecución a "entes ejecutores" sin prestigio, solvencia ni seriedad, salvo excepciones.
- 3ºA la falta de evaluación de dichas acciones.
- 4ºA la falta de seguimiento de su aplicabilidad y por ende de los resultados.

Lamentablemente estos programas no fueron eficaces y dejaron deudas por pagar al Banco Mundial. (Fuente MINEDU)

Es así que en julio del año 2003 se dio la Nueva Ley de Educación 28044 que derogó la ley 23384 en el que describe claramente al PEN.

Posteriormente, en Setiembre del año 2005 se invita, a participar en la elaboración del PEN (Proyecto Educativo Nacional) a maestros, profesionales, autoridades regionales, así como empresarios y productores, profesionales de diversas especialidades, líderes de opinión, jóvenes, dirigentes de organizaciones sociales y del mundo de la cultura y otros sectores.

Por Resolución Suprema 001-2007-ED se da el Proyecto Educativo Nacional y se reconoce como política de Estado.

PER (Proyecto Educativo Regional de Arequipa) 2006-2021 en el objetivo N° 4 "Gestión educativa autónoma, descentralizada, eficiente y transparente.

Todos estos documentos le dieron sustento legal a la implementación del SINEACE (el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa), designando al IPEBA, CONEAU, CONEACES normar los procesos de evaluación institucional para acreditar y certificar la calidad educativa y profesional. Corresponde al IPEBA actuar en los cimientos del sistema educativo, la Educación Básica Regular para hacer posible que los estudiantes adquieran una sólida formación integral que les permita ejercer la ciudadanía, acceder a la Educación Técnico Productiva y a la Educación Superior.

Construir el camino para llegar a tal meta, implica tener claro que el Perú es un país donde la diversidad se expresa en cultura, población, territorio y recursos; donde aún no existe igualdad de oportunidades para que todos los peruanos accedan a una educación de calidad. Reconocida esa situación, el IPEBA suscribe el lema: diversidad como punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como llegada. (IPEBA, 2010).

Mejorar la gestión educativa en esa perspectiva, necesita del compromiso de todos; es decir, de acciones convergentes de la población, de las entidades del Estado actuando con visión intersectorial, de la sociedad civil organizada, de las empresas y de las agencias de cooperación internacional. En el marco del proceso de descentralización del país, se requieren destinar esfuerzos y recursos para apoyar a que las instituciones educativas implementen las mejoras necesarias para alcanzar su acreditación.

Una tarea de envergadura solo puede recorrerse en tramos es apuntar a la mejora continua de las instituciones educativas mediante la evaluación institucional de su gestión, con el propósito de asegurar las condiciones necesarias para que la acción se centre en los aprendizajes de los estudiantes y en su desarrollo integral, logrando de esta forma la calidad educativa en dicha institución.

En ese trecho se ubica la autoevaluación institucional, como etapa inicial se realiza la autoevaluación que nos va ayudar a ver como se encuentra la gestión institucional por dentro y finalmente se continúa con la evaluación externa que nos ayuda a visualizar como estamos en el mercado competitivo, de ser favorable, culmina con la acreditación.

En esta ocasión la propuesta que presento a consideración es el “Programa Estratégico de Autoevaluación de la gestión Educativa, como preámbulo para iniciar el proceso de acreditación que será materia de estudio posterior.

### **1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA DEL PROGRAMA DE AUTOEVALUACION PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA.**

El Gobierno Regional de Arequipa y representantes del SINEACE (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa) que es un organismo técnico especializado y adscrito al Ministerio de Educación del Perú, para atender la creciente demanda de las empresas educativas arequipeñas para acreditarse y demostrar que son instituciones que tienen una gestión de calidad y pertinencia de los servicios que ofrecen, han iniciado programas que los oriente de como poder realizar dicha acreditación.

La primera acreditación realizada en el Perú fue en el 2012, y desde el año 2014 se empezó con la certificación a colegios básicos.

En Arequipa sesenta y siete instituciones educativas, de Educación Básica Regular (EBR) han iniciado este proceso de autoevaluación con miras a la acreditación de manera voluntaria, y en el país son más de doscientos cincuenta. La República.pe Artículo del 23 de Diciembre de 2014

Algunas de estas Instituciones educativas son: “Raúl Leguía Drago” (Institución Educativa de la Fuerza Aérea del Perú, ubicada en la Joya), Santa Úrsula, La Inmaculada, Nuestra Señora de la Asunción, Domingo Savio, Paola Frassinetti, Casimiro Cuadros y Santa Catalina de Siena.

Que luego de pasar el proceso de autoevaluación, tendrán que solicitar su evaluación externa al SINEACE, el mismo que designará a un órgano externo quienes emitirán un informe final sobre las observaciones realizadas a la IE al órgano inmediato superior SINEACE en este caso, el mismo que emitirá la certificación de acreditación.

Según la matriz de la autoevaluación de la gestión educativa de Instituciones de Educación Básica Regular, del IPEBA (2010), considera cinco factores prioritarios en toda institución educativa que miden la gestión educativa de calidad, como Dirección institucional, soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con la familia y la comunidad, uso de la información, infraestructura y recursos del aprendizaje.

La gestión de la Institución Educativa Rosario González Álvarez, de la Campiña, del distrito de Socabaya, está dirigida por el director encargado y hoy nombrado en último concurso, el mismo que desarrolla actividades:

En el factor dirección institucional, el director elabora el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno y algunos planes e informes de manera individual, desconociendo el contenido de dichos documentos los docentes y comunidad.

En el factor soporte al desempeño docente, el director fue nombrado por concurso público nacional recientemente. Los docentes presentan sus unidades mensuales de manera independiente, los mismos que son firmados por el director o docente designada, sin recibir ninguna observación, ni asesoramiento. De la participación de los docentes en la elaboración de documentación se pudo observar que ningún docente participa de la elaboración de documentos de gestión y técnico pedagógicos.

Factor 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad, los padres de familia reciben información sobre el rendimiento de sus hijos trimestralmente, las reuniones que se realizan a lo largo son dos en las que se trata temas como el nombramiento de la APAFA de la IE, costo de matrículas, rendición de cuentas y necesidades de la IE.

Sobre los gastos e inversiones realizados para mejorar las condiciones que brinda la institución para el desarrollo integral de sus hijos e hijas no es informado al igual que los logros obtenidos durante el año. Los padres de familia no participan en actividades técnico pedagógico dentro de las aulas.

Factor 4: Uso de la información: Los resultados del progreso anual de los estudiantes que se plasman en registros y actas son entregados a la dirección del plantel por parte de los docentes, los mismos que son utilizados por la dirección y archivados. Los PPF. Sólo reciben libreta de notas.

El análisis de los 8 compromisos que se citan en la norma técnica para la iniciación del año escolar 2015, la realizar el director.

Es importante señalar que los padres de familia nombran a sus representantes de la APAFA una vez al año y el director nombra a los representantes del CONEI, representantes de los diferentes comités, al cuidante, al personal de kioscos y otros, de manera autónoma. Los recursos que se generan dentro de la institución como vaso de leche, venta de libretas de notas, asistencias, certificados, actividades por el aniversario y otras actividades son manejadas de manera directa y autónoma por el director. El deterioro de servicios higiénicos, mantenimiento de carpetas, sillas y otros son vistos por el director y la APAFA. La rendición de cuentas no se da en ninguna fecha del año lectivo por parte de la dirección. Las matriculas, son recaudadas por la APAFA y están son administradas e informadas en asamblea general a toda la comunidad educativa.

Por todo lo expuesto se puede indicar que la gestión educativa es deficiente en la IE. Rosario González Álvarez, la Campiña. Socabaya y es de urgencia la implementación del Programa Estratégico de Autoevaluación para mejorar la gestión educativa, a fin de revertir la problemática existente y alcanzar la ansiada calidad en el servicio que brinda.

#### **1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente trabajo de investigación está orientado desde un enfoque cualitativo propositivo, por cuanto el trabajo se enmarca en la gestión educativa, donde se propone un programa de autoevaluación con la finalidad de mejorar el proceso de la gestión educativa en la IE. Rosario González Álvarez.

Por naturaleza de la investigación se ha utilizado el método descriptivo propositivo, porque los datos han sido recolectados directamente de la realidad o contexto de la institución educativa. Cabe señalar que el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, datos tendientes a la calidad del proceso en la gestión educativa.

La población muestra estuvo conformada por todos los docentes y un directivo, en el caso de padres y estudiantes solo un 30% de la toda la población de estudiantes y padres de familia de la I.E. Rosario González Álvarez, de la Campiña, de Socabaya. Arequipa.

Como técnica se utilizó la encuesta e instrumento el cuestionario que se aplicó a cada una de las personas que laboran en la I.E. Rosario González Álvarez, mediante un cuestionario que se toma del modelo que brinda el IPEBA.

La recolección de datos la he realizado en la Institución Educativa nivel inicial y primario con el respectivo permiso de sus autoridades.

Los datos obtenidos después de aplicar los instrumentos de recolección de la información a los diferentes integrantes de la IE. Rosario González Álvarez será tabulado en tablas y gráficos estadísticos descriptivos, utilizando la distribución numérica y porcentual de los datos, interpretándolos y sacando conclusiones de las mismas o también se puede utiliza la hoja de cálculo que brinda el IPEBA para registrar el resultado de las encuestas aplicadas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO:**

#### **REFERENCIAS TEÓRICO CONCEPTUALES RESPECTO AL PROGRAMA ESTRATÉGICO DE AUTOEVALUACIÓN Y CALIDAD EN LA GESTION EDUCATIVA**

### **2.1 BASE CONCEPTUAL**

#### **2.1.1 CONCEPTO DE CALIDAD**

Uno de los términos más utilizados en los últimos tiempos es "Calidad": Gestión de calidad, Calidad educativa, Modelos de Calidad. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001:272) el significado es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor". En el Reglamento de la Ley N° 28740, Ley del SINEACE, en el apartado Disposiciones Complementarias, el término en mención es definido como el "conjunto de características inherentes a un producto o servicio que cumple los requisitos para satisfacer las necesidades preestablecidas".

A partir de estas definiciones podemos afirmar que calidad es aquel producto o servicio que reúne un conjunto de cualidades o propiedades que permite juzgar su valor porque cumple los requisitos para satisfacer necesidades preestablecidas.

#### **2.1.2 CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL**

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una organización.

El profesor Japonés Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

Según W. Edwards Deming (1900 – 1993) La calidad consiste en producir bienes o servicios que tengan aptitud para el uso. Otros autores de manera similar definen la calidad total cómo: el conjunto de acciones ejecutadas en una organización para garantizar permanentemente las políticas y objetivos de calidad establecidos, buscando el mejoramiento sistemático de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa, con la participación y para el beneficio de todos en la empresa y en la sociedad.

### **2.1.3 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Según la “Norma ISO 9000, el vocabulario de la Calidad” son ocho los principios de gestión de la calidad, los mismos que pueden ser utilizados y adaptados por la Dirección de una Institución Educativa., con el fin de conducirla hacia una mejora en el desempeño.

#### **Principio 1: Enfoque al Cliente**

“Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.

La empresa debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámicas y cambiantes a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez está más informado. Por ello, la empresa no sólo ha de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerles soluciones a través de sus productos y servicios, y gestionarlas e intentar superar esas expectativas día a día.

## **Principio 2: Liderazgo**

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.

El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una organización, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de esa cadena, se rompe el liderazgo de la organización.

## **Principio 3: Participación del personal**

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”.

La motivación del personal es clave, así como que una organización disponga de un plan de incentivos y de reconocimientos. Sin estas dos acciones, difícilmente una organización podrá conseguir el compromiso del personal.

## **Principio 4: Enfoque basado en procesos**

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.

El cambio reside en la concepción de “organización”. Ha dejado de ser una organización por departamentos o áreas funcionales para ser una organización por procesos para poder crear valor a los clientes.

## **Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión**

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.

El fin último que se persigue es el logro de los objetivos marcados. Para ello será necesario que la organización detecte y gestione de manera correcta todos los procesos interrelacionados.

### **Principio 6: Mejora continua**

“La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta”.

Esa mejora continua de los procesos se consigue siguiendo el ciclo PCDA del Dr. E. Deming: Planificar – Desarrollar – Controlar – Actuar, para mejorar.

### **Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

“Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información”.

Lo que no se puede medir no se puede controlar, y lo que no se puede controlar es un caos. Esto no se puede olvidar.

### **Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.

Es necesario desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores para ser más competitivos y mejorar la productividad y la rentabilidad. En las alianzas, gana tanto la organización como los proveedores.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad (y de sus principios) debería ser una decisión estratégica que tome la dirección de cada organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización está influenciado por la naturaleza de cada organización, por sus necesidades, por sus objetivos particulares, por los servicios que proporciona, por los procesos que emplea y por el tamaño y la estructura de la misma.

El éxito de una organización se logra mediante la implantación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad diseñado para mejorarlo continuamente.

#### 2.1.4 GESTIÓN EDUCATIVA:

Según Manuel, LINARES PACHECO entendemos como gestión, a la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. Sin embargo, es necesario señalar los **procesos de gestión**, sin los cuales todo esfuerzo sería errático e inútil.

1. **Planificación.** Dentro de ella puntualizaremos acciones como; Diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas y proyectos.
2. **Organización.** Establecemos: funciones, estructuras, métodos, procedimientos y sistemas.
3. **Dirección.** Toma de decisiones, delegar funciones, cargos, desconcentra y descentraliza.
4. **Coordinación.** Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, equipos de trabajo.
5. **Control.** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

La Gestión educativa está dada por la capacidad que tienen los sujetos educativos para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento de los aspectos pedagógicos, institucional y administrativo de las instituciones educativas; estas acciones se realizan en forma democrática equitativa y eficiente adoptando con ello el modelo de una organización inteligente.

Es la encargada de proyectar y aplicar las teorías e instrumentos de la ciencia administrativa en las organizaciones e instituciones educativas.

Para que la gestión educativa sea de calidad es necesario que el grupo humano trabaje en equipo estrechando lazos de amistad y asumiendo un compromiso único institucional; buscando siempre la mejora permanente hasta llegar a convertirse en una empresa que responda y satisfaga las demandas y exigencias de una sociedad en donde la única constante es el cambio. La clave del éxito en una institución educativa es llevar a cabo una gestión de calidad.

## **ÁREAS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

Según Walter, MARCELO VERAU y Bernardo, COJAL LOLI tenemos:

- **Gestión institucional.**

Abarca la toma de decisiones de toda la unidad educativa a través de la interrelación de los componentes educativos con la finalidad de lograr resultados de acuerdo a los objetivos establecidos.

- **Gestión administrativa.**

Responsable de las actividades que tienen que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos (alumnos, maestros, padres de familia y personal de apoyo), materiales (Infraestructura, mobiliario, medios y materiales, bibliografía y equipamiento) y financieros (recursos fiscales e ingresos propios)

- **Gestión pedagógica o académica curricular.**

Le corresponde la conducción y dirección del proceso enseñanza aprendizaje desde el campo curricular, didáctico y evaluativo; aquí se combinan los factores educativos para lograr la formación integral y humanista del estudiante de acuerdo a un perfil deseado.

### **2.1.5 ESTRATEGIA.**

Rebeca Anijovich y Silvia Mora (2010 - página 21) El término "estrategia" procede del ámbito militar, en el que los pasos o peldaños que forman la estrategia son llamados técnicas o tácticas. Una estrategia, se centra en los principios fundamentales que permiten crear, guiar y mantener el dominio y la moral alta a pesar de las dificultades que se puedan presentar.

En el campo de la administración, estrategia es el plan que integra las metas y políticas de una organización, además establece la secuencia coherente de las acciones que se van a realizar. Una estrategia ayuda a ordenar y asignar los recursos con la finalidad de viabilizar el proceso y lograr los objetivos propuestos.

La estrategia, es producto del proceso de planificación y sirve de base para obtener una correcta organización, dirección y control de la gestión educativa.

La finalidad de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a la toma de decisiones para la movilización y utilización de los recursos con la organización, para de esta manera pasar de un estado actual a otro de grado superior deseado.

Podemos decir que la estrategia se erige como un mecanismo que es producto de la planificación a largo plazo y que diseña la secuencia de acciones que se realizarán para viabilizar el proceso y lograr los objetivos propuestos.

### **2.1.6 LA MEJORA CONTINUA**

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades. El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

Para seguir un proceso de mejora de calidad, siguiendo a Aguilar 2010, podemos considerar el establecimiento de la propuesta de mejora, donde se ejecuta el plan de mejora realizando evaluaciones continuas para analizar causas de variación y tomar medidas correctivas y preventivas.

### **2.1.7 CALIDAD EDUCATIVA:**

La Ley General de Educación (LGE) en su artículo 13, establece que la calidad educativa es el "nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida".

La OREALC/UNESCO 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.

Según Tiana, A. ( 1999) "La calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, familiar y situación inicial.

RODRÍGUEZ, E ( 1998) "La calidad se vincula con la estrategia pedagógica expresada en el currículo, en los planes y programas de estudio, en los procesos de aprendizaje y sus didácticas, y en el tiempo dedicado al trabajo académico. Por esto, es insuficiente asociar la calidad sólo con los resultados del aprendizaje; si bien ello es necesario, hay que profundizar en los esfuerzos y la inversión de los recursos humanos, profesores y en el instrumental pedagógico"

MARCHESI, A.(1999) "La calidad está en relación con los resultados, con los procesos educativos al margen de los resultados, con la organización y estructuras del centro y finalmente con la elección de los padres".

### **2.1.8 PLANES DE MEJORA EN EDUCACIÓN**

"Un Plan de Mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento" (Formación de Profesorado en Navarra) Entonces... ¿Qué entiendes por Plan de Mejora dentro del proceso de autoevaluación de la gestión con fines de acreditación? El Plan de Mejora, como parte del proceso de autoevaluación institucional, es un instrumento de gestión que se elabora con el fin de que establezcas las estrategias para lograr los estándares de calidad de la gestión, que están relacionados con las condiciones que debe proveer tu institución educativa, para asegurar el logro de aprendizajes y la formación integral de tus estudiantes. Se elabora teniendo en cuenta el logro de todos y cada uno de los estándares de gestión. La duración de su implementación es variable, dependiendo de la cantidad de acciones de mejora que requieras, de la disponibilidad de recursos e incluso de la labor de tu institución educativa para su ejecución.

En el Plan de Mejora se establece el orden en que se irán aplicando las acciones de tal manera que se proyectan los cambios de la institución educativa a mediano y corto plazo.

Esto te posibilitará incorporar las acciones priorizadas anualmente en el Plan Anual de Trabajo de tu institución educativa, ya sea del año en curso o del siguiente.

Para elaborar el Plan de Mejora. Se recomienda empezar con el diseño de un plan de mediano plazo, que contenga todos los estándares e indicadores por mejorar y luego, a partir de este, desglosar planes de corto plazo, cuyas actividades deberían ser incorporadas en el Plan Anual de trabajo de tu Institución.

A partir de los resultados de la autoevaluación, se podrá identificar claramente el nivel de logro de cada estándar y de sus respectivos indicadores, a fin de que determines cuáles son los estándares que requieren ser mejorados y cómo están respondiendo sus indicadores.

Una vez que se ha priorizado y reflexionado sobre las causas del estado de “no logro” de estándares e indicadores y dialogado con la comunidad educativa sobre las soluciones. Corresponde diseñar el Plan de Mejora, para ello es necesario tener un “producto”.

### **2.1.9 EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA EFQM Y SU APLICACIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD.**

Según el trabajo de Catalina Martínez Mediano y Nuria Riopérez Losada de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid 2005. España)

#### **2.1.9.1 EL MODELO DE EXCELENCIA DE LA EFQM**

El Modelo de Excelencia de la EFQM fue presentado en 1991 y revisado en 1999 y en el 2003. Desde su creación, ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que como instrumento para la autoevaluación y, además, se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos a la Calidad, y, asimismo, para los Premios Nacionales a la Calidad.

El Modelo está alineado con los principios de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia es propiedad intelectual de la European Foundation for Quality Management, y se puede encontrar información sobre el mismo en internet: [www.efqm.org](http://www.efqm.org). En la actualidad es el modelo más utilizado de evaluación de la excelencia por las organizaciones empresariales europeas.

Independientemente del sector, tamaño, estructura o madurez, las organizaciones necesitan establecer sistemas apropiados de gestión.

El Modelo de Excelencia de la EFQM es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones mediante la medición, en su camino hacia la excelencia, ayudándole a comprender sus lagunas y estimulando la búsqueda de soluciones. Los conceptos de excelencia están alineados con los principios de calidad total. Las organizaciones utilizan el Modelo de Excelencia como fundamento para la operativización de las metas a conseguir, desde la planificación de sus procesos, su realización y la autoevaluación para la revisión de su proyecto. Por lo tanto, el modelo europeo de excelencia puede ser utilizado como:

- Herramienta para la autoevaluación.
- Modo de comparar las mejores prácticas entre organizaciones.
- Guía para identificar las áreas de mejora.
- Base para un vocabulario y estilo de pensamiento común,
- Estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones.

El Modelo de Excelencia de la EFQM es un marco no prescriptivo basado en nueve criterios, cinco de ellos "Facilitadores o agentes" y cuatro "Resultados". Los criterios "Agentes" se refieren a lo que una organización hace. Los criterios "Resultados" se relacionan con lo que la organización logra. Los Resultados son causados por los "Agentes" y se mejoran mediante la retroalimentación.

El modelo, que reconoce que hay muchos enfoques para lograr la excelencia sostenible en todos los aspectos de actuación, se basa en la premisa de que: "Los resultados excelentes con respecto a la realización de sus metas, la satisfacción de sus clientes, su personal y la sociedad se logran a través del liderazgo, conduciendo la política y la estrategia, a través de su personal, sus socios y recursos y sus procesos".

#### **2.1.9.2 EL MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO APLICADO A LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Las administraciones educativas, los sistemas educativos y las instituciones educativas públicas y privadas participan del interés por el movimiento de la calidad total, para el logro de la excelencia, a través de la implicación de todos los miembros de la institución, en sus distintos niveles de responsabilidad, en los procesos de gestión y autoevaluación para la mejora y rendimiento de cuentas a la sociedad.

La Comisión Europea, desde 1997, promueve la utilización del Modelo EFQM para la evaluación de instituciones educativas, y son muchas las administraciones educativas públicas que lo han adaptado. En España, desde esa fecha, el Club Gestión de Calidad (CGC), representante en España de EFQM, con el Instituto de Técnicas de Estudio de la Confederación Española de Centros de Enseñanza (ITE, CECE) y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), hicieron una adaptación del modelo para su aplicación en los Centros Educativos, actualizada en el 2001 que ha sido revisada en años posteriores. La finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación, y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora.

Estas dos características, junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el Centro Educativo presta a la sociedad.

El modelo define nueve factores críticos para el buen funcionamiento de la organización a los que denomina criterios, fundamentados en elementos o indicadores. La comprobación sistemática de la existencia o no de dichos indicadores en la institución, como procedimiento para la autoevaluación, permite tener un conocimiento del funcionamiento del centro basado en hechos, con el fin de elaborar proyectos y planes de mejora en coherencia con las necesidades detectadas. La utilización de la autoevaluación para la recogida de información, como herramienta de mejora continua, permitirá avanzar en el logro de la política y estrategia del centro, concretados, entre otras cosas, en los objetivos de aprendizaje y formación de los alumnos, teniendo en cuenta la formación del personal y los recursos necesarios hacia la excelencia.

### **2.1.9.3 LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA**

Para aumentar al máximo los beneficios de adoptar el Modelo de Excelencia de la EFQM, el equipo de dirección debe asegurarse de que se encuentra cómodo con estos conceptos y son totalmente entendidos y aceptados; de lo contrario será difícil, y carente de sentido, alcanzar el progreso mediante la adopción del modelo. Los conceptos de excelencia adaptados a la Educación, quedan del modo siguiente:

- **Orientación al cliente.**

La excelencia se consigue creando valor sostenible al cliente. El cliente, es la persona que se beneficia directamente de las actividades de la organización, que en el caso de los centros educativos es el alumno, su familia y la sociedad.

El centro ha de identificar a sus clientes, sus necesidades y expectativas para satisfacerlas. La excelencia depende del equilibrio y satisfacción de las necesidades de todos los clientes relevantes, incluidas las personas que trabajan en la organización, los que solicitan sus servicios, los proveedores y la sociedad en general, así como todos aquellos con intereses, de un tipo u otro, en la organización.

- **Liderazgo y constancia de propósito.**

El liderazgo ayuda a conseguir la excelencia si la visión y el propósito están alineados en la organización. Los líderes de una organización comprometida con la excelencia deben contribuir a la definición de la visión, la misión, la estrategia y los valores para conseguirla, para satisfacer las necesidades del cliente, reorientándola a la luz de los resultados y las nuevas necesidades, y favoreciendo la creación de un entorno en el cual la organización y las personas que la integran puedan alcanzar la excelencia.

- **Orientación hacia los resultados**

La excelencia se logra cuando los resultados satisfacen a todos los grupos implicados en la organización. Las mejoras propuestas deben estar fundamentadas en la información fiable, que incluye los hechos y las percepciones de los miembros de la institución y de los clientes.

- **Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas.**

La excelencia se maximiza mediante la contribución al desarrollo, e implicación de las personas que trabajan en una organización en los procesos de mejora, mediante el trabajo en equipo. El potencial de cada una de las personas que trabaja en una organización debe ser desarrollado, y ello se favorece cuando se comparten los valores, y existe confianza mutua, lo cual anima a la involucración de todos hacia el logro de los objetivos de la organización.

- **Gestión por procesos y hechos.**

La excelencia se consigue a través de la gestión con un enfoque de procesos y hechos de una forma sistémica. Todas las actividades deben estar interrelacionadas y ser gestionadas como un sistema, con la comprensión e implicación de todos los miembros de la institución. La institución consigue mejores rendimientos cuando trabaja en torno a procesos tendentes a dar respuesta a las necesidades detectadas.

El término "proceso" se define como: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Los procesos suelen ser interdepartamentales, por lo que se debe tener en cuenta las áreas, departamentos y personas implicadas para planificarlos y llevarlos a la práctica, y debe ser posible comprobar su realización mediante la utilización de un sistema de medición para reunir información y datos con el fin de analizar el desempeño del proceso y su trayectoria hacia la excelencia, buscando la mejora continua.

- **Desarrollo de alianzas.**

La excelencia se consigue desarrollando y manteniendo alianzas que añadan valor en las personas, instituciones y organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al Centro Educativo. Los proveedores, en una organización que persigue la excelencia, deben convertirse en socios, basándose en unas relaciones de confianza, que contribuyan a añadir valor. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando comparte con sus socios el conocimiento en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos y de su personal.

- **Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.**

La excelencia se consigue desafiando el "statu quo" y haciendo realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora. Las decisiones a tomar y los proyectos consecuentes deben derivarse del conocimiento del funcionamiento de la organización. Y este se basa en la revisión de los resultados, en coherencia con los criterios previos utilizados en la definición de los proyectos y programas, como son la misión, la política y la estrategia, y los elementos que la determinan: la formación del personal, las colaboraciones y utilización de los recursos, la determinación de los procesos, la planificación y realización de los mismos y su evaluación, subrayando la importancia de la retroalimentación, basada en la recogida de información fidedigna que permita introducir cambios, innovaciones, y oportunidades de mejora.

- **Responsabilidad social de la organización.**

La excelencia se consigue excediendo el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzándose por entender y dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés y de la sociedad. Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorgue significado a las acciones individuales más allá del que pueda derivarse de las normas o requisitos legales para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la sociedad, especialmente en el ámbito de lo educativo, cuya repercusión en las personas y en la sociedad es fundamental.

#### **2.1.9.4 LOS CRITERIOS DEL MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO**

El Modelo está integrado por nueve criterios frente a los cuales se evalúa el progreso de la organización hacia la excelencia, -cinco criterios facilitadores y cuatro resultados-. Cada criterio define y explica su significado, y se fundamenta por un número de elementos que, en forma de pregunta para contrastar con la práctica de la organización, ayuda a la autoevaluación del centro.

#### **CRITERIOS AGENTES O FACILITADORES**

Los criterios agentes definen lo que pretende conseguir la organización mediante el liderazgo, la política y estrategia, el personal, los colaboradores y recursos, y los procesos:

- 1. Liderazgo:** Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos, reorientan la organización cuando es necesario. (Integrado por cinco elementos: sobre el desarrollo de la misión, visión, valores y principios éticos, implicación del personal para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua. Interactúan con clientes y colaboradores, refuerzan la cultura de excelencia en las personas, definen e impulsan el cambio en la organización).
- 2. Política y estrategia:** Las organizaciones excelentes implantan la visión, la misión y los valores y desarrollan la estrategia centrada en los grupos de interés, y desarrollan y despliegan las políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia de la organización. (Integrado por cuatro elementos: La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras, en la información de indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje, actividades externas, se desarrolla, revisa y actualiza, se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave).

- 3. Personas:** Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran. Fomentan la justicia y la igualdad e implican a las personas. (Integrado por cinco elementos: Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas. Implicación y asunción de responsabilidades por las personas. Existencia de diálogo. Reconocimiento y atención a las personas).
- 4. Alianzas y recursos:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, comunidad y medio ambiente. (Integrado por cinco elementos: Gestión de alianzas externas. Gestión de los recursos económicos y financieros. Gestión de edificios, equipos y materiales. Gestión de la tecnología. Gestión de la información y del conocimiento).
- 5. Procesos:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y grupos interesados, y generar cada vez mayor valor para ellos. (Integrado por cinco elementos: Diseño y gestión sistemática de los procesos. (Investiga las necesidades de los clientes y del personal. Elabora el plan de educación y formación del centro. Plan de enseñanza, de evaluación de los alumnos y de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Desarrollo de actividades extraescolares y complementarias. Procesos de dirección en todos los niveles. Relaciones y comunicación con los clientes e interesados. Gestión de nuevos alumnos) (Comprobación de mejora continuada de los resultados, en coherencia con los requerimientos y necesidades explícitas e implícitas. Establece indicadores sobre los resultados de los procesos y fija objetivos de mejora. Gestión y apoyo a la implantación de cambios a través del control del proyecto, verificación, formación y revisión. Revisa los procesos clave para asegurar su progreso y garantizar su éxito).

## LOS CRITERIOS DE LOS RESULTADOS

Los criterios del bloque de los resultados tienen como finalidad conocer lo que ha conseguido el Centro Educativo. A priori señala los resultados que desea obtener el centro. Son los siguientes:

- 6. Resultados en los clientes:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan se alcancen en el alumno, y su familia, en relación con lo que está definido en su misión. (Percepción de padres y alumnos de la educación y formación que da el centro). (Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento).
  
- 7. Resultados en el personal:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen en las personas que la integran. (Expectativas generadas por el Proyecto Educativo del centro (enfoque metodológico, exigencia). Satisfacción por la metodología de enseñanza y formativa. (Resultados académicos). (Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento).
  
- 8. Resultados en la sociedad:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen en la sociedad. (Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento).
  
- 9. Resultados clave de la organización:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. (Indicadores de los resultados educativos y de otros servicios prestados por el centro). (Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento).

A cada uno de los nueve criterios se le asigna una puntuación para comprobar la situación de la organización mediante la autoevaluación, y también para evaluar las solicitudes al Premio y reconocimiento de Calidad. Los valores que han sido adoptados por el MECD para su aplicación a los Centros Educativos son los siguientes: Criterio 1=12; Criterio 2=10; Criterio 3=7; Criterio 4=7; Criterio 5=14; Criterio 6=15; Criterio 7=11; Criterio 8=10; Criterio 9=14.

### **2.1.9.5 LOS PASOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO**

El camino hacia la excelencia se basa en el compromiso por la mejora continua, la autoevaluación, la gestión de las buenas prácticas y la disciplina de planificación. La organización, en ese compromiso hacia la mejora continua, debe preguntarse si cuenta con un plan para la mejora, y si no es así, debe iniciar los pasos para la autoevaluación y, a partir de ello, la elaboración de planes de mejora.

### **ETAPAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO**

Para la implantación del modelo, teniendo en cuenta los conceptos de la excelencia, se deben dar los siguientes pasos:

#### **• Etapa previa**

1. Liderazgo y compromiso del equipo directivo del centro y de las autoridades educativas con la mejora.
2. Sensibilización e información del personal del centro, profesores y personal de administración y servicios.
3. Facilitación de la implantación mediante la ayuda de Expertos Externos en el Modelo.
4. Constitución de un Equipo de Calidad integrado por la dirección y personas del Centro interesadas.

- **Etapas de autoevaluación del centro**

- 5. Realización de la autoevaluación por el Equipo de Calidad.**

- Aplicación de los instrumentos de recogida de información del Modelo, mediante el Cuestionario y/o el Formulario. Análisis de los datos y elaboración del informe de resultados. Indicación de los Puntos Fuertes y de las Áreas de Mejora.

- 6. Priorización de las Áreas** de acuerdo con criterios de incidencia en los resultados clave de la organización, alineados con la política y la estrategia del centro.

- 7. Presentación de los resultados**, por parte del Equipo Directivo, al Claustro y al Consejo Escolar, para concretar el Plan de Mejora para el Centro

- **Etapas de elaboración del plan de mejora**

- 8. Constitución de los equipos** de mejora en función de los temas, nombramiento de los responsables de los proyectos y colaboradores.

- 9. Elaboración de los Planes de Mejora**, en coherencia con las necesidades detectadas, y alineados con los Proyectos Institucionales del Centro Educativo, señalando sus responsables, ámbitos de aplicación, temporalización y criterios para su seguimiento y evaluación.

- 10. Presentación de los Planes de Mejora** para su conocimiento y aprobación al Claustro y al Consejo Escolar.

- 11. Determinación y planificación de los procesos y recursos** necesarios para realizarlos. • Etapa de aplicación del plan de mejora

- 12. Ejecución y seguimiento de los procesos de mejora**, medición de resultados.

- 13. Difusión y discusión de los resultados.**

- 14. Verificación de los resultados de los Planes de Mejora**, y realización de una nueva autoevaluación.

- 15. Adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continua** en el Centro.

### 2.1.9.6 LA AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación es la herramienta fundamental del Modelo de Excelencia, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un Modelo. Mediante el proceso de la autoevaluación se pretende conseguir una comprensión detallada del Centro Educativo, buscando realizar un diagnóstico sobre cuál es la situación actual del centro, señalando los puntos fuertes y las áreas de mejora. A partir de este diagnóstico se elaboran propuestas de mejora, objetivas, concretas y conseguibles en un plazo determinado, arbitrando un seguimiento de dicho plan de mejora, para ayudar a su implantación y valoración de logro mediante la autoevaluación, introduciéndose, de este modo, en el centro, una dinámica de mejora continua mediante la planificación, aplicación y valoración de proyectos de mejora innovadores en una tendencia de mejora sostenible. Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un proyecto concreto, un departamento o cualquier otra unidad de servicio.

La autoevaluación como camino hacia la mejora puede verse con la metáfora del viaje, en las siguientes etapas:

- 1. Evaluar para saber dónde nos encontramos.** Para determinar la situación actual, podemos hacerlo mediante la autoevaluación de la organización, o Centro Educativo. El proceso en sí de la autoevaluación puede ayudar a la organización a producir un marco informativo del centro.
- 2. Definir las prioridades del centro.** Para alinear la organización con la estrategia, necesita entender sus fuerzas actuales y las áreas de mejora. Los conceptos fundamentales de excelencia son la expresión más tangible o concreta, de la excelencia, y puede compararlos con los que utiliza su propia organización.

**3. Identificar las necesidades de mejora.** La herramienta de la autoevaluación del Modelo de Excelencia de la EFQM puede ayudar a proporcionar un mapa para las personas de la organización, con la finalidad de conocer dónde se necesita mejorar.

**4. Identificar cómo mejorar.** Aprender de las organizaciones que tiene alrededor a través del "benchmarking", las mejores prácticas, y de la investigación. Identificar las buenas prácticas de los otros. Puede tener procesos de referencia, de organización y/o de medida... pero primero debe desarrollar una estrategia de referencia que ayude a dirigir sus esfuerzos.

**Criterios agentes:** Hacen referencia a lo que hace el centro para conseguir las metas pretendidas. Todos los elementos tienen el mismo peso en este bloque. La valoración dada a cada pregunta debe tener en cuenta:

- **El enfoque:** Debe abarcar lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello. Es el diseño del plan para lograr los resultados, que debe estar:

- **Fundamentado:** el enfoque estará sólidamente fundamentado en las teorías y estrategias. Tendrá una lógica clara, con procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés.

- **Integrado:** el enfoque estará integrado, es decir, apoyará la política y la estrategia y, cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques. Anticipatorio: previendo los posibles problemas y dificultades.

- **El despliegue:** se ocupa de lo que hace una organización para desplegar el enfoque. Se implantará en las áreas relevantes, de un modo sistemático. Debe contener los objetivos, contenidos, estrategias del enfoque e informar de ello a quienes lo deben conocer: equipo de profesores, alumnos, padres. Y desarrollarlo, aplicarlo, de acuerdo con el plan.

- **La evaluación y revisión del enfoque y despliegue de manera sistemática, regular, integrada,** para la mejora. Se centra en lo que hace una organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. El enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares, sus resultados se utilizarán para identificar, establecer prioridades para planificar e introducir cambios en implantar la cultura de la mejora continua en la organización.

**Criterios resultados:** Hacen referencia a lo que ha conseguido o está consiguiendo el Centro. La valoración debe basarse en hechos reales. Y centrarse en la magnitud (nivel de excelencia de los resultados) y alcance (ámbito de aplicación). La valoración dada a cada pregunta debe tener en cuenta:

- La magnitud: grado de excelencia del resultado obtenido.
- Las tendencias: ¿qué ha obtenido en los últimos años? Una organización excelente mostrará tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido.
- Las metas: los objetivos serán adecuados y se alcanzarán. ¿Qué quería conseguir y qué ha obtenido?
- El rendimiento obtenido, que en una organización excelente será consecuencia de los enfoques, y bueno, comparado con el de otras organizaciones. Servirá para comparar los resultados del programa con otros programas similares.
- El alcance: referido al ámbito de aplicación, y a la importancia de los resultados obtenidos, áreas relevantes a las que atiende, que tiene que ver con la cobertura: ¿Cubren los resultados todas las áreas que se pretenderán alcanzar? Y la relevancia: ¿Son relevantes los resultados para los usuarios, incluidos el personal del centro?

### 2.1.9.7 LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA

Continuando con el camino hacia la excelencia, ahora hay que aplicar las mejoras en coherencia con los resultados de la autoevaluación, mediante la elaboración de planes de mejora. Poner la excelencia en práctica significa priorizar, planear, realizar las mejoras y comprobar sus resultados.

- 1. Priorice las mejoras.** No siempre se puede hacer todo a la vez. Es crucial revisar las áreas de mejora y determinar qué acciones se necesitan hacer primero. Por ejemplo, ¿qué mejoras tendrán mayor impacto en la organización? Se deben priorizar las acciones de mejora teniendo en cuenta la importancia, la urgencia y los recursos requeridos.
- 2. Incorpore las mejoras en sus planes de acción.** Algunas mejoras importantes requerirán más planificación y recursos, para lo que será necesario organizar estas acciones a través de un enfoque más formal de gestión de proyectos.
- 3. Haga las mejoras.** Una parte muy importante de los procesos de mejora es el cambio. Para mejorar debe cambiar. Para tener éxito en los proyectos de mejora es necesario involucrar, comprometer a todas las personas de la organización en perseguir la excelencia.
- 4. Compruebe los resultados.** ¿Ha logrado sus objetivos? ¿Puede medir la mejora en su organización? En la organización se debe identificar la trayectoria del progreso mediante la autoevaluación en intervalos regulares frecuentes.

Un plan de mejora parte de los resultados de la autoevaluación que ha mostrado las fortalezas y las debilidades de la misión y la visión del centro, de las estrategias, de los valores, de los enfoques, de los despliegues y de los resultados. La autoevaluación, de este modo, realiza una función diagnóstica indicando las necesidades de mejora. Los criterios para priorizar las áreas de mejora son los siguientes:

- La gravedad de las carencias detectadas.
- La factibilidad con la que se puedan emprender las acciones.
- La rentabilidad prevista en sus resultados, el impacto.
- Las valoraciones de los grupos implicados.

Una vez priorizadas y consensuadas las necesidades, se elaboran en coherencia los Planes de mejora. Un plan de mejora es un instrumento que parte de la autoevaluación, que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se deben promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesario concretar un plan de seguimiento para constatar los logros.

La implantación del Modelo europeo en los centros educativos, tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Supone incorporar un plan de calidad, como base para el desarrollo de mejora continua de la institución educativa.
- Fomenta y facilita la reflexión de todos los miembros de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y colaboradores.
- Permite descubrir las debilidades y fortalezas de la institución, basadas en hechos y datos, fundamento de la propuesta de planes para la mejora continua.
- Genera actitudes positivas para dar respuesta a una sociedad con continuas necesidades y demandas de cambio e innovación.

### **2.1.9.8 CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Las ventajas del Modelo de Excelencia Europeo como acogida al conocimiento del centro, aportando un informe diagnóstico con sugerencias para la realización de Planes de Mejora son evidentes.

Como herramienta de autoevaluación no supone costes adicionales, si bien para su mejor aplicación se recomienda la contratación de un experto en el Modelo que ayude a formar a los miembros del Equipo de Calidad, y a informar y sensibilizar hacia la cultura de calidad a toda la comunidad educativa. La posibilidad de comparar los resultados obtenidos con otros centros, y el beneficiarse de las mejores prácticas, potenciará el éxito de los Planes de Mejora en los centros, y de su calidad.

Los Planes de Mejora se basan en los puntos negativos detectados, y en priorizar las necesidades en función de su mayor gravedad, incidencia en el rendimiento y formación de los alumnos, y plausibilidad de que tengan éxito de acuerdo con los recursos actuales, y tratar de conseguir recursos y mejoras en formación específica para atender a las necesidades señaladas. Para la puesta en marcha de los Planes de Mejora se considera necesario crear un Equipo de Calidad, o mejor un Departamento de Calidad, interdepartamental, formado por miembros del Equipo Directivo y de los diferentes Departamentos de los niveles educativos y áreas curriculares, que serán los responsables de los procesos y de dinamizar el desarrollo de la cultura de calidad.

Los ciclos de autoevaluación utilizando el Modelo de Excelencia, suelen ser de curso completo, pero pueden realizarse evaluaciones parciales para comprobar los resultados que se van consiguiendo en los planes de mejora específicos, lo que permitirá ver la tendencia de mejora e identificar nuevas áreas de cambio y mejora a tiempo.

La reducción de los ciclos de mejora contribuirá a un mejor seguimiento de los avances y a la instauración de la mejora continua y de la cultura de calidad en el centro. La evaluación formativa debe compartir las mejoras en todos los niveles del sistema, desde la evaluación del aprendizaje del estudiante, la evaluación de la mejora de los centros, y la evaluación de la mejora general del Sistema Educativo. La información recogida en cada uno de los niveles del sistema debe ser utilizada para identificar sus fortalezas y debilidades, y compartir las estrategias para la mejora. (CERI/OECD 2005).

Dependiendo de los ámbitos de aplicación de la mejora, se responsabilizará del proyecto a la persona más idónea en ese ámbito, con colaboradores para su aplicación, debiendo concretar los objetivos, los contenidos, las estrategias, los recursos, los tiempos de aplicación, y los criterios para su seguimiento, medición de logro y evaluación. Asimismo, se cuidará la coordinación entre todos los procesos. La escuela, como comunidad de aprendizaje, debe reflexionar en equipo sobre los problemas que le preocupan, para crear las condiciones estructurales para la mejora, centrada, como prioridad, en mejorar el aprendizaje del estudiante, desde una perspectiva de investigación sobre la enseñanza, con el fin de aunar esfuerzos.

Los proyectos, los planes, y las estrategias para su aplicación, su seguimiento y la evaluación de sus resultados, de acuerdo con las necesidades detectadas, deberán estar fundamentados en la investigación, y orientados a la práctica, y centrados en la mejora de aprendizaje y formación del estudiante. Y deberá contar con apoyos externos de la Administración educativa, para conseguir colaboraciones específicas. Asimismo, deberán estar coordinados con otros proyectos del centro, y se informará de los mismos al Consejo Escolar, con el fin de que se involucren y se ilusionen en su desarrollo.

El interés por la mejora de la calidad de la educación, es compartido en todo el mundo. En el Reino Unido predomina un enfoque distinto al Modelo de Excelencia de la EFQM, con un elevado componente característico de las organizaciones empresariales, orientado a la eficiencia en la gestión.

El Reino Unido tiene una mayor tradición en la utilización de enfoques para la mejora en la escuela cercanos a la investigación-acción que desarrollará Stenhouse y Elliot, y de evaluación interna.

"Sí nuestra meta es conseguir la excelencia y la equidad, entonces, la política y la práctica deben centrarse en los sistemas de mejora. Esto significa que el director de un centro educativo tiene que estar tan implicado en el éxito de otros colegios como lo esté en el suyo propio. Las mejoras sostenidas de los colegios no serán posibles al menos que la totalidad del Sistema Educativo se mueva en la misma dirección". (HOPKINS, 2005).

#### **2.1.10 EL MODELO DE ACREDITACIÓN MEDIANTE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL SINEACE - PERÚ.**

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<sup>1</sup>. 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 educativa 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, así como responder a las necesidades y dificultades que enfrentan.

Para que la acreditación sea una herramienta que contribuya al logro de este compromiso, se han planteado los siguientes propósitos que enmarcarán el proceso de acreditación de la calidad de la gestión educativa de las IIEE en el país:

1° Orientar a las IIEE para que gestionen sus procesos y recursos y tomen decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atienden.

2° Proveer a las instancias del Estado y de la sociedad civil, información para tomar decisiones orientadas a responder a las necesidades de las IIEE para darles el soporte que les permita alcanzar la calidad educativa esperada.

La acreditación es tradicionalmente equiparada al reconocimiento público y temporal a una IE que cumple con determinadas expectativas de calidad educativa. Sin embargo, la acreditación debe entenderse como un proceso de mejora continua que comprende cuatro etapas:

**La primera**, es la **etapa previa**, en la cual nos informamos sobre cómo se implementa este proceso de mejora continua, conformamos nuestra Comisión de autoevaluación, nos organizamos para capacitarnos para el proceso y comunicamos nuestra decisión de inicio a IPEBA.

**La segunda etapa** corresponde a la **autoevaluación**. No tiene una duración fija, puede durar entre 6 meses, un año o más. Todo dependerá de las características de nuestra propia IE, del tiempo que le dediquemos al proceso, de la colaboración que logremos de los miembros de nuestra comunidad educativa, y de lo compleja que pueda ser la recolección de la información y su respectivo análisis.

La autoevaluación, para ser objetiva, requiere de referentes o estándares con los cuales podremos comparar nuestra gestión y orientarnos con respecto a lo que es considerado una gestión de calidad. Como ya hemos visto anteriormente, los estándares los encontramos en la Matriz de evaluación.

Iniciar un proceso de autoevaluación no nos compromete a continuar con las siguientes etapas de la acreditación. Sin embargo, si nuestra IE decide acreditarse **voluntariamente**, con la autoevaluación ya tendríamos avanzado un tramo importante del proceso de acreditación.

**La tercera etapa** es la **evaluación externa**, se inicia a solicitud de las instituciones educativas cuando consideran que están preparadas, después de haberse autoevaluado y haber alcanzado los estándares establecidos en la Matriz de evaluación. Es realizada por una entidad evaluadora autorizada por el IPEBA y se desarrolla en base a:

- a) La Matriz de evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular.
- b) Informe de autoevaluación de la IE.
- c) Información recogida durante la visita de los evaluadores

La evaluación externa verifica que hayamos realizado adecuadamente el proceso de autoevaluación.

Corroboramos que hayamos alcanzado el nivel "Logrado" en los estándares establecidos.

Presentamos recomendaciones a la IE de manera que podamos continuar con el proceso de mejora continua.

Finalmente, la entidad evaluadora elabora un informe que presenta al IPEBA.

**La última etapa** es la **acreditación** propiamente dicha, que es el reconocimiento público de la calidad de la gestión de nuestra IE, que se otorga a partir del informe de la entidad evaluadora.

La vigencia de la acreditación es **temporal**, y es establecida por el IPEBA. Luego de este primer periodo, para renovar la acreditación, implementaremos un nuevo proceso de autoevaluación y solicitaremos una nueva evaluación externa en la perspectiva de mejora continua, como proceso dinámico.

### **2.1.11 LA AUTOEVALUACIÓN**

La autoevaluación es la reflexión que hacemos sobre cómo nuestra gestión educativa, es decir, cómo nuestras acciones y procesos institucionales, pedagógicos y administrativos, se concentran en lograr que todos nuestros estudiantes alcancen la formación integral esperada.

En el proceso de autoevaluación no se evalúa a los docentes, estudiantes o directivos, sino que se evalúa las evidencias, lo que se puede ver y probar, acerca de la capacidad que tiene nuestra Institución, y por lo tanto, nosotros como colectivo, para dirigir nuestros procesos, recursos y toma de decisiones hacia la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje para lograr que los estudiantes alcancen las competencias en todas las áreas del currículo.

#### **A. Necesidad de la autoevaluación institucional.**

La autoevaluación del centro educativo responde a una doble necesidad:

- La necesidad que tiene la propia Escuela, en el desarrollo de sus autonomías, de conocer la calidad de su servicio.
- La necesidad de la propia administración de actuación institucional.

#### **B. Para que se realiza la autoevaluación.**

La autoevaluación se realiza para lograr cuatro objetivos fundamentales:

- Identificar el nivel de calidad de la gestión de nuestra I.E., de acuerdo a los estándares establecidos.
- Adquirir experiencia y aprendizaje institucional que permita la mejora continua de la gestión educativa.
- Elaborar un plan de mejora que nos oriente a superar las debilidades encontradas.
- Implementar las mejoras, realizar seguimiento y monitoreo.

#### **C. Beneficios de la autoevaluación.**

- Permite identificar las fortalezas en la gestión de la I.E. para sacar provecho de ella al momento de implementar nuestras estrategias de mejora.
- Permite identificar aquellos aspectos que se necesita mejorar y a partir de ello, modificar estrategias, reorientar esfuerzos y solicitar apoyos específicos a diversas instancias e instituciones si fuese necesario.
- Promueve una cultura de mejora con una práctica continua.
- Favorece el trabajo en equipo y que se establezcan nuevas formas de relaciones dentro de la I.E en torno a metas comunes.

- Contribuye a que nos empoderemos como Institución y a que se hagan responsables de sus propios procesos de mejora.

#### **D. Propósito de la autoevaluación institucional**

Para la Escuela y la administración de la educación los propósitos son:

- Descubrir y explicar la actuación de las variables independientes del enfoque de modelo de gestión desde el análisis de los procesos y valoración de los resultados.
- Identificar metas y objetivos compartidos y planeación estratégica del cambio institucional.
- Garantizar la revisión continua del enfoque de modelo de gestión y la adopción de prescripciones respectivas.
- Permitir una mejor comprensión de la práctica docente y del contexto en el que se inscribe, por parte del profesorado individualmente y en equipo, y por parte de la comunidad educativa.
- Punto de referencia para la planeación de procesos de formación y asesoramiento, aumentando los niveles de autonomía institucional y mejoramiento de la profesionalidad en los docentes e impacto en la comunidad / vecindad
- Motivar y contribuir a difundir una cultura por el cambio y mejora continua, que limite la desconfianza tradicional hacia la evaluación institucional
- Mejorar de los procesos, procedimientos y métodos de trabajo en el Centro
- Realizar autoevaluación del modelo pedagógico didáctico
- Conocer el grado de aplicabilidad y aceptabilidad de las normas nacionales
- Valorar la coherencia y eficacia de la política educativa nacional y regional.

- Orientar la toma de decisiones a la mejora en los diversos ámbitos del modelo pedagógico didáctico:
- Los procesos y los resultados pedagógicos como expresión organizacional y funcionamiento de los centros.
- Los procesos de enseñanza del profesorado y de aprendizaje del alumnado.
- Las relaciones del modelo pedagógico didáctico con el entorno
- Las técnicas e instrumentos de la propia autoevaluación.
- Proporciona herramientas válidas para la mejora de la calidad educativa.
- Sirve de base, para iniciar el proceso de la evaluación externa.

En síntesis, el desarrollo de la evaluación institucional y su aplicación en los distintos ámbitos del modelo pedagógico didáctico de instituciones, tiene que ser habitual y normalizado, que ayude a la comunidad educativa a identificar los aspectos positivos y los aspectos mejorables, para generalizar los primeros y adoptar las medidas necesarias de superación de los segundos.

#### **E. Características del proceso de la autoevaluación institucional**

- **Continuo:** el ejercicio de autoevaluación institucional es un proceso que requiere de un sistema de recolección y organización de la información durante todo el año.
- **Participativo:** Para el acierto del proceso de autoevaluación es fundamental contar con la participación de los estudiantes, los padres de familia y los equipos de docentes y administrativos.

- **Coherente:** Responde a criterios de evaluación explícitos y aceptados, es decir, los instrumentos, los referentes y la metodología de autoevaluación deben ser conocidos o interiorizados por la comunidad educativa.
- **Válido:** los resultados de la autoevaluación requieren de ser reconocidos como veraces por parte de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

## **F. Proceso de autoevaluación institucional**

**Primera etapa:** Conocer el proceso y contenido de la autoevaluación.

- Información y sensibilización
- Decisión de la autoevaluación.
- Conformación de comisión de autoevaluación.

**Segunda etapa:** Divulgar el proceso de autoevaluación en la comunidad educativa.

**Tercera etapa:** Conformar los equipos de trabajo.

**Cuarta etapa:** Recoger la información necesaria para la autoevaluación.

**Quinto paso:** Evaluar, analizar y valorar la realidad institucional.

**Sexta etapa:** Socializar el proceso de autoevaluación y sus resultados.

## **2.2 TEORÍAS EN QUE SE FUNDAMENTAN LAS ACCIONES DE INVESTIGACIÓN**

### **TEORÍA DE WILLIAM EDWARD DEMING:**

(14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Deming **ofreció catorce principios fundamentales para la gestión** y transformación de la eficacia empresarial, con el objetivo de ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo. Los puntos se presentaron por primera vez en su libro "Out of the Crisis" ("Salir de la Crisis").

1. Crear constancia en el mejoramiento de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.

10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

El ciclo **PDCA**: Planificar (**Plan**), Hacer (**Do**), Verificar (**Check**) y Actuar (**Act**), también conocido como **ciclo de Deming** en honor a su creador, Edwards

#### **El círculo de calidad consiste en 4 etapas:**

**1.- PLANEAR:** En esta etapa primero se definen los planes, y la visión de la meta que tiene la empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado.

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas que son necesario mejorarlas definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida.

Después se desarrolla una teoría de posible solución, para mejorar un punto.

Y por último se establece un plan de trabajo en el que probaremos la teoría de solución.

**2.- HACER.** En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo planeado. Para poder llevar a cabo el control, existen varios métodos como la gráfica de Gantt en la que podemos medir las tareas y el tiempo.

**3.- VERIFICAR.** En esta verificación, se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática. El mejor de los ejemplos puede ser un deportista que entrena para calificar a las olimpiadas, a él se le pone a competir semanalmente con rivales de su mismo nivel, y aquí es cuando puede verificar si en verdad está logrando aumentar su rendimiento.

**4.- ACTUAR.** Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad. Porque si al verificar los resultados, se logró lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer nuevo plan de trabajo.

El Circulo de Calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

## TEORÍA DE JOSEPH JURAN SOBRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se basa en tres aspectos: Planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

En la planificación, la organización fija unos objetivos en cuanto a costes de mala calidad y define las acciones necesarias para alcanzarlos. Posteriormente, aplica el control de calidad durante el proceso de fabricación, tomando acciones correctoras cuando se aleja de los objetivos. En paralelo con él, va aplicando la mejora de la calidad sistemáticamente para reducir el nivel de coste de mala calidad.

Además propone una Metodología para implantar la calidad. Juran habla de la "Gestión de la Calidad para Toda la Empresa" (GCTE). Esta se define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa.

Las etapas que Juran propone son las siguientes:

1. Crear un comité de calidad.
2. Formular políticas de calidad.
3. Establecer objetivos estratégicos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
4. Planificar para cumplir los objetivos.
5. Proveer los recursos necesarios.
6. Establecer controles para evaluar el comportamiento respecto de los objetivos:
  - Unidades comunes de medida para evaluar la calidad.
  - Medios "sensores" para evaluar.
7. Establecer auditorías de calidad.
8. Desarrollar un paquete normalizado de informes.

Juran considera, que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí:

Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.

Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

Juran señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. (Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante largo tiempo para administrar las finanzas). Su "trilogía", muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

En la lista de prioridades de Juran, el mejoramiento de la calidad ocupa un primer lugar. En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* (Idea revolucionaria de administración), en 1964. Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

1. Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
2. Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
3. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
4. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.

5. Analizar los progresos en forma regular.
6. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
7. Promocionar los resultados.
8. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
9. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Según Juran, la mayor oportunidad de mejoramiento – tanto tiempo descuidado – estriba en los procesos empresariales.

## **TRIOLOGÍA DE JURAN**

### **A. La propuesta de Juran para la Planificación de la Calidad**

Juran también ha identificado un proceso global para la planificación a fin de alcanzar las metas de calidad:

1. Identificar a los consumidores. Todo aquel que pueda ser impactado es un consumidor potencial, ya sea externo o interno.
2. Determinar las necesidades del consumidor.
3. Crear características de producto que puedan responder a las necesidades de los consumidores.
4. Crear procesos que sean capaces de fabricar las características del producto en las condiciones operativas.
5. Transferir los procesos a las áreas operativas.

Juran piensa que la planificación de la calidad debería dar participación a aquellos que serán directamente afectados por el plan. Además, los planificadores deberían entrenarse en el uso de las herramientas y los métodos modernos para la planificación de la calidad.

## **B. La Propuesta de Juran para el Control de la Calidad**

En este sentido, Juran sigue el conocido circuito de retroalimentación:

1. Evaluar la performance real.
2. Compararla con la meta.
3. Tomar medidas sobre la diferencia.

Juran promueve la delegación del control a los más bajos niveles posibles en la organización, cediendo la responsabilidad del autocontrol a los trabajadores. También promueve la capacitación de los trabajadores en la búsqueda de información y su análisis, a fin de permitirles tomar decisiones sobre la base de los hechos.

## **C. Juran y la Gestión de la Calidad Total (GCT)**

Juran es un firme defensor de la GCT. La define como una colección de ciertas actividades relacionadas con la calidad:

1. La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
2. Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
3. Las metas ampliadas derivan del *benchmarking*: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.
4. Las metas se despliegan a los niveles de acción.
5. La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
6. La medición se efectúa en cada área.
7. Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
8. Se reconoce la performance superior.
9. Se replantea el sistema de recompensas.

## **LOS PUNTOS DE VISTA DE JURAN ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR**

Juran tiene una poco favorable opinión de las campañas para exhortar a los empleados a resolver los problemas de calidad de las compañías. Constató hace algunas décadas que más del 85 por ciento de los problemas de calidad se originaban en los procesos directivos

Juran estima que el Sistema Taylor, que consiste en separar la planificación de la ejecución, se ha vuelto obsoleto a causa de la mucha más amplia formación y capacitación del trabajador. Esta evolución ha hecho posible delegar a los trabajadores algunas funciones que antes llevaban a cabo los planificadores y supervisores. Considera que el sistema Taylor debería ser reemplazado, y promueve la experimentación con varias opciones como: equipos de trabajadores auto controlados, auto inspeccionados, auto supervisados y auto dirigidos.

Por otro lado, cree que los equipos auto dirigidos llegarán a ser muy probablemente los principales sucesores del sistema Taylor.

### **LA OPINIÓN DE JURAN SOBRE OTRAS CUESTIONES IMPORTANTES**

Según Juran, ciertas prácticas que eran importantes en el pasado se deberían someter a un cambio profundo:

1. El ciclo de desarrollo de un producto debería ser reducido a través de la planificación participativa, la ingeniería conjunta y la capacitación de los planificadores en los métodos y herramientas de la administración para lograr calidad.

2. Es necesario replantear las relaciones con el proveedor. La cantidad de proveedores debería ser reducida. Es necesario establecer una relación de cooperación con los vendedores seleccionados, sobre la base de una confianza mutua. La actitud antagónica tradicional debería ser suprimida. Se debería ampliar la duración de los contratos.
  
3. La capacitación debería estar orientada a los resultados antes que a los medios. El propósito fundamental de la capacitación debería ser el cambio de conducta más que la formación. Por ejemplo, los cursos de mejoramiento de la calidad tendrían que estar precedidos por la asignación a un proyecto específico. Por tanto, la misión de la capacitación estribaría en ayudar al equipo a completar el proyecto.

## **TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES ABIERTAS AL APRENDIZAJE U ORGANIZACIONES INTELIGENTES DE PETER SENGE.**

Peter Senge, director del Centro de Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts, citado por Cooper y Sawaf, afirma que los individuos con maestría personal no se pueden permitir escoger entre razón e intuición, entre cabeza y corazón, así como no elegirían caminar con una sola pierna o ver con un solo ojo.

La *quinta disciplina*, Peter Senge revolucionó el *management* con la teoría de que las organizaciones son capaces de aprender, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman.

Las empresas que prosperan en el tiempo, plantea, son las “organizaciones inteligentes”, es decir aquellos grupos de personas que alinean talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados deseados, aun frente a escenarios cambiantes.

Con un enfoque de pensamiento sistémico, Senge alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones. Mientras que la visión tradicional de las empresas era la de fenómenos parcelados independientes entre sí, el enfoque sistémico propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierto al aprendizaje y la auto superación.

Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las disciplinas de la organización inteligente.

Así, el aprendizaje organizacional requiere de un desarrollo a largo plazo tanto de los individuos como de sus empresas.

Las cinco disciplinas de una organización inteligente según Senge son:

1. **Dominio o excelencia personal**, para manejar la tensión entre las aspiraciones y la realidad y prepararse para tomar mejores decisiones. La gente con alto dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: abordan la vida como un artista abordaría una obra de arte.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente.

**2. Reconocimiento de los modelos mentales** que determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar y sentir, y que por ser inconscientes no suelen revisarse.

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Por esta razón pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional.

**3. Generación o construcción de una visión compartida** que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “metas, valores, misiones, visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que el mero acatamiento. Al dominar esta disciplina los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

**4. Trabajo en equipo**, basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.

5. **Enfoque sistémico** para ser capaces de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas.

Esta visión interactiva entre empresas, individuos y realidad permite enfrentar problemas nuevos como la motivación de los empleados, la ecología o el desarrollo sustentable, que Senge aborda en sus libros más recientes, y desde la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional, de la que es fundador y presidente, organización que busca descubrir, integrar e implementar teorías y prácticas para el desarrollo interdependiente de los individuos y sus organizaciones.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

#### 3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES Y DIRECTIVO SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN EN LA I.E.

En los siguientes cuadros N° 1 al 5 se puede apreciar las características de la variable **Institución Educativa**.

CUADRO N° 01

#### PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA IE.

¿Conozco el PEI de la Institución Educativa?				
ALTERNATIVAS	SI		NO	
	F	%	F	%
Visión y Misión	00	00	08	100%
Sus valores	00	00	08	100%
Los Objetivos estratégicos	00	00	08	100%
La Propuesta pedagógica	00	00	08	100%
El Proyecto Educativo Ambiental Integrado (PEAI)	00	00	08	100%
La Propuesta de gestión	00	00	08	100%
El Presupuesto	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

En el cuadro se puede apreciar que el 100% de los docentes encuestados manifiestan no conocer la visión y misión, los valores, los objetivos estratégicos, la propuesta pedagógica, el proyecto educativo ambiental, la propuesta de gestión, mucho menos el presupuesto anual.

Situación que confirma la problemática materia en estudio sobre las deficiencias en la gestión institucional de la IE.

Peter Senge, manifiesta que “**La práctica de la visión**” compartida supone aptitudes para configurar visiones de futuro, compartidas que propicien un compromiso genuino antes que el mero acatamiento. Al dominar esta disciplina de la visión compartida, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que esta sea.

A partir de estas premisas se puede indicar que si se desea obtener resultados de calidad en la gestión institucional se requiere una planificación compartida que responda a las necesidades y expectativas del cliente.

**CUADRO Nº 02**  
**GESTION OPORTUNA**

<b>La I.E. gestiona oportunamente mejoras o implementación de:</b>				
ALTERNATIVAS	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Servicios básicos	08	100	00	00%
Infraestructura	00	00	08	100%
Infraestructura pertinente a los cambios climáticos	00	00	08	100%
Ambientes físicos necesarios para E-A	00	00	08	100%
Infraestructura para el acceso de personas con NEE o discapacidad.	00	00	08	100%
Servicio de internet.	08	100	00	00%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

Los resultados de la aplicación de la encuesta diagnóstica aplicada sobre la gestión oportuna y mejoras en la IE.

Se puede apreciar que el 100% de los docentes, indican que si se gestiona los servicios básicos como agua, desagüe y luz; y sólo internet para la dirección de la institución educativa. Sin embargo, otro 100% indican que no se gestiona oportunamente las situaciones de riesgo frente a seguridad, cambios climatológicos, ambientes necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje como bibliotecas, espacios recreativos, deportivos entre otros y el acceso de personas con NEE o discapacidad a la I.E.

Joseph Juran, en su libro “Planing for Quality” manifiesta que la planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, esta planificación abarca tres actividades básicas: identificación del cliente y sus necesidades, desarrollo de un producto que responda a las necesidades y desarrollo de un proceso capaz de producir ese producto.

Por ende, la gestión oportuna tiene que ver con la identificación de las necesidades y la satisfacción del cliente.

**CUADRO Nº 03**  
**INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

<b>La Infraestructura de la Institución Educativa</b>				
ALTERNATIVAS	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	F	%	F	%
Aulas suficientes para la cantidad de estudiantes.	02	25	06	75%
Áreas libres	03	38	05	62%
Cuenta con servicios higienicos adecuados	03	38	05	62%
Reúne las condiciones adecuadas para el desarrollo de la sesión.	04	50	04	50%
Responde a los estudiantes con NEE.	00	00	08	100%
Cuenta con espacios especiales laboratorios ...	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

En el cuadro se puede observar que el 100% de los docentes manifiestan que la infraestructura no responde a las necesidades educativas especiales de los estudiantes, tampoco cuenta con laboratorios, talleres y bibliotecas; un 75% manifiesta que las aulas son insuficientes y el 62% indican que las áreas libres y servicios higiénicos son insuficientes.

De esta manera el cuadro muestra las brechas en infraestructura en relación a los aprendizajes que obtienen los estudiantes.

IPEBA indica que las instituciones educativas deben contar con infraestructura y equipamiento que respondan a las necesidades de aprendizaje de los educandos, a las NEE (Necesidades Educativas Especiales).

El análisis de las relaciones entre infraestructura escolar y resultados académicos en las pruebas de SERCE indica que los factores que están más alta y significativa asociados con los aprendizajes son: la presencia de espacios de apoyo a la docencia (bibliotecas, laboratorios de ciencias y salas de computo); la conexión a servicios públicos de electricidad y telefonía; y la existencia de agua potable, desagüe y baños en número adecuado. Lo anterior indicaría que los países de Latinoamérica deberán fortalecer las inversiones orientadas a mejorar la infraestructura escolar para cerrar las grandes brechas existentes que afectan negativamente a las zonas rurales, a las escuelas del sector público y a las escuelas que atienden a los estudiantes provenientes de familias más pobres. Igualmente, las políticas públicas deberían priorizar las áreas de infraestructura que tienen mayor relación con los aprendizajes. Infraestructura Escolar y Aprendizajes en la Educación Básica Latinoamericana: Un análisis a partir del SERCE Jesús Duarte, Carlos Gargiulo y Martín Moreno mayo 2011.

#### CUADRO Nº 04

#### RECURSOS FINANCIEROS PARA EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

La Información sobre la administración de los recursos financieros para el desarrollo del proceso E-A. e implementación de planes de mejora es:				
ALTERNATIVAS	SI		NO	
	F	%	F	%
Accesible a todos	00	00	08	100%
Sustentada (informes, balances, comprobantes)	00	00	08	100%
Oportuna.	00	00	08	100%
Socializada con los toda la comunidad educativa.	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

La información que presenta el cuadro, indica que el 100% docentes manifiesta que los recursos financieros para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje no es accesible a todos, tampoco se presentan informes y balances de manera oportuna y no se informa a toda la comunidad educativa.

La campaña de balance y rendición de cuentas tiene el objetivo de promover y fortalecer la transparencia en todos los niveles de la gestión educativa (MED, GR, GL, IE) desde los procesos administrativos hasta los resultados de los aprendizajes de los estudiantes; así como de fomentar el ejercicio ciudadano y el deber de los funcionarios y servidores públicos a brindar la información y de los padres de familia, y ciudadanía en general de solicitarla. Con ello, se contribuirá a prevenir de manera oportuna posibles actos de corrupción y de otro lado se visibilizarán las acciones y procesos eficientes para reconocerlos públicamente y promocionarlos. De esta manera, los directores, estudiantes, docentes, padres de familia y autoridades desarrollarán sus actividades en un clima armonioso dentro y de la comunidad educativa. Balance del año escolar y rendición de cuentas. MINEDU. 2014.

**CUADRO N° 05**  
**INFORME DE GESTION ANUAL**

<b>¿Conoce el último informe de gestión anual?</b>				
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
¿Conoce el último informe de gestión anual?	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

El cuadro muestra claramente que en la institución Educativa Rosario Gonzales Álvarez, el 100% de docentes manifiesta que no tienen conocimiento del último informe de gestión anual. Cuadro que guarda estrecha relación con el anterior.

En los siguientes cuadros del N° 6 al 9. Se puede apreciar las características de la variable **Desempeño Docente**.

**CUADRO N° 06**  
**CAPACITACIÓN DOCENTE**

<b>Los temas de capacitación que promueve la I.E. responde a:</b>				
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Resultados sobre el desempeño docente	00	00	08	100%
Resultado de los aprendizajes de los estudiantes	00	00	08	100%
Responde a los requerimientos de la comunidad docente	00	00	08	100%
A las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso E-A	00	00	08	100%
Otros. No hay capacitaciones.	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

El cuadro nos ofrece información sobre la variable Desempeño Docente y el indicador Capacitación Docente. En él se puede observar que 100% de docentes manifiesta que no hay capacitaciones a nivel institucional, por ende, no se analizan los resultados sobre el resultado de los aprendizajes de los estudiantes, desempeño docente, mucho menos necesidades que surgen en el proceso.

#### CUADRO Nº 07

#### LA DIRECCION Y LOS MONITOREOS

<b>¿La IE. realiza monitoreos, acompañamiento para mejorar la práctica pedagógica?</b>				
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
¿La IE. realiza monitoreos y acompañamientos?	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

En el cuadro se puede observar que el 100% de docentes manifiesta que la IE no realiza monitoreos acompañamientos para mejorar la práctica pedagógica.

El proceso de las personas es más importante que los procesos de estrategia y operaciones. Un proceso de personas robusto hace tres cosas. Primero, evalúa a los individuos con precisión y profundidad. Segundo, proporciona el marco para identificar y desarrollar al talento de liderazgo a todos los niveles que la organización necesitará para ejecutar sus estrategias. Y tercero, crea la reserva de talentos que es la base de un buen plan de sucesión. Este proceso debe estar enfocado en sí los individuos podrán manejar no solo sus trabajos actuales, sino también los trabajos del futuro. Si el proceso de las personas se hace bien, el resultado es una reserva de talento de liderazgo que será capaz de concebir y dar forma a estrategias ejecutables y convertirlas en planes operativos.

## CUADRO N° 08

### RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS

<b>¿La IE. reconoce a los docentes que evidencian buenas prácticas en base a mecanismos, criterios, y procedimientos consensuados por todos?</b>				
ALTERNATIVAS	SI		NO	
	F	%	F	%
¿La IE. reconoce a los docentes que muestran buenas prácticas y labor destacada?	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

Sobre el reconocimiento e incentivos, el cuadro muestra que el 100% de los docentes encuestados de la IE. No, se reconoce a los docentes que evidencian buenas prácticas en base a mecanismos, criterios y procedimientos consensuados por todos.

Peter Senge, manifiesta que “Las personas ingresan en las organizaciones como individuos brillantes, cultos y entusiastas, rebosantes de energías y deseos de introducir cambios. Cuando llegan a los 30 años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interés en el fin de semana. Es decir, pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Las autoridades aprovechan muy poco de sus energías y casi nada de su espíritu. Disciplina del dominio personal. Por lo que se considera de suma urgencia la aplicación del programa de capacitación.

**CUADRO N° 09**

**PARTICIPACION EN EQUIPOS DE DOCENTES**

<b>Participo en actividades en equipo de docentes, programadas por la IE. para...</b>				
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Elaborar la programación curricular en equipo.	00	00	08	100%
Reflexionar sobre los niveles de logro de los estudiantes	00	00	08	100%
Intercambiar experiencias exitosas	00	00	08	100%
Estudiar, investigar, autoformarse en aspectos que les permita mejorar su práctica docente.	00	00	08	100%
Desarrollar procesos de autoevaluación y/o coevaluación.	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

En el cuadro se puede apreciar como es la participación de los equipos de trabajo en la institución Educativa, el 100% de docentes manifiesta que la programación curricular no se elabora en equipo, que las reflexiones sobre los niveles de logro de los estudiantes I.E. no se realiza, que el intercambio de experiencias exitosas, investigaciones que le permitan mejorar su práctica docente y desarrollo de autoevaluación y coevaluación no se da.

Peter Block en la teoría de Liderazgo Transformacional “La delegación de poder o empowerment” ideó este término para trasladar la toma de decisiones a los niveles jerárquicos más bajos en la organización, que son los que se hallan más cerca al cliente. Los empleados al contar con mayor autonomía, se sienten más motivados y comprometidos.

En los siguientes cuadros del N° 10 al 11. Se puede apreciar las características de la variable **Proceso Enseñanza Aprendizaje**.

## PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

### CUADRO N° 10

#### SESIONES DE APRENDIZAJE.

<b>En mis sesiones de aprendizaje:</b>				
ALTERNATIVAS	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	F	%	F	%
Organizo a los estudiantes para que trabajen de manera cooperativa.	00	00	08	100%
Promuevo el aprendizaje basado en problemas.	00	00	08	100%
Tomo en cuenta lo que saben los estudiantes sobre el tema	08	100	00	00%
Promuevo que los estudiantes identifiquen las técnicas de estudio que se adecúan a su estilo personal de aprender	04	00	04	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

En el cuadro se puede ver reflejada la variable “Proceso enseñanza aprendizaje” indicador “Sesiones de aprendizaje” en él se indica que la organización de los estudiantes no se realiza para que trabajen de manera cooperativa, tampoco se promueve el aprendizaje basado en problemas e identifican técnicas que se adecuan al estilo personal de aprender. Sin embargo, un 100% de docentes manifiesta que si toma en cuenta lo que saben los estudiantes en las sesiones de aprendizaje.

**CUADRO N° 11**

**PRACTICA PEDAGOGICA Y EVALUACION**

<b>En mi práctica utilizo la información sobre evaluación para...</b>				
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Realizar la reprogramación curricular.	03	38	05	62%
Reforzar los aspectos identificados que favorecen el logro en las competencias y superar los aspectos que lo dificultan.	03	38	05	62%
Seleccionar estrategias pedagógicas para mejorar los aprendizajes.	03	38	05	62%
Atender necesidades específicas de los estudiantes.	03	38	05	62%
Orientar y estimular a mis estudiantes, para mejorar sus resultados	04	50	04	50%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

Sobre la práctica pedagógica y la evaluación manifiestan el 50% que orientan y estimulan a sus estudiantes para mejorar sus resultados, sin embargo otro 50% indican que no lo hacen; un 62% indican que no realizan la reprogramación curricular, no refuerzan el logro de competencias en función a la detección oportuna de logros y dificultades, tampoco atienden a las necesidades específicas de los estudiantes, sin embargo un 38% manifiesta que si lo hace.

En los siguientes cuadros del N° 12 al 13, se puede apreciar las características de la variable **Convivencia en la Institución Educativa y en el aula.**

## CONVIVENCIA EN LA I.E. Y EN EL AULA.

### CUADRO Nº 12

#### PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

<b>Se realizan actividades periódicas en el que los miembros de la comunidad educativa comunican...</b>				
ALTERNATIVAS	SI		NO	
	F	%	F	%
intercambiar libre y respetuosamente opiniones sobre la IE	00	00	08	100%
Analizar los aspectos que interfieren o dificultan las buenas relaciones entre sus miembros y proponer estrategias para mejorarlas	00	00	08	100%
analizar los aspectos del clima institucional que favorecen o dificultan la implementación de procesos de mejora	00	00	08	100%
Compartir espacios de integración que buscan generar vínculos para mejorar el clima institucional.	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

Los resultados de la aplicación de la encuesta diagnóstica aplicada a los docentes sobre la programación de actividades y convivencia, manifiestan el 100% no hay intercambio libre y respetuoso de opiniones sobre la IE. Que no se analiza aspectos que interfieren o dificultan las buenas relaciones entre sus miembros, que no se analiza los aspectos que favorecen o dificultan un buen clima escolar, que no hay espacios de integración que busca generar vínculos para mejorar el clima institucional.

El proceso de las personas es más importante que los procesos de estrategia y operaciones. Un proceso de personas robusto hace tres cosas. Primero, evalúa a los individuos con precisión y profundidad. Segundo, proporciona el marco para identificar y desarrollar al talento de liderazgo a todos los niveles que la organización necesitará para ejecutar sus estrategias. Y tercero, crea la reserva de talentos que es la base de un buen plan de sucesión. Este proceso debe estar enfocado en sí los individuos podrán manejar no solo sus trabajos actuales, sino también los trabajos del futuro. Si el proceso de las personas se hace bien, el resultado es una reserva de talento de liderazgo que será capaz de concebir y dar forma a estrategias ejecutables y convertirlas en planes operativos.

### CUADRO Nº 13

#### USO DEL REGLAMENTO INTERNO Y OTROS EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS

<b>Se aplican documentos consensuados (Reglamento interno, normas de conducta, estatutos de APAFA y otros) en la solución de conflictos.</b>				
ALTERNATIVAS	SI		NO	
	F	%	F	%
Nunca	00	00	08	100%
Pocas veces	00	00	00	100%
Casi siempre	00	00	00	100%
Siempre	00	00	00	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

En el cuadro se puede observar que el 100% de los encuestados manifiesta que el reglamento interno y otros documentos en el que se establecen normas que rigen la IE. no se toman en cuenta al momento de dar solución a conflictos.

A la luz de la teoría de Peter Senge sobre disciplinas que practica una organización inteligente, podemos ver que el dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente; teoría que se contrapone a la problemática existente en la IE.

En los siguientes cuadros del N° 14 al 15. Se puede apreciar las características de la variable **Padres, Madres de Familia y Comunidad**.

**CUADRO N° 14**

**ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS ULTIMOS AÑOS**

ALTERNATIVAS	En los últimos años...			
	SI		NO	
	F	%	F	%
He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad Local.	00	00	08	100%
He realizado sesiones de aprendizaje que incorporan los conocimientos y saberes de los actores de la comunidad	00	00	08	100%
Los padres de familia y/o miembros de la comunidad han venido al aula a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencia y saberes de la comunidad, relacionándolos con los temas programados.	00	00	08	100%
Hemos desarrollado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y/o reforzar aspectos relacionados a los temas que estamos desarrollando.	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

Sobre la variable padres madres de familia y comunidad, indicador actividades realizadas en los últimos años, los docentes manifiestan el 100% que la institución no recoge conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local, que no se considera los saberes de la comunidad en las sesiones de aprendizaje, tampoco se ha invitado a los padres de familia a compartir sus saberes relacionando con los temas programados, mucho menos se han realizado visitas a otras instituciones que forman parte de la comunidad de Rosario Gonzales Álvarez, como Posta Médica, Policía Nacional del Perú y otros.

### CUADRO Nº 15

#### INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

<b>Intercambio de experiencias con otras instituciones de la comunidad.</b>				
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
¿La IE? Realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la comunidad?	00	00	08	100%

Fuente: Encuesta a Docentes, Proceso de autoevaluación para mejorar la Gestión institucional. Mayo-junio, 2014. PAIVA C, Silvia

En el cuadro se aprecia que el 100% de docentes manifiesta que el intercambio de experiencias con otras instituciones de la comunidad no se da, cuadro que corrobora con el anterior. Ratificando la problemática existente en la comunidad educativa.

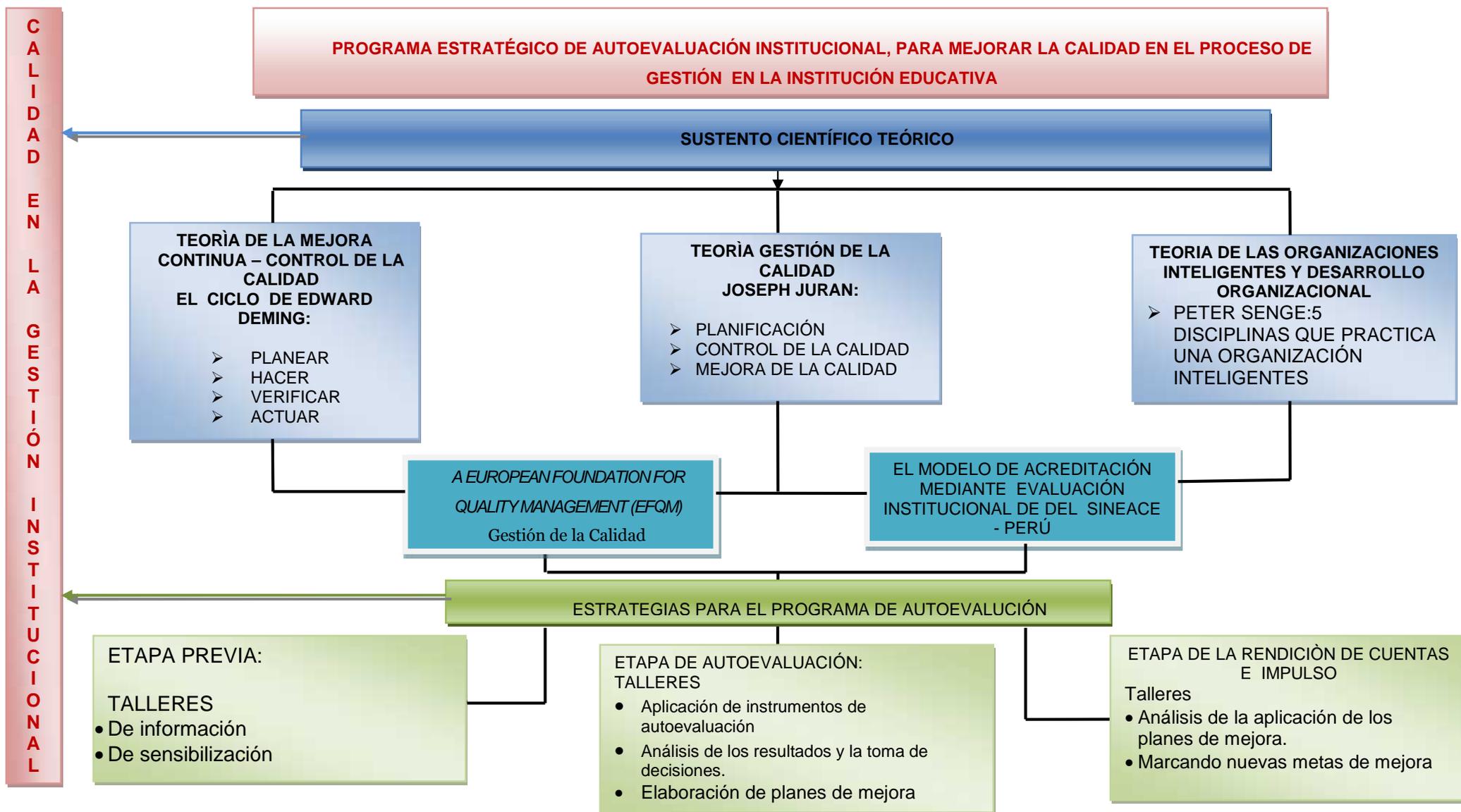
Estos cuadros son una clara muestra de los problemas existente en la Institución Educativa Rosario Gonzáles Álvarez, de la Campiña. Socabaya, por lo que resulta de vital importancia desarrollar en la IE. El programa de Autoevaluación para mejorar la Gestión institucional, basado en las teorías de Deming, Calidad Total, Josep Juran y otros.

A la luz del modelo Europeo EFQM de Calidad Total y Excelencia y la teoría de Josep Juran en la que se establece 3 aspectos que favorecen la gestión de calidad en la organización que son Planificación de calidad, Control de calidad y Mejora de calidad. Además de los 14 puntos para la Dirección de la organización de Edwar Deming. Teorías que resultan propicias para optimizar la calidad del servicio en la gestión institucional.

Las estrategias de gestión conocida como Calidad Total – Excelencia es un compendio de las mejores prácticas de gestión que pueden y deben desarrollar las empresas y otras organizaciones para adaptarse a la realidad actual del cambio cada vez más rápido a través de una generación de satisfacción del cliente, planteamiento de objetivos estratégicos, trabajo en equipo, mejora continua, cooperación, etc. Este es un proceso complejo que requiere tiempo y esfuerzo. Que no es imposible de alcanzar, que con mucha voluntad y cambio de actitud se puede lograr.

A la luz de las teorías sobre calidad total – excelencia podemos indicar que estas nos brindan estrategias de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, como son los clientes (estudiantes), empleados, accionistas y sociedad en general.

### 3.2 MODELO DE LA PROPUESTA.



### **3.3 PROPUESTA TEÓRICA**

**PROGRAMA ESTRATÉGICO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL, PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL PROCESO DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ, DEL DISTRITO DE SOCABAYA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE AREQUIPA.**

#### **3.3.1 DATOS GENERALES:**

Institución Educativa: “Rosario González Álvarez”.

Responsable del Programa: Silvia Marleni Paiva Centeno

Niveles Educativos: Inicial y Primaria

Ámbito: UGEL Arequipa Sur

Departamento: Arequipa

Provincia: Arequipa

Distrito : Socabaya.

#### **3.3.2 FUNDAMENTACIÓN**

Para elevar la ansiada calidad en gestión de la Institución educativa “Rosario González Álvarez, se propone un programa estratégico de autoevaluación institucional, que se sustenta en concepciones de modelos y teorías como:

La mejora continua de Edward Deming el cual propone como estrategia un ciclo con cuatro pasos PHVA, en el que se analiza el problema a detalle, se establece un plan y ejecuta, para luego verificar si se logró la meta, sino se logró volver hacer los pasos con un plan diferente.

La gestión de la calidad de JOSEPH JURAN, la cual señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos, que son conocidos como la TRIOLOGÍA DE JURAN (La planificación, el control y el mejoramiento de la calidad) estas se encuentran estrechamente relacionadas y consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Teoría de las organizaciones inteligentes de PETER SENGE el que sostiene que una “Organización Inteligente”, es aquella que es capaz de aprender continuamente, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman, por lo que sus miembros son elementos valiosos, capaces de aportar a la transformación de bienes y servicios.

Estas teorías guardan estrecha similitud con el modelo prescrito por la Norma ISO 9000, que inicialmente fue una propuesta para el ámbito empresarial y posteriormente tomada por las organizaciones educativas, estos modelos son: El modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Este modelo tiene como concepto fundamental la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo, asimismo puede ser utilizado como una herramienta de diagnóstico, proporcionando un marco de medición, para uno mismo (mejora continua) o para compararse con los demás y el modelo de la evaluación para la calidad educativa del SINEACE (sistema nacional de evaluación y acreditación y certificación de la calidad).

Por lo que la propuesta del Programa Estratégico de Autoevaluación ha sido estructurado conforme a los lineamientos, objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional (PEN) que señala que al 2021 se debe alcanzar el objetivo: “Estudiantes lograrán aprendizajes pertinentes y de calidad”.

De la misma manera, encontramos dentro del Proyecto Educativo Regional de Arequipa, el compromiso de elevar los índices de calidad educativa, a fin de alcanzar “la satisfacción de las necesidades básicas y el mejoramiento del entorno educativo”. Así mismo, en nuestro país, se creó el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) mediante ley N° 28740, que establece entre otras medidas, garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad a través de las recomendaciones de acción para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de autoevaluación y evaluación externa. El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de Educación Básica (IPEBA 2010) órgano técnico del SINEACE que, con el fin de contribuir con la calidad educativa, desarrolló una matriz de evaluación de la gestión de la calidad, considerando dos enfoques evaluativos: la equidad y diversidad.

El desarrollo del Programa de Autoevaluación para mejorar la gestión educativa que se propone, consiste en seguir una guía de autoevaluación que presentó el IPEBA en el año 2013 y que posteriormente fue oficializada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 071-2014-COSUSINEACE, de fecha 30 de junio de 2014. Documento que presenta 5 factores, 12 estándares e indicadores, dentro una matriz de evaluación de la calidad de la gestión educativa. La misma que es utilizada para realizar el proceso de autoevaluación.

El proceso de autoevaluación se desarrolla mediante la aplicación de tres etapas que se encuentran estrechamente relacionadas como: la etapa previa en el que se brinda información y sensibiliza a la comunidad educativa sobre los propósitos y beneficios de la autoevaluación; la etapa de autoevaluación se considera fases y pasos; la etapa de la rendición de cuentas e impulso en la que se analiza la aplicación de los planes de mejora y se propone nuevas metas.

Por lo tanto, se pretende con este programa generar el insumo pertinente que apoye a las instituciones educativas planteando propuestas de mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima de la totalidad, es decir de todos los pilares de la gestión educativa (pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria). Entendiéndose por calidad total como el conjunto de acciones ejecutadas en una organización para garantizar permanentemente las políticas y objetivos de calidad establecidos, buscando el mejoramiento sistemático de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la institución, con la participación de toda la comunidad educativa para el beneficio de los estudiantes y la sociedad Socaba yina y arequipeña.

### **3.3.3 OBJETIVOS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO**

#### **3.3.3.1 Objetivo General.**

Diseñar un programa estratégico de autoevaluación, para mejorar la calidad de gestión educativa en la I.E. “Rosario González Álvarez” de la Campiña - Socabaya, fundamentada en las teorías el ciclo de PDCA de Williams Edwards Deming, Trilogía de Joseph M. Juran, Organizaciones Inteligentes de Peter Senge y el Modelo Europeo EFQM de Calidad Total y el Modelo del Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

#### **3.3.3.2 Objetivo Específicos.**

- Diagnosticar el nivel de percepción de los docentes sobre la gestión educativa que se viene dando en la I.E., a través de la aplicación de encuestas a docentes.
- Elaborar los lineamientos de Acción del Programa de Autoevaluación.
- Identificar el nivel de calidad de la gestión de la IE a través de la aplicación de encuesta aplicadas a la comunidad educativa.
- Seleccionar y adecuar instrumentos de recojo de información.

- Proponer planes de mejora según los factores e indicadores álgidos.
- Emitir conclusiones y recomendaciones sobre la importancia del programa de autoevaluación y los planes de mejora.

### **3.3.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA**

Se definen los siguientes lineamientos para el Programa estratégico de autoevaluación:

#### **PROCEDIMIENTOS:**

##### **A. ETAPA PREVIA**

a) Coordinación y autorización de la Dirección de la I.E. Rosario González Álvarez

- Solicitud dirigida al director de la Institución Educativa, para realizar el acopio de la información y aplicación del modelo y obtener resultados esperados.
- Es necesario contar con la decisión, compromiso y liderazgo de la Dirección de la I.E. para llevar a cabo el proceso.

b) Difusión y sensibilización a docentes y padres de familia.

Es indispensable interesar y comprometer a docentes y padres de familia. Para ello se debe tener una reunión con la finalidad de informar y sensibilizar sobre la importancia y beneficios que se consiguen a través de la autoevaluación.

La sensibilización, según el IPEBA, se orienta a generar y mantener en la comunidad educativa interés, motivación, voluntad y compromiso. Esto significa que los docentes, estudiantes, padres de familia y otros miembros de la comunidad educativa deben estar informados sobre el inicio del proceso y sobre la necesidad de su participación.

## **B. ETAPA DE LA AUTOEVALUACIÓN:**

Esta etapa consiste en la autoevaluación que realiza la propia IE, con la finalidad de reflexionar sobre los aspectos que facilitan y dificultan sostener la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. La autoevaluación no es autorreferencial, se orienta por la matriz de evaluación propuesta, que facilita la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de la IE, para tomar decisiones de mejora. Los referentes internacionales indican que esta etapa de implementación inicial puede durar entre seis y doce meses, siendo menor el tiempo de aplicación, a medida que el proceso se institucionaliza como práctica sistemática en la IE. Esta etapa culmina en el plan de mejora que consiste en la planificación de acciones que surjan como propuestas, a partir del análisis de las causas de las principales situaciones encontradas. El proceso de autoevaluación seguido, los resultados, el plan de mejora elaborado y las lecciones aprendidas sobre el proceso, se consolidan en un informe de autoevaluación que servirá de insumo para el proceso de evaluación externa.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

La matriz de evaluación es la herramienta y Guía de Autoevaluación de la gestión educativa de las Instituciones de Educación Básica Regular.

La matriz de evaluación está estructurada en factores, estándares e indicadores. Se entiende por factor a la variable o grupo de variables relacionado a la gestión educativa de la institución, que incide en la mejora continua del proceso en la gestión educativa.

Estos factores han sido identificados a partir del recojo de percepciones sobre calidad educativa, realizado con distintos actores del país (estudiantes, docentes, directores y familias de IIEE públicas y privadas) y la revisión de estudios de factores asociados a logros de aprendizaje, investigación sobre efectividad escolar, modelos de evaluación de educación básica y experiencias exitosas de mejora de la calidad educativa en el país.

El estándar precisa las expectativas respecto a la gestión educativa esperada y los indicadores son acciones observables y susceptibles de ser medidas que permiten determinar el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos.

Asimismo se identifica los actores que cumplen un rol clave en el logro de los estándares, de acuerdo a las funciones establecidas en la normativa vigente, o por la responsabilidad que tienen de asegurar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa para alcanzar los estándares.

La matriz para evaluar la calidad de la gestión educativa considera los siguientes factores: (Ver anexo 01)

- **Factor 1: Dirección Institucional**

Se refiere a la direccionalidad que asume la Institución Educativa y 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.

- **Factor 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje**

Conjunto de recursos que dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica en donde opera la institución educativa.

## **FASES DE LA UTOEVALUACIÓN**

Cabe destacar que en esta etapa de autoevaluación hay una serie de acciones que se han organizado en **cuatro fases** que están concatenadas y que son interdependientes entre sí.

### **FASE I. PREPARACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**

Esta primera fase tiene como objetivo preparar el proceso de autoevaluación, mediante la **elaboración de un plan de trabajo** que contemple las fases y pasos de la autoevaluación, como también los responsables, el cronograma, es decir el tiempo que se requiere para la autoevaluación.

Así mismo, en esta fase se debe sensibilizar a la comunidad educativa e informar sobre los beneficios que nos brinda una autoevaluación institucional y cómo y en qué tiempo se llevará a cabo, para ello se realizará reuniones con los diferentes actores educativos.

## **FASE II: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y ASPECTOS POR MEJORAR**

Esta segunda fase tiene por objeto identificar las fortalezas y los aspectos a mejorar de la I.E. “Rosario González Álvarez”, con respecto a cada uno de los 5 factores contenidos en la matriz de evaluación e identificando de este modo el nivel de logro alcanzado por la I.E. con respecto a los estándares de calidad establecidas para la gestión educativa. Para ello se considerará los siguientes pasos.

### **• Paso 1: Recoger la información necesaria.**

El recojo de información es un paso muy importante en el proceso de autoevaluación, pues de ella dependerán los resultados que se obtengan de los actores educativos, brindando de esta forma información real acerca de la situación de la institución con respecto a los estándares e indicadores establecidos en la matriz de evaluación.

El IPEBA ha elaborado un grupo de instrumentos, para EBR que se desprenden de la matriz de evaluación para la calidad de la gestión educativa. La información proviene fundamentalmente de dos fuentes: La opinión de los actores de la comunidad educativa con respecto a la calidad de los procesos y documentos de gestión educativa. Es por ello que en este paso nos apoyaremos en estos instrumentos para el recojo de la información de la I.E. **(Anexo 02)**

**Tipo de instrumento:**

<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Nro. de ítems</b>
Encuestas	Encuesta a miembros del Órgano de Dirección	16
	Encuesta a Docentes	33
	Encuesta a Estudiantes	10
	Encuesta a Padres y Madres de familia	08
Análisis documental	Ficha de análisis documental - Excel	48
<b>Total</b>	<b>05</b>	115

**• Paso 2: Procesar la información y reflexionar sobre lo encontrado.**

Después de haber llenado la Ficha de análisis documental y de haber recolectado las Encuestas que han sido debidamente llenadas por cada uno de los actores educativos, debemos realizar el conteo y la tabulación de los datos.

Para realizar la calificación de preguntas, indicadores y estándares se utilizará las herramientas proporcionadas por el IPEBA. (Hoja de cálculo) (Ver Anexo 03)

La calificación asignada a los indicadores y estándares responde a una escala de cuatro categorías:

- ✓ En inicio.
- ✓ Poco avance.
- ✓ Avance significativo.
- ✓ Logrado.

Esta escala de calificación permite ubicar el nivel de logro en relación a los estándares e indicadores.

Con el reporte de resultados de la autoevaluación, se podrá realizar la síntesis de cada factor, la que nos dará una idea de general de cómo se encuentra la I.E. y para elaborar el informe de autoevaluación.

FACTOR	ESTÁNDAR	CALIFICATIVO
Dirección institucional	Aseguramos que nuestro proyecto curricular responda a altas expectativas respecto al desempeño de los estudiantes, sea pertinente e inclusivo y oriente el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje	En inicio
Dirección institucional	Construimos participativamente un proyecto Educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la Formación integral de todos los estudiantes.	En inicio
Soporte al desempeño docente	Gestionamos la asignación de un equipo docente idóneo y contamos con mecanismos de soporte continuo para su desarrollo profesional y la mejora permanente de la práctica pedagógica.	Poco avance

Fuente análisis de resultados obtenidos en la encuesta de desempeño docente y dirección institucional.

### FASE III: PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA

El Plan de Mejora, como parte del proceso de autoevaluación institucional, es un instrumento de gestión que se elabora con el fin de establecer las estrategias para lograr los estándares de calidad de la gestión educativa, que están relacionados con las condiciones que debe proveer la institución educativa, para asegurar el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

El Plan de Mejora está estrechamente relacionado con la idea de la mejora continua, mediante la cual la institución educativa se plantea como objetivo mejorar permanentemente las condiciones para que todos sus estudiantes aprendan y formular alternativas tendientes a superar las debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación.

Para la **elaborar dicho plan de mejora** se sigue los siguientes pasos:

- **Priorizamos estándares y analizamos sus indicadores.**

Para realizar la priorización tendremos en cuenta los estándares registrados con los calificativos de “en inicio” y “poco avance”.

Otro criterio es tener en cuenta a los estándares que influyen de manera directa y son indispensables para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.

- **Analizamos causas.**

Una vez que hemos priorizado los estándares debemos investigar sobre las causas que ocasionan que los indicadores no se cumplan en la Institución Educativa.

- **Buscamos soluciones.**

Analizadas las causas continuamos con la identificación de las posibles soluciones para cada uno de los estándares e indicadores o grupos de indicadores priorizados, con las preguntas:

¿A qué se debe que el estándar se ubique en el nivel logrado? ¿Por qué estos indicadores se han desarrollado en este nivel?

¿Qué podemos hacer para superar estas dificultades?

¿Esta solución sirve para mejorar el nivel de logro de los estándares?

En el caso de estándares logrados: ¿Servirán para continuar desarrollando o mantener este estándar en nivel logrado?

En este momento, los equipos pueden emplear algunas herramientas tales como: Diagramas de flujo, la espina de Ishikawa, el diagrama de Pareto, análisis FODA, entre otros. Lo importante es que la herramienta les sea de utilidad.

Cabe mencionar que a partir de las soluciones se establecen los “Productos”.

FACTOR	ESTÁNDAR	INDICADORES		PROBLEMA	SOLUCIONES
1. DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes	1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.	(poco avance)	Proyecto Educativo Institucional (PEI) fue adaptado de otra institución educativa, por lo que la comunidad educativa no tuvo ninguna participación	Elaborar un PEI propio con la participación de toda la comunidad educativa que toma en cuenta el contexto de la institución
		1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad	(avance significativo)		
		3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje	(poco avance)		
		3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño	(poco avance)		

Fuente: Manual de planificación, costeo y presupuesto de PLANES de MEJORA

• **Diseñar o elaborar el plan de mejora.**

El plan de mejora contendrá los resultados que debe alcanzar la I.E. Rosario González Álvarez en uno o dos años, el mismo que formará parte del Plan Anual de Trabajo (PAT) y el que se realizará seguidamente de haber reflexionado sobre las causas del estado de los estándares e indicadores que “no logro” y después de haber consensuado con la comunidad educativa las soluciones.

Al diseñar el Plan de Mejora se debe considerar que se obtendrá un producto, después del cumplimiento de los indicadores. Por lo que se define al “producto” como aquello que materializa la solución que se ha identificado después del análisis de tus resultados. Los productos deben ser concretos y verificables.

**Se propone cuatro pasos que servirán de guía para planificar tus medidas de cambio o Plan de Mejora:**

- Identificar el producto a lograr para el cumplimiento de los indicadores identificados.

FACTOR	ESTÁNDAR	INDICADORES	PRODUCTO
1. DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes	1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.	Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa
		1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad	
		3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje	
		3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño	

Fuente: Manual de planificación, costeo y presupuesto de PLANES de MEJORA

- Identificar las acciones o actividades que te permitirán lograr el producto esperado.

FAC TOR	ESTÁNDAR	INDICADORES	PRODUCTO	ACCIONES
DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes	1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares	Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa	- Reunión de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia de contar con un PEI actualizado.
		1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad		- Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI.
		3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje		- Conformar comisión para elaboración de PEI
		3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño		- Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI
				- Elaboración de la Identidad del PEI (Misión, visión, objetivos estratégicos, valores)
				- Socialización de la identidad del PEI a la comunidad educativa
				- Elaboración del diagnóstico del PEI (a través de la técnica de FODA)
				- Socialización del diagnóstico del PEI a la comunidad educativa
				- Elaboración de la propuesta de gestión institucional de la institución educativa
				- Socialización de la propuesta de gestión institucional de la institución educativa
				- Elaboración de la propuesta de gestión pedagógica de la institución educativa
				- Socialización de la propuesta de gestión pedagógica de la institución educativa

Fuente: Manual de planificación, costeo y presupuesto de PLANES de MEJORA

- Identificar los recursos humanos, materiales, equipos y otros servicios que se requieren para cumplir con las acciones o actividades.

PRODUCTO	ACCIONES	RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y EQUIPOS
Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa	Reunión de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia de contar con un PEI actualizado	Materiales impresos (fotocopias) Local de Reunión
	Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI	Local de Reunión Papel Bond Lapiceros
	Conformar comisión para elaboración del PEI	Papel Bond Lapiceros
	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI	Local de Reunión Capacitador en PEI Transporte Alimentación Materiales didácticos (Plumones, Papelotes, fotocopias)

Fuente: Manual de planificación, costeo y presupuesto de PLANES de MEJORA

- Establecer el cronograma de ejecución de las acciones o actividades y sus responsables.

Producto: Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa														
ACCIONES	RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y EQUIPOS	CRONOGRAMA												RESPONSABLES
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Reunión de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia de contar con un PEI actualizado	Materiales impresos (fotocopias) Local de Reunión													Director
Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI	Local de Reunión Papel Bond Lapiceros													Director y representantes de la I.E
Conformar comisión para elaboración de PEI	Papel Bond Lapiceros													Director
Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI	Local de Reunión Capacitador en PEI Transporte Alimentación Materiales de escritorio (plumones, papelotes, fotocopias)													Comisión de elaboración de PEI

## ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA:

Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsable	Recursos
Monitoreamos y acompañamos permanentemente la labor docente en el aula para analizar cómo impacta en el desempeño de los estudiantes y orientar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	100% de los docentes de las áreas curriculares principales son monitoreados.	Capacitar a los coordinadores de áreas para realizar el acompañamiento y monitoreo	Marzo	Director	Director
	100% de los docentes de las áreas curriculares principales reciben acompañamiento	Elaborar un programa de monitoreo y acompañamiento	Marzo - abril	Equipo de coordinación	Asesoría
		Implementar el programa de monitoreo y acompañamiento	Abril	Equipo de coordinación	
		Implementar el programa de monitoreo y acompañamiento	Abril	Equipo de coordinación	costos
		Difundir los beneficios del monitoreo	Abril	director	
Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la Comunidad.	100% de los docentes de las y directivo	Concluir el PEI a la brevedad posible en cuanto a la propuesta pedagógica. Difusión a la comunidad en pleno de los avances del PEI	Febrero	Equipo docente director	costo
Utilizamos nuestro proyecto educativo para desarrollar Una propuesta pedagógica y de gestión coherente con la mejora que queremos lograr en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	100% de los docentes	Revisar y culminar el PCIE participativamente coherente con el PEI	Todo el año	Equipo docente director	costo

Los planes de mejora que se elabore se deben formar parte del plan anual de trabajo **(PAT)**

**Modelo de planes de mejora para responder a las necesidades de la IE.:  
(VER ANEXO 4)**

En dicho anexo se presenta un plan de mejora que ha sido aplicado en la Institución Educativa “Casimiro Cuadros”, del distrito de Cayma, provincia y departamento de Arequipa. 2015, el mismo que servirá de base para la elaboración de los planes de mejora de la institución “Rosario González Álvarez”. Campiña. Socabaya.

**FASE IV: SOCIALIZACIÓN**

Se realiza la difusión del informe de autoevaluación, para hacer conocer los resultados a todos los agentes educativos y comprometerlos a trabajar en equipo para el logro de los resultados establecidos en el plan de mejora.

**C. ETAPA DE RENDICIÓN DE CUENTAS E IMPULSO:**

Esta etapa es de suma importancia, ya que se realiza un análisis de todo lo que se realizó en los planes de mejora y sus costos, sus aciertos y desacierto

- Se hace una evaluación de todo el programa aplicado (en talleres).
- Se compara resultados de los educandos y de la plana docente con los resultados de antes del programa.

En esta etapa se diseña el informe de la aplicación de todos los planes de mejora, teniendo en cuenta las recomendaciones de los docentes facilitadores, para comunicar sobre los resultados a toda la comunidad educativa.

De acuerdo a los resultados obtenidos se plantea nuevas metas o se mantiene las que dieron muy buenos resultados, para seguir impulsando planes de mejora continua (en espiral) que ayuden a seguir mejorando la calidad de la gestión.

### 3.3.5 METAS

#### METAS DE ATENCIÓN DEL PROGRAMA

<b>NIVELES</b>	<b>DIRECTIVOS</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>PP.FF</b>
Inicial	01	02	49	
Primaria		06	162	
TOTAL	01	08	211	160

### 3.3.6 ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

#### PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
PREPARACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	Planificación del Proceso de Autoevaluación Conformación del Equipo de Apoyo Charla Informativa a integrantes del Equipo de Apoyo Elaboración del Plan de Trabajo Diseño de estrategias de Sensibilización	Todo el equipo	Setiembre
<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	Preparación de materiales e instrumentos de recojo de información Reunión con Personal Directivo, Docente, Directivo y de Servicios Reuniones con Padres de Familia Reuniones con Estudiantes Aplicación de Instrumentos de Recojo de Información para conformación de la Comisión de Autoevaluación	Todo el equipo como apoyo.	Setiembre
CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE AUTOEVALUACIÓN	Conformación de la Comisión Auto capacitación Elaboración del Plan de Trabajo de la Comisión.	Todo el equipo	Setiembre
IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y ASPECTOS POR MEJORAR	Definición del grupo a ser encuestado Encuesta a Estudiantes Encuesta a PP FF Encuesta a Docentes Encuesta a Directivos Ficha de análisis documental Aplicación de Instrumentos y Recojo de Información Consolidación de la Información Procesamiento y Reflexión	Todo el Equipo	Setiembre

IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y SOLUCIONES	Taller para identificar causas y posibles soluciones	Todo el Equipo Y docentes	Setiembre - octubre
COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS	Resolución de Reconocimiento de la Comisión de Autoevaluación Oficio de Comunicación al SINEACE	El Equipo	Setiembre- octubre
DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA	Difusión Implementación Seguimiento Informe	Todo el Equipo director y docentes	Octubre
IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORA	Formulación Ejecución Evaluación Informes	Todo el Equipo y docentes	Octubre - noviembre
ELABORACIÓN DE INFORMES FINALES	Informe final Interno	Todo el equipo	Diciembre
RENDICIÓN DE CUENTAS E IMPULSO		Todo el equipo	







	<p>aprendizaje y de las fortalezas y debilidades de nuestro equipo docente.  <b>POCO AVANCE: 2.00</b>  4.7. Intercambiamos experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y fortalecer las capacidades de nuestro equipo docente.  <b>EN INICIO: 1.00</b></p> <p>6.4. Implementamos estrategias de monitoreo y evaluación de estudiantes para identificar en qué nivel se encuentran respecto al desempeño esperado y modificar nuestra práctica pedagógica en función al logro de las competencias esperadas  <b>POCO AVANCE: 1.78</b></p>		<p>Fortalecimiento en el equipo directivo en monitoreo y acompañamiento docente</p>	<p>Equipo multimedia, plumones, papel</p>														<p>Equipo directivo</p>
--	--	--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------

	<p>6.5. Desarrollamos estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje. POCO AVANCE: 2.82</p> <p><b>9.1. Evaluamos las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes, para identificar el progreso y dificultades que estamos teniendo y sus posibles causas.</b> <b>POCO AVANCE : 2.82</b></p>																						
	<p>9.2. Promovemos que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso EN INICIO :1.31</p>		<p>Jornadas de elaboración de los instrumentos de monitoreo del plan de mejora</p>	<p>Capacitador, cámara filmadora, equipo multimedia, impresiones</p>																			<p>Equipo directivo , comisión de autoevaluación</p>



	<p>4.6. Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente. EN INICIO. 1.00</p>	<p><b>Jornada de fortalecimiento pedagógico en rutas de APRENDIZAJE</b></p>	<p>JORNADA DE CAPACITACION SISTEMA CURRICULAR (MARCO CURRICULAR, MAPAS DE PROGRESO Y RUTAS DEL APRENDIZAJE).</p>	<p>Capacitador, alimentación, copias, lapiceros, plumones, equipo multimedia</p>		<p>Equipo directivo , CONA</p>
	<p>1.3. Utilizamos nuestro proyecto educativo para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión coherente con la mejora que queremos lograr en el proceso de enseñanza-aprendizaje. POCO AVANCE: 2.50</p> <p>2.3. Desarrollamos un proyecto curricular que brinda orientaciones para el desarrollo de estrategias pedagógicas efectivas acordes a las</p>	<p>Elaboración , producción y publicación del libro de producciones de textos de los estudiantes de la I.E. de primaria</p>	<p>Convocatoria a la participación de los alumnos</p> <p>Recolección de producciones (textos)</p> <p>Edición de los textos (editor asesor)</p>	<p>Afiches, trifoliados</p> <p>Folder, papel bond, equipo multimedia, impresiones</p> <p>Impresiones a color, lapiceros, empastados, refrigerio</p>		<p>Equipo directivo, comité del Plan Lector.</p> <p>Equipo directivo, comité del Plan Lector</p> <p>Equipo directivo, comité del Plan Lector</p>



	10.2. Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos. EN INICIO: 1.00			impresora, equipo multimedia, fotocopias.														
	4.6. Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente. EN INICIO: 1.00 4.7. Intercambiamos experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y fortalecer las capacidades de nuestro equipo docente. EN INICIO: 1.00	<b>Pasantía a una escuela</b>	Elaboración de la ficha de observación para la pasantía	Pasajes. Fotocopias, equipo multimedia, local													Equipo directivo, comisión de autoevaluación	
			Desarrollo de la pasantía	Pasajes, fotocopias, movilidad local, viáticos, equipo multimedia, local														Equipo directivo, comisión de autoevaluación
			Sistematización De La Pasantía	Impresora, equipo multimedia, fotocopias														

<p>11.5. Implementamos un plan para mantener la infraestructura, equipamiento y material pedagógico en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. POCO AVANCE: 2.5</p> <p>12.2. Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de servicios complementarios dirigidos a la atención de las necesidades de nuestros estudiantes para potenciar su aprendizaje y formación integral. POCO AVANCE: 2.00</p>	<p><b>Escuela Limpia, segura y saludable</b></p>	Charlas de sensibilización.	de	Afiches, fotocopias, cuaderno de registro, fotos															Equipo directivo y comité de gestión de riesgos		
		Aplicación de estrategias	de	Afiches, fotocopias, cuaderno de registro, fotos																	
		Charlas de sensibilización	de	Afiches, fotocopias, cuaderno de registro, fotos																	
		Monitoreo de sesiones	de	Afiches, fotocopias, cuaderno de registro, fotos																	
		Coordinaciones con instituciones	con	Pasajes, fichas, trípticos																	
				Charlas de información a padres	de	Fichas, trifoliados, fotos															
				Campaña de difusión		Fichas, trifoliados, fotos															
				Limpieza de aulas		Fichas, trifoliados, fotos															
				Segregación de residuos sólidos	de	Fichas, trifoliados, fotos, tachos															
				Restauración y cultivo de áreas verdes.		Abono, lampa, tijeras, pintura, letreros, afiches.															

### **3.3.7 RECURSOS:**

#### **Humanos:**

- Equipo de consultoría compuesta por:
  - Capacitador - Consultor Especialista en Gestión Institucional.
  - Psicólogo, Experto en Formación Ética, Valores, Habilidades Sociales y Relaciones Humanas.

#### **Materiales:**

- Cañón multimedia
- Fascículos autoinstructivos
- Plumones
- Papelotes
- Cartulinas
- Papel bond
- Cinta masking tape
- Lápices
- Borradores
- Fólder o five.
- computadoras

#### **Técnicos**

- Instructivo impreso para el participante
- Guía didáctica para el docente participante
- Recursos multimedia
- Recursos audiovisuales complementarios

### 3.3.8 FINANCIAMIENTO:

**PRESUPUESTO DE BIENES:** Van a variar según los planes de mejora que se propongan ( un ejemplo de ellos es el que se presenta a continuación )

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Papel bond	1 millar	5	S/. 22.00	S/. 110.00
Cartulina de color	pliego	100	0.50	50.00
Papelotes	pliego	1 ciento	0.50	50.00
Plumones	unidad	150	0.70	105.00
Lápices	unidad	75	0.70	105.00
Borradores	unidad	75	.....0.50	37.50
Fólderes	unidad	75	2.00	150.00
Tijeras	unidad	75	1.00	75.00
Reglas	unidad	75	1.00	75.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/.157.50</b>

**PRESUPUESTOS DE SERVICIOS: Van a variar según los planes de mejora que se propongan ( un ejemplo de ellos es el que se presenta a continuación )**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Honorarios profesionales: <b>Capacitador - Consultor de Gestión Institucional</b>	<b>Horas de Capacitación y Monitoreo y Asesoría.</b>	<b>141 horas</b>	<b>50.00</b>	<b>7,050.00</b>
<b>Institucional. - Psicólogo</b>	<b>Horas de Capacitación y Consultoría.</b>	<b>47 horas</b>	<b>50.00</b>	<b>2,350.00</b>
<b>Servicio de tpeo</b>	<b>Unidad</b>	<b>- 500 tpeos</b>	<b>0.50</b>	<b>250.00</b>
<b>Alquiler de cañones multimedia</b>	<b>Hora</b>	<b>80 horas</b>	<b>30.00</b>	<b>2,400.00</b>
<b>Fotocopiado de separatas.</b>	<b>Docena</b>	<b>15 millares</b>	<b>0.40</b>	<b>500.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>12,550.00</b>

## CONCLUSIONES

**PRIMERA** El nivel de percepción de ocho docentes de la IE. ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ de Arequipa, según las encuestas aplicadas sobre LA GESTIÓN EDUCATIVA que se viene dando en la institución es totalmente deficiente, por cuanto no conocen el PEI, RI, PAT; no se realizan monitorios y acompañamiento para mejorar la práctica pedagógica; no se reconoce a los docentes que realizan buenas prácticas y labor destacada; no se participa en actividades de equipo docente; no se propicia el cambio de experiencias con otras instituciones educativas de la comunidad.

**SEGUNDA** El Diseño del Programa de autoevaluación, está sustentada en aportes científicos de calidad de Gestión de Joseph Juran, Mejora de la Calidad de Edward Deming, Organizaciones Inteligentes de Peter Senge, Modelo EFQM de Calidad Total y Modelo del SINEACE para la acreditación están centrados en los sistemas de mejora.

**TERCERA** Los instrumentos de evaluación que se propone: Encuestas a miembros del órgano de dirección, encuesta a docentes, encuesta a estudiantes, encuesta a padres y madres de familia y la ficha de análisis Excel, responden a una matriz de evaluación de la calidad de la Gestión Educativa, con factores, estándares e indicadores. Los mismos que han sido validados a través de la aplicación en diferentes instituciones educativas de Arequipa y el Perú.

**CUARTA** El plan de mejora como parte del proceso de autoevaluación institucional, ha permitido establecer las estrategias para lograr los estándares de calidad de la gestión educativa relacionados con las condiciones que se deben prever para asegurar logros de aprendizaje y por ende formular alternativas tendientes a superar las debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación.

**QUINTA** La propuesta de rendición de cuentas e impulso es de suma importancia ya que se realiza un análisis de todo lo realizado en el plan de mejora, haciendo una evaluación en talleres de todo el programa aplicado, realizando la difusión del informe de autoevaluación para hacer conocer los resultados a todos los agentes educativos, y comprometerlos a trabajar en equipo para el logro de las metas establecidas en el plan de mejora, para seguir impulsando planes de mejora continua en espiral.

## RECOMENDACIONES

Considerando que es importante desarrollar la autoevaluación en el ámbito educativo, es pertinente desde el análisis y reflexión esbozar las siguientes sugerencias:

**PRIMERA** Aplicar el programa de autoevaluación en la I.E. Rosario González Álvarez, para mejorar los niveles de calidad de gestión educativa en sus diferentes factores.

**SEGUNDA** Se sugiere, desarrollar investigaciones experimentales, con la finalidad de abarcar con amplitud la importancia de la autoevaluación, puesto que este proceso, sólo es una primera etapa del sistema de evaluación integral; esto significa que en primer lugar se debe desarrollar la autoevaluación y de los planes de mejora, puesto que estos procesos son sumamente necesarios para mejorar la gestión de la institución educativa.

**TERCERA** Cada institución debe desarrollar su propia autoevaluación y plan de mejora, con la participación activa de todos los docentes y demás agentes educativos; a través de la conformación de un comité de evaluación, quienes deben planificar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones relevantes para mejorar los procesos educativos en las instituciones educativas.

**CUARTA** Aplicar el programa de autoevaluación en la I.E. Rosario González Álvarez, para mejorar los niveles de calidad de gestión educativa en sus diferentes factores.

**QUINTA** Que la GREA u otro órgano educativo generen un presupuesto para que las instituciones educativas puedan acceder o iniciar un programa de autoevaluación en aras de mejorar la calidad de sus servicios en sus instituciones educativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **WILLIAM EDWARDS DEMING.** Calidad, Productividad y Competitividad 1982. EE.UU.
2. **JURAN, Joseph** **Gestión de calidad.** Editorial Reverté 1990
3. **JURAN, Joseph** Manual para calidad: Un manual para directivos. México: Editorial Díaz de Santos- 1990
4. **IPEBA (2010),** Propuesta del uso de la acreditación como herramienta que cierre brechas de inequidad en el acceso a la educación de calidad -Perú. Ministerio de Educación - Dirección General de Educación Intercultural Bilingüe y Rural. Perú.
5. **MINISTERIO DE EDUCACIÓN.** “Ley general de Educación” Educativos. Lima. Perú.
6. **Cardona, J. (2008).** **Evaluación de centros educativos: un estudio correlacional.** UNED. España. Departamento de didáctica y organización.
7. **SENGE, PETER M.** La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México. Editorial Granica S.A. 1998. México.
8. **MINISTERIO DE EDUCACIÓN.** “Programa de formación continua de Docentes en Servicio Educación Secundaria. Manual para el docente. Lima. 2002. Perú.
9. **Garvin, D. (2002).** Calidad educativa. México: Editorial Grijalbo. Guzmán, A (2009). Autoevaluación de los procesos de gestión administrativa e Institucional Tesis para optar el título de Magister en educación. Lima..
10. Calero, M. (2001). *Gestión Educativa.* Lima: San Marcos.
11. **CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN** (2006). Proyecto Educativo nacional Biblioteca nacional del Perú: Lima
12. **MINISTERIO DE EDUCACIÓN** (1999). *Manual de planes de mejora Peru:* lima diciembre 2013.

13. **European Foundation Quality** Management. About EFQM. Disponible en: URL: <http://www.efqm.org>
14. **European Foundation Quality** Management. Modelo EFQM de Excelencia: 1999. Madrid: Club Gestión de la Calidad, 1999. 18. Roure
15. **Guía de la autoevaluación (IPEBA)** matriz de autoevaluación Lima - 2010
16. **MINISTERIO DE EDUCACIÓN.( 2002)**, La autoevaluación como mecanismo de mejoramiento de la gestión escolar, Quebecor World, Lima, 2002.
17. Aguerondo, I. (1996). La escuela como organización inteligente. Argentina: Troquel.
18. Aguerondo, I. "La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación". Revista "La Educación". Año 37. N° 116.

#### **PÁGINAS WEB**

19. **IPEBA (2011) “MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LA ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR”**  
<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Matriz-de-Evaluación-para-la-Acreditación-de-la-Calidad-de-la-Gestión-Educativa-de-Instituciones-de-Educación-Basica-Regular.pdf>
20. **Fondo Nacional de la Educación Peruana (2014) “Manual de elaboración, costeo y presupuesto de PLANES de MEJORA”** <http://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2014/01/Manual.pdf>.
21. Claudio Gutiérrez (2014) “Evaluación Educacional”  
<http://es.slideshare.net/claudiogx/historia-de-la-evaluacion>

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROSARIO GONZÁLES ALVAREZ

#### FACTOR 1: DIRECCIÓN INSTITUCIONAL

ESTÁNDAR	INDICADOR	ACTOR CLAVE	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DEL INDICADOR
<p>1. Construimos participativamente un proyecto Educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los Estudiantes.</p>	<p>1.1 Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.</p>	<p>Órgano de Dirección/ Comité de redes educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación organizada y representativa de diversos actores de la comunidad educativa en la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Participación de CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.</li> <li>• PEI promueve la incorporación de estudiantes de diversos grupos culturales y lingüísticos, distintos niveles socioeconómicos y estudiantes con necesidades especiales.</li> <li>• Visión compartida sobre la ruta a tomar para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando la mejora que se espera respecto al estado actual de desarrollo de las competencias.</li> </ul>
	<p>1.2 Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la Comunidad.</p>	<p>Órgano de Dirección/ Comité de redes educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEI basado en un diagnóstico de las expectativas de los estudiantes.</li> <li>• PEI basado en un diagnóstico de las expectativas de desarrollo político, social, económico, cultural, etc., de la comunidad y lineamientos educativos regionales y/o locales como PER y PEL.</li> </ul>
	<p>1.3 Utilizamos nuestro proyecto educativo para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión coherente con la mejora que queremos lograr en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Órgano de dirección/comité de redes educativas, consejo académico,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE), Reglamento Interno (RI) y Plan Anual de Trabajo (PAT) son coherentes con el PEI y se construyen en función de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>

		coordinadores Pedagógicos.	
2. Aseguramos que nuestro proyecto curricular responda a altas expectativas respecto al desempeño de los estudiantes, sea pertinente e inclusivo y oriente el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.	2.1 Desarrollamos un proyecto curricular coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el Diseño Curricular Nacional (DCN) y las necesidades regionales y Locales.	Órgano de dirección/comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores Pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación del Diseño Curricular Nacional (DCN), Diseño Curricular Regional (DCR) y Diseño Curricular Local (DCL), según corresponda. Claridad respecto a cómo el PCIE responde a altas expectativas de desempeño: énfasis en la resolución de problemas, evaluación y producción en todas los grados/ ciclos y áreas curriculares, así como en la metaevaluación (evaluación del propio aprendizaje y las estrategias que permiten un desempeño adecuado en diferentes contextos), para apoyar el desarrollo de las competencias de los estudiantes.</li> <li>• Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE) incorpora saberes, historia y problemática de la comunidad local, regional, nacional e internacional.</li> </ul>
	2.2 Desarrollamos un proyecto curricular con altas expectativas sobre el desempeño de todos los estudiantes que orientan el desarrollo de competencias en cada grado/ciclo y área curricular.	Órgano de dirección/comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores Pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCIE acorde con altas expectativas de desempeño hacia todos y cada uno de los estudiantes. Incluye a estudiantes con discapacidad y necesidades especiales.</li> <li>• Competencias articulan claramente qué es lo que los estudiantes aprenderán (conocimientos), qué podrán hacer (habilidades coherentes con altas expectativas de desempeño) y para qué aplicarán su aprendizaje (actitudes).</li> <li>• PCIE elaborado bajo un enfoque de progreso que se sustenta en el desarrollo del aprendizaje en cada área curricular.</li> <li>• PCIE muestra cómo se complejizan las competencias en contextos más demandantes en cada ciclo/grado.</li> </ul>

	<p>2.3 Desarrollamos un proyecto curricular que brinda orientaciones para el desarrollo de estrategias pedagógicas efectivas acordes a las competencias y a la diversidad de nuestros estudiantes.</p>	<p>Órgano de dirección/comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores Pedagógicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta la selección de estrategias didácticas basándose en una evaluación de su efectividad.</li> <li>• Selección de estrategias didácticas coherentes con altas expectativas de desempeño para el desarrollo de competencias en cada grado/ciclo y área.</li> <li>• Orienta la selección de estrategias diversas de evaluación y coherentes con altas expectativas de desempeño, para monitorear el progreso de los estudiantes en el desarrollo de las competencias en cada grado/ciclo y área.</li> <li>• Orienta el desarrollo de adaptaciones y soportes diferenciados para que los estudiantes con discapacidad y necesidades especiales desarrollen las competencias establecidas según su plan individual de progreso.</li> </ul>
<p>3. Contamos con un estilo de liderazgo participativo que asegura el mantenimiento de una visión común, y la adecuada organización y articulación de nuestras funciones para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>3.1 Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>Órgano de dirección/comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores Pedagógicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos claros de comunicación y de participación de los distintos actores educativos. Participación del CONEI, Municipios Escolares, APAFA, etc.</li> <li>• Organización, roles y funciones acordes con la implementación y mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>
	<p>3.2 Implementamos mecanismos para asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa tengamos claridad sobre cómo nuestros roles, funciones y responsabilidades se articulan para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>Órgano de Dirección/comité de redes educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RI explicita las funciones de los actores educativos, la articulación entre las funciones y las expectativas de desempeño que se espera que cada actor de la comunidad educativa alcance para dar soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Mecanismos para asegurar que los actores educativos tengan claridad sobre el propósito a la base de sus funciones: dar soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Inducción a nuevos miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>

	3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño.	Órgano de dirección/ comité de redes educativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para identificar factores institucionales que dan soporte o entorpecen el trabajo en equipo y el adecuado desempeño del personal, para plantear acciones de mejora. Estrategias para la resolución de conflictos que dificultan la implementación de procesos de mejora permanente.</li> <li>• Estrategias para generar un clima y cultura institucional inclusivos, eliminar el abuso y la discriminación económica, social, cultural, de género, etc. para facilitar el trabajo articulado.</li> </ul>
--	--	---	---

## FACTOR 2: SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE

ESTANDAR	INDICADOR	ACTOR CLAVE	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DEL INDICADOR.
4. Gestionamos la asignación de un equipo docente idóneo y contamos con mecanismos de soporte continuo para su desarrollo profesional y la mejora permanente de la práctica pedagógica.	4.1 Gestionamos la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades adecuados para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora institucional.	IE Pública: UGEL, CONEI IE Privada: Promotores IE Pública: UGEL, CONEI IE Privada: Promotores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de selección/asignación de directivos con conocimiento y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas; trabajo con adultos; gestión administrativa, de personal, de alianzas y de recursos; gestión de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje a nivel del aula y toda la IE.</li> </ul>
	4.2 Gestionamos la asignación de docentes en cantidad suficiente y que tienen dominio del área y competencias pedagógicas adecuadas para los cursos y ciclo a su cargo, así como para atender a la diversidad de los estudiantes.	Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de selección/asignación de docentes con conocimiento disciplinar, conocimiento y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas (enseñanza y evaluación) acordes con altas expectativas de desempeño y adecuadas para el desarrollo de las competencias en el área y grado/ciclo a cargo.</li> <li>• Procesos de selección/asignación de docentes de acuerdo al contexto: Manejo de estrategias para inclusión de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales, estrategias de enseñanza en contextos bilingües, enseñanza de segundas lenguas, etc.</li> </ul>

	<p>4.3 Monitoreamos y acompañamos permanentemente la labor docente en el aula para analizar cómo impacta en el desempeño de los estudiantes y orientar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>IE Públicas: UGEL, Órgano de dirección/ comité de redes educativas, coordinadores Pedagógicos. IE Privada: Promotores, Órgano de Dirección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de competencias en cada área acorde con altas expectativas de desempeño de estudiantes, orientan la definición de criterios compartidos de buen desempeño docente, que sirven como referente del monitoreo, acompañamiento y análisis de la práctica pedagógica.</li> <li>• Monitoreo a la implementación del Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE) y análisis de las decisiones que toman los docentes en el aula (estrategias pedagógicas, actividades de aprendizaje, asignación del tiempo, ajustes a la programación curricular y unidades y sesiones de aprendizaje, etc.) para identificar cómo inciden en el aprendizaje de los estudiantes y brindar retroinformación oportuna y útil para la mejora de la práctica pedagógica del equipo docente.</li> <li>• Monitoreo de la práctica pedagógica promueve la autoevaluación y la evaluación entre docentes, así como la evaluación del desempeño docente realizada por los estudiantes.</li> <li>• Monitoreo del tiempo efectivo de aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cumplimiento de horarios de clase y asistencia de los docentes, análisis de causas asociadas a la ausencia e implementación de estrategias de mejora.</li> <li>b) Tiempo asignado a actividades pedagógicas coherentes con altas expectativas de desempeño en todos los grados/ciclos y áreas curriculares.</li> </ul> </li> <li>• Acompañamiento pedagógico a cargo de coordinadores y/o docentes con experiencia y conocimiento en el área y grado requerido.</li> <li>• Favorece la práctica reflexiva, el reforzamiento de contenidos del área y el fortalecimiento de las capacidades didácticas, de acuerdo a los resultados del monitoreo.</li> <li>• Inducción a nuevos docentes.</li> </ul>
--	--	--	--

	<p>4.4 Desarrollamos estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus programaciones, el análisis de la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.</p>	<p>Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración docente enfocada en mejorar la práctica pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• Análisis de buenas prácticas de los docentes y sus resultados, para generar un conocimiento institucional accesible al equipo docente para mejorar su desempeño.</li> </ul>
	<p>4.5 Identificamos las necesidades de capacitación, en función al análisis de los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y de las fortalezas y debilidades de nuestro equipo docente.</p>	<p>Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los conocimientos y habilidades que los docentes necesitan desarrollar para mejorar su desempeño, a partir del análisis de las potencialidades y problemas que se observan en el proceso de enseñanza-aprendizaje (resultados del monitoreo y acompañamiento).</li> </ul>
	<p>4.6 Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente.</p>	<p>IE Pública: UGEL, Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos IE Privada: Órgano de dirección, promotores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones específicas en función a las necesidades de capacitación identificadas.</li> </ul>

	4.7 Intercambiamos experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y fortalecer las capacidades de nuestro equipo docente.	Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las características de la experiencia y de los factores que contribuyen a su éxito, análisis del contexto en el que fueron implementadas, identificación/ adaptación de estrategias a implementar para mejorar la práctica pedagógica en aspectos identificados como problemáticos.</li> </ul>
5. Implementamos estrategias que aseguran que el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE) se traduzca en programaciones curriculares pertinentes y coherentes para lograr las competencias, atendiendo a la diversidad de los estudiantes.	5.1 Aseguramos que las programaciones curriculares sean conducentes a desarrollar las competencias en todas las áreas curriculares.	Consejo académico, coordinadores pedagógicos, docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programaciones curriculares se elaboran en función a las competencias a desarrollar en todos los grados/ciclos y áreas curriculares.</li> </ul>
	5.2 Aseguramos que la programación curricular de cada grado/ciclo y área esté alineada con las programaciones curriculares de los otros grados/ciclos y áreas.	Consejo académico, coordinadores pedagógicos, docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia vertical: progresión en el desarrollo de competencias de cada área entre grados/ ciclos y competencias alineadas con altas expectativas de desempeño.</li> <li>• Coherencia horizontal: alineación de niveles de progresión del desarrollo de competencias entre las áreas de un mismo grado/ciclo.</li> </ul>
	5.3 Aseguramos que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, estrategias de enseñanza- aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias de evaluación de los aprendizajes, coherentes entre sí y adecuadas a las competencias a desarrollar.	Consejo académico, coordinadores pedagógicos, docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia interna y programación acorde con altas expectativas de desempeño en el desarrollo de las competencias de todos los estudiantes en todas las áreas curriculares.</li> </ul>

<p>6. Desarrollamos Acciones pedagógicas que aseguran que todos los estudiantes desarrollen las competencias esperadas.</p>	<p>6.1 Aseguramos que los estudiantes tengan claridad sobre las expectativas de desempeño, los propósitos y aplicación de su aprendizaje, y cómo progresan en el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.</p>	<p>Docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación oportuna y permanente a los estudiantes sobre lo que se espera que aprendan, comprensión del por qué, para qué de su aprendizaje y cómo van progresando en el desarrollo de las competencias definidas.</li> </ul>
	<p>6.2 Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.</p>	<p>Docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de aprendizaje y trabajos de estudiantes facilitan el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares de cada grado/ciclo, a través de actividades acordes a altas expectativas de desempeño para todos los estudiantes.</li> <li>• Adaptaciones para que los estudiantes con discapacidad y necesidades especiales desarrollen las competencias de acuerdo a altas expectativas de desempeño y a su plan individual de progreso.</li> <li>• Adecuado uso de recursos pedagógicos (Textos, TIC, ayudas visuales, etc.) y del tiempo para asegurar el desarrollo de las competencias.</li> </ul>
	<p>6.3 Implementamos estrategias pedagógicas que aseguran que los estudiantes se lucren activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver problemas en todas las áreas curriculares.</p>	<p>Docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades para que los estudiantes utilicen sus saberes previos para el desarrollo de nuevos saberes.</li> <li>• Oportunidades para que los estudiantes analicen cómo aprenden, identifiquen vacíos en su aprendizaje y seleccionen estrategias para potenciar su aprendizaje y desempeño.</li> <li>• Interacciones docente-estudiante que favorecen la reflexión y argumentación.</li> <li>• Trabajo cooperativo entre estudiantes que facilita la reflexión conjunta para la definición y resolución de problemas y la integración de perspectivas, conocimientos y habilidades diversas para lograr metas comunes.</li> </ul>

	<p>6.4 Implementamos estrategias de monitoreo y evaluación de estudiantes para identificar en qué nivel se encuentran respecto al desempeño esperado y modificar nuestra práctica pedagógica en función al logro de las competencias esperadas.</p>	<p>Docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de monitoreo y evaluación acorde con altas expectativas de desempeño para todos los estudiantes, que permite identificar el progreso en el desarrollo de las competencias e identificar las posibles causas del logro/no logro de las mismas, para implementar acciones pedagógicas pertinentes.</li> <li>• Uso de métodos de evaluación diversos para tener una mejor comprensión del desempeño de los estudiantes.</li> <li>• Utilización de los resultados del monitoreo y evaluación para dar a cada estudiante retroalimentación pertinente y oportuna y para ajustar la práctica docente.</li> <li>• Tutoría académica, programas para la atención a estudiantes que requieren de apoyos específicos para desarrollar las competencias esperadas y evitar la deserción y la repitencia, así como para aquellos estudiantes que las lograron y están en condiciones de enriquecerlas.</li> </ul>
	<p>6.5 Desarrollamos estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas expectativas de desempeño hacia todos los estudiantes sin distinción de género, lugar de origen, nivel socioeconómico, religión, lengua y habilidades.</li> <li>• Respeto a los ritmos de aprendizaje y establecimiento de un clima de confianza para que los estudiantes expresen abiertamente las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Establecimiento de pautas consensuadas con los estudiantes para la convivencia democrática y respetuosa.</li> <li>• Estrategias para valorar la diversidad cultural, de género, capacidad física y mental de todos los actores educativos, y eliminar abusos y discriminaciones.</li> <li>• Resolución de situaciones de conflicto o problemas de conducta haciendo participar a los estudiantes en la búsqueda de soluciones.</li> <li>• Tutoría/orientación a estudiantes para responder a sus necesidades.</li> </ul>

### FACTOR 3: TRABAJO CONJUNTO CON LAS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD

ESTÁNDAR	INDICADOR	ACTOR CLAVE	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DEL INDICADOR
7. Trabajamos de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencian el proceso de enseñanza-aprendizaje.	7.1 Aseguramos que las familias tengan claridad sobre los propósitos del aprendizaje de los estudiantes, los avances y las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.	Coordinadores Pedagógicos, docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos formales e informales para la comunicación periódica de las expectativas, del progreso y dificultades en el desarrollo de las competencias y de las estrategias pedagógicas utilizadas, para asegurar que las familias tengan una mejor comprensión del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>
	7.2 Analizamos con las familias las características de los estudiantes para implementar estrategias que potencien el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de las necesidades: de aprendizaje a la luz del progreso y dificultades encontradas, socio-emocionales, ritmos de aprendizaje e intereses de cada estudiante, para la selección de estrategias pedagógicas diferenciadas que apoyen y enriquezcan el aprendizaje.</li> </ul>
8. Trabajamos de manera conjunta con las familias y diversos actores de la comunidad, en el diseño e implementación de estrategias que den soporte a la formación de los estudiantes.	8.1 Desarrollamos actividades en las que familias y miembros de la comunidad aportan su conocimiento y experiencia para el desarrollo de las competencias esperadas en los estudiantes.	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los saberes y experiencia de la comunidad y diseño de actividades conjuntas que permitan aplicarlos al desarrollo de las competencias esperadas en las áreas curriculares.</li> <li>Participación de las familias y miembros de la comunidad en las actividades diseñadas, dentro o fuera del aula.</li> </ul>
	8.2 Aseguramos que los estudiantes desarrollen y apliquen sus competencias, a través de proyectos que respondan a la identificación y resolución de problemáticas de la comunidad.	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias para que la problemática local/ regional se tome como eje en la elaboración de proyectos, para desarrollar el compromiso y responsabilidad de los estudiantes con su comunidad.</li> <li>Proyectos promueven la identificación y resolución de problemas al alcance de los estudiantes, identificación de posibles causas, generación de estrategias para atacar las causas identificadas, y evaluación de la viabilidad y efectividad de las mismas, para desarrollar y aplicar las competencias definidas para las diferentes áreas del currículo.</li> </ul>
	8.3 Implementamos Estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad, para utilizar recursos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Órgano de dirección/ comité de redes educativas, coordinadores pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de instituciones de la comunidad (ONG, agencias de cooperación, programas de intervención educativa, etc.) que respondan a las necesidades específicas identificadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje.</li> <li>Uso de servicios y espacios físicos de la comunidad que se requieran para implementar los procesos de enseñanza-aprendizaje: por ejemplo, vinculación con Centros de Educación Técnico Productiva (CETPRO) para desarrollar las competencias del área de Educación para el Trabajo, uso de espacios naturales, recreativos, culturales, comunales, deportivos, etc.</li> </ul>

## FACTOR 4: USO DE LA INFORMACIÓN

ESTÁNDAR	INDICADOR	ACTOR CLAVE	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DEL INDICADOR
<p>9. Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes, para identificar oportunidades de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>9.1 Evaluamos las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de la competencia de los estudiantes, para identificar el progreso y dificultades que estamos teniendo y sus posibles causas.</p>	<p>Órgano de dirección/ Comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de indicadores y niveles de logro para medir las acciones de soporte, el desempeño docente y el progreso en el desarrollo de competencias en todas las áreas del currículo.</li> <li>• Integración de diversas fuentes de información:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Internas: resultados del progreso y logro de las competencias esperadas, registros de matrícula y asistencias de los estudiantes, evaluación de niveles de deserción y repitencia, evaluación que hacen los estudiantes a los docentes, monitoreo de la práctica pedagógica, evaluación de la efectividad de capacitaciones recibidas, observaciones de aula, encuestas a miembros de la comunidad educativa, evaluación de las acciones y el desempeño de los actores educativos en su función de brindar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, etc.</li> <li>b) Externas:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>-A nivel nacional: informes de medición de logros de aprendizaje distribuidos por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa- UMC del MED.</li> <li>-A nivel internacional: SERCE, PISA, PIRLS, TIMMS, CIVIC, etc.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Informes de supervisión y acompañamiento de las UGEL, evaluación de la efectividad de capacitaciones recibidas realizadas por las instituciones que han brindado el servicio de capacitación), a la luz de los indicadores y niveles de logro definidos.</li> </ul>
	<p>9.2 Promovemos que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso.</p>	<p>Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recojo de información de los actores de la comunidad educativas: estudiantes, docentes, órgano de dirección, familias, etc., a través de diversos medios.</li> <li>• Participación de representantes de los actores de la comunidad en el análisis y evaluación de los resultados obtenidos. Participación del CONEI, Municipios Escolares, APAFA, etc.</li> </ul>

	9.3 Desarrollamos un plan de mejora que prioriza las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas.	Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios para priorizar acciones de mejora en base al análisis de resultados obtenidos.</li> <li>• Plan de mejora guarda coherencia con los resultados obtenidos y el PEI (visión compartida sobre la mejora esperada) y es conducente a los resultados que se esperan alcanzar.</li> </ul>
10. Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.	10.1 Aseguramos la implementación del plan de mejora a través de una adecuada gestión de las personas, del tiempo y los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.	Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos humanos, tiempo y materiales existentes para implementar y hacer seguimiento a las acciones de mejora.</li> <li>• Implementación de acciones programadas.</li> </ul> <p>Ejemplo: rediseño/actualización de instrumentos pedagógicos y/o de gestión, rediseño y/o elaboración de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, modificaciones al mecanismo de soporte y evaluación de docentes y estudiantes, diseño de innovaciones pedagógicas, etc.</p>
	10.2 Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.	Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación organizada de los miembros de la comunidad educativa, que se refleja en responsabilidades específicas en el plan de mejora. Participación del CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.</li> </ul>
	10.3 Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.	Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la implementación: informes de gestión anual, resultados del seguimiento, análisis de posibles causas que expliquen los resultados obtenidos, análisis de la efectividad de los cambios introducidos (mejora de desempeño docente, logros de competencias, retención y promoción de estudiantes a los siguientes grados), priorización de acciones que la Institución educativa requiera atender para continuar con la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, y retroinformación/ actualización del PEI, PCIE, RI, etc.</li> </ul>

**Fuente:** Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de la EBR

**ANEXO 02**  
**ENCUESTAS**

**ENCUESTA PARA MIEMBROS DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS**

*A continuación, encontrará algunas preguntas sobre la Institución Educativa (I.E.). Le pedimos que responda con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante en el proceso de autoevaluación es brindar información sobre la I.E. para que pueda mejorar. Muchas gracias por su colaboración.*

**Complete los siguientes datos:**

Nombre de la I.E.: \_\_\_\_\_

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

**INSTRUCCIONES:** Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todas las opciones de las preguntas.

1. Responder sólo si la Institución Educativa tiene alumnos con discapacidad; si no, pase a la pregunta N° 2

--	--

**La I.E. brinda información y orientaciones a la comunidad educativa para favorecer la inclusión progresiva de los estudiantes con discapacidad.**

SI      NO

¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

--	--

2. **La I.E. ha desarrollado acciones de difusión del PEI, como:**

a) Difusión de material impreso, página web, periódico mural, redes sociales u otros.

SI	NO
----	----

--	--

b) Reuniones de trabajo y/o talleres con docentes.

SI	NO
----	----

c) Reuniones de padres y madres de familia.

SI	NO
----	----

d) Trabajo coordinado con organizaciones de estudiantes tales como consejos estudiantiles, comités de aula, municipios escolares u otros.

SI      NO

**3. La I.E. brinda orientaciones para que los actores de la comunidad educativa:**

a) Promuevan los valores de la Institución Educativa.

SI	NO
----	----

b) Incorporen el enfoque ambiental en su quehacer diario.

SI	NO
----	----

c) Aporten, desde sus roles, al logro de los objetivos estratégicos.

SI	NO
----	----

d) Implementen los principios y estrategias pedagógicas propuestas en el proyecto curricular del centro.

SI	NO
----	----

**4. La I.E. promueve el mantenimiento de altas expectativas sobre el desempeño de nuestros estudiantes:**

a) Brindando orientaciones para la planificación curricular que implique retos y altos niveles de desempeño para los estudiantes.

SI	NO
----	----

b) Realizando el seguimiento al desarrollo de sesiones de aprendizaje que promuevan altos niveles de desempeño.

SI	NO
----	----

c) Brindando orientaciones para que las evaluaciones permitan identificar distintos niveles de desempeño en los estudiantes.

SI	NO
----	----

d) Brindando orientaciones para la retroalimentación a los estudiantes que les permita alcanzar altos niveles de desempeño.

SI	NO
----	----

e) Generando espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes.

SI	NO
----	----

**5. Los Documentos de gestión relacionados a la definición de roles, funciones, normas de conducta, llámense Reglamento Interno, Manual de Organización y Funciones u otro se han difundido a la comunidad educativa mediante:**

a) Reuniones o talleres.

SI	NO
----	----

b) Entrega de los documentos en físico o vía electrónica.

SI	NO
----	----

c) Publicación en Página Web, redes sociales u otros medios virtuales, Murales, paneles, entre otros medios físicos. Además:

SI	NO
----	----

d) Han sido elaborados con la participación de diferentes actores de la comunidad educativa.

SI	NO
----	----

**6. La I.E. cuenta con mecanismos para que los actores de la comunidad educativa colaboren con la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como:**

a) Organizaciones de Padres de familia.

SI	NO
----	----

b) Organizaciones de Estudiantes tales como consejos estudiantiles, comités de aula, municipios escolares u otros.

SI	NO
----	----

c) Equipos de trabajo conformado por docentes.

SI	NO
----	----

d) Equipos de trabajo conformados por distintos miembros de la comunidad educativa (ej. comunidades de aprendizaje, comisiones de evaluación/mejora continua/calidad, etc.).

SI	NO

e) Otros, indique cuáles:

---



---

**7. Generamos un clima institucional de confianza y respeto que promueve el bienestar y buen desempeño de la comunidad educativa:**

a) Fomentando el trato respetuoso entre las personas.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

b) Recibiendo y tomando en cuenta las ideas y opiniones de los distintos miembros de la comunidad educativa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

c) Brindando espacios que promuevan la integración entre los miembros de la comunidad educativa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

d) Reconociendo públicamente las muestras de aprecio, solidaridad, colaboración, etc. entre los miembros de la comunidad educativa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

**8. La I.E. realiza acciones para promover la valoración y el respeto de la diversidad de estudiantes y su integración a la comunidad educativa:**

SI	NO
----	----

¿Cuáles?

---



---

**9. La I.E. cuenta con mecanismos para eliminar y/o prevenir casos de abuso, maltrato y/o discriminación tales como:**

a) Orientaciones para la prevención y el manejo de conflictos a los diversos actores de la comunidad educativa.

SI	NO
----	----

b) Consideraciones específicas a esta problemática en el Reglamento Interno.

SI	NO
----	----

c) Procedimientos claros y conocidos por todos para el manejo de los conflictos.

SI	NO
----	----

d) Intervención oportuna de los directivos.

SI	NO
----	----

e) Otros mecanismos, especifique:

---

---

**10. La I.E. promueve que el equipo directivo desarrolle competencias que le permitan:**

a) Conducir procesos de planificación, implementación y evaluación curricular.

SI	NO
----	----

b) Brindar orientaciones pedagógicas al equipo docente.

SI	NO
----	----

c) Liderar los procesos de mejora de la Institución Educativa.

SI	NO
----	----

d) Promover el trabajo articulado y cooperativo entre los distintos actores de la comunidad educativa.

SI	NO
----	----

e) Recoger y utilizar información que le permita tomar decisiones informadas sobre las acciones de mejora de la Institución Educativa.

SI	NO
----	----

**11. La I.E. promueve la conformación de un equipo docente competente:**

a) Definiendo el perfil del equipo docente para responder a la diversidad de nuestros estudiantes.

SI	NO
----	----

b) Gestionando oportunamente contar con los docentes necesarios de acuerdo con su especialidad, nivel y/o área.

SI	NO
----	----

c) Brindando acompañamiento pedagógico continuo a nuestro equipo docente.

SI	NO
----	----

d) Fortaleciendo las competencias disciplinares y pedagógicas de nuestro equipo docente de acuerdo a los grados/ciclos a su cargo.

SI	NO
----	----

e) Gestionando capacitaciones que respondan a las necesidades educativas de nuestros estudiantes.

SI	NO
----	----

f) Otros, especifique:

---

---

**12. La I.E. promueve el desarrollo profesional de los docentes a través de acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres, u otros mecanismos que les ayude a:**

a) Implementar estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.

SI	NO
----	----

b) Fortalecer sus competencias en las disciplinas que enseñan.

SI	NO
----	----

c) Adecuar su práctica pedagógica de acuerdo a las características de desarrollo de sus estudiantes.

SI	NO
----	----

d) Atender a la diversidad de estudiantes y sus necesidades educativas, tales como: estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, bilingüismo, talento, discapacidad, etc.

SI	NO
----	----

e) Incorporar el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de sus estudiantes.

SI	NO
----	----

**13. La I.E. realiza inducciones a los nuevos docentes de acuerdo a procedimientos definidos que incluyen:**

a) Socialización del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

SI	NO
----	----

b) Dar a conocer las prioridades metodológicas que establece el PCIE.

SI	NO
----	----

c) Dar a conocer los roles de cada uno de los actores educativos (Reglamento Interno o algún documento similar en el que se establezcan los roles de cada actor educativo).

SI	NO
----	----

d) Brindar orientación sobre las necesidades de aprendizaje de los estudiantes que atenderá.

SI	NO
----	----

e) Monitoreo y acompañamiento inicial al docente.

SI	NO
----	----

f) Orientaciones para la inclusión progresiva de estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad.

SI	NO
----	----

g) Orientaciones para el ejercicio de la labor formativa que incluye a los programas de tutoría, convivencia escolar, prevención y manejo de conflictos, entre otros.

SI	NO
----	----

**14. La I.E. reconoce y felicita a los docentes que:**

a) Evidencian buenas prácticas.

SI	NO
----	----

b) Tienen una labor destacada dentro de la Institución Educativa.

SI	NO
----	----

c) Realizan innovaciones para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

SI	NO
----	----

d) Culminan cursos, diplomados o estudios de post-grado para la mejora de su desempeño.

SI	NO
----	----

**15. Para monitorear y acompañar la labor docente la I.E. cuenta con:**

a) Un plan de acompañamiento y monitoreo al equipo docente, con indicadores de desempeño claros.

SI	NO
----	----

b) Un equipo o profesional\* con las competencias necesarias para realizar acciones de acompañamiento y monitoreo.

SI	NO
----	----

c) Información sobre las fortalezas y necesidades de nuestro

SI	NO
----	----

d) Recursos visuales, bibliográficos y documentales que faciliten la retroalimentación a los docentes monitoreados.

SI	NO
----	----

**16. La I.E. identifica las necesidades de capacitación docente tomando en cuenta:**

a) Los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

SI	NO
----	----

b) Las características y necesidades de los estudiantes, las familias y la comunidad, identificadas en el diagnóstico inicial.

SI	NO
----	----

c) La información recogida durante el monitoreo y acompañamiento docente.

SI	NO
----	----

d) Las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E., etc.).

SI	NO
----	----

e) Las necesidades para la implementación del currículo y sus herramientas (Ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje, sistemas de registro de información u otros).

SI	NO
----	----

f) Otros, especifique:

---



---

**17. La I.E. promueve el trabajo en equipos de docentes para:**

a) Diseñar las programaciones curriculares de cada nivel, grado y especialidad de manera colaborativa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

b) Analizar y realizar ajustes en la programación anual en base a las experiencias pedagógicas en el aula.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

c) Articular e integrar la programación de unidades de aprendizaje, módulos o proyectos

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

d) Intercambiar experiencias exitosas e información en espacios de interaprendizaje para mejorar los procesos de enseñanza- aprendizaje.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

e) Evaluar el nivel de logro de sus estudiantes para mejorar la programación de actividades de aprendizaje.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

f) Coordinar la implementación de los planes de mejora individuales de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

g) Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

18. La I.E. cuenta con un plan de capacitación para todo el año, que responde a las necesidades identificadas en nuestro equipo docente.

SI	NO
----	----

19. La I.E. promueve el intercambio de experiencias pedagógicas con otras instituciones educativas considerando:

a) Las necesidades de formación continua de los docentes por especialidad y nivel.

SI	NO
----	----

b) La identificación de experiencias exitosas y buenas prácticas que se pueden replicar en la institución.

SI	NO
----	----

c) Las dificultades que encontramos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la formación de los estudiantes.

SI	NO
----	----

d) Pasantías para el Intercambio de experiencias pedagógicas con otras instituciones educativas.

SI	NO
----	----

20. La I.E. monitorea la planificación e implementación de las programaciones curriculares para:

a) Asegurar que las competencias y capacidades cumplan o superen los mínimos planteados en el currículo nacional.

SI	NO
----	----

b) Asegurar la coherencia de la programación anual de cada ciclo y área con el proyecto curricular.

SI	NO
----	----

c) Asegurar la correlación de la programación de unidades didácticas con el desarrollo de las competencias programadas.

SI	NO
----	----

d) Asegurar que las evaluaciones a los estudiantes midan la progresión del logro de las competencias del currículo nacional.

SI	NO
----	----

e) Asegurar que los estudiantes alcancen las competencias esperadas.

SI	NO
----	----

21. Monitoreamos la planificación e implementación de las unidades de aprendizaje para asegurar que:

a) Sean coherentes con la programación curricular.

SI	NO	
----	----	--

b) Exista coherencia entre las unidades y sesiones de aprendizaje.

SI	NO
----	----

c) Permitan desarrollar las competencias programadas.

SI	NO	
----	----	--

- d) Se desarrollen actividades y utilicen materiales que respondan a la diversidad cultural y lingüística de los estudiantes.
- |    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|
- e) Se realicen adaptaciones para apoyar el aprendizaje de estudiantes con necesidades educativas especiales (Ej. problemas de aprendizaje, discapacidad, talento).
- |    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|
22. La I.E. monitorea los procedimientos que los docentes aplican para informar a los estudiantes sobre las expectativas de aprendizaje y los modos cómo serán evaluados.
- |    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|
23. La I.E. promueve el mantenimiento de un ambiente seguro y respetuoso en las aulas, que facilite el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- |    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|
24. La I.E. brinda orientaciones para que el equipo docente aplique diversas estrategias y técnicas para evaluar a los estudiantes, que incluyen:
- a) Sensibilización y capacitación sobre la importancia de la evaluación continua del progreso de los estudiantes con fines orientadores (evaluación formativa).
- |         |              |             |       |
|---------|--------------|-------------|-------|
| SIEMPRE | CASI SIEMPRE | POCAS VECES | NUNCA |
|---------|--------------|-------------|-------|
- b) Sensibilización y capacitación sobre la importancia de una evaluación diferenciada del desempeño de los estudiantes.
- |         |              |             |       |
|---------|--------------|-------------|-------|
| SIEMPRE | CASI SIEMPRE | POCAS VECES | NUNCA |
|---------|--------------|-------------|-------|
- c) Actividades de seguimiento de la evaluación de los aprendizajes como parte de un plan de monitoreo.
- |         |              |             |       |
|---------|--------------|-------------|-------|
| SIEMPRE | CASI SIEMPRE | POCAS VECES | NUNCA |
|---------|--------------|-------------|-------|
- d) Espacios de trabajo con docentes para evaluar el avance de los estudiantes.
- |         |              |             |       |
|---------|--------------|-------------|-------|
| SIEMPRE | CASI SIEMPRE | POCAS VECES | NUNCA |
|---------|--------------|-------------|-------|
- e) Retroalimentación sobre el monitoreo, con énfasis en el uso de técnicas e instrumentos y/o herramientas de evaluación de los aprendizajes (por ejemplo: mapas de progreso u otros).
- |         |              |             |       |
|---------|--------------|-------------|-------|
| SIEMPRE | CASI SIEMPRE | POCAS VECES | NUNCA |
|---------|--------------|-------------|-------|
25. La I.E. brinda orientaciones para realizar adaptaciones en la evaluación de estudiantes con dificultades de aprendizaje y/o discapacidad.
- |    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|
26. La I.E. promueve el uso de diversos instrumentos de evaluación que:
- a) Recogen tanto información cuantitativa, como cualitativa sobre el progreso de los estudiantes.
- b) Permiten ver el progreso del desempeño de los estudiantes en un continuo.
- c) Permiten identificar los aspectos donde los estudiantes requieren apoyo.
- d) Permiten identificar los diferentes niveles de desempeño de todos sus estudiantes.
- |    |    |
|----|----|
| SI | NO |

27. La I.E. brinda orientaciones para que los docentes utilicen actividades de aprendizaje e indicadores de desempeño diversificados para estudiantes con dificultades de aprendizaje, discapacidad, alto rendimiento y/o talento.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA

28. La I.E. implementa un Plan de Tutoría de aula de acuerdo a las orientaciones establecidas por la Dirección de Tutoría y Orientación Educativa (DITOE) y/o el Plan de tutoría de la Institución Educativa.

SI	
----	--

29. Implementamos mecanismos de comunicación con padres y madres de familia, para:

- a) Identificar las características y necesidades educativas de los estudiantes.
- b) Conocer la situación de la familia o el entorno que ayudan o dificultan su aprendizaje
- c) Registrar sus opiniones, sugerencias e iniciativas.
- d) Desarrollar estrategias pedagógicas que respondan a las Características y necesidades de los estudiantes.

SI	NO
SI	NO

SI NO

SI	NO
----	----

**30. Contamos con mecanismos de comunicación con padres y madres de familia para informarles sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos.**

SI	NO
----	----

¿Con qué finalidad? Marque con una X:

- a. Mantenerlos informados de los logros y dificultades académicas de sus hijos.
- b. Informarlos sobre lo que aprenden sus hijos y la utilidad de dichos aprendizajes.
- c. Informarlos sobre lo que hacen los docentes para apoyar el aprendizaje de mis hijos.
- d. Otras: \_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

**31. La I.E. informa a la comunidad educativa sobre las acciones que se realizarán para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.**

SI	NO
----	----

**32. La I.E. implementa actividades para el trabajo colaborativo con las familias y la comunidad que incluyen:**

- a) La identificación de los miembros de las familias y la comunidad que pueden aportar al desarrollo de las competencias de los estudiantes.
- b) El desarrollo de actividades donde los miembros de la familia y la comunidad pueden compartir su experiencia y conocimiento con los estudiantes.
- c) El establecimiento de alianzas con las instituciones de la comunidad para apoyar el aprendizaje y la formación de los estudiantes.
- d) El desarrollo de actividades donde los miembros y/o instituciones de la comunidad comparten conocimientos con los docentes y directivos para apoyar el aprendizaje y la formación de los estudiantes.

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

33. La I.E. promueve el desarrollo de proyectos escolares donde los estudiantes apliquen sus competencias al desarrollo de la comunidad, de acuerdo a la problemática identificada.

SI	NO
----	----

¿Cuáles?

---



---



---

34. La I.E. establece alianzas con otras instituciones para el uso de recursos, considerando las necesidades de infraestructura, equipamiento y materiales de la Institución Educativa.

SI	NO
----	----

Marque con una x cuáles:

- Lozas deportivas (      )  
 Parques, plazas, etc. (      )  
 Bibliotecas (      )  
 Laboratorios (      )  
 Computadoras (      )  
 Materiales pedagógicos (      )  
 Otros, especifique:.....

35. La I.E. cuenta con información actualizada sobre:

a) La evaluación del desempeño pedagógico de los docentes.

SI	NO
----	----

b) El seguimiento a los avances en el trabajo de los equipos docentes.

SI	NO
----	----

c) El cumplimiento de los planes de capacitación, supervisión y/o acompañamiento docente y su impacto en las prácticas pedagógicas.

SI	NO
----	----

d) El cumplimiento de los planes de capacitación, supervisión y/o acompañamiento docente y su impacto en el desempeño de los estudiantes.

SI	NO
----	----

**36. Evaluamos periódicamente el desempeño de la I.E. tomando en cuenta:**

a) Los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

b) El seguimiento al logro de objetivos del PAT.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

c) El seguimiento al logro de objetivos del PCI.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

d) El análisis de los actores sobre el avance de resultados del PAT y el PCI.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

e) La aplicación en el aula de las orientaciones brindadas a los docentes en el acompañamiento y capacitación.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

f) El seguimiento a otros documentos como: plan estratégico, planes de trabajo específicos, proyectos, etc.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	-------------	-------

**37. La I.E. comparte y analiza con la comunidad educativa información actualizada sobre:**

a) El nivel de logro de los aprendizajes, en cada una de las áreas, alcanzado por los estudiantes.

SI	NO
----	----

b) Los resultados obtenidos en las evaluaciones de la UMC y/u otras evaluaciones realizadas a nivel regional o local.

SI	NO
----	----

c) Progreso en el logro de metas de mejora del aprendizaje a nivel institucional

SI	NO
----	----

d) Progreso en el logro de planes individuales para mejorar los resultados de aprendizaje de estudiantes con discapacidad

SI	NO
----	----

e) Informes internacionales, regionales o locales (ej. Evaluaciones PISA, informes de redes educativas u otros).

SI	NO
----	----

38. La I.E. realiza acciones para mejorar el rendimiento de los estudiantes

SI	NO
----	----

Marque con una x cuáles:

Reflexión sobre las posibles causas.

Reprogramación curricular.

Adecuación de las acciones de acompañamiento y monitoreo docente.

Adecuación del plan de capacitación docente.

Jornadas/reuniones con los docentes de las áreas implicadas.

Estrategias de trabajo conjunto con los padres de familia.

Otros, especifique:

---



---

39. La I.E. recoge información sobre:

a) Las estadísticas sobre los estudiantes (tasas de deserción, repitencia).

SI	NO
SI	NO

b) Las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

c) Las opiniones, ideas, inquietudes de los estudiantes.

SI	NO	
----	----	--

d) Las opiniones, ideas, inquietudes de los padres de familia.

SI	NO	
----	----	--

40. La I.E. genera información sobre los resultados, avances y dificultades en el desempeño de la institución que provienen de distintas fuentes/actores.

SI	NO
----	----

Marque con una X cuáles:

Informes/reportes sobre el desempeño de los estudiantes.

Informes/reportes sobre el avance de los planes de mejora.

Informes/reportes sobre el monitoreo y acompañamiento docente.

Informes/reportes anuales de gestión.

Estadísticas sobre la atención a las necesidades de los estudiantes (deserción, repitencia, salud, etc.).

Informes/reportes sobre la adquisición/uso de os recursos.

Otros, especifique:

---

---

**41. La I.E. informa a los miembros de la comunidad educativa sobre los resultados, avances y dificultades en el desempeño de la institución, a través de:**

SI	NO
----	----

Marque con una X cuáles:

Reuniones informativas

Tutoría

Talleres o Jornadas de trabajo

Boletines, esquelas, comunicados, etc.

Periódicos Murales

Página web, correo, documentos electrónicos

Otros, especifique:

---

---

--	--

**42. La I.E. elabora planes de mejora\* considerando:**

a) Información sobre los resultados, avances y dificultades en el desempeño de los estudiantes y la institución (Informe técnico-pedagógico, informes sobre los logros del PAT, PCI, monitoreo y acompañamiento).

SI	NO
----	----

b) La priorización de las necesidades de mejora.

SI	NO
----	----

c) Las causas de los resultados, avances y dificultades en el desempeño de los estudiantes y la institución.

SI	NO
----	----

d) Los actores clave para la implementación de las mejoras.

SI	NO
----	----

e) Los recursos necesarios para la implementación de las mejoras.

**43. Para la implementación de las acciones de mejora, la I.E:**

a) Incluye las acciones en el plan de trabajo anual.	SI	NO
b) Sigue un cronograma establecido.	SI	NO
c) Incluye el financiamiento necesario en el plan de gastos.	SI	NO
d) Asegura el uso eficiente de los recursos.	SI	NO
e) Brinda facilidades para la coordinación e implementación de las acciones.	SI	NO
f) Asegura el cumplimiento de los tiempos programados	SI	NO
g) Asegura el cumplimiento de las responsabilidades.	SI	NO

**44. La I.E. promueve el trabajo conjunto con la comunidad educativa (considerando los roles de cada actor) en las acciones de mejora.**

Marque con una X las formas de trabajo conjunto implementadas:

Equipos docentes.

Coordinadores de área o nivel, o su equivalente.

Comisión de autoevaluación.

Equipos de trabajo integradas por diferentes actores.

Comisiones para actividades específicas.

Organizaciones de estudiantes.

Organizaciones de padres de familia, comités de aula, u otros.

Propietarios, promotores, accionistas, u otros.

Equipo administrativo.

Otros, especifique:   
\_\_\_\_\_

**45. La I.E. hace seguimiento a la implementación de las acciones de mejora\* para asegurar:**

- |   |    |    |
|---|----|----|
| a) El logro progresivo de los objetivos planteados.                 | SI | NO |
| b) El avance de las actividades.                                    | SI | NO |
| c) La identificación de posibles dificultades.                      | SI | NO |
| d) La definición de ajustes que sean necesarios.                    | SI | NO |
| e) La definición de prioridades para siguientes periodos de mejora. | SI | NO |

**46. Para contar con la infraestructura necesaria para realizar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje, la I.E.:**

- |  |    |    |
|--|----|----|
| a) Tiene identificadas las necesidades de infraestructura que apoyen el proceso educativo de los estudiantes.                                  | SI | NO |
| b) Incluye en sus planes de trabajo las acciones para contar con la infraestructura necesaria.   | SI | NO |
| c) Establece relaciones con instituciones que podrían apoyar con la implementación de mejoras en la infraestructura de la escuela.             | SI | NO |
| d) Hace seguimiento a las gestiones para contar con infraestructura acorde a las necesidades identificadas.                                    | SI | NO |
| e) Cuenta con un plan para realizar adaptaciones en la infraestructura que faciliten el acceso y el bienestar de estudiantes con discapacidad. | SI | NO |

**47. La I.E. gestiona\* oportuna y progresivamente mejoras o implementación de:**

- |  |    |    |
|--|----|----|
| a) Servicios básicos: agua, desagüe u otros sistemas de eliminación de excretas.       | SI | NO |
| b) Servicios higiénicos diferenciados por sexo.  | SI | NO |
| c) Infraestructura que sea segura.   | SI | NO |
| d) Un plan para la prevención de desastres y accidentes.                               | SI | NO |
| e) Infraestructura que responde a las condiciones geográficas y climáticas de la zona. | SI | NO |

**48. La I.E. implementa un Plan de gestión del riesgo orientado a:**

- |   |    |    |
|---|----|----|
| a) Brindar información adecuada para la respuesta en situaciones de emergencia o desastre, y accidente.                     | SI | NO |
| b) Fortalecer la preparación y respuesta de la comunidad educativa para situaciones y niveles de riesgo propias de la zona. | SI | NO |

c) Organizar a la comunidad educativa con protocolos y responsabilidades claramente definidas.

d) Promover la participación consciente en los simulacros escolares nacionales. SI NO

e) Informar a los padres de familia sobre los procedimientos para responder a las situaciones de emergencia. SI NO

f) Fomentar una cultura de prevención de riesgos y accidentes. SI NO

**49. La I.E. gestiona oportunamente:**

a) Materiales en el aula: Pizarras, tizas, plumones, mota, otros. SI NO

b) Material didáctico: textos, fichas, láminas, maquetas, otros acordes a las competencias a desarrollar. SI NO

c) Materiales pertinentes a las características y necesidades de todos los estudiantes. SI NO

d) Equipamiento para el trabajo didáctico (audio, visual, científico, musical, deportivo, tecnológico, otros). SI NO

e) Insumos seleccionados de acuerdo al contexto de uso de los equipos. SI NO

**50. La I.E. facilita el acceso oportuno de estudiantes y docentes a:**

a) Materiales en el aula: Pizarras, tizas, plumones, mota, otros. SI NO

b) Material didáctico: textos, fichas, láminas, maquetas, otros acordes a las competencias a desarrollar. SI NO

- c) Materiales pertinentes a las características y necesidades de todos los estudiantes.
- d) Equipamiento para el trabajo didáctico (audio, visual, científico, musical, deportivo, tecnológico, otros).
- f) Bibliotecas, laboratorios, computadoras, instrumentos, equipos de deporte, etc.

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

SI	NO
----	----

**51. Para cuidar y mantener la infraestructura, equipos y material pedagógico, en la I.E.:**

- a) Sensibilizamos permanentemente a la comunidad educativa sobre el cuidado y mantenimiento de los recursos.
- b) Existen instrucciones para utilizar y mantener los equipos y materiales.
- c) Existe una persona o equipo designado para el cuidado de la infraestructura, los equipos y materiales.
- d) Existe un inventario actualizado de los materiales y equipos de la IE.
- e) Existen procedimientos claros para solicitar los ambientes, equipos y materiales.
- f) Se renuevan los equipos y materiales periódicamente.

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

SI NO

**52. La I.E. gestiona y/o establece alianzas con otras instituciones para promover el bienestar de los estudiantes considerando sus necesidades y su impacto en el aprendizaje, la formación integral y el desarrollo de la comunidad.**

Marque con una X cuáles:

- Programa de alimentación
- Control de Desarrollo y crecimiento (CRED)
- Controles de salud
- Control dental
- Vacunas
- Apoyo psicológico, salud mental
- Terapias ocupacionales, de lenguaje, etc.
- Promoción de hábitos saludables
- Prevención de conductas de riesgo

Orientación vocacional

Otros, especifique:

---

---

**53. La I.E. brinda información periódica sobre:**

La administración de recursos, gastos e inversiones\* realizados para mejorar las condiciones que brinda la institución para el desarrollo integral de los estudiantes y/o implementar planes de mejora, de manera oportuna y sustentada.

\* Recursos y financiamiento provenientes del Estado, padres de familia u otras instituciones.

Si respondió SI, ¿cómo se brinda esta información?

---

---

SI	NO
SI	NO

## ENCUESTA PARA DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS

Estimado docente:

A continuación encontrará algunas preguntas sobre su Institución Educativa (I.E.). Le pedimos que responda con la mayor sinceridad.

No hay respuestas correctas o incorrectas, no se trata de una evaluación de sus conocimientos, sino de dar opinión anónima sobre su I.E. para que pueda mejorar.

Muchas gracias por su colaboración.

Complete los siguientes datos:

Nombre de la I.E.:  
\_\_\_\_\_

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

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todas las opciones de las preguntas.

1. Responder sólo si a la Institución Educativa asisten estudiantes con discapacidad; si no, pase a la pregunta N°

La Institución Educativa brinda información y orientaciones para favorecer la inclusión progresiva de los estudiantes con discapacidad. ¿Cuáles? _____	<b>Si</b>	<b>No</b>
---	-----------	-----------

2. En cuanto al Proyecto Educativo Institucional (PEI), conozco:

a) La Misión, visión y valores.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Los Objetivos estratégicos.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) La Propuesta pedagógica.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) La Propuesta de gestión.	<b>Si</b>	<b>No</b>
e) El Proyecto Educativo Ambiental u otro similar relacionado al cuidado del medio ambiente.	<b>Si</b>	<b>No</b>

3. La Institución Educativa brinda orientaciones para:

a) Implementar la propuesta pedagógica.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución desde nuestro rol como docentes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Desarrollar los valores de la Institución con mis estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Implementar el enfoque ambiental en las sesiones de aprendizaje.	<b>Si</b>	<b>No</b>

4. La Institución Educativa promueve el mantenimiento de altas expectativas sobre el desempeño de nuestros estudiantes:

a) Brindando orientaciones para la planificación curricular que implique retos y altos niveles de desempeño para los estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Realizando el seguimiento al desarrollo de las sesiones de aprendizaje que promuevan altos niveles de desempeño.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Brindando orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Brindando orientaciones para la retroalimentación a los estudiantes que les permita alcanzar altos niveles de desempeño.	<b>Si</b>	<b>No</b>
e) Generando espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>

5. Tengo claridad sobre:

a) Cuáles son mis funciones como docente.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) La organización de la Institución Educativa y los roles de todos sus integrantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Cómo los roles y funciones de cada uno de los actores educativos se articulan para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) La contribución de cada miembro de la institución al aprendizaje de los estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>

6. La Institución Educativa genera espacios donde los docentes podemos trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución.

¿Cuáles?

---

<b>Si</b>	<b>No</b>
-----------	-----------

7. En la Institución Educativa se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa.

¿Cuáles?

---

<b>Si</b>	<b>No</b>
-----------	-----------

8. ¿La Institución Educativa realiza acciones y/u orienta a la comunidad educativa para lograr la integración de la diversidad de estudiantes?

¿Cuáles?

---

<b>Si</b>	<b>No</b>
-----------	-----------

9. Para prevenir o resolver posibles conflictos, en la Institución Educativa:

a) Me brindan orientaciones sobre cómo prevenir y solucionar conflictos.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Sé a quién dirigirme en caso de que tenga alguna dificultad.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Me dan a conocer los documentos* que contienen los mecanismos para la resolución de conflictos	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Los conflictos se resuelven de acuerdo a las orientaciones establecidas en los documentos de la Institución educativa.	<b>Si</b>	<b>No</b>
e) Los directivos intervienen oportunamente en el caso de que se presenten problemas entre los miembros de la comunidad educativa.	<b>Si</b>	<b>No</b>

\*Reglamento Interno, Reglamento de Disciplina (privada)/Normas de Convivencia Escolar, Estatutos de APAFA, entre otros.

10. La Institución Educativa ofrece a los docentes acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres, u otros mecanismos que me sirven para:

a) Implementar estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
b) Actualizar mis conocimientos sobre la disciplina que enseño.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
c) Actualizar mis conocimientos sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
d) Atender a la diversidad de estudiantes y sus necesidades educativas, tales como: estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, bilingüismo, talento, discapacidad, etc.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
e) Incorporar el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de mis estudiantes.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA

11. La Institución Educativa reconoce y felicita a los docentes que:

a) Evidencian buenas prácticas.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Tienen una labor destacada dentro de la institución educativa.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Realizan innovaciones para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Culminan cursos, diplomados o estudios de post-grado que contribuyen a la mejora de su desempeño.	<b>Si</b>	<b>No</b>

12. El monitoreo, acompañamiento y/o supervisión que recibo me permite:

a) Identificar las fortalezas de mi práctica pedagógica.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Identificar las áreas en que necesito fortalecer mis capacidades.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Realizar ajustes en mis estrategias de enseñanza de acuerdo a las competencias que van a desarrollar mis estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Utilizar el currículo y sus herramientas (ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje, sistema de registro de evaluaciones u otros).	<b>Si</b>	<b>No</b>
e) Reflexionar sobre las posibles causas de los resultados de mis estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
f) Brindar retroalimentación a mis estudiantes con orientaciones que les permitan mejorar su desempeño.	<b>Si</b>	<b>No</b>
g) Generar un clima de aula favorable para el aprendizaje.	<b>Si</b>	<b>No</b>
h) Atender a la diversidad de estudiantes (bilingüismo, niveles de desarrollo, estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, talento, discapacidad, etc.).	<b>Si</b>	<b>No</b>
i) Utilizar estrategias que respondan al nivel de desarrollo de los estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
j) Mejorar el desempeño y logros de aprendizaje de mis estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>

13. La Institución Educativa programa reuniones de equipos docentes para:

a) Elaborar la programación curricular.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
b) Elaborar las sesiones de aprendizaje.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
c) Analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
d) Intercambiar estrategias pedagógicas que han dado buenos resultados.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
e) Compartir información y conocimientos para que los docentes se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
f) Evaluar el nivel de logro de sus estudiantes para mejorar la programación de actividades de aprendizaje.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
g) Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA

14. Responder sólo si se han realizado capacitaciones en los 2 últimos años; si no, pase a la pregunta N 15.

Las capacitaciones promovidas por la Institución Educativa en los 2 últimos años se han realizado:

a) Tomando en cuenta los resultados de aprendizaje de los estudiantes	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Respondiendo a las características y necesidades los estudiantes, las familias y de la comunidad.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Respondiendo a las necesidades de los docentes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Respondiendo a las necesidades que surgen en el contexto educativo (Ej: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la Institución Educativa, etc.).	<b>Si</b>	<b>No</b>
e) Considerando las necesidades para implementación del currículo y sus herramientas (Ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje u otros).	<b>Si</b>	<b>No</b>
f)Otros,especifique: _____		

15. La Institución Educativa promueve la participación de los docentes en el intercambio de experiencias con otras instituciones educativas para:

a) Compartir experiencias pedagógicas que han dado buenos resultados.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Identificar fortalezas y necesidades en nuestra práctica pedagógica.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Resolver las dificultades que encontramos en el proceso de enseñanza - aprendizaje y en la formación de los estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Acceder a información que nos permita actualizar nuestros conocimientos y fortalecer nuestras capacidades didácticas.	<b>Si</b>	<b>No</b>

16. Las programaciones curriculares que elaboramos consideran:

a) Las características del desarrollo de los estudiantes	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Los ritmos de aprendizaje de nuestros estudiantes (Ej. dificultades de aprendizaje, talento, discapacidad).	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) El contexto local al que pertenece la institución educativa.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Las características sociales, culturales y lingüísticas de los estudiantes	<b>Si</b>	<b>No</b>
e) La implementación del enfoque ambiental.	<b>Si</b>	<b>No</b>

**17. Las programaciones curriculares que elaboramos consideran:**

a) Los contenidos del currículo nacional para cada grado y ciclo.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) El cartel de competencias y capacidades de la institución educativa	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) El nivel de desempeño de los estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Las características sociales, culturales y lingüísticas de los estudiantes	<b>Si</b>	<b>No</b>
e) La implementación del enfoque ambiental.	<b>Si</b>	<b>No</b>

18. Las programaciones curriculares tienen los contenidos que me ayudan a integrar las diversas competencias del currículo

<b>Si</b>	<b>No</b>
-----------	-----------

**19. Las programaciones curriculares tienen los contenidos que me ayudan a:**

a) Identificar las competencias que mis estudiantes necesitan desarrollar	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Identificar las estrategias de enseñanza-aprendizaje que aplicaré	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Seleccionar los materiales que utilizaré	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Identificar las estrategias que aplicaré para evaluar el aprendizaje de mis estudiantes.	<b>Si</b>	<b>No</b>

**20. Las programaciones curriculares brindan orientaciones para:**

a) Realizar adaptaciones para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Desarrollar sesiones de tutoría para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Trabajar de manera colaborativa con otros docentes o personal de la institución educativa para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Identificar fuentes de soporte disponibles en la comunidad.	<b>Si</b>	<b>No</b>

**21. En las sesiones de aprendizaje:**

a) Se utilizan diferentes estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
b) Se elige el material didáctico de acuerdo a las necesidades identificadas en la evaluación de los estudiantes	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
c) Se verifica que los estudiantes hayan comprendido el tema antes de iniciar uno nuevo.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
d) Se realizan actividades diferenciadas de acuerdo con los distintos niveles de desempeño de los estudiantes.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
e) Se desarrollan actividades para que los estudiantes puedan profundizar los temas de su interés.	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA

22..Para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento la Institución Educativa desarrolla programas de apoyo o nivelación como parte de la tutoría o fuera del horario escolar

Si	No

**23. Los padres de familia brindan información sobre los estudiantes, que nos permite:**

a) Identificar sus intereses.	Si	No
b) Conocer sus rutinas en casa.	Si	No
c) Conocer las características de su entorno familiar.	Si	No
d) Conocer posibles situaciones de la familia o el entorno que ayuden o dificulten su aprendizaje.	Si	No
e) Otros, especifique:		

**24. En el último año:**

a) He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local.	Si	No
b) He realizado sesiones de aprendizaje que incorporan los conocimientos y saberes de los actores de la comunidad.	Si	No
c) He invitado a los padres de familia y/o miembros de la comunidad a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencia y/o saberes, relacionados con los temas programados.	Si	No
d) Hemos realizado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y/o reforzar aspectos relacionados a los temas que estamos desarrollando.	Si	No

**25. La Institución Educativa brinda información actualizada para propiciar la reflexión de los docentes e implementar estrategias respecto a:**

a) El nivel de logro de los aprendizajes, en cada una de las áreas, alcanzados por los estudiantes.	Si	No
b) Los resultados institucionales obtenidos en las evaluaciones de la UMC y/u otras evaluaciones realizadas a nivel regional o local.	Si	No
c) Progreso en el logro de metas de mejora del aprendizaje a nivel institucional.	Si	No
d) Progreso en el logro de planes individuales para mejorar los resultados de aprendizaje de estudiantes con discapacidad	Si	No
e) Informes internacionales regionales o locales (ej. PISA, redes de escuelas, u otros).	Si	No

26. La Institución Educativa recoge las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

<b>Si</b>	<b>No</b>
-----------	-----------

¿Cómo? \_\_\_\_\_

**27. La Institución Educativa brinda información actualizada para que los docentes analicemos:**

a) Información sobre los estudiantes, que incluye porcentajes de deserción y repitencia.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Las opiniones recogidas de los estudiantes	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Las opiniones recogidas de los padres de familia.	<b>Si</b>	<b>No</b>

28. ¿Ha participado en alguna actividad para implementar mejoras en la Institución Educativa?

<b>Si</b>	<b>No</b>
-----------	-----------

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

29. ¿La Institución Educativa cuenta con servicios higiénicos diferenciados por sexo?

<b>Si</b>	<b>No</b>
-----------	-----------

**30. Para el manejo de desastres y emergencias la Institución Educativa:**

a) Brinda información para lograr una respuesta adecuada en situaciones de emergencia, desastre y/o accidente	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Fomenta la preparación y respuesta de la comunidad educativa para situaciones y niveles de riesgo propias de la zona.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Organiza a la comunidad educativa con protocolos de atención y respuesta, y con la asignación de responsabilidades claramente definidas.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Fomenta la participación de la comunidad educativa en los simulacros escolares nacionales.	<b>Si</b>	<b>No</b>
e) Informa a los padres de familia sobre los procedimientos para responder a las situaciones de emergencia.	<b>Si</b>	<b>No</b>
f) Fomenta una cultura de prevención de riesgos y accidentes.	<b>Si</b>	<b>No</b>

**31. Los docentes y estudiantes tenemos acceso a:**

a) Libros actualizados y en buen estado.	<b>Si</b>	<b>No</b>
b) Material de aula (motas, tizas, pizarras, plumones, etc.) en buenas condiciones.	<b>Si</b>	<b>No</b>
c) Material pedagógico (juegos didácticos, mapas, videos, etc.) en buen estado.	<b>Si</b>	<b>No</b>
d) Espacios para actividades deportivas	<b>Si</b>	<b>No</b>

e) Ambientes para el descanso	<b>Si</b>	<b>No</b>
f) Equipos (computadoras, proyector, televisores, de sonido, etc.) en buenas condiciones.	<b>Si</b>	<b>No</b>
g) Implementos (de música, deporte, ciencia, etc.) en buen estado.	<b>Si</b>	<b>No</b>
h) Acceso a biblioteca, sala de cómputo, laboratorios u otros.	<b>Si</b>	<b>No</b>

## ANEXO 03 HOJA DE CÁLCULO



### CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA APLICACION DE ENCUESTAS

Niveles/Modalidades a los que atiende (Marque con una "X")	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA
	X	X	X

#### CÁLCULO DE MUESTRA PARA ESTUDIANTES

Nº de estudiantes por nivel:

	4to.	5to.	6to.	UNIVERSO	Proporción Prim.
Primaria	10	0	0	10	9
		4to.	5to.	UNIVERSO	Proporción Sec.
Secundaria		0	25	25	23
<b>UNIVERSO ESTUDIANTES</b>	<b>35</b>			<b>MUESTRA ESTUDIANTES</b>	<b>32</b>

#### CÁLCULO DE MUESTRA PARA DOCENTES

Colocar número de docentes por nivel:

	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA	UNIVERSO	MUESTRA Doc.
	0	0	0	0	0
<b>UNIVERSO DOCENTES</b>	<b>0</b>			<b>MUESTRA DOCENTES</b>	<b>0</b>

#### CÁLCULO DE MUESTRA PARA PADRES

Total padres Nivel Inicial	10	10	9	
		UNIVERSO	Proporción Inicial	
Total padres Nivel Primaria	10	10	9	
		UNIVERSO	Proporción Prim.	
Total padres Nivel Secundaria	11	11	11	
		UNIVERSO	Proporción Sec.	
<b>UNIVERSO PADRES</b>	<b>31</b>		<b>MUESTRA PADRES</b>	<b>29</b>

**ANEXO 04**  
**MODELO DE PLAN DE MEJORA**

Se presenta un plan de mejora que ha sido aplicado en la Institución Educativa “Casimiro Cuadros”, del distrito de Cayma, provincia y departamento de Arequipa. 2015, el mismo que sirvió de base para la elaboración de los planes de mejora de la institución “Rosario González Álvarez”. Campiña. Socabaya.

**PLAN ESPECÍFICO DE CAPACITACIÓN “MATEMÁTICAS DIVERTIDAS”**

**1. DATOS INFORMATIVOS**

- a. Institución Educativa :**
- b. Proceso : Autoevaluación 2015**
- c. Factor : 2 Soporte al Desempeño Docente**
- d. Estándares : 4**
- e. Indicadores : 4.5**
- f. Responsable :**
- g. Duración : 25 días**
- h. Fecha de inicio y fin : 17 de Agosto al 11 de Setiembre**
- i. Productos a generarse :** Necesidades de aprendizaje de los estudiantes, caracterización de los estudiantes (Estilos y ritmos), propuesta de sesiones de aprendizaje aplicando estrategias innovadoras, materiales estructurado y no estructurado, instrumentos de evaluación; programaciones que guardan relación con el desarrollo progresivo de cada grado y ciclo; narraciones de la práctica docente, destacando los propósitos, efectos de la aplicación de estrategias, logros, trabajo cooperativo, vacíos y dificultades de aprendizaje; presentación de propósito a lograr en cada sesión e informe oportuno de los logros alcanzados en las mismas a los estudiantes, clima apropiado que aseguran aprendizajes; intercambio de experiencias con los docentes del nivel primario de la IE. en concordancia con el DCN y Rutas del aprendizaje 2015.

## **2. FINALIDAD:**

La implementación y ejecución de estrategias metodológicas en el área de Matemática del nivel primario, es una tarea prioritaria para responder a las necesidades y requerimientos de la IE., según los resultados del proceso de autoevaluación, plan de mejora, que toma como debilidades el factor 2: del soporte al desempeño docente, el mismo que orientan la labor docente, hacia el logro de competencias de las diferentes áreas curriculares. En tal sentido es necesario la aplicación del plan de mejora “Matemáticas divertidas”, el mismo que tiene como fin potencializar las capacidades y competencias didácticas en las docentes del nivel primario, a través de talleres que permitirán el análisis crítico reflexivo del Proyecto Curricular de la IE, programación anual, unidades didácticas, evaluación y estrategias metodológicas, en el marco del BDD, DCN y las rutas del aprendizaje 2015.

## **3. OBJETIVOS:**

**3.1 OBJETIVO GENERAL:** Mejorar y fortalecer el Buen Desempeño Docente de las maestras del nivel primario, en los procesos de planificación, ejecución, evaluación y estrategias innovadoras en el área de Matemática, teniendo en cuenta las debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación de la acreditación y de la observación en el aula a docentes participantes.

**3.2 OBJETIVO ESPECIFICO:**

**3.2.1** Evidenciar desempeños en el aula al desarrollar procesos pedagógicos y cognitivos.

**3.2.2** Diseñar talleres en relación a las necesidades de capacitación de los docentes participantes.

**3.2.3** Aplicar estrategias metodológicas innovadoras, significativas y coherentes con los aprendizajes esperados e indicadores de desempeño.

**3.2.4** Gestionar los recursos y materiales para lograr las metas de aprendizaje

**3.2.5** Elaborar materiales estructurado y no estructurado para promover la aplicación de estrategias innovadoras en la ejecución de sus sesiones.

**3.2.6** Aplicar instrumentos de evaluación coherentes con los aprendizajes esperados, indicadores de desempeño y estrategias didácticas.

**3.2.7** Ejecuta sesiones de aprendizaje aplicando estrategias y procesos para aprender.

**3.2.8** Identifica fortalezas y debilidades de su práctica pedagógica y propone acciones de mejora continua.

#### **4. ALCANCES:**

4.1 Equipo directivo de la Institución Educativa: 01

4.2 Docentes del nivel primario 08

4.3 Estudiantes del nivel primario de la IE

#### **5. ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA:**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultados/ productos</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsable</b>
Evidencia de desempeños en el aula al desarrollar procesos pedagógicos y cognitivos.	Visitas de observación y acompañamiento por muestreo previo a los talleres para observar como los docentes realizan en aula los procesos de programación curricular, aplicación de estrategias metodológicas, utilización de materiales educativos y técnicas, procedimientos e instrumentos de evaluación.	Diagnóstico de la situación en que los docentes del nivel primario planifican las sesiones de aprendizaje, las estrategias y procesos para aprender que utilizan, los materiales educativos y las evidencias de los indicadores de desempeño, en un Informe de monitoreo y acompañamiento.	18 de agosto. 3 horas  De 08.00 a 13.00 horas.	

<p>Aplicar estrategias metodológicas innovadoras evidenciando condiciones y procesos para aprender, competencias y capacidades matemáticas.</p>	<p>Taller1: Una nueva unidad: La decena</p>	<p>Descubrir la secuencia didáctica que emplea él o la docente para que los estudiantes construyan la idea de decena, como una nueva unidad.</p> <p>Ficha de reflexión en relación a las Rutas del área de Matemática.</p>	<p>01/09/2015</p> <p>14 a 17 horas</p> <p>3horas</p>	
	<p>Taller2: Utilizamos la decena en situaciones de la vida cotidiana.</p>	<p>Fortalecer la comprensión y uso de la noción de decena a través de eventos cotidianos utilizando monedas y billetes (Sin valor de denominación) en situaciones de compra y venta.</p> <p>Ficha de reflexión en relación a las Rutas del área de Matemática.</p>	<p>03/09/2015</p> <p>14 a 17 horas</p> <p>3horas</p>	
	<p>Taller3: Los problemas PAEV en situaciones de la vida cotidiana.</p>	<p>Proponen problemas PAEV del nivel 1 y 2 a partir de las situaciones vivenciales.</p>	<p>08/09/2015</p> <p>14 a 17 horas</p>	
	<p>Taller 4: Equivalencias e igualdades, forma, movimiento y localización</p>	<p>Resolución de un reto cognitivo "Equivalencias" a partir del juego.</p> <p>Establecen equivalencias: vivencial, pictórica y simbólica.</p> <p>Ficha metacognitiva.</p>	<p>10/09/2015</p> <p>14 a 17 horas</p> <p>3horas</p>	
	<p>Taller 5: El material estructurado y no estructurado en la aplicación de estrategias innovadoras.</p>	<p>Propuesta de utilización de materiales y recursos educativos.</p> <p>(Cartel de propósitos y cajita Mackinder).</p>	<p>11/09/2015</p> <p>4 horas</p> <p>De 14.00 a 18:00 horas.</p>	

Diseña sesiones de aprendizaje según las necesidades de los estudiantes y su contexto sociocultural.	Taller N° de programación curricular (sesión).	Necesidades de aprendizaje en el área de Matemática. (ECE, SIREVA) Diseño de una sesión de aprendizaje elaborada en equipo.	3 horas. De 14.00 a 17.00 horas	
--	--	---	------------------------------------	--

## 6. EVALUACION:

Objetivos específicos	Indicadores	Instrumentos de evaluación
Evidencia desempeños en el aula al desarrollar procesos pedagógicos y cognitivos.	Identificamos las necesidades de capacitación, en función al análisis de los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza- aprendizaje y de las fortalezas y debilidades de nuestro equipo docente.	Ficha de monitoreo para recoger información
Aplica estrategias metodológicas significativas y coherentes con los aprendizajes esperados e indicadores de desempeño.	Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.  Implementamos estrategias pedagógicas que aseguran que los estudiantes se involucren activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver problemas.	Ficha de reflexión y de evaluación.  Ficha de observación.
Elabora material educativo estructurado y no estructurado.	Elabora cartel de propósitos.  Elabora y explica la utilidad de la cajita Mackinder utilizando material concreto (pallar).	Ficha metacognitiva.
Ejecuta sesiones de aprendizaje aplicando estrategias y procesos para aprender.	5.3 Aseguramos que cada programación curricular oriente la ejecución de sesiones de aprendizaje, con estrategias de enseñanza-aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias de evaluación de los aprendizajes, coherentes entre sí y adecuadas a las competencias a desarrollar.	Rúbrica

.....

## **ANEXO 05**

### **MODELO DE INFORME DE PLAN DE MEJORA**

A continuación, se presenta el informe de la aplicación del plan de mejora del área de matemática, presentado en la Institución Educativa “Casimiro Cuadros”, del distrito de Cayma, provincia y departamento de Arequipa. 2015, el mismo que servirá de base para la elaboración de los informes sobre los planes de mejora que se aplicaran.

## INFORME 001

A : Srta.

UGEAF. FONDEP.

DE : Prof.

Compiladora de estrategias innovadoras. Área Matemática-  
Primaria

ASUNTO : PRESENTACION DEL INFORME FINAL

REFERENCIA: 0003602

FECHA :

---

Es grato dirigirme a usted para hacer de su conocimiento, que de acuerdo a la orden de servicio de la referencia, se ha procedido a desarrollar las actividades a partir del 17 de agosto culminándose la misma el 11 de setiembre del presente año en curso. Capacitación y compilado de estrategias innovadoras "MATEMATICAS DIVERTIDAS EN EL NIVEL PRIMARIO", desarrollado en la Institución Educativa, del distrito de ....., provincia y departamento de Arequipa.

### ANTECEDENTES:

Plan de Mejora Institucional:

La I.E. " ....." se encuentra en proceso de acreditación y, con tal propósito, se ha estructurado un plan de mejora con estándares e indicadores a abordar que se resume en el siguiente cuadro, en base al Segundo Informe de Autoevaluación Institucional:

Factor	Estándar	Indicador	Fuente de Verificación
2 Soporte al desempeño docente	4	4.5.	4.4.5.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación de docentes por áreas y niveles
			4.4.5.2. Plan de capacitación docente en función al diagnóstico de necesidades de capacitación
Observación: Se ha tomado en cuenta el factor e indicadores relacionados con el servicio que se ha desarrollado y que forma parte de este informe.			

### Diagnóstico del desempeño docente

El día ....., se dio por iniciada la Capacitación y compilado de estrategias innovadoras “MATEMATICAS DIVERTIDAS EN EL NIVEL PRIMARIO”, con una reunión breve de coordinación con el Sr. Director y **08 docentes** del nivel primario e inicial, con la finalidad de tomar acuerdos sobre los días que se tomarían para el desarrollo de los talleres de Matemática, en el que manifestaron los profesores tener jornadas casi completas durante la semana (PEI y otros) y que destinarían tiempo para Matemática los días martes y jueves y como excepciones un sábado. Acuerdo que fue unánime.

Seguidamente se informó sobre la necesidad de contar con una línea base, que sirva de punto de partida para el trabajo a desarrollar; por lo que acordaron elegir a un profesor o profesora que represente al ciclo, procediéndose a realizar un sorteo, siendo elegidos 3 profesores del nivel Profesora ..... del ..... grado, ..... del .....y el profesor ..... del .....º, a quienes se les visito en el aula y aplico una ficha de observación adaptada, cuaderno de campo y registro fotográfico, según las necesidades que el caso requería (anexo nº ), con el fin de identificar estrategias que vienen desarrollando los docentes en sus aulas.

Los resultados obtenidos con dicha visita de observación y diagnóstico fueron los siguientes

ASPECTOS	RESULTADOS
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	<p>3 docentes representan el 17% del total de los profesores que laboran en el nivel primario.</p> <p>El 17% de los docentes observados planifican la sesión a desarrollar en el día, sin embargo no se evidencia aprendizajes fundamentales, propósitos de la sesión a desarrollar, cuadro de planificación según las rutas del aprendizaje 2015, enfoque del área de Matemática, condiciones y procesos para aprender, estrategias metodológicas innovadoras. Mientras que el 6% que representa un docente no cuenta con sesión, sólo unidad didáctica del mes.</p>
PROCESO DE APRENDIZAJE	<p>El 17% de los docentes observados del nivel primario no presentan el propósito de la sesión a desarrollar con sus estudiantes, el conflicto cognitivo es de baja demanda cognitiva, los procesos para aprender no se dan en relación a las competencias y capacidades matemáticas que se desean desarrollar. La metodología y estrategias empleadas no propicia que los estudiantes representen vivencialmente situaciones de la vida cotidiana, analicen críticamente, comuniquen, conjeturen, propongan soluciones, , argumenten, relacionen saberes y los utilicen en situaciones reales. Además no tienen material multibase, Cusinaire y otros del MED en sus aulas. Tampoco se evalúa de manera pertinente y permanente, por tanto no se aplica estrategias innovadoras para desarrollar competencias en el área de Matemática. .</p>
CLIMA EN EL AULA	<p>El 17% de los docentes desarrolla el afecto, el respeto, la confianza y la tolerancia ante las opiniones discordantes que favorezcan el aprendizaje y la convivencia armoniosa en aula. Sin embargo es necesario operativizar las normas del aula y trabajar también con normas para el trabajo en equipo.</p>
INTERACCIÓN DOCENTE / ESTUDIANTES	<p>El 17% de los docentes no aplican estrategias apropiadas para el trabajo colaborativo con los estudiantes, que favorezcan el aprendizaje cooperativo, relacionando saberes, experimentando, analizando críticamente y propiciando la reflexión. Situación que se evidencia por la organización del mobiliario en las aulas, el trabajo de equipo que no se da. Los protagonistas del saber son los profesores.</p>

De la problemática identificada como producto de la aplicación de una ficha de observación y visita al aula a los docentes seleccionados, los que formaron parte de la muestra se concluye que los docentes de la IE. .... del distrito de ....., no planifican sus sesiones de aprendizaje, teniendo en cuenta las rutas del aprendizaje 2015, enfoque del área, competencias y capacidades matemáticas, así como estrategias innovadoras, teniendo en cuenta el material estructurado y no estructurado. Además de las características de los estudiantes, el contexto y la evaluación.

De los procesos de aprendizaje, se observa que la metodología y estrategias empleadas no permiten que los estudiantes representen vivencialmente situaciones de la vida cotidiana, analicen críticamente, comuniquen, conjeturen, propongan soluciones, argumenten, relacionen ideas matemáticas en relación a su contexto y vivencias. Tampoco se da utilidad a los aprendizajes que se imparten en la escuela, por lo que se hizo necesaria la aplicación de estrategias metodológicas innovadoras a la luz de las rutas del aprendizaje 2015, con el fin de construir aprendizajes mucho más pertinentes y eficaces en la IE. .... y comunidad de .....

## **ANALISIS Y DESARROLLO**

### **Organización y ejecución de la capacitación:**

Con la finalidad de fortalecer las estrategias didácticas para el desarrollo de competencias matemáticas en el marco de las Rutas del Aprendizaje del área de Matemática y DCN 2015 y la innovación que harán los profesores del nivel primario a partir de las propuestas que se alcanzaran es que se desarrolla la Capacitación y compilado de estrategias innovadoras "MATEMATICAS DIVERTIDAS EN EL NIVEL PRIMARIO, como sigue:

**Beneficiarios:** ... docentes del nivel primario y .... directivos.

**Estrategia:** 5 talleres presenciales, con soporte teórico físico y vía virtual

<b>Talleres</b>	<b>Fecha/Hora</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Productos</b>
1. Una nueva unidad: La decena	01/09/2015  3h	Descubrir la secuencia didáctica que emplea él o la docente para que los estudiantes construyan la idea de decena, como una nueva unidad.	Ficha de reflexión en relación a las Rutas del área de Matemática.
2. Utilizamos la decena en situaciones de la vida cotidiana.	03/09/2015  3h	Fortalecer la comprensión y uso de la noción de decena a través de eventos cotidianos utilizando monedas y billetes (Sin valor de denominación) en situaciones de compra y venta.	Ficha de reflexión en relación a las Rutas del área de Matemática.
3. Los problemas PAEV en situaciones de la vida cotidiana.	08/09/2015  3h	Fortalecer la comprensión y uso de los problemas PAEV (Problemas Aritméticos, Elementales y Verbales) en situaciones cotidianas utilizando material concreto, monedas y billetes a partir del juego.	Proponen problemas PAEV del nivel 1 y 2 a partir de las situaciones vivenciales.
4. Equivalencias e igualdades, forma, movimiento y localización	10/09/2015  3h	Fortalecer la comprensión y uso de situaciones de regularidad, equivalencia y cantidad; forma, movimiento y localización en situaciones cotidianas utilizando material concreto, espacio y medio a través del juego	Establecen equivalencias: vivencial, pictórica y simbólica.  Resuelven un reto cognitivo "Equivalencias" a partir del juego.  Ficha metacognitiva
5. El material estructurado y no estructurado en la aplicación de estrategias innovadoras.	11/09/2015  4h	Elaborar material estructurado para fortalecer y proponer estrategias innovadoras, explicando su utilidad mediante el juego de roles	Elaboración del cartel de propósitos  Elaboración de la caja Mackinder.  Construcción de ideas matemáticas a partir de la manipulación de material concreto.

Los talleres presenciales se han desarrollado de manera secuencial, considerando estrategias para el primer grado hasta llegar al sexto grado. En el que participaron los docentes de manera activa y comprometida con el desarrollo de las estrategias, para cuyo efecto se ha tomado en cuenta los siguientes momentos y estrategias:

<b>MOMENTOS</b>	<b>ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS</b>
<b>Inicio</b>	Registro de asistencia y establecimiento y revisión de los acuerdos de convivencia.
	Motivación
	Problematización
<b>Proceso</b>	Situaciones vivenciales, juego de roles, representaciones.
	Análisis de la información
	Planteamiento de ideas fuerza a partir de las experiencias y teoría.
	Planteamiento de otras estrategias a partir de las ya conocidas.
	Empleo de las TICS, hojas de trabajo, de reflexión y resumen
	Evaluación de proceso y retroalimentación en función de los resultados
<b>Cierre</b>	Metacognición a través de fichas o reflexión compartida
	Evaluación final del desempeño de los participantes mediante la utilización de fichas o productos.

## **Resumen de las acciones emprendidas en cada taller:**

### **Taller Nº 1**

Como parte del taller se estableció las normas de convivencia y expectativas para con los talleres de capacitación. Así mismo se invitó a reflexionar sobre la forma como aprendieron las matemáticas y como están enseñando en estos tiempos.

Se inicia presentando el propósito de la sesión y los temas a tratar en el taller, recordando los acuerdos con los que se está trabajando.

En la actividad compartir información se tomó en cuenta investigaciones realizadas sobre la agrupación de decenas, “Experiencia de Ross-Alubias”, Módulo Didáctica de la Matemática MINEDU (2015) a partir del que los maestros reflexionaron sobre el proceso que se sigue hasta llegar a la utilización de la noción del valor posicional. “La noción del valor posicional se van construyendo lentamente y los niños aprenden escribir números sin ser conscientes del valor que representa, cada cifra.

Otra estrategia que forma parte de este compartir información fue realizar una situación vivencial “Manipulación de fichas de color celeste en parejas” las mismas que cuentan, comparan, representan pictórica y simbólicamente (¿Cuántas fichas tienes Juanita? ¿Pascual, cuántas fichas tienes? ¿Quién tiene más?, canjean con fichas de color naranja, a partir del que extraen ideas fuerza “Un primer acercamiento a la noción de la decena es la composición y descomposición de 10 unidades de todas las formas posibles. Este proceso se inicia en situaciones concretas para luego pasar a representar de diferentes formas”. Los maestros (as) comprendieron los procesos (contar, agrupar, comparar, diferenciar, codificar y decodificar) y condiciones necesarias para aprender (materiales a usar, organización del aula, cartel de propósitos).

Se concluye con la aplicación de una ficha reflexiva que forma parte de la evaluación que analizan con la ayuda de las Rutas del Aprendizaje 2015.

## Taller Nº 2

En esta actividad se ha tomado en cuenta como parte de la retroalimentación, la ficha reflexiva sobre el primer taller “Una nueva unidad: La decena”, la misma que es socializada y contrastan con las Rutas del Aprendizaje III ciclo 2015.

Se inicia presentando el propósito de la sesión y los temas a tratar en el taller, recordando los acuerdos con los que se está trabajando.

En la actividad motivadora se toma en cuenta la presentación de un video “Calidad en la IE. Puno-Acreditación”, para que, a través de él, los docentes reflexionen y establezcan ideas sobre el significado de calidad a nivel personal, institucional y familiar (Bien ser, bien hacer, bien estar y bien tener). Resaltando la idea de innovación a partir de su práctica, para cuyo caso analizan una ficha “La ruta de la innovación”.

Participan en una situación vivencial implementando “La bodeguita de Nely” con juguetes y otros objetos con su respectivo precio. Se nombra a vendedor (rotativo), cajero de banco y compradores a quienes se les entrega monedas de un sol, que canjean por billetes de 10 soles agrupándose en los equipos para tal fin.

Compran pagan y reciben vuelto y juguete, cuidando de contar bien sus monedas en el momento que le dan el vuelto.

Con esta actividad los docentes comprendieron que la decena se utiliza en diferentes momentos de nuestra vida cotidiana y que es tarea del docente crear situaciones matematizadoras que permitan utilizar la decena como una nueva unidad. Proponen situaciones vivenciales que permitan el uso de la decena “Ir al mercado” “Visita al kiosco del colegio”, “Ir al cine” “La piñatería” y otros. Refuerzan la idea de procesos y condiciones para aprender.

Se concluye con la aplicación de una ficha reflexiva que forma parte de la evaluación que analizan con la ayuda de las Rutas del Aprendizaje 2015.

### **Taller Nº 3**

Se inicia presentando el propósito de la sesión y los temas a tratar en el taller, recordando los acuerdos con los que se está trabajando.

En esta actividad se ha tomado en cuenta como parte de la retroalimentación, la ficha reflexiva sobre el segundo taller “Utilizando la decena en situaciones cotidianas”, la misma que es socializada y contrastan con las Rutas del Aprendizaje III ciclo 2015.

En la actividad de animación “Camino numérico” los maestros demostraron entusiasmo, alegría y confort durante el juego, el que se complementó con la presentación de un video “Importancia del juego en la vida escolar” reflexionando y extrayendo ideas fuerza “El juego es el lenguaje principal de los niños; éstos se comunican con el mundo a través del juego. El juego muestra la ruta a la vida interior de los niños”

La actividad de problematización “Nicolás jugó en el camino numérico con Marisol. Él estaba en la casilla 7 después de haber lanzado el dado, puso su ficha en la casilla 11 ¿Qué ocurrió avanzó o retrocedió? ¿Cuántas casillas?, se ha orientado a propiciar la reflexión de los participantes en base al tipo de problemas PAEV y como producto el planteamiento de problemas utilizando material concreto y socializando.

La actividad compartimos información, ppt “Los PAEV” permitió que los docentes conozcan y otros afiancen el tema.

La evaluación de lo aprendido se realiza mediante una ficha metacognitiva en la que se resalta los aprendizajes logrados en el taller.

Finalmente como parte del cierre de la sesión los docentes establecen sus compromisos considerando aplicar en el aula nuevas estrategias para la construcción y solución de problemas PAEV.

#### **Taller Nº 4**

En la actividad de animación, la ejecución del movimiento “autoacariciamiento” para limpiar máscaras o retirar dolencias en base a la confianza puesta en el poder sanador de las propias manos.

En la actividad de animación, los docentes participan en el juego “A las vencidas”, organizando dos equipos, en un primer momento compiten para determinar al ganador, en un segundo momento se les plantea como reto “igualar el juego de tal manera que no haya ganador, ni perdedor”, situación problemática que dificultó a los participantes, pues no sabían cómo hacerlo, después de dos intentos logran nivelar el juego “dos varones con 3 damas”, proclamando como ganadores a los dos equipos. Representan la experiencia utilizando el lenguaje pictórico, y simbólico (Ecuación). Extraen ideas fuerza a partir del juego “Una equivalencia son dos cantidades que tienen el mismo valor, aunque sus términos sean diferentes,  $2+3$  es igual a  $4+1$ .”. Resuelven una ficha problematizadora, la misma que resuelven con algo de dificultad, indicando los docentes que no lo hubieran resuelto si no hubieran participado en el juego. Plantean otras equivalencias utilizando tangram, geoplanos y otros.

Evalúan lo aprendido con una ficha retrospectiva, la misma que completan.

#### **Taller Nº 5**

Se inicia presentando el propósito y temas a tratar en el taller.

Actividad de animación y compartir información, video sobre la utilización de material concreto, estructurado y no estructurado a partir del cual extraen ideas fuerza sobre la importancia de usar para generar aprendizajes significativos.

Así mismo observan el funcionamiento de la cajita Mackinder, la estructura y forma de usarlo. Construyen conceptos e ideas matemáticas a partir de la manipulación de geo planos, tangram y otros, estableciendo equivalencias, teorías como 2 triángulos forman un cuadrado, el área de un triángulo es igual a la base por la altura dividido entre dos triángulos y otros.

Construyen el cartel de propósitos como parte de la implementación del cartel ¿Qué haremos hoy?, demostrando actitudes proactividad, empatía, trabajo colaborativo, presentando finalmente sus trabajos.

Construyen compromisos para seguir innovando su práctica a partir de la utilización y aplicación de estrategias innovadoras.

Finalmente se comparte sesiones de aprendizaje, resaltando el propósito, cuadro de planificación, en relación a las rutas del aprendizaje 2015. Así mismo procesos pedagógicos e instrumentos de evaluación.

### **Materiales empleados:**

Para el desarrollo de los talleres de matemática, se utilizaron documentos de circulación oficial que forma parte del MINEDU, como Módulo de actualización en Didáctica de la Matemática, Comprendemos y Utilizamos la Decena. III ciclo, DCN y Rutas del aprendizaje 2015, III, IV y V ciclo, textos del MED, materiales impresos, fichas adaptadas, juegos de mesa, tangram, geoplano, balanzas, pesas, y otros.

## LOGROS, DIFICULTADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

De los logros, dificultades y alternativas obtenidos como resultado de la aplicación de los talleres “MATEMATICAS DIVERTIDAS”, se puede indicar:

Logros	Dificultades	Alternativas de solución
El 88% de los docentes participo en todos los talleres de capacitación.	El 12% tuvo dificultades para participar por diversas situaciones, entre ellas, como Diplomado de didáctica del III y V ciclo en el que vienen asistiendo en determinados días, reuniones permanentes para la elaboración del PEI, capacitaciones ambientales y otros.	- Coordinación oportuna y el apoyo del Director de la institución educativa para llegar a consensos y resolver los conflictos; lo que a su vez ha generado una ampliación del plazo para el cumplimiento de la orden de servicio.
El 100% de los docentes comprendió los procesos para la construcción de la decena como nueva unidad.		
El 100% de los docentes comprendió el uso de la decena en situaciones de la vida cotidiana.		- Planteamiento de situaciones matematizadoras para afianzar la decena como nueva unidad.
El 88% de los docentes conoce los problemas PAEV y los niveles de dificultad para su aplicación según sea el grado. Proponen PAEV	El 12% de los docentes equivalente a 3 docentes, no propone PAEV porque no participa en el taller.	Entrega de ppt y videos a través de los correos electrónicos.
El 88% de los docentes construye equivalencias utilizando material concreto estructurado y no estructurado. Propone constructos matemáticos a partir de la manipulación de materiales. (Anexo)	El 12% de los docentes equivalente a 3 docentes, no propone estrategias para la construcción de equivalencias.	Entrega de ppt y videos a través de los correos electrónicos.
El 100% de los docentes elabora el cartel de propósitos y cajita Mackinder, como materiales para la aplicación de estrategias innovadoras a partir de su práctica.		

**De los materiales empleados:**

Para el desarrollo de los talleres de matemática, se utilizaron documentos de circulación oficial que forma parte del MINEDU, como Módulo de actualización en Didáctica de la Matemática, Comprendemos y Utilizamos la Decena. III ciclo, DCN y Rutas del aprendizaje 2015, III, IV y V ciclo, textos del MED, materiales impresos, fichas adaptadas, juegos de mesa, tangram, geoplano, balanzas, pesas, y otros.

## CONCLUSIONES

4.1 La finalidad de la matemática en el currículo es desarrollar formas de actuar y pensar matemáticamente en diversas situaciones que permitan a los estudiantes interpretar e intervenir en la realidad a partir de la intuición, el planteamiento de supuestos, conjeturas e hipótesis haciendo inferencias, deducciones, argumentaciones y demostraciones, y actuar conscientemente sobre la realidad.

4.2 El enfoque del área de Matemática está centrado en la resolución de problemas, el mismo que promueve el desarrollo de aprendizajes a través de la resolución de problemas, sobre la resolución de problemas, para la resolución de problemas, que implica enfrentar a los estudiantes de manera constante a nuevas situaciones y problemas.

4.3 La decena no es solo una colección de diez elementos, tampoco creer que una decena está relacionada con diez unidades o creer que hacerla de manera repetida es suficiente para que los niños asimilen el concepto de decena. La decena es la base de nuestro sistema de numeración, distinta a las unidades que la conforman. Lograr este proceso es de suma complejidad por lo que exige un trabajo cuidadoso por parte de los docentes como el conteo, agrupación, canje de una cantidad de elementos por otra diferente, la composición y descomposición de cantidades a partir de situaciones vivenciales. Es por ello que es importante que desde los primeros grados se construya bien la idea de unidades y decenas. Así mismo se afiance dándole utilidad al nuevo conocimiento “La decena” en situaciones reales de aprendizaje “Visitar el mercado y comprar algunas frutas, ir al cine de la escuela, ir al circo del colegio entre otros”.

4.4 Los PAEV (Problemas aritméticos, elementales y verbales) nos muestran las diferentes situaciones de la realidad en las cuales se aprecia fenómenos que responden al campo aditivo (adición - sustracción) y multiplicativo (multiplicación - división). Estos problemas son desarrollados desde los primeros grados hasta los últimos, variando según su nivel de complejidad.

4.5 El establecer igualdades e equivalencias a partir del juego resulta muy beneficioso y de alta demanda cognitiva para el estudiante, peor aún si se le plantea situaciones problemáticas como “Equilibrar el juego en la que no haya vencidos, sino los dos empaten”.

4.6 La utilización de situaciones vivenciales permite que los docentes o estudiantes sean protagonista de su aprendizaje, en el que el docente se convierte en mediador.

4.7 El uso de material concreto estructurado y no estructurado es de suma importancia pues gracias a él se afianzan las competencias matemáticas de manera lúdica.

## RECOMENDACIONES

5.1 La I.E. ...., debe ser una de las primeras instituciones en ser apoyadas por instituciones externas en la implementación con documentos que llegan a nuestra ciudad, como por ejemplo Rutas del aprendizaje 2015, que hasta la fecha no ha llegado. Material educativo que es muy escaso y otros enceres que harán de esta organización, una de las primeras instituciones educativas acreditadas de nuestra ciudad de Arequipa.

5.2 Que las capacitaciones sobre programación curricular deben continuar a fin de insertar el PEI y PCIE en sus unidades de aprendizaje y sesiones, haciendo que estas sean más pertinentes y respondan a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, del contexto y no sean copias de otras instituciones o producto de ventas.

5.3 Que debe haber una capacitación específica sobre elaboración de sesiones e instrumentos de evaluación con el fin de aplicar una evaluación formativa que permita tomar decisiones pertinentes y oportunas.

5.4 Que los docentes que laboran en el nivel primario, deben ser apoyados por los directivos en la ejecución de sus sesiones con material educativo estructurado y no estructurado a fin de brindar mejores aprendizajes en los estudiantes y obtener mejores logros.

5.5 Que se debe promover en el nivel primario y porque no decir colegio la “cultura de pasantías” con el propósito de que todos puedan aprendan de todos, y hacer de la IE..... un colegio con calidad de personas, calidad profesional, calidad de estudiantes, calidad de padres e institucional que se proyecta a la comunidad.

5.6 Que el CONA debe impulsar el intercambio de experiencias innovadoras a nivel de ciclos a fin de seguir aprendiendo, propiciando el autoaprendizaje y el trabajo colaborativo.

## **ANEXOS:**

- 1.1 Ficha de observación
- 1.2 Tabulado de resultados
- 1.3 Plan específico de capacitación
- 1.4 Diseño de los talleres de capacitación
- 1.5 Materiales usados en los talleres
- 1.6 Registro de asistencia al taller
- 1.7 Productos por taller
- 1.8 Registro fotográfico
- 1.9 Encuesta de satisfacción, resultados.
- 1.10 CD