

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**“EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESCENTRALIZACIÓN EN LA GESTIÓN
EDUCATIVA DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PROVINCIA DE HUALGAYOC,
2011-2014”**

Por:

AGAPITO MEDINA BLANCO

Asesor:

Dr. JUAN SERGIO MIRANDA CASTRO

Bambamarca - Cajamarca, Perú

2015

COPYRIGHT © 2014 by
AGAPITO MEDINA BLANCO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**“EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESCENTRALIZACIÓN EN LA GESTIÓN
EDUCATIVA DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PROVINCIA DE HUALGAYOC,
2011-2014”**

Por:

AGAPITO MEDINA BLANCO

Comité Científico

Dr. Juan Sergio Miranda Castro
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Leticia Zavaleta Gonzáles
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Luis Quispe Vásquez
Miembro de Comité Científico

Bambamarca - Cajamarca - Perú

2015

A:

Mi esposa e hijo por la paciencia y comprensión que tienen conmigo

Mi madre por su gran amor y desde el cielo me da su protección

Mi padre por apoyarme siempre

Mis amigos que me animaron y brindaron el apoyo incondicional para alcanzar mis metas y
objetivos trazados

AGRADECIMIENTO

Al Gobierno Regional de Cajamarca, liderado por Gregorio Santos Guerrero por ofrecernos becas para realizar estudios de Maestría a los profesores de la región.

A la Dra. Marina Estrada Pérez, Directora de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por haber seleccionado personal idóneo con mucha experiencia, alto nivel académico, por monitorear el desarrollo de los estudios y asesorar constantemente a los estudiantes de Maestría en Gestión de la Educación en las diferentes provincias de la región.

Al equipo de docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por su sacrificio, tiempo dedicado y grandes enseñanzas que nos permite crecer en lo personal e intelectual y en especial al Dr. Juan Miranda Castro y al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar por su asesoramiento para mejorar los trabajos de investigación.

A los directores y maestros de inicial, primaria y secundaria del distrito de Bambamarca por brindar su valiosa información para el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE

	Página
Agradecimiento	v
Lista de cuadros	viii
Lista de abreviaciones	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	14
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	19
1.3. Justificación de la investigación	20
1.4. Delimitación	21
1.5. Limitaciones	21
1.6. Objetivos de la investigación	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	23
2.2. Bases teórico científicas	25
Lineamientos de Política educativa	25
Niveles de política	28
Centralización y descentralización	31
Tipos de descentralización	36
Principios de descentralización	39
Descentralización de la gestión educativa	41
Antecedentes de la descentralización educativa en el Perú	44
Marco normativo de la descentralización en el Perú	47
Gestión educativa	52
Procesos de gestión	56
Planificación	57
Organización	59
Dirección	62
Control	66
2.3. Definición de términos básicos	70

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de investigación	78
3.2. Variables	79
3.3. Matriz de Operacionalización de variables	80
3.4. Población	82
3.5. Muestra	82
3.6. Unidad de Análisis	83
3.7. Tipo de investigación	84
3.8. Diseño de investigación	84
3.9. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos ...	85
3.10. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	85

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la encuesta sobre la dimensión planificación	87
4.2. Resultados de la encuesta sobre la dimensión organización	92
4.3. Resultados de la encuesta sobre la dimensión dirección	97
4.4. Resultados de la encuesta sobre la dimensión control	110

CONCLUSIONES	115
SUGERENCIAS	117
LISTA DE REFERENCIAS	119
APÉNDICE/ANEXOS	125

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Documentos de gestión (Directores)
Cuadro 2	Documentos de gestión (Docentes)
Cuadro 3	Fecha de elaboración de instrumentos de gestión
Cuadro 4	Participantes en la elaboración de instrumentos de gestión
Cuadro 5	Influencia de la UGEL en la elaboración de instrumentos de gestión
Cuadro 6	Comités (Directores)
Cuadro 7	Comités (Docentes)
Cuadro 8	Fecha de conformación de comités
Cuadro 9	Contribución de los comités en la gestión educativa
Cuadro 10	Influencia de la UGEL en la organización de las instituciones educativas
Cuadro 11	Gestión del director
Cuadro 12	Nombramiento y contratación de personal
Cuadro 13	Autonomía de la UGEL y contratación de personal
Cuadro 14	Contribución del personal en la gestión educativa
Cuadro 15	Cantidad de material
Cuadro 16	UGEL e implementación de materiales
Cuadro 17	Ambientes, mobiliario y servicios según Directores
Cuadro 18	Ambientes, mobiliario y servicios según docentes
Cuadro 19	Fecha de construcción de Infraestructura
Cuadro 20	Influencia de la UGEL para implementación de infraestructura

- Cuadro 21 Medios de difusión de roles y funciones
- Cuadro 22 Mecanismos de comunicación con los padres de familia
- Cuadro 23 Participación de la comunidad educativa en la evaluación
- Cuadro 24 Monitoreo del director de la institución educativa
- Cuadro 25 Frecuencia de monitoreo y acompañamiento del director
- Cuadro 26 Monitoreo en los últimos años
- Cuadro 27 Monitoreo de la UGEL en los últimos años
- Cuadro 28 Influencia del monitoreo en la gestión educativa

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

AA: Autonomía administrativa

AP: Autonomía Pedagógica

APAFA: Asociación de Padres de familia

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEM: Consejo Educativo Municipal

CND: Consejo Nacional de Descentralización

CNE: Consejo Nacional de educación

CONEI: Consejo Educativo Institucional

COPALE: Consejo de Participación Local

COPARE: Consejo de Participación Regional de Educación

CPM: Carrera Pública Magisterial

FODA: Fortalezas oportunidades debilidades y amenazas

IPE: Instituto Internacional de planeamiento de la educación

IPE: Instituto Peruano de Economía

LBD: Ley de Bases de la Descentralización

LGE: Ley General de Educación

LOGR: Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

LOM: Ley Orgánica de Municipalidades

MINEDU: Ministerio de Educación

PMA: Plan de Monitoreo y Acompañamiento

PAT: Plan Anual de Trabajo

PCI: Proyecto Curricular Institucional

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros

PC: Plan de Capacitación Presupuestado

PEA: Proceso enseñanza aprendizaje

PEI: Proyecto Educativo Institucional

PEN: Proyecto Educativo Nacional

PER: Proyecto Educativo Regional

PGR: Plan de Gestión de Riesgos

PI: Plan de Investigación

PPM: Plan Piloto de Municipalización

PA: Plan Ambiental

PREAL: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe

PT: Plan de Tutoría

RI: Reglamento Interno

SEM: Sistema Educativo Mexicano

RESUMEN

El propósito de este estudio es evaluar la política de descentralización en la gestión educativa en cuatro dimensiones: Planificación, organización, dirección y control, considerando la reciente autonomía administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Hualgayoc Bambamarca. Se trabajó con una población de 236 instituciones educativas del distrito de Bambamarca y la muestra estuvo conformada por 66 instituciones de inicial, primaria y secundaria. La investigación, nos permitió evaluar los resultados en cada una de las dimensiones y se encontró que con el avance de la descentralización al nivel local hay resultados positivos en la gestión educativa como producto de la gestión, monitoreo y acompañamiento de los representantes de la UGEL para la elaboración de documentos de gestión, organización de los integrantes de la comunidad educativa, así como hubo incremento de personal y mejora en la adquisición y distribución de materiales. Así lo perciben los directores, docentes y funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local de Hualgayoc. Por lo tanto, se debe continuar implementando la descentralización para mejorar la gestión educativa logrando que la planificación sea más participativa, gestionando el incremento de personal y materiales educativos y afianzando el control; buscando, de este modo, contribuir con el bienestar de los directores, profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad.

PALABRAS CLAVE: Descentralización, gestión educativa.

ABSTRACT

This study evaluates the impact on education of a policy on decentralization along four dimensions: planning, organization, leadership and control by considering the recent administrative autonomy given to the Unidad de Gestión Educativa Local (Local Education Administration) of Hualgayoc-Bambamarca. The study, working with a total universe of 236 educational institutions in the district of Bambamarca, involved a sample of sixty-six initial, primary and secondary schools. The investigation permitted us to evaluate the results on each of the above dimensions and we found that the advance in decentralization at the local level produced positive results on the educational process. These resulted from the administration, monitoring and accompaniment by representatives of the UGEL in the production of work plans and on the organization of the educational community, while at the same time there was an increase in personnel and an improvement in the acquisition and distribution of educational materials. Directors, teachers, and functionaries of the Local Education Administration all perceived these benefits. Therefore, it is necessary to continue implementing the decentralization to improve the educational management achieving that the planning is more participative, managing the increase of personnel and educational materials and strengthening the control; searching in this way to contribute, with the welfare of the directors, teachers, students, parents of family and community.

KEY WORDS: Decentralization, educational management.

INTRODUCCIÓN

Los diferentes estudios realizados señalan que la descentralización ha sido una estrategia empleada por los gobiernos en el Perú, América y el mundo, como parte fundamental de políticas de reforma, incluido el sector educativo, con la finalidad de transferir autoridad decisoria, responsabilidad y tareas desde niveles superiores a niveles inferiores o entre organizaciones. Normalmente implica la transferencia de tareas y/o poder (autoridad) desde un centro a una periferia, teniendo en cuenta que uno y otro son dependientes.

Desde hace varios años el clamor del magisterio expresado a través del Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación Hualgayoc-Bambamarca (SUTEH-B), de los estudiantes, padres de familia y población en general era lograr la autonomía administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local, debido a que siempre hemos dependido de la provincia de Chota, la cual era la sede de la Unidad Ejecutora para las provincias de Chota, Hualgayoc y Santa Cruz, esto obligaba a los docentes, padres de familia y autoridades desplazarse hasta ese lugar para gestionar la creación de nuevas instituciones, incremento de plazas, contratos docentes, rendir evaluaciones o ser reasignados; hasta que este anhelado sueño se hace realidad el 4 de diciembre del 2010 y la UGEL Hualgayoc se convierte en Unidad Ejecutora 307.

Este trabajo sobre el complejo proceso de descentralización de la educación en la provincia de Hualgayoc, se realizó con el propósito de conocer cuáles son los resultados de la

política de descentralización en la gestión educativa del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc durante los cuatro primeros años de autonomía (2011-2014) y determinar si en los aspectos de planificación, organización, dirección y control se ha logrado avanzar al haberse asumido la toma de decisiones en esta provincia.

El estudio se hizo con una muestra de 66 instituciones educativas de los niveles de inicial, primaria y secundaria del ámbito del distrito de Bambamarca y con la participación de 132 directores y docentes a quienes se les aplicó una encuesta para recoger información relacionada con los procesos de gestión.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se realiza una síntesis de los antecedentes de la investigación poniendo énfasis en el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, delimitación, limitaciones y objetivos de la investigación. En el segundo capítulo se aborda los antecedentes de la investigación, las bases teórico científicas y la definición de términos básicos. Un tercer capítulo muestra las hipótesis, variables, matriz de operacionalización de variables, población, muestra, unidad de análisis, tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos y la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación. En el cuarto capítulo, se hace una presentación, interpretación, análisis y discusión de los resultados. Finalmente son precisadas las conclusiones y recomendaciones, concentrando la atención en aquellas que se apoyan en la evidencia empírica generada por el estudio y que ofrecen respuestas aproximadas a las interrogantes de la investigación mediante la contrastación de sus principales hipótesis.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Perú, los gobiernos de turno con el afán de buscar más eficiencia y eficacia en la distribución de los recursos públicos, el intento por reducir el gasto, ajustar las finanzas del gobierno central y alentar el autofinanciamiento mediante los gobiernos regionales; intentaron a lo largo de la historia varias reformas, siempre encaminadas a la descentralización a través de diferentes formas: desconcentración administrativa, privatización y municipalización.

Mediante el Decreto Legislativo N° 699-90-ED y las leyes 26011, 26012 y 26013 son claras las intenciones del gobierno hacia la privatización de la educación, es decir, estaban orientadas para hacer crecer significativamente la atención del servicio educativo en el sector privado. La privatización fue una forma de descentralización que consistió en transferir la responsabilidad y los recursos desde instituciones del sector público a instituciones del sector privado que podrían ser empresas, organismos no gubernamentales, organizaciones religiosas, etc.

Posteriormente, con el argumento de que las autoridades locales conocen mejor los

problemas de la educación en su jurisdicción, en el año 2007 se implementó el Plan Piloto de Municipalización en instituciones educativas de inicial y primaria en algunos distritos, para ello se conformó los Concejos Educativos Municipales (CEM). Esta propuesta generó muchas controversias de aceptación y rechazo por considerarla que no estaba orientada en un esquema de participación de los diferentes niveles de gobierno establecido en las normas de descentralización. En la provincia de Hualgayoc este plan fue rechazado tanto por las autoridades ediles como por las organizaciones sociales.

En la provincia de Hualgayoc se apertura la primera oficina administrativa en el año 1958 solo con cuatro personas el Supervisor, secretario, especialista de primaria y personal de apoyo. En 1960 se incrementa un especialista de educación secundaria. Durante el gobierno de Juan Velasco Alvarado las supervisiones educativas se convirtieron en Núcleos Educativos Comunales (NEC). En el año 1982, al crearse la Zona de Educación de Chota, la provincia de Hualgayoc formó parte de ésta y al siguiente año (1983) con la finalidad de brindar un servicio más cercano a las instituciones educativas se apertura la Supervisión Provincial Sectorial de Hualgayoc.

Durante el gobierno aprista con el propósito de lograr la calidad y eficiencia del servicio educativo, mediante el D.S. N° 12-86/ED, se reemplazó las direcciones zonales de educación por las Unidades de Servicios Educativos (USE) y Hualgayoc inicialmente estuvo en el ámbito de Chota, pero luego se convirtió en USE en este periodo se incrementó el personal y funciones, lo cual permitió nombrar, contratar, reasignar personal entre otras acciones.

Al instalarse el gobierno del Ingeniero Alberto Fujimori se activa la Dirección Subregional de Educación Chota y desactiva la USE de Hualgayoc reduciendo recursos humanos y económicos necesarios para atender la problemática educativa al

convertirla en Dirección de Desarrollo Educativo (DIDE) y luego en Área de Desarrollo Educativo (ADE).

Finalmente, desde el año 2002 la Unidad de Servicios Educativos de Chota se denomina Unidad de Gestión Educativa Local Chota y en sus inicios administra las UGEL de Hualgayoc y Santa Cruz, las que tenían relativa autonomía en lo administrativo y pedagógico, pero en presupuesto seguía dependiendo de la administración de Chota hasta el 04 de diciembre del 2010 fecha en que se adquiere la autonomía administrativa y presupuestal al convertirse en Unidad Ejecutora 307.

La provincia de Hualgayoc en lo que se refiere a educación hasta el año 2010, estuvo administrada por instituciones descentralizadas denominadas Dirección Zonal de Educación, Dirección Subregional de Educación Chota (DISRECH), etc. que tenían como sede la ciudad de Chota, pero el centralismo administrativo y la gran cantidad de instituciones en las tres provincias (Chota, Santa Cruz y Hualgayoc) no permitió solucionar los problemas prioritarios de contratación de personal, implementación de materiales, organización en las instituciones y control para mejorar la gestión educativa. Además, los directores, profesores, padres de familia y autoridades tenían que desplazarse hasta la ciudad de Chota para gestionar la creación de nuevas instituciones, incremento de plazas, contratación docente, rendir evaluaciones o ser reasignados, lo cual generaba egresos económicos y pérdida de tiempo porque muchas veces tenían que regresar otro día para ser atendidos.

Desde el año 2010 en que la Unidad de Gestión Educativa Local de Hualgayoc logra ser Unidad Ejecutora 307 hasta la fecha no se ha realizado ninguna evaluación, entonces no ha sido posible afirmar o negar si con la política de descentralización en la

gestión educativa hay mejoras en la educación en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc.

Una de las falencias a nivel provincial es no haber elaborado el Proyecto Educativo Local (PEL), como marco orientador del desarrollo educativo institucional, quizás por falta de coordinación de las autoridades locales, desconocimiento de su importancia o por razones económicas. Por eso, cada director de las entidades educativas intenta mejorar la educación mediante planes anuales de trabajo.

Se desconoce el estado actual de las instituciones educativas cómo vienen asumiendo el proceso de planificación para prever las acciones a realizar en corto, mediano y largo plazo, así como falta determinar si las instituciones educativas están organizadas para encaminar la gestión y si el proceso de dirección está bien orientado, y el director o equipo directivo ejecuta acciones de control (monitoreo y acompañamiento). En muchas instituciones los padres de familia y las municipalidades financian las plazas de personal docente por falta de cobertura de la UGEL.

De otro lado, se sabe que la infraestructura de las diferentes instituciones educativas no reúne las condiciones adecuadas porque fueron construidas con mano de obra de los padres de familia y ciudadanos de la comunidad, posteriormente algunas de ellas han sido reconstruidas con apoyo del Gobierno Regional y Municipalidades; el mobiliario de algunas instituciones es insuficiente e inadecuado para garantizar comodidad de los estudiantes en el logro de aprendizajes. La capacitación y actualización a directores y docentes está centrada en las áreas de Matemática y Comunicación. Los materiales educativos eran recogidos en las oficinas de Chota y trasladados con el apoyo económico de los padres de familia hasta las instituciones educativas, pero se desconoce si es suficiente o insuficiente.

En conclusión, es necesario hacer una evaluación del proceso de descentralización de la gestión educativa en el distrito de Bambamarca en los procesos de planificación, organización, dirección y control; para conocer los resultados en los últimos cuatro años.

En ese sentido, se formula las siguientes interrogantes: ¿Se planifica en las instituciones educativas? ¿Las instituciones educativas están organizadas? ¿Se hace seguimiento a las acciones a nivel de institución? ¿Se hace evaluación permanente de los procesos y los productos? ¿El personal se incrementó o disminuyó con la autonomía de la UGEL Hualgayoc, ha sido capacitado y actualizado? ¿La implementación de material educativo ha mejorado? ¿Los padres de familia participan en la institución y están informados de sus roles y funciones? ¿Se promueve la participación de la comunidad educativa?

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. El problema central

¿Cuáles son los resultados de la evaluación de la política de descentralización en la gestión educativa del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014?

1.2.1. Problemas específicos

¿Cuáles son los resultados de la evaluación de la política de descentralización en el proceso de planificación de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014?

¿Cuáles son los resultados de la evaluación de la política de descentralización en el proceso de organización de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011 – 2014?

¿Cuáles son los resultados de la evaluación de la política de descentralización en el proceso de dirección de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011 – 2014?

¿Cuáles son los resultados de la evaluación de la política de descentralización en el proceso de control de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011 – 2014?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Después de varios años de iniciado el proceso de descentralización recién en diciembre del 2010 llega al nivel local. Antes las decisiones estuvieron en manos de quienes administraban la educación desde Chota, hacía falta definir temas relacionados con la educación desde el interior provincial, ya que los directamente afectados con el problema son los estudiantes, padres de familia, directores y docentes de las instituciones educativas del ámbito provincial.

Desde que se logró la autonomía administrativa hasta el momento no se promovió ninguna evaluación, en ese sentido, el presente trabajo permitió conocer los resultados de la política de descentralización en la gestión educativa del distrito de Bambamarca en los cuatro últimos años y a partir de ellos incidir en decisiones para establecer una ruta que permitan avanzar en este proceso propiciando la calidad de la educación y los estudiantes alcancen mejores logros en el aprendizaje.

Este trabajo se realizó con el propósito de conocer si la descentralización a nivel local trajo resultados deficientes o eficientes en la gestión educativa al haberse asumido la toma de decisiones en la provincia de Hualgayoc, ya que anteriormente solo era una oficina receptora de documentos y no se daba solución a las necesidades de nombramiento y contratación de personal docente, administrativo, la creación de nuevas instituciones, procesos de reasignaciones, evaluaciones docentes; porque estas atribuciones eran asumidas por los funcionarios de la Unidad Ejecutora de Chota.

Por otro lado, este trabajo permitió recoger información de los Jefes de Área de la UGEL, directores y docentes de las instituciones educativas y con sus aportes formular algunas sugerencias para fortalecer el trabajo de quienes conducen la UGEL y las instituciones educativas e implementen estrategias para mejorar la gestión educativa.

1.4. DELIMITACIÓN

El trabajo pertenece a la línea de investigación de descentralización, autonomía y gobernabilidad y al eje temático la descentralización y su impacto en el desarrollo educativo institucional y estuvo orientado a recoger información de los resultados de la política de descentralización en la gestión educativa en los procesos de planificación, organización, dirección y control. Se desarrolló con directores y docentes de 66 instituciones educativas de educación inicial, primaria y secundaria ubicadas en el ámbito urbano y rural del distrito de Bambamarca.

1.5. LIMITACIONES

Una de las limitaciones ha sido el excesivo número de instituciones educativas que conformó la muestra, así como la ubicación distante de algunas instituciones y también la falta de disponibilidad de algunos docentes para brindar información. Además en

algunas instituciones hay solo personal contratado, algunos de ellos recién el presente año laboran en las instituciones educativas seleccionadas y desconocían acerca de la información solicitada.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los resultados de la evaluación de la política de descentralización en los procesos de gestión educativa del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014.

1.6.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Evaluar la política de descentralización en el proceso de planificación de las instituciones educativas, del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014.
- b. Evaluar la política de descentralización en el proceso de organización de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014.
- c. Evaluar la política de descentralización en el proceso de dirección de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014.
- d. Evaluar la política de descentralización en el proceso de control de las instituciones educativas, del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A Nivel Internacional

En la tesis “La Descentralización Educativa en México: La Gestión Escolar en Centros en el Estado Mexicano de Nuevo León” realizada por Librado Esquivel Reyna de la Universidad Autónoma de Barcelona en 2003, se encontró que “la descentralización, como prioridad en la modernización de la educación, sugiere que es de vital importancia resolver primero los problemas estructurales del sistema educativo. Si no se resuelven estos problemas, no se justifica el mejorar otros aspectos de la educación; el sistema centralista manifiesta graves problemas estructurales que obstaculizan la mejora de la calidad educativa”.

En la Tesis “La Importancia de la Descentralización Educativa en el Desarrollo de Centro América” realizada por Nicolle Schlosser Béard de la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala en 2000, se encontró que “Los procesos de descentralización han demostrado ser la solución a distintos problemas dentro de los rubros de una nación y la educación no es excepción.

Es por esta razón que las nuevas tendencias se orientan hacia la participación comunitaria que promueve el involucramiento de los padres de familia, maestros, líderes comunitarios, municipalidades y actores locales en la gestión educativa.

En la Tesis “La descentralización Administrativa de la Educación en Colombia. Crisis y Resignificación de su Racionalidad” realizada por Silvio Cardona González de la Universidad de Salamanca de España en 2009, se encontró que “La descentralización es la segunda cuestión importante que ha transformado profundamente las prácticas de la planificación en los últimos años”.

En la tesis “La descentralización del Perú 2002-2005, su implementación dentro de un gobierno dividido” realizada por Ramiro Patiño Ramírez de la Facultad Latinoamericana de Ciencias sociales en 2006, se encontró que “la política de descentralización en el Perú es una de las reformas más esperadas desde tiempos de la independencia, cuyo objetivo fundamental es el desarrollo integral del país. Para alcanzarlo es crucial la transferencia de funciones y competencias”.

En la tesis “Proceso de descentralización y autonomías: España y Bolivia en perspectiva comparada” realizada por Marcela Montero Taborga de la universidad de Chile en 2009, se encontró que “cada nivel de gobierno debe tener claramente definido su área de trabajo así como la cantidad de recursos que recibirá por transferencias del Estado Central. El actual proceso de descentralización en Bolivia se aplica en tres niveles: Gubernamental, Prefectural y municipal”.

2.1.2. A Nivel Nacional

En la Tesis “Factores Limitantes del Proceso de Descentralización Fiscal en la Región Piura. Periodo 2004.I – 2010 IV” realizada por José Luis Ordinola Boyer de la Universidad de Piura en 2012, se encontró que “El Perú es escenario de una vieja tradición centralista que convive con una profusa legislación descentralista. Durante los últimos 5 años se han observado intenciones de profundizar el proceso de descentralización fiscal, principalmente desde la perspectiva de la transferencia de recursos, fondos, funciones, proyectos, programas y activos hacia los gobiernos sub nacionales; la misma que avanza en línea a las metas propuestas por la Secretaría de Descentralización.”

En la tesis “Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA” realizada por Sergio Carrasco Díaz de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima en 2002, se encontró que la gestión educativa como estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, adquiere suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación peruana, especialmente en la educación superior.

2.2. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS

2.2.1. Lineamientos de Política Educativa

El diccionario de la RAE (2014) conceptúa a la política como orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o

campo determinado. Esto nos lleva a pensar que la política permite a los gobernantes elaborar y difundir disposiciones para lograr el bienestar y orden de la población.

Navarro (2006) señala que la educación es un ámbito que ha sido objeto de una intensa reforma en América Latina en los últimos quince años. Todos los países de la región han introducido cambios significativos a sus sistemas educativos. Paradójicamente, toda esta actividad ha coincidido con una percepción generalizada de que en la práctica es muy difícil lograr el cambio educacional y que algunos elementos fundamentales casi no han cambiado.

Navarro (2006) de un análisis minucioso se desprende que se están aplicando dos clases de políticas educativas. La primera engloba un conjunto de políticas básicas para mejorar la calidad y eficiencia, que son muy rígidas y resisten todo cambio fundamental. La segunda abarca un conjunto de políticas periféricas, relacionadas con la expansión y crecimiento de la matrícula, que son sumamente adaptables y hasta volátiles, y son objeto de modificaciones regulares, quizás con demasiada frecuencia.

Para Rivas (2004) la política educativa es hablar de un conjunto de variables y dimensiones complejas y diversas, que actúan en diversos niveles. Más allá de los puntos de vista funcionalistas, que entienden la política educativa exclusivamente como un problema de toma de decisiones por parte de los ámbitos administrativos y de los propios políticos, nuestro punto de vista entiende esta cuestión desde la comprensión de los procesos estructurales, de los conflictos institucionales y desde la acción e ideología de los diferentes

conjuntos de colectivos que participan de la sociedad desde intereses y acciones distintas.

Para Alvarado (1998) la única política educativa evidente en los últimos años podría sintetizarse en las construcciones escolares y en un afán positivo por capacitar al magisterio. Sin embargo, no se notan políticas integrales, sistemáticas y de largo alcance, lo que se evidencia con una serie de enunciados intenciones del gobierno como la privatización, municipalización... que luego pasan al olvido.

Los puntos de referencia del estado en la política educativa son la Constitución Política del Perú y el Acuerdo Nacional. El estado tiene el deber de promover el desarrollo científico y tecnológico, la formación ética y cívica. Por otro lado, coordina la política educativa, formula los lineamientos generales de los planes de estudios y supervisa el cumplimiento y la calidad de la educación. Estas acciones se dan en el marco de la descentralización. La educación, como tarea de todos también extiende sus responsabilidades a los padres de familia, a los medios de comunicación social y a las empresas. (Constitución Política del Perú, 1993)

El Acuerdo Nacional es otro punto de referencia del estado en la política educativa, el cual reúne a los partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil con representación nacional y el gobierno para establecer políticas de estado sobre temas de interés nacional, entre ellos la educación. Con el establecimiento de estas políticas se busca la construcción de una democracia basada en el diálogo y la justicia, punto de referencia para el proceso de consolidación de la afirmación de la identidad nacional y de la visión

compartida del país a futuro. Las políticas acordadas entre los diferentes representantes están dirigidas a alcanzar cuatro grandes objetivos: Democracia y estado de derecho, equidad y justicia social, competitividad del país y estado eficiente, transparente y descentralizado.

En suma, podemos decir que cada régimen ha tratado de imponer su política educativa y para el desarrollo de cualquier proceso educativo partimos de la respuesta que podamos dar a las necesidades y requerimientos de nuestra comunidad, de nuestro país, de la sociedad, además se puede afirmar que la Política Educativa en el Perú en los últimos años tienen como marco de referencia al Proyecto Educativo Nacional (PEN), el cual a su vez recoge y sintetiza compromisos y acuerdos nacionales (Acuerdo Nacional de Educación 2002-2021) e internacionales (Metas del Desarrollo del Milenio y el Plan Nacional de Educación para Todos).

El rumbo dado a las políticas educativas viene determinado por el proceso de modernización de la gestión del Estado mediante la descentralización.

2.2.2. Niveles y roles de política educativa

La Ley 27680 (2002) en su Artículo 189°, señala que “el territorio de la República está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local, en los términos que establece la Constitución y la ley, preservando la unidad e integridad del Estado y de la Nación”.

“El ámbito del nivel regional de gobierno son las regiones y departamentos. El ámbito del nivel local de gobierno son las provincias, distritos y los centros

poblados”. Entonces, claro está que la política educativa peruana pasa por tres niveles: nacional, regional y local; de los cuales nos ocupamos a continuación.

2.2.2.1. Nacional

Representado por el Ministerio de Educación y tiene el rol rector para asegurar una visión nacional que integre la diversidad. Son decisiones de gobierno que se toman en base al Sistema Educativo Nacional, y que guían las actividades educativas en todo el territorio nacional. Tiene como instrumento normativo a la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación y demás normas específicas preexistentes. Se diseña y formula teniendo en cuenta el diagnóstico de la realidad educativa nacional y sirve de matriz de los demás niveles de concreción de la política educativa.

2.2.2.2. Regional

Los Gobiernos Regionales son gestores del servicio educativo. Está constituido por el conjunto de normas, leyes y principios rectores que guían las acciones académicas y administrativas en una determinada región. Tiene como instrumento normativo la política educativa nacional, el artículo 47° de la Ley de regionalización, donde se hace mención de las funciones específicas de los gobiernos regionales en materia de educación y el diagnóstico de la realidad educativa regional, es decir, las características, sociales y culturales de los habitantes de cada región.

Sirven como directrices o lineamientos para la formulación de la

política a nivel local. Los encargados de formularlas son los gobiernos regionales.

2.2.2.3. Local

Son las decisiones de gobierno en materia educativa que se formulan a nivel provincial y distrital para normar y guiar las actividades educativas dentro de su jurisdicción. Corresponden a las UGEL su formulación y aplicación. Tienen como base normativa a la Política Educativa Regional y las normas legales específicas correspondientes.

Sirven de marco político normativa para la gestión y dirección de las instituciones educativas, y para que estas puedan formular sus políticas institucionales. Tiene como instrumento operativo al diagnóstico de la realidad educativa local. Son responsables de la articulación territorial del servicio educativo.

Los tres niveles de gobierno deben establecer relaciones de cooperación, coordinación y colaboración para tomar decisiones conjuntas sobre educación y cumplir adecuadamente las responsabilidades que corresponden a cada uno, así como tener en cuenta tres principios: corresponsabilidad, complementariedad y subsidiariedad.

En los niveles de política educativa no se hace mención al nivel subregional que ha estado vigente por muchos años y no permitió avanzar con la descentralización a nivel local, de tal modo que la

provincia de Hualgayoc y Santa Cruz estuvo administrada por la Unidad Ejecutora 301 de Chota.

2.2.3. Centralización y Descentralización.

2.2.3.1. Centralización

Al respecto Ferrando (1978) dice: “Son centralizadas todas aquellas actividades cuya dirección corresponde a un órgano central, es decir, único para todo el Estado. En consecuencia centralización equivale a la unidad del Estado resultante de la atribución de cada una de las actividades fundamentales a un órgano único (...) El poder central dominará los poderes locales”

En sentido estricto, la centralización sería aquella forma de organización pública en la que una sola administración, la del estado, asumiría la responsabilidad de satisfacer todas las necesidades de interés general, y atribuyéndose todas las potestades y funciones públicas necesarias para ello. En este sistema, las posibles divisiones del territorio que se pudieran efectuar, no supondrán la consiguiente existencia de otros entes públicos, sino que serían simples circunscripciones de una misma administración que situaría en ellos a sus agentes periféricos sujetos a la autoridad central por vínculos de jerarquía.

De Puelles (1993) “La educación centralizada constituye un modelo predominante en todo el mundo, El Estado Unitario y el Estado fuertemente centralizado, son sus principales características. La

orientación política de la Constitución suele establecer una organización de los poderes del Estado que apenas permite flexibilidad en la política territorial. Francia, los países del área africana (por su larga tradición colonial de Francia), la mayoría de los países de Asia y Oceanía, algunos países europeos (Luxemburgo, Irlanda, Grecia) algunos países de Ibero América (Bolivia, Ecuador, Paraguay), son entre otros ejemplo de este modelo”.

2.2.3.2. Descentralización

En el Perú se ha puesto en marcha una serie de intentos de descentralización y es de suma importancia recopilar concepciones de puntos de vista diferentes sobre este término. Pacheco (2009) cita a los siguientes autores:

Cassasús (2000) expresa que “el Estado pasa de ser una entidad productora con una gran esfera de influencia en todos los sectores, a ser una entidad reguladora en la que se implementan políticas de descentralización y se redistribuye el poder central. Sin embargo, esta transformación del Estado pasa por una nueva etapa de restitución que se ha llamado el Estado necesario, en el cual se recupera la esfera de influencia del Estado Central mediante procesos de recentralización. Ambas formas, la descentralización y la recentralización implican necesariamente el diseño de formas de gestión que las viabilice.”

Desde un enfoque sociológico Hillmann (2001) manifiesta “Proceso de separación y reparto de funciones (anteriormente

centralizadas), autoridades, influencias, relaciones de habitabilidad, etc. En varios centros. La descentralización debe hacer posible, en las grandes empresas, una adaptación flexible al mercado, una mayor proximidad con los clientes, mejor colaboración entre los empleados y aumento de eficacia. En el ámbito político, las posibilidades de descentralización deben incrementar la participación democrática de las capas más bajas de la población y de sectores regionales y municipales”.

El jurista Flores (2002) desarrolla un concepto desde la óptica del derecho, en los siguientes términos: “Régimen administrativo de naturaleza política, en el que la gestión de los servicios públicos, separados del conjunto de los administrativos por el Gobierno o Poder Central se confía con un margen de autonomía más o menos amplio, a agentes especializados y dotados de cierta independencia frente al Poder Central el cual no los dirige sino que se limita a controlar su acción.

Para el diccionario de la Lengua Española (2001), la palabra descentralización significa acción y efecto de descentralizar y esta última: "Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado".

Gonzales (1998) explica: “La descentralización es vista como un componente imprescindible del ajuste estructural, pues se supone que la centralización y el centralismo son ineficientes, no son equitativos y llevan a la exclusión social. En otras palabras se asume que el

desarrollo económico tiene como prerequisite la descentralización. Se ha difundido la idea de que los gobiernos locales o municipales son las instituciones ideales para la descentralización, al mismo tiempo la descentralización no es un proceso que tenga asegurado de antemano su éxito, es importante tener en cuenta que la descentralización es el proceso de transferencia del poder, de capacidades de decisión y de recursos del centro a la periferia; es un medio económico y un fin político. Por consiguiente su éxito dependen de la ingeniería institucional y la política que asegure que la transferencia de poder y recursos del centro a la periferia se legitima, irreversible, eficiente y sostenible”.

Ortiz (2000) nos refiere que: “La descentralización, no es un fin en sí mismo, sino un instrumento de la Reforma del estado, que pueda ayudar a mejorar el desempeño de las funciones públicas según el tipo de función y sistema de descentralización que se adopten. Se debe descentralizar ordenadamente (con financiamiento y clara determinación de responsabilidades y objetivos) las funciones cuya descentralización sea conveniente y factible”.

Según Mariátegui (1981) “Lo que realmente se proponía esta apariencia de descentralización no era el establecimiento de un régimen gradual de autonomía administrativa de los departamentos. El Estado no creaba las juntas para atender aspiraciones regionales. De lo que se trataba era reducir o suprimir la responsabilidad del poder central en el reparto de los fondos disponibles para la instrucción y viabilidad. Toda

la administración continuaba rígidamente centralizada. A los departamentos no se les reconocía más independencia administrativa que la que se podría llamar la autonomía de su pobreza”.

Según Chirinos (2011) “la descentralización ha sido una demanda histórica de las regiones y de la sociedad civil en la búsqueda de una participación activa en las decisiones que las afectan directamente. Por ello, tras la caída del Gobierno de Fujimori, en el que se había producido una recentralización en el Poder Ejecutivo, el proceso de transición a la democracia y el acuerdo entre partidos políticos e instituciones sociales incluyó la descentralización como objetivo prioritario de política”.

Una meta central de la transición a la democracia consistió en llevar a cabo un proceso de descentralización capaz no solo de superar el centralismo imperante, sino, de avanzar hacia el objetivo del desarrollo integral, armónico y sostenible en el marco de una adecuada distribución de poder, competencias, funciones y recursos entre los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local.

La estrategia de construcción del gobierno descentralizado expresó una lógica progresiva y acumulativa cuya condición para la transferencia de competencias y funciones era la consolidación de la institucionalidad descentralista. Para conducir el proceso, la LdBBD dispuso la creación del Consejo Nacional de Descentralización (CND).

Para Santa Cruz (2006) “La descentralización coexiste con la

centralización. La descentralización no es un proceso unilateral y excluyente. Precisamente su complejidad deriva de que debe compartir espacios con la centralización, puesto que, dada una racionalidad económica y política, es aconsejable conservar un manejo centralizado de determinadas esferas del Estado y la sociedad. De otro lado, el ejercicio de competencias reservadas como exclusivas para el gobierno nacional, y la presencia extendida de competencias concurrentes o compartidas hace necesario diseñar un esquema de convivencia política y orgánica entre las autoridades nacionales, regionales y locales en los espacios o territorios donde todas ellas deben intervenir”.

Finalmente, podemos concluir que cualquiera sea el enfoque por el que se opte, la descentralización, siempre se refiere a la redistribución del poder desde el centro del Estado hacia las instancias inferiores subordinadas y/o autónomas.

2.2.4. Tipos de descentralización

Las formas de descentralización que se presentan en seguida se han dado en nuestro país algunas de ellas han tenido más aceptación que otras en lo que se refiere al sistema educativo y siempre buscando la participación de los padres de familia y la sociedad civil.

Rapold (2001) en términos generales, descentralización significa la transferencia de competencias y responsabilidades del Estado central a autoridades descentralizadas (subordinadas o independientes) o al sector privado para el cumplimiento de tareas públicas. En la actualidad, el término

descentralización se utiliza en diversos tipos de situaciones y para fenómenos muy variados. Sin embargo, en los debates políticos y científicos los siguientes términos se utilizan de manera más o menos uniforme:

2.2.4.1. Descentralización política

Apunta a una mayor participación de la población en los procesos de decisión políticos. Esta descentralización implica que las autoridades elegidas localmente se sienten más responsables ante el electorado y pueden defender mejor los intereses locales en los procesos de decisión políticos.

2.2.4.2. Descentralización administrativa

Atribuye competencias para el cumplimiento de ciertas tareas públicas a autoridades situadas en diferentes niveles del Estado. La administración central delega la responsabilidad de la planificación, de la gestión operacional y, en parte, de la financiación de infraestructuras y de servicios a autoridades subordinadas. Se pueden distinguir tres formas de descentralización administrativa importantes:

Desconcentración

Significa transferir competencias de decisión y responsabilidades a entidades regionales o locales del Gobierno central (p.ej., oficinas regionales de un ministerio).

Representa la forma de descentralización más débil. Algunos no la consideran entre las formas de descentralización ya que la transferencia

de competencias se limita únicamente al interior de la jerarquía del Estado central.

Delegación

Es una forma más fuerte de la descentralización administrativa. Significa la transferencia de competencias de decisión y de responsabilidades operacionales a autoridades que a pesar de ser responsables ante el gobierno central, disponen de cierta autonomía.

Devolución

Es la forma más fuerte de la descentralización administrativa y significa que la administración central transfiere ciertas competencias de decisión, de financiación y de gestión a colectividades locales autónomas. Normalmente, se trata de municipios con órganos elegidos localmente y competencias limitadas territorialmente.

2.2.4.3. Descentralización fiscal

Es un componente central de todo proceso de descentralización. Una unidad descentralizada sólo puede cumplir las tareas que se le han transferido si dispone de los recursos necesarios y de las competencias de decisión en materia de gastos. Se pueden distinguir las siguientes formas de financiación de servicios locales: Transferencia de recursos del Gobierno central para fines generales o tareas específicas; cobertura de gastos a través de las tasas pagadas por los usuarios; cofinanciación por parte de los usuarios que ejecutan ciertos trabajos ellos mismos;

impuestos locales y las entidades descentralizadas tienen acceso directo a créditos.

2.2.5. Principios de la descentralización

Según el artículo 4° de la ley 27783 (2002) la descentralización tiene como principios generales los siguientes:

Es permanente: Constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio, cuyo efecto vinculante alcanza a todos los Poderes del Estado, Organismos Constitucionales Autónomos y al gobierno en su conjunto.

Es dinámica: Es un proceso constante y continuo, se ejecuta en forma gradual por etapas, previendo la adecuada asignación de competencias y la transferencia de recursos del nivel central hacia los gobiernos regionales y los gobiernos locales; promueve la integración regional y la constitución de macro regiones. Exige una constante sistematización, seguimiento y evaluación de los fines y objetivos, así como de los medios e instrumentos para su consolidación.

Es irreversible: El proceso debe garantizar, en el largo plazo, un país; espacialmente mejor organizado, poblacionalmente mejor distribuido, económica y socialmente más justo y equitativo, ambientalmente sostenible, así como políticamente institucionalizado.

Es democrática: Es una forma de organización democrática del Estado que se desarrolla en los planos político, social, económico, cultural, administrativo y financiero. Promueve la igualdad de oportunidades para el acceso a mayores

niveles de desarrollo humano en cada ámbito, y la relación Estado y Sociedad, basada en la participación y concertación en la gestión de gobierno.

Es integral: Abarca e interrelaciona a todo el conjunto del Estado en el espacio nacional, así como las actividades privadas en sus diversas modalidades, mediante el establecimiento de reglas jurídicas claras que garanticen el desarrollo integral del país.

Es subsidiaria: Las actividades de gobierno en sus distintos niveles alcanzan mayor eficiencia, efectividad y control de la población si se efectúan descentralizadamente. La subsidiariedad supone y exige que la asignación de competencias y funciones a cada nivel de gobierno, sea equilibrada y adecuada a la mejor prestación de los servicios del Estado a la comunidad.

Es gradual: El proceso de descentralización se realiza por etapas en forma progresiva y ordenada, conforme a criterios que permitan una adecuada y clara asignación de competencias y transferencias de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales, evitando la duplicidad.

La gradualidad y otros principios de la descentralización han permitido que la autonomía administrativa en educación de la provincia de Hualgayoc llegue después de varios años de iniciado dicho proceso. Solo cuando se consolide la descentralización en todo el país llegando hasta el nivel local e institucional, se logrará el desarrollo educativo en los pueblos del interior del país y conociendo sus necesidades y potencialidades podrán solucionar sus problemas en cada provincia.

2.2.6. Descentralización de la Gestión Educativa

Chirinos (2011) señala que a la base de la problemática de la educación está el centralismo histórico que ha concentrado el poder, la administración y los recursos en el MINEDU. A falta de instancias de gobierno intermedio, y en ausencia de competencias educativas de los gobiernos locales, el MINEDU concentró casi todas las decisiones: desde la asignación de recursos hasta el nombramiento de directores y profesores, el diseño curricular, la elaboración, la autorización y distribución de textos escolares, la formación docente, la evaluación de profesores y, en general, la gestión de la Carrera Pública Magisterial (CPM). Sumado a varios otros factores, el centralismo ha tenido efectos negativos en la calidad del sistema educativo, pues ha establecido un modelo único y uniforme de educación y de gestión educativa en un país que se caracteriza por la heterogeneidad y la diversidad.

Por ello, la descentralización y la transferencia de capacidades de decisión y responsabilidades a los gobiernos regionales y a los gobiernos locales fueron percibidas como una oportunidad crucial para generar, en el marco de las políticas nacionales, diversidad de modelos de gestión educativa adecuados a las características propias de cada región y localidad; para un efectivo fortalecimiento de la institución educativa (IE) y la democratización de la gestión educativa con el aporte responsable de la organización ciudadana. Por eso, primero la LdBD, y luego la LOGR, establecieron que la educación era una función compartida.

Esto resulta más significativo si se considera que, en el marco del Acuerdo Nacional, el CNE había formulado de manera participativa y concertada el

Proyecto Educativo Nacional (PEN), definido en el artículo 7° de la Ley General de educación (LGE) como “el conjunto de políticas que dan el marco estratégico a las decisiones que conducen al desarrollo de la educación que se construye y desarrolla en el actuar conjunto del estado y la sociedad, a través del diálogo nacional, del consenso y de la concertación política, a efectos de garantizar su vigencia. Su formulación responde a la diversidad del país”. El PEN fue aprobado como política de Estado por RS 01-2007-ED (6 de enero de 2007) y en el objetivo 4, resultado 1 establece “Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía” y se incorporó a la descentralización a través del Proyecto Educativo Regional Cajamarca (PER) que en el objetivo 2 señala “Participación de la comunidad y descentralización” en lo referido a propuesta de gestión en el eje 2 indica “asunción de una estrategia de creación de condiciones para un desarrollo integral de las instancias educativas descentralizadas de la región”.

En ese marco, la política de la descentralización de la gestión educativa se ha expresado a través de dos estrategias paralelas. Por un lado, de 2003 en adelante, en la transferencia de competencias y funciones a los gobiernos regionales en el marco de la LOGR y la ya citada Ley 28273; por el otro, a partir de 2007, en el proceso de municipalización de la educación.

La descentralización se efectúa a través de la regionalización, sin romper la unidad del Gobierno nacional, toda vez que “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes” (Constitución política, 1993).

Terrones (2012) “La regionalización es un movimiento histórico y democrático de largo aliento, gestado de abajo hacia arriba, con fines de redistribución y transferencia de recursos humanos, económicos y financieros hacia el interior del país; desconcentración y desburocratización administrativa; y transferencia democrática del poder de decisión y gestión. Es todo un proceso flexible, dinámico y horizontal de creación de regiones, de establecimiento de gobiernos regionales con autonomía económica, política y administrativa dentro de la ley, con delegación de facultades y funciones por parte de los poderes del Estado.

El gobierno central al poner en marcha los gobiernos regionales tuvo que transferir a los gobiernos regionales: funciones, personal, recursos, materiales y presupuesto, acervo documental de órganos y dependencias de los Ministerios, organismos centrales e instituciones públicas descentralizadas. También proyectos especiales, títulos, valores (acciones y bonos), unidades de producción y distribución de energía de empresas públicas. Esta transferencia se llevó a cabo a través de niveles o instancias, delegaciones, ámbitos y tipos de decisiones.

No cabe duda que una efectiva política descentralista de los gobiernos regionales se sustenta en la delegación de autoridad desde el centro (capital de la República y/o capital de departamento) hacia el interior de las regiones (provincias y distritos) en cuanto a la administración de acciones de desarrollo y su programación así como también en la toma de decisiones específicas dentro del contexto de la política nacional-regional y la programación global formulados por el gobierno central.

2.2.7. Antecedentes de la descentralización educativa en el Perú

Las primeras experiencias de descentralización se presentaron en el continente Europeo, extendiéndose posteriormente a toda América y al resto de países del mundo.

La historia revela que el Perú a partir del nacimiento como república en 1821, batalló bajo dos formas de gobierno, por un lado, se buscó consolidar un país con diversos estados y por otro, se planteó constituir al Perú en un país unitario que consistía en formar un estado centralizado.

Los rasgos históricos de la descentralización nos permiten afirmar que ésta, ha sido uno de los temas permanentes de la agenda nacional y demanda continua de los diversos pueblos del interior del país entre ellos la provincia de Hualgayoc. La descentralización fue planteada por primera vez en 1823 con el diseño de las Juntas Departamentales para administrar las provincias, pero no fueron implementadas. Posteriormente con la Constitución Política de 1933, se creó los Consejos Departamentales los cuales no se hizo realidad por los diferentes gobiernos. En la Constitución de 1979 otra vez se incorpora la descentralización y años después (1984) se aprueba el Plan Nacional de Regionalización y en 1989, inicia el funcionamiento de 11 gobiernos regionales (integración de varios departamentos), pero fueron disueltos por Alberto Fujimori en 1992, siendo reemplazados por los Consejos Transitorios de Administración Regional desactivados en el año 2002 al crearse el Consejo Nacional de Descentralización y a partir del 2004 los departamentos pasan a denominarse gobiernos regionales.

Según Álvarez (2010) en el Perú, el sector educación es el que tiene mayor experiencia en materia de desconcentración y descentralización. En los últimos años se han tenido leyes de educación que han promovido desconcentración y descentralización en el sector. Así tenemos la Ley Orgánica de Educación Pública en 1941, con la cual se establecieron las denominadas inspecciones provinciales; éstas recibieron algunas potestades para administrar los recursos y tener mayor control pedagógico y de esta manera, garantizar un buen servicio educativo (Alvarado 2007).

En 1946 se crearon los Núcleos Escolares Campesinos para extender los servicios educativos en las comunidades campesinas y lograr su cooperación y romper su aislamiento. Otra experiencia se dio durante la década del 50 con la construcción y funcionamiento de las Grandes Unidades Escolares y la formulación del Primer Plan Nacional de Educación.

En el año 1962 se inició la desconcentración del sector educación con la creación de las primeras Direcciones Regionales de Educación, que empezaron a crecer rápidamente.

En 1971, el país estaba dividido en nueve regiones educativas y cada región en un número variable de zonas que en total sumaban 33 en el país. La función esencial de las Direcciones Regionales era encargarse del funcionamiento de la red escolar de la región, adaptando las normas nacionales a las características específicas de su ámbito.

En 1972, al promulgarse la Ley de Reforma Educativa, se crearon alrededor de 600 Núcleos Educativos Comunales (NEC), cuya misión era agrupar un

determinado número de escuelas con la finalidad de organizar, participar y democratizar la capacidad instalada de la comunidad en beneficio del desarrollo educativo.

A inicios de la década de 1980 se desactiva la nuclearización y las Direcciones Zonales se convirtieron en Unidades de Servicios Educativos (USE). Posteriormente nacen las Direcciones de Desarrollo Educativo (DIDE) y las Áreas de Desarrollo Educativo (ADE), que funcionaron por breve tiempo; después son convertidas en Unidades de Gestión Educativa (UGE) y finalmente adquieren el nombre de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) y tienen vigencia en las diferentes Direcciones Regionales de Educación.

Mediante la Resolución Ministerial 016 (1996), se otorgó mayor capacidad de decisión a la institución educativa; entre otras funciones se señalan: que el director decida el calendario escolar y las estructuras de los planes anuales, seleccione personal docente y administrativo, otorgue licencia, etc. Esta intención de conceder mayor autonomía a las instituciones educativas se mantiene hasta el presente. La dificultad está en que esa autonomía requiere tiempo, desarrollo de capacidades para ejercerla y reformas que afecten el poder de decisión de las instancias superiores de la administración. Como ello no sucedió, los avances aún son limitados.

El proceso de descentralización actual se ha basado en un proceso de transferencia de funciones del gobierno central a los gobiernos regionales. En el caso del sector educación, esto ha servido para dotar a las regiones y localidades de mayor autonomía respecto de las decisiones sobre el desarrollo integral de nuestro país, tal como se señala en el artículo 188 de la Carta Magna del Perú

“La descentralización es una forma de organización democrática y se constituye en una política permanente del Estado, de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país” (Constitución Política del Perú, 2003).

Finalmente, se puede señalar que en nuestro país desde 1823 hasta la fecha; cada gobernante hizo una serie de intentos por mejorar la educación, mediante normas utilizadas para cierto periodo de tiempo. Recién a partir del 2002 ha tomado fuerza al crearse el Consejo Nacional de Descentralización (CND) para dirigir el proceso de descentralización de la administración pública. En la provincia de Hualgayoc desde los inicios de la descentralización casi siempre funcionó una institución dependiente de la provincia de Chota, esto no permitió tomar decisiones en forma autónoma para solucionar la problemática provincial y hasta la fecha la descentralización es un proceso en curso, con problemas de presupuesto y por ende de personal.

2.2.8. Marco normativo de la descentralización en el Perú

En cuanto a normatividad, encontramos varios dispositivos legales emitidos por cada gobierno de turno, algunos para fomentar la privatización, otros, la municipalización como formas de descentralización, pero en este trabajo nos referimos a las últimas normas emanadas para el proceso de descentralización.

Para Santa Cruz (2006) El núcleo principal de este conjunto normativo está compuesto por la Ley 27680 de Reforma Constitucional del Capítulo XIV sobre Descentralización, la Ley de Bases de la Descentralización 27783 (LBD), la Ley

Orgánica de Gobiernos Regionales 27867 (LGR), la Ley Orgánica de Municipalidades 27972 (LOM) y la Ley General de Educación 28044 (LGE).

La normatividad del actual proceso de descentralización de la administración pública señala que este debe realizarse por etapas, en forma progresiva y ordenada, con criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos hacia los gobiernos regionales y locales que asumen cinco tipos de funciones: normativa y reguladora, de planeamiento, administrativa y ejecutora, de promoción de las inversiones y de supervisión, evaluación y control.

En el sector educación, las leyes que norman el funcionamiento de los gobiernos regionales y de los gobiernos locales establecen el ejercicio de tres tipos de competencias: exclusivas, compartidas y delegadas. Las primeras aseguran el cumplimiento de las políticas y metas nacionales de educación. Asimismo, fijan la autoridad técnica y funcional del Ministerio sobre las Direcciones Regionales de Educación y sobre las Unidades de Gestión Educativa Local.

Así, tenemos en el artículo 36 de la Ley de Bases de la Descentralización 27783 (2002) que los gobiernos regionales ejercen competencias compartidas en materia de educación, referidas a la “gestión de los servicios educativos de nivel inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria, con criterios de interculturalidad orientados a potenciar la formación para el desarrollo”. También se establecen competencias compartidas en relación con la “difusión de la cultura y potenciación de todas las instituciones artísticas y culturales regionales”.

En el artículo 43, se fijan competencias compartidas de los gobiernos locales en relación con la educación y establece su “participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia”, así como en materia de cultura, turismo, recreación y deporte.

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales 27867 (2002), en el artículo 47, establece entre otras funciones de los gobiernos regionales el “promover, regular, incentivar y supervisar los servicios referidos a la educación inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria, en coordinación con el Gobierno Local y en concordancia con las políticas del sector correspondiente”. También se encargan de “articular, asesorar y monitorear en el campo pedagógico y administrativo a las Unidades de Gestión Local” así como “desarrollar los procesos de profesionalización, capacitación y actualización del personal docente y administrativo de la región, en concordancia con el programa de formación continua”.

En la Ley Orgánica de Municipalidades 27972 (2003) artículo 82 se fija veinte competencias y funciones en materia de educación, cultura, deporte y recreación que los gobiernos locales deben compartir con el gobierno central (a través del Ministerio de Educación) y el gobierno regional. Entre ellas, se pueden mencionar el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Local, en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativas, “contribuyendo en la política educativa regional y nacional con un enfoque y acción intersectorial”. También se les asigna la tarea de promover la diversificación curricular, “incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica”,

así como la de “monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativas; según corresponda, fortaleciendo su autonomía institucional”. Además, están facultadas para construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales educativos de su jurisdicción y de apoyar la incorporación y el desarrollo de nuevas tecnologías para el mejoramiento del sistema educativo. Deben promover, coordinar, ejecutar y evaluar -junto con los gobiernos regionales- los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales y deben apoyar la creación de redes educativas como expresión de participación y cooperación entre los centros y los programas educativos de su jurisdicción.

También se les faculta la tarea de impulsar y organizar el Consejo Participativo Local de Educación, con el fin de “generar acuerdos concertados y promover la vigilancia y el control ciudadano”. Se les asigna las funciones de “organizar y mantener centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte en provincias, distritos y centros poblados” y de “promover actividades culturales diversas”, así como “la consolidación de una cultura de ciudadanía democrática y fortalecer la identidad cultural de la población campesina, nativa y afroperuana”.

La Ley General de Educación 28044 (2003) en el artículo 66, promueve una gestión descentralizada en la cual se busca revertir la estructura vertical y centralista del Ministerio de Educación a una participación mucho más autónoma de las instituciones educativas, las cuales se constituyen en la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo.

Por esa razón se han creado instancias de participación de la sociedad civil en la gestión de políticas educativas; Consejo de Participación Regional de Educación (COPARE), Consejo de Participación Local (COPALE) y el Consejo Educativo Institucional (CONEI), como punto de partida para generar cambios en la gestión educativa y en los procesos de participación social encaminados hacia la democratización del sector educativo. Estas instancias son espacios que tienen como objetivo principal aportar a la mejora de la calidad de la gestión en todo el país. De esta manera, se descentraliza la toma de decisiones (Carrillo 2007).

El artículo 65 de la Ley General de Educación (28044) establece que las instancias de gestión educativa descentralizada son: La institución educativa, la Unidad de Gestión Educativa, la Dirección Regional de Educación y el Ministerio de Educación.

A cada nivel se le transfieren funciones y competencias específicas y compartidas, de tal manera que goza de autonomía en la toma de decisiones de acuerdo con las normas vigentes.

A través de estas instancias descentralizadas que gozan de autonomía, según las funciones y competencias señaladas, se puede mejorar la calidad y la transformación del sistema educativo. En ese sentido, la autonomía escolar exige aclarar responsabilidades locales y nacionales; no es posible pretender que las propias escuelas sean suficientes para responder a los retos de la educación en todo el proceso de la descentralización (Iguíñiz, 2008).

La descentralización nos permite enfrentar un nuevo desafío: el de cambiar el

sentido de la educación, pero no basta dictaminar las normas y leyes, es necesario capacitar y acompañar a los organismos intermedios hasta que logren su autonomía.

Hasta el momento, en el Perú, resulta imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; puesto que la administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo; y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

2.2.9. Gestión Educativa

Cuando se habla de política educativa, encontramos una continua referencia a la gestión educativa. La gestión generó preocupación desde hace mucho tiempo; Platón la percibe como una acción autoritaria y Aristóteles como una acción democrática.

Antes de abordar el tema de gestión educativa es necesario conceptualizar el término gestión. El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la gestión como “la acción y efecto de administrar”. Y a partir de esta acepción, Botero (2007) señala que “gestión y administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana”.

Para otros autores, la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros

y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión.

Otros autores no hacen la distinción entre administración y gestión, pues consideran que gestionar y administrar son sinónimos.

Botero (2007) cita a Valentina Cantón, quien señala que la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes.

Navarro cita a Alvarinho et al: que conceptualizan a “la gestión como un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales”.

Gallegos (2004) presenta diversas definiciones sobre gestión: “Significa conducción u orientación de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo” “Es el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades que deben ofrecer quienes tienen la función de administración”. “Hacer las cosas Bien”.

Según el IPE Buenos Aires. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que

suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Alvarado (1998) conceptúa la gestión como “la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.” En lo referido a gestión educativa es entendida como “el instrumento ejecutor de las decisiones políticas del gobierno, que en representación del estado ejerce el poder político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad.”

El Ministerio de Educación a través de la Unidad de Medición de la calidad (2006) cita a Pérez y otros (2002) quienes señalan que “la gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de la innovación”.

UNESCO (2011) “La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina”.

Medina cita a Pilar Pozner quien enuncia “desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa

puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Correa, Álvarez & Correa “La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa”

La RM 168-2002-ED señala que “la gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.”

Gallegos (2004) define la gestión educativa como la “articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar”

Noches (2000) Llamaremos gestión educativa al “conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas de forma democrática por la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógico curricular, administrativo, organizativo y comunitario; que tienen como centro a los estudiantes del centro educativo, y tiene como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad para todos y todas”.

Ministerio de Educación (2006) define a la gestión educativa, como la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.

2.2.10. Procesos de gestión educativa

Gallegos (2004) “Son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección, control y evaluación necesarios para una conducción eficaz de la labor educativa. Por tal motivo no se puede conducir bien la ejecución de labores cotidianas, si no se ha realizado un adecuado proceso de planeamiento, señalando metas, programando acciones, seleccionando los equipos encargados, previniendo los recursos necesarios y además evaluando permanentemente el trabajo”.

Para Deming (1989) y Guedez (1998) Todo directivo al gerenciar la escuela aplica de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar - ejecutar - revisar - actuar.

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), aspectos que son materia de estudio en el presente trabajo de investigación y es tratado a continuación:

2.2.10.1. Planificación

Es universalmente reconocido que toda institución, sobre todo las educativas, para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de sus actividades.

Alvarado (1998) a la planificación educativa lo sintetiza como el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales

Según Cortés (2002) la planificación es el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar que nos tomará lograr estas metas, que tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían.

Cortés (2002) cita a Ackoff (1979) La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio.

La planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que permite: Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro; concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos; propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo y facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, para encontrar la máxima eficiencia organizacional.

Tipos de planificación.

Fernández (2006) indica que según Stoner hay dos tipos básicos de planificación: Planificación estratégica y planificación operativa.

Planificación estratégica. Es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización.

Planificación operativa. Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para

describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Pasos del proceso de planificación

Fernández E. (2006) cita a (Cortés, 1998) quién señala que el proceso de planeación incluye cinco pasos principales: 1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a los objetivos; 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras; 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

En este trabajo de investigación nos orientamos a conocer cuánto se avanzó en la elaboración de los principales instrumentos de gestión, llámese Proyecto Educativo Institucional, Proyecto curricular institucional, Plan anual de trabajo, Plan de monitoreo y acompañamiento, Plan de capacitación, Plan de gestión de riesgos, Plan ambiental, Plan de tutoría, Plan de investigación y reglamento interno.

2.2.10.2. Organización

Consiste en presentar como están organizados los diversos agentes que forman parte de la comunidad educativa de la institución escolar: el personal directivo, docentes, trabajadores administrativos, alumnos y padres de familia. La descripción del organigrama del plantel, la entidad representativa de los padres de familia, los comités de aula, los

comités de estudiantes, etc. (Oficina de apoyo a la administración, 1997)

Bozzo (2008) “La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización. La orgánica puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran. Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

El trabajo de organización dentro del desarrollo educativo, busca entre otros objetivos lograr la sinergia educativa, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de las individualidades.

No obstante lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

Senge (1990) señala que una organización debe identificar como primera medida sus barreras de aprendizaje y desarrollar la estrategia

organizacional basada en las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional:

Dominio personal: En esta parte se aprende a reconocer las capacidades propias y de las de las personas que nos rodean. Analizamos nuestras competencias, destrezas y crecimiento personal de la misma manera que identificamos los mismos valores en los demás.

Modelos mentales: Es aquí en donde encontramos todas las imágenes, supuestos arraigados, modelos, ideologías etc., con las que cuentan las personas. Para el autor (Senge) debemos aprender a manejarlas para que estas no se conviertan en una barrera al aprendizaje.

Visión compartida: pensar de manera conjunta y crear lo que Senge llama pensamiento sistémico, es la clave para que todos los empleados se dirijan hacia la misma parte.

Aprendizaje en equipo: va muy de la mano con la visión compartida, hay que pensar juntos, dialogar, compartir ideas, con el fin de evitar y erradicar los individualismos y egoísmos que se convierten en una barrera de aprendizaje.

Pensamiento sistémico: se ve la importancia de comprender las disciplinas como un sistema conjunto, en donde se creen conocimientos y se aprenda conjuntamente, esta se convierte en la clave y en la ventaja del aprendizaje organizacional.

Si bien existen formas de organizar las instituciones educativas para la consecución de metas, en este estudio verificaremos el estado actual de la organización en las instituciones educativas debido a que no podemos hablar de organización si no se han conformado los siguientes

comités: CONEI, APAFA, comité de aula, de tutoría, ambiental, de gestión de riesgos, de disciplina, de salud, municipio escolar y comité de defensoría del niño y adolescente; los cuales contribuirán en la gestión educativa.

2.2.10.3. Dirección

Carrasco (2002) “La dirección dentro del enfoque gerencial supone la conducción de la organización, basados en un conjunto de decisiones acertadas para promover la participación de todos los administrativos en la marcha exitosa de la empresa o institución”. Sosa (2004) señala que “No existe una buena escuela sin una buena dirección”.

Según Correa; Álvarez y Correa. La función directiva es definida por Veciana (2002) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” En el caso del sector educativo, esto significa que el directivo docente es quien orienta y lidera en la institución el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo. Para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

Por su parte, Kotter (1997) considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Un directivo sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal calificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones.

Según Moore (2002) de la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard, el directivo es “un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. En el caso del sector educativo, la creación de valor público se evidencia en la prestación de un servicio educativo de calidad, que contribuye a la formación política, democrática y participativa de los ciudadanos para la construcción del proyecto de Nación y, que responde además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno.

Estilos de dirección

Para Correa; Álvarez y Correa. Existen diferentes maneras de dirigir u orientar la acción en la organización, que se resumen en cuatro estilos

de dirección, que a su vez definen un tipo de directivo autocrático, paternalista, permisivo o democrático-participativo (Gibb, 1981).

Estilo autocrático: Este tipo de directivo actúa en una relación vertical jefe -subordinado, por tanto, toma las decisiones en la institución sin consultar a ninguno de los miembros. No permite la participación porque ve en ella una amenaza con la que puede perder el poder. En este estilo de dirección se ejerce a todo nivel un alto grado de control de las actividades que realizan las personas y se restringe la participación de la comunidad educativa en las decisiones de la institución, pues es el directivo quien tiene siempre la última y única palabra.

El directivo autocrático tiene una alta orientación a las tareas y a los resultados, lo que significa que está más interesado y preocupado por la realización de unas actividades determinadas para el logro de objetivos y metas que por sus colaboradores como personas.

Estilo paternalista: Este tipo de directivo es amable, paternal y cordial ante muchas de las necesidades de la comunidad educativa y la institución, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre de ellas y por el bien de ellas.

Lo anterior significa que el directivo paternalista consulta, pero finalmente es él quien toma las decisiones. Es efectivo en la medida en que evita las discordias; además es protector, se asume en el rol de padre porque no quiere que su equipo de trabajo tome las decisiones

equivocadas. Por eso, este tipo de directivo no delega; piensa que nadie más puede conducir la institución como él lo hace, con tanta dedicación, eficiencia o protección. Además, da consejos, mantiene su influencia en los miembros por su paternalismo y competencia. En consecuencia, este tipo de liderazgo genera individuos inmaduros, dependientes e incapaces de tomar decisiones.

Estilo permisivo: “Dirigir es no dirigir” es quizá la frase que defina mejor al directivo permisivo, quien se caracteriza por la ausencia de dirección, la inactividad, el individualismo y la permisividad. Un directivo con estilo permisivo deja que la institución tenga una completa libertad para tomar decisiones, sin ninguna guía, control o ayuda, y sin evaluar si la gente está realmente preparada para asumir ciertas responsabilidades. Es el tipo de directivo que todo lo permite y privilegia la toma de decisiones más individuales que colectivas.

En este tipo de dirección no hay interés ni por las tareas, ni por las personas, lo que significa que hay una ausencia de dirección. Además, en su actuación evade los conflictos y la toma de decisiones colectivas, lo que tiene efectos negativos sobre la motivación y el interés por el trabajo.

Estilo democrático o participativo: se caracteriza por tomar conjuntamente las decisiones con sus colaboradores a través de estrategias como la participación y el consenso. Para el directivo democrático el crecimiento y desarrollo de los miembros de la comunidad educativa es de vital importancia, por eso el liderazgo es

compartido y se distribuye entre los diferentes actores de la institución, porque el directivo considera que su equipo de trabajo posee la responsabilidad, la madurez y la competencia necesarias para asumir sus compromisos con el Proyecto Educativo Institucional. En este caso, el directivo no teme perder poder, pues sabe que lo importante para el equipo de trabajo y la institución educativa es alcanzar los objetivos propuestos, a través de la acción conjunta y la participación de cada uno de los actores. Un directivo con estilo democrático otorga también un especial interés a las relaciones interpersonales como base para la resolución de problemas.

En la institución educativa el proceso de dirección debe estar orientado a la gestión de personal, infraestructura, materiales, capacitación y reconocimiento de la labor destacada; a difundir los roles y funciones a través de diferentes medios, así como a establecer comunicación con los padres de familia y a poner en práctica la evaluación.

2.2.10.4. Control

En educación se conoce como monitoreo y acompañamiento. Esta es una de las actividades que tanta falta hace en las instituciones educativas, a fin de asesorar y ayudar al docente para que el producto educativo (niños y jóvenes educados) respondan a las expectativas de la sociedad. Por su mala práctica ha ocasionado el rechazo de los docentes y se espera que en la actual gestión educativa se supere y justifique su razón de ser. (Alvarado, 1998)

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610)

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición".

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas; así como también planificar las actividades y objetivos a realizar después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. El proceso de control, debe ejecutarse tanto por los equipos directivos de las instituciones, así como por los funcionarios de las UGEL.

Importancia del Control

Ortiz; Rodríguez; Romero; Suárez y Velásquez. “El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo”.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Tipos de Control

Terry (1999) en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

Control preliminar, se hace antes que principien las operaciones para asegurar que las actividades planeadas se ejecuten con propiedad. En

vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a

alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

De lo dicho anteriormente, deducimos que el control es un proceso de mucha importancia en la gestión, puede ejecutarse antes, durante y después de la acción, porque a través de él se evalúa los logros de los objetivos previstos y permite tomar medidas correctivas en forma anticipada. En este trabajo se ha evaluado la realización del control (monitoreo y acompañamiento) tanto del equipo directivo de las instituciones educativas, como del equipo de la UGEL Hualgayoc.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

2.3.1. Política Educativa

Según Capella (1995) “La política educativa es la serie de lineamientos y directrices que organismos con competencia en materia de educación emiten para dirigir las acciones que esta área desarrolla en un entorno determinado”.

2.3.2. Descentralización

La transferencia de facultades y competencias del Gobierno Central y de los recursos del Estado a las instancias descentralizadas. (Ley 26922, 1998)

Terrones (2012) “Se entiende por descentralización la delegación de

autoridad con capacidad de decisión, la organización institucional descentralizada de los órganos del Poder Central y/o la transferencia del poder regional a las instancias intermedias.”

2.3.3. Autonomía

La autonomía (del griego *auto* y *nomos*, "uno mismo" y "ley") significa en su sentido más estricto estar libre de la autoridad externa. La autonomía es un concepto moral, político y filosófico y, en función del contexto, puede tener diferentes connotaciones o significados.

En el ámbito educativo, se habla de autonomía básicamente cuando se trata de las competencias de los centros educativos, ejercidas mediante los equipos directivos.

“Potestad para decidir en las materias de su competencia conforme a la Constitución y la Ley”. (Ley 26922, 1998)

2.3.4. Delegación

Es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que este desempeñe funciones en representación de quien las delega. (Alvarado, 1998)

Es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico. (Musso, 2005)

2.3.5. Autoridad

Es el derecho de ordenar a otro u otros que pertenezcan a la organización y que dependan de quien posee tal autoridad, para que actúen o no actúen, permitiendo por esa vía alcanzar propósitos u objetivos que se integran a las labores que, quien delega, ha dispuesto. (Musso, 2005)

2.3.6. Poder

Es la capacidad y habilidad para influir en los individuos y grupos, mediante decisiones. (Musso, 2005)

El poder y la autoridad habilitan a alguien a realizar una delegación. Cabe destacar que en la gestión pública el proceso de delegación está reglamentado (Musso, 2005).

2.3.7. Institución Educativa

Es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada.

Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión. La Institución Educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional. (Ley 28044, 2003)

2.3.8. Unidad de Gestión Educativa Local

Es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado. (Ley 28044, 2003)

2.3.9. Dirección Regional de Educación

Es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación. (Ley 28044, 2003).

2.3.10. Gestión Educativa

Es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (RM 168, 2002)

2.3.11. Control

Es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores en el

cumplimiento de los objetivos para rectificarlos oportunamente y evitar que vuelvan a ocurrir (Alvarado, 1998).

2.3.12. Planificación

“Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que puedan influir en el logro de los objetivos” (Jiménez, 1982).

2.3.13. Centralización

Es un proceso mediante el cual la autoridad mantiene todas o casi todas las funciones bajo su poder. Es un fenómeno político, social y cultural que abarca la forma tradicional en que ha sido gobernado nuestro país y todos los países de América Latina. La consecuencia de este proceso ha generado crisis económica y fiscal; desigualdad en la distribución de los recursos, pobreza y exclusión en zonas alejadas, tensiones y conflictos sociales (Alvarado, 2007).

2.3.14. Desconcentración

La distribución de las competencias y funciones de las entidades públicas hacia los órganos bajo su dependencia (Ley 26922, 1998).

Se entiende como el proceso de delegación de funciones de una autoridad central a otra de rango inferior, con la cual mantiene una relación de dependencia. “Acto mediante el cual se traspasan capacidades para tomar en forma exclusiva y permanente decisiones -desde un nivel determinado de la estructura administrativa a otro nivel de rango superior- dentro de la propia

organización [...] aquellas partes de la organización que se encuentran en niveles subordinados reciben atribuciones adicionales” (Boisier, 1991).

2.3.15. Deslocalización

Boisier (1991) considera que es el “acto de trasladar desde un lugar a otro del territorio actividades productivas, de servicio o de administración”. Con este proceso no cambia nada desde el punto de vista decisional: solo se da el cambio de lugar. Por tanto las autoridades superiores seguirán tomando las decisiones porque ellos tienen el poder.

2.3.16. Regionalización

“Es un proceso inherente a la descentralización que se define como un proceso de traslado de varias funciones y atribuciones en una unidad geográfica, administrativa y políticamente autónoma con la autoridad suficiente que le permita dar operatividad al proceso de descentralización” (Alvarado 2007). La regionalización es de carácter geográfico-político, en cambio la descentralización se relaciona con la administración con traslado de autoridad.

2.3.17. Proyecto Educativo Institucional.

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional (UNESCO, 2011).

2.3.18. Organización

Cruz y Jimenez (2013) señalan que “son estructuras sociales diseñadas para

lograr metas o leyes por medio de los organismos de la gestión del talento humano y de otro tipo.

2.3.19. Proyecto Curricular de Centro

Es el conjunto de decisiones pedagógicas que desarrollan los contenidos, la acción didáctica y las actuaciones organizativas del centro del PEI, contextualizadas y diversificadas a partir de la evaluación diagnóstica, con el propósito de alcanzar las finalidades educativas. (UNESCO, 2011)

2.3.20. Plan Anual de Trabajo

Es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo. (UNESCO, 2011)

2.3.21. Reglamento Interno

Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se complementan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución. (UNESCO, 2011)

2.3.22. Infraestructura educativa

Es el soporte físico del servicio educativo y está constituido por

edificaciones, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, mobiliario y equipamiento (Ministerio de Educación, 2011).

2.3.23. Material Educativo

“Es un medio que sirve para estimular el proceso educativo, permitiendo al alumno adquirir informaciones, experiencias, desarrollar actitudes y adoptar normas de conducta de acuerdo a las competencias que se quieren lograr (Rojas, 2001).

2.3.24. Comunicación

Vereau M. & Cojal B. sostienen que “La comunicación constituye una función trascendental. Es fundamento de una buena política de relaciones humanas en el Director, docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia. Permite obtener información y aceptación de la política de la Dirección, lograr la cooperación de los demás, hacer que las ideas se entiendan con claridad y las tareas se ejecuten con toda oportunidad y eficiencia”.

2.3.25. Evaluación

Aliaga (1995) cita a Lafourcade (1977) quien señala que “la evaluación es una etapa del proceso educacional que tiene por fin comprobar de modo sistemático en qué medida se ha logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación.”

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Hipótesis central

La evaluación de la política de descentralización en la gestión educativa en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, evidencia un resultado deficiente.

3.1.1. Hipótesis específicas

La política de descentralización en el proceso de planificación de las instituciones educativas, del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, evidencia resultados deficientes.

La política de descentralización en el proceso de organización de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, evidencia resultados deficientes.

La política de descentralización en el proceso de dirección de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, evidencia resultados deficientes

La política de descentralización en el proceso de control de las instituciones educativas, del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, evidencia resultados deficientes.

3.2. VARIABLES

Política de descentralización en la gestión educativa.

3.3. Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLE	CONCEPTUACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	TÉCNICAS
Política de descentralización en la gestión educativa	Capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa.	Planificación	- Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - La I.E cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> . Proyecto Educativo institucional, . Proyecto curricular institucional, . Plan Anual de trabajo, . Plan de monitoreo y acompañamiento, . Plan de capacitación, . Plan de gestión de riesgos, . Plan ambiental. . Plan de tutoría . Plan de investigación . Reglamento interno - Fecha de elaboración - Participación de agentes - Participación de UGEL 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Encuesta
		Organización	- Comités	<ul style="list-style-type: none"> - La I.E cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> . CONEI . APAFA . Comité de aula . Comité de tutoría . Comité ambiental . Comité de gestión de riesgos . Comité de disciplina y convivencia escolar . Comité de salud, . Municipio escolar . Comité de defensoría del niño y adolescente. . Fecha de conformación . Participación de la UGEL 	
		Dirección	- Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Usted gestiona oportunamente: <ul style="list-style-type: none"> . Docentes para garantizar el PEA 	

		Control	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de difusión de roles y funciones - Comunicación con padres de familia - Evaluación - Frecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> . Implementación de materiales . Mejoras en la infraestructura . Capacitación docente . Reconocimiento de labor destacada - Autonomía de la UGEL y personal - El material recibido es: <ul style="list-style-type: none"> . Autonomía de la UGEL y materiales . Autonomía de la UGEL e infraestructura - Usted asegura que la comunidad educativa conozca sus roles y funciones a través de: <ul style="list-style-type: none"> . Reuniones . Medios escritos . Jornadas de trabajo . Página Web - Los mecanismos de comunicación con padres de familia son: <ul style="list-style-type: none"> . Reuniones periódicas . Informes escritos . Libretas de notas . citas individuales con padres . Buzón de sugerencias - Quiénes han participado en el proceso de evaluación <ul style="list-style-type: none"> . Solo el personal directivo . Director y docentes . Director, docentes y estudiantes . Director, docentes, estudiantes y padres de familia - Monitoreo del director - Frecuencia de monitoreo y acompañamiento - Monitoreo en los últimos cuatro años del director - Monitoreo de la UGEL 	
--	--	---------	---	--	--

3.4. POBLACIÓN

La población de la investigación estuvo conformada por 236 instituciones educativas del distrito de Bambamarca de las cuales 79 son del nivel inicial, 128 del nivel primario y 29 del nivel secundario.

3.5. MUESTRA

El tamaño de la muestra se determinó utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n: Muestra

Z: Nivel de confianza: 95%

p: Probabilidad de éxito: 60%

q: Probabilidad de fracaso: 40%

E: Nivel de error: 10%

N: Población: 236 instituciones educativas

Considerando que las instituciones son del nivel inicial, primaria y secundaria; la cantidad de instituciones por nivel fue en forma estratificada aplicando la fórmula:

$$nh = \frac{Nh(n)}{N}$$

Donde:

Nh: Subpoblación o grupo

N: Población total

n: Muestra

nh: Muestra de los grupos

Por tanto, esto implica que hubo diferentes tamaños de muestra para cada estrato y quedó conformada con 66 instituciones: 22 instituciones del nivel inicial, 36 del nivel primaria y 08 del nivel secundaria. La selección fue al azar.

3.6. UNIDAD DE ANÁLISIS

La información fue recogida de los directores, docentes de las instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria; así como de los Jefes de Área de la UGEL Hualgayoc quienes brindaron información sobre planificación, organización, dirección y control.

En cuanto a la dimensión de planificación se recogió información sobre la existencia, fecha de elaboración, participación de agentes, y la influencia de la UGEL para contar con los instrumentos de gestión: Proyecto educativo institucional (PEI), Proyecto curricular institucional (PCI), Plan anual de trabajo (PAT), Plan de monitoreo y acompañamiento (PMA), Plan de capacitación (PC), Plan de gestión de riesgos (PGR), Plan ambiental (PA), Plan de Tutoría (PT), Plan de Investigación (PI) y Reglamento interno (RI).

En la dimensión de organización los directores y docentes de 66 instituciones educativas, brindaron información si cuentan con los diferentes comités, cuándo se organizaron y si la UGEL contribuyó para su organización.

En la dimensión de dirección los directores y docentes proporcionaron información de la gestión oportuna de personal, materiales, infraestructura, cómo se difunden los roles y funciones, mecanismos de comunicación y participación en la evaluación.

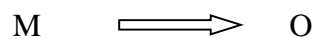
En la dimensión de control los directores, docentes y jefes de área de la UGEL Hualgayoc, facilitaron información acerca de la realización y frecuencia del monitoreo y acompañamiento efectuados por parte del director de la institución educativa y del personal de la UGEL y si influyó en la mejora de la gestión educativa.

3.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es del nivel descriptivo simple porque tuvo como propósito recolectar información tanto en las instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria del distrito de Bambamarca como en la UGEL con el director y jefes de área, es decir, de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio-temporal dada.

3.8. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo, se utilizó el diseño descriptivo simple y tiene el siguiente esquema:



Donde:

M: Representa la muestra con quienes se realizó el estudio, es decir, los directores y docentes de las 66 instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria del distrito de Bambamarca.

O: Representa la información relevante o de interés que se obtuvo mediante la aplicación de las encuestas a los directores y docentes y la entrevista a los Jefes de Área de la UGEL.

3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

La **encuesta**, a través de un cuestionario aplicado a los directores (Apéndice 01) y a los docentes (Apéndice 02), con este instrumento se recabó la información respecto a planificación, organización, dirección y control de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca.

La **entrevista**, a través de una guía de entrevista, la cual se aplicó al director y funcionarios de la UGEL Hualgayoc-Bambamarca con la finalidad de recolectar la misma información que en el caso de la encuestas (Apéndice 03).

3.10. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La validez y confiabilidad, se logró con la aplicación de los instrumentos a un grupo piloto conformado por directores y docentes que participaron en un taller de capacitación, luego se analizó y se hizo los reajustes necesarios a las preguntas que no estaban bien formuladas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presenta el tratamiento de la información recogida a través de las encuestas aplicadas a 66 directores y 66 docentes de las instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria del distrito de Bambamarca y la entrevista efectuada al director y Jefes de Área de la UGEL Hualgayoc. Para facilitar la comprensión de la información se elaboraron cuadros teniendo en cuenta los cuatro procesos de gestión educativa constituidas en las dimensiones del estudio (planificación, organización, dirección y control). Se considera que la información vertida por los encuestados y entrevistados revela datos significativos para la evaluación de la política de descentralización en la gestión educativa en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc.

RESULTADOS DE ENCUESTA ACERCA DE LA DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN

CUADRO 01

Documentos de gestión (directores)

Instrumentos	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
PEI	30	45,2	34	51,4	2	3,4	66	100
PCI	29	44,5	31	47	6	8,5	66	100
PAT	64	96,5	2	3,5	0	0	66	100
PMA	43	65,4	21	31,1	2	3,5	66	100
PC	4	6,3	59	89	3	4,7	66	100
PGR	24	36,9	39	58,4	3	4,7	66	100
PA	54	81,4	9	14,8	3	3,8	66	100
PT	66	100	0	0	0	0	66	100
PI	6	8,5	51	77,2	9	14,3	66	100
RI	62	93,9	1	1,2	3	4,8	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores 2014

Análisis y Discusión

Los directores de las instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria en su totalidad cuentan con PT (100%), pero la mayoría han elaborado su PAT (96,53%), y RI (93,96%); sin embargo, pocas instituciones cuentan con plan de capacitación (6,26%) y plan de investigación (8,5%). Esto indica que no elaboran todos los documentos de gestión, incumpliendo con uno de los procesos de la gestión educativa: la planificación. Al respecto, coherentemente con Ripley (1987) se puede manifestar que algunas instituciones seleccionan entre varias alternativas y determinan cuál presenta las mayores probabilidades de éxito teniendo en cuenta las limitaciones del presupuesto, el personal, el tiempo y la estructura; mientras que otras, son como naves sin dirección como dice el refrán español “nunca hay buen viento para la nave que no tiene rumbo”

CUADRO 02

Documentos de gestión (docentes)

Instrumentos	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
PEI	32	48,6	32	48,6	2	2,7	66	100
PCI	32	48,3	32	48,9	2	2,7	66	100
PAT	63	95,5	2	3,3	1	1,2	66	100
PMA	35	53,1	28	41,8	3	4,8	66	100
PC	8	11,4	56	84,6	2	3,9	66	100
PGR	22	33,5	40	60,5	4	6	66	100
PA	44	66,3	17	26,1	5	7,6	66	100
PT	52	79,3	11	16,2	3	4,5	66	100
PI	10	14,5	47	71,3	9	14,2	66	100
RI	61	91,6	2	3,6	3	4,8	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes 2014

Análisis y Discusión

La mayoría de docentes de las instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria contestan tener PAT (95,5%), PTT (79,3%), y RI (91,6%); sin embargo, pocas instituciones tienen plan de capacitación (11,4%) y plan de investigación (14,5%). Esto indica que en las instituciones no existen todos los instrumentos de gestión educativa, es decir, todavía no se ha entendido completamente la afirmación de Vereau y Cojal quienes señalan que una buena planificación permite a quienes toman decisiones determinar en que no deben invertir recursos limitados tiempo y energía o que la planificación educativa hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en una institución educativa con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción.

CUADRO 03

Fecha de elaboración de instrumentos de gestión

	Indicadores							
	Antes 2011		A partir del 2011		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	8	12,1	55	83,3	3	4,5	66	99,9
Docentes	11	16,7	51	77,7	4	6,1	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

En la mayoría de instituciones educativas del distrito de Bambamarca se han actualizado los documentos de gestión, así lo señalan los directores y docentes; pero hay un porcentaje que no lo hacen (12,1%, y 16,7%) y otro porcentaje (4,5 % y 6,1%) que no contesta porque recién asume el cargo y desconoce si existe o no los documentos y cuándo han sido elaborados. Esto indica que la mayoría de directores y docentes concuerdan con Loyola y Lajara (2004) asumiendo que los documentos deben proyectarse al corto, mediano y largo plazo y a ser revisados periódicamente. Sin embargo, es preocupante que todavía exista un porcentaje significativo que no haya actualizado porque señalan que sus instrumentos han sido elaborados antes del 2011 o no cuenta con sus instrumentos de gestión; lo cual indica que están conduciendo sus instituciones al azar, sin saber a dónde van y cómo van a llegar.

CUADRO 04

Participantes en la elaboración de instrumentos

	Indicadores									
	Solo director		Director y docentes		Director, docentes, APAFA, etc		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	18	27,3	21	31,8	27	40,9	0	0	66	100
Docentes	22	33,3	23	34,8	20	30,3	1	1,5	66	99,9

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Según los directores y docentes los documentos de gestión son elaborados con la participación de representantes de la comunidad educativa, pero también se observa que son elaborados solo con participación de dos agentes educativos (director y docentes) o los directores han elaborado sus documentos de manera personal desconociendo lo que Loyola y Lajara (2004) señalan que la planificación implica la interacción de todos los agentes de la educación: director, subdirector, docentes, educandos, administrativos, APAFA, CONEI y comunidad en general. Todavía no se alcanza el 50% en hacer participar a todos los actores educativos, es decir, según el procesamiento de datos de la encuesta más de la mitad de los directores y profesores todavía no elaboran, ejecutan y evalúan los instrumentos de gestión con la participación de toda la comunidad educativa.

CUADRO 05

Influencia de la UGEL en la elaboración de instrumentos

	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	63	95,5	1	1,5	2	3	66	100
Docentes	48	72,7	15	22,7	3	4,5	66	99,9

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Los directores y docentes en su mayoría, consideran que la Unidad de Gestión Educativa Local Hualgayoc - Bambamarca, influye en la elaboración de documentos de gestión, pero otro porcentaje considera que no y una minoría no contesta debido probablemente a que no participaron en talleres promovidos por la UGEL sobre la elaboración de los documentos. Estos resultados reafirman lo dicho por Rojas (2009) quien señala que los instrumentos de gestión operativizan la planificación, priorizan el diagnóstico y enrumban el quehacer de la institución educativa en forma coherente con la misión y la visión propuesta, concretando las acciones pedagógicas, administrativas y de política institucional en función a las necesidades de aprendizaje del estudiante y del entorno con miras a generar el desarrollo de la calidad educativa y por ende de su comunidad, la región y el país.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN

CUADRO 06

Comités en la institución (Directores)

Comités	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
CONEI	52	78,1	9	13,6	5	8,2	66	100
APAFA	66	100	0	0	0	0	66	100
C. de Aula	42	63,2	18	27,7	6	9,1	66	100
C. de Tutoría	63	95,3	2	2,5	1	2,2	66	100
C. Ambiental	58	87,6	7	10,2	1	2,2	66	100
C. G. de Riesgos	21	32,5	39	59	6	8,5	66	100
C. Disciplina	31	47	32	48,3	3	4,7	66	100
C. Salud	22	32,7	40	61,3	4	5,9	66	100
Municipio Escolar	61	92,6	5	7,4	0	0	66	100
C. Defensoría	10	14,8	52	78,9	4	6,3	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

En el cuadro anterior, se muestra que según los directores, la totalidad de instituciones educativas cuentan con su comité de APAFA; la mayoría tiene su comité de tutoría (95,3 %), el 87,6 % su comité ambiental y el 92,6 sus municipios escolares; sin embargo, solo un reducido número de instituciones (14,3 %) conformó el comité de defensoría del niño y adolescente. Este resultado es un indicador que están incumpliendo algunos dispositivos superiores como la Norma Técnica (2014) la cual establece que se debe “impulsar el fortalecimiento de los espacios de participación tales como: red educativa, CONEI, APAFA, comités de aula...” además dice “es responsabilidad del equipo directivo garantizar la existencia e implementación del comité de tutoría y orientación educativa”

CUADRO 07

Comités en la institución educativa (docentes)

Comités	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
CONEI	46	69,3	18	27,9	2	2,7	66	100
APAFA	64	97,6	2	2,4	0	0	66	100
C. de Aula	46	69,9	18	27,1	2	3	66	100
C. de Tutoría	53	81,1	12	17,7	1	1,2	66	100
C. Ambiental	42	64,4	23	34,4	1	1,2	66	100
C.G. de Riesgos	23	35	38	57,8	5	7,2	66	100
C. de Disciplina	23	34,4	39	59,9	4	5,7	66	100
C. de Salud	22	33,8	40	60,5	4	5,7	66	100
Municipio Esc.	50	75,6	10	15,3	6	9	66	100
C. Defensoría	6	9	56	85,2	4	5,7	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes 2014

Análisis y Discusión

Según los docentes en las instituciones donde laboran se tiene la mayoría de comités, pero en pocas instituciones se ha organizado el comité de gestión de riesgos, comité de salud y comité de defensoría, debido a que son poco conocidos por haber sido promovidos recientemente por el Ministerio de Educación y se está trabajando con instituciones focalizadas. Los encuestados han coincidido con Cruz y Jiménez (2013) quienes consideran a la organización como estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas para lograr algún propósito específico.

CUADRO 08

Fecha de conformación de comités

	Indicadores							
	Antes 2011		A partir de 2011		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	3	4,5	57	86,4	6	9.1	66	100
Docentes	5	7,6	58	87,9	3	4,5	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

La mayoría de directores y docentes señalan que han conformado sus comités a partir del 2011, fecha en que se inició el funcionamiento de la Unidad de Gestión Educativa Local Hualgayoc Bambamarca como Unidad Ejecutora 307; mientras que un reducido número lo hizo antes y otro no contesta, debido a que no han conformado algunos comités por desconocimiento de algunas normas aprobadas en los últimos años. Sobre organización al ser entrevistado el Profesor Víctor Marín Ruiz responsable de Planificación de la UGEL Hualgayoc, aseveró que "...las instituciones educativas están contando ya aparte de la organización interna de docentes con sus CONEIs, sus comités de APAFA, y sus comités de apoyo para el mantenimiento escolar"

CUADRO 09

Contribución de los comités en la gestión educativa

	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	63	95,5	1	1,5	2	3	66	100
Docentes	56	84,8	10	15,2	0	0	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Un alto porcentaje de directores y docentes de los tres niveles, consideran que la organización de los comités contribuyen en la gestión educativa, es decir, coincidentemente con Zabalza (2002) han entendido que ésta permite la ordenación e interrelación de los agentes para conseguir mayor eficacia educativa o que la organización es un espacio de acción colectiva en el que se precisa el esfuerzo combinado de todos sus miembros para desarrollar las tareas o funciones propias de dicha organización; pero hay un reducido porcentaje que señala lo contrario y otro porcentaje no contesta debido a que todavía no está organizado los diferentes comités o son instituciones unidocentes creadas en los últimos años y no es posible distribuir el trabajo porque tienen tan solo el apoyo de los padres de familia o el director desconoce la normatividad para tener organizada la institución.

CUADRO 10

Influencia de la UGEL para la organización en las instituciones educativas

	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	57	86,4	6	9,1	3	4,5	66	100
Docentes	50	75,8	7	10,6	9	13,6	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

En el cuadro se observa que la mayoría de directores y docentes afirman que la UGEL contribuye para la organización en las instituciones educativas, seguramente porque brinda asistencia técnica a los directores a través de talleres así como también hace difusión de la normatividad mediante los diversos medios escritos, radiales y televisivos; al respecto el Director de la UGEL Hualgayoc manifiesta “hay la necesidad de tener a las instituciones educativas organizadas y esta organización se ha ido previendo a partir de redes educativas...” en coherencia con el director de la UGEL y los encuestados, Marchesi y Martín (1998) sostienen que se debe impulsar y profundizar el desarrollo organizativo de los centros para que los cambios perduren.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN

CUADRO 11

Gestión del director

Indicadores	Valoración						Total	
	Sí		No		No contesta			
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Selección de docentes	5	7,6	60	90,9	1	1,5	66	100
Materiales educativos	66	100	0	0	0	0	66	100
Mejoras en infraestructura	59	89,4	7	10,6	0	0	66	100
Capacitación docente	4	6,1	59	89,4	3	4,5	66	100
Reconocimiento de la labor destacada	62	93,9	1	1,5	3	4,5	66	99,9

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

En el cuadro se observa que la mayoría de directores no realiza la selección de docentes en los últimos años, porque es la UGEL la encargada de convocar y seleccionar personal; pocos directores han promovido capacitación; así mismo la mayoría de directores están preocupados por mejorar su infraestructura e implementarla con materiales educativos y gestionan reconocimiento para la labor destacada de sus docentes; es decir, concuerdan con Vereau y Cojal quienes resaltan que “reconocer el desempeño y la constancia del maestro, elevar su estima personal, relevar el significado ético de su trabajo docente, son formas de fortalecer el interés del profesor...”

Sin embargo, en lo referido a capacitación todavía no se han hecho suyas las ideas vertidas por Marchesi y Martín (1998) quienes afirman que se debe impulsar la capacitación de los centros escolares para lograr avances significativos en el conocimiento, las habilidades y la actitud de los profesionales y en su capacidad para trabajar conjuntamente hacia una práctica escolar más coherente y para involucrar en las mejoras a la comunidad escolar y local.

CUADRO 12

Nombramiento y contratación de personal

	Indicadores							
	Disminuyó		Incrementó		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	11	16,7	50	75,7	5	7,6	66	100
Docentes	8	12,1	55	83,3	3	4,5	66	99,9

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

La mayoría de directores así como los docentes de las instituciones educativas de Bambamarca, aseveran que durante los cuatro últimos años el nombramiento y contratación de personal se incrementó, aunque también un reducido número señala que disminuyó o no contesta; porque en algunas instituciones se mantiene o disminuyó la cantidad de estudiantes y no recibieron ningún contrato en los últimos años, al contrario se aplicó el proceso de racionalización en cumplimiento del D.S. N° 005-2011-ED y la directiva 017-2011. En referencia al personal, Ramírez (2000) señala que solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización y Luyo (2013) considera como trascendentales para la existencia de cualquier grupo social y factor primordial en la marcha de una empresa, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Uno de los directores entrevistados manifestó: ...“en estos dos últimos años se ha visto que la contratación del personal se ha hecho en el momento oportuno, ya en el mes de marzo los profesores contratados tenían su institución educativa a donde ir”. (Aida Chávez Bautista Directora de la I.E 82992 San Antonio El Capulí).

CUADRO 13

Autonomía de la UGEL y contratación de personal

	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	57	86,4	7	10,6	2	3	66	100
Docentes	63	95,5	1	1,5	2	3	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Un alto número de directores y docentes señalan que la autonomía de la UGEL facilitó la contratación y nombramiento de personal, puesto que antes estas gestiones tenían que realizarlo en la ciudad de Chota generando egresos económicos, uso de mayor tiempo para la gestión y abandono de estudiantes. Por otro lado, se observa que un bajo porcentaje no contesta y dice que la autonomía de la UGEL Hualgayoc no facilitó, posiblemente por no haberse beneficiado con algún contrato en los últimos años. Coincidiendo con los resultados de la encuesta el profesor Carlos Cruzado director de la UGEL dijo: ...“teníamos una brecha muy ardua del tema de plazas docentes hasta la fecha pues estamos superando las 400 plazas que se han podido conseguir gracias a la autonomía,... plazas orgánicas que se ha podido sustentar y hoy acortan las brechas de atención que antes era imposible cubrir y se atendía directamente desde las municipalidades y el pago por parte de los padres de familia”.

CUADRO 14

Contribución del personal en la gestión educativa

	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	58	87,9	1	1,5	7	10,6	66	100
Docentes	58	87,8	4	6,1	4	6,1	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Un alto porcentaje de directores y docentes creen que el personal ya sea nombrado o contratado contribuye en la gestión educativa; pero hay un porcentaje que no contesta debido a que hay instituciones educativas donde labora un solo docente atendiendo a varias edades en el caso de Educación Inicial o a varios grados en Educación Primaria; a pesar que tienen un alto número de estudiantes no se le asignó más personal por falta de presupuesto impidiendo de esta manera el trabajo colaborativo y cooperativo para mejorar la labor y se alcance mejores logros en el aprendizaje; ya que solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable (Ramírez, 2000).

CUADRO 15

Cantidad de material

	Indicadores							
	Suficiente		Insuficiente		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	21	31,8	43	65,2	2	3	66	100
Docentes	14	21,2	52	78,8	0	0	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Según los resultados mostrados en el cuadro, el material recibido en los últimos años es insuficiente para los tres niveles, en algunos casos no hay para todos los estudiantes o requieren de otros para facilitar y consolidar los aprendizajes de los estudiantes. Al respecto existen diversas opiniones que respaldan la importancia de los materiales; así Rojas (2001) sostiene que es un medio que sirve para estimular el proceso educativo, permitiendo al alumno adquirir informaciones, experiencias, desarrollar actitudes y adoptar normas de conducta de acuerdo a las competencias que se quieren lograr y Alvarado (1998) los considera como básicos e indispensables para el desarrollo eficiente del proceso enseñanza aprendizaje mediante el cual se busca motivar, suplir o reforzar los conocimientos transferidos por el profesor.

CUADRO 16

UGEL e implementación de materiales

	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	63	95,5	3	4,5	0	0	66	100
Docentes	56	84,8	10	15,2	0	0	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Observando el cuadro anterior se concluye que un alto porcentaje de directores y docentes considera que la UGEL influye en la implementación de materiales, debido a que en los últimos años los materiales son trasladados hasta la misma institución en los primeros meses del año, en cumplimiento de la Norma Técnica (2014) en la cual se especifica que “los materiales educativos para el buen inicio del año escolar llegarán a todas las instituciones y programas educativos públicos”; pero también existe un porcentaje de directores y docentes que señalan lo contrario por no haber recibido materiales para todas las áreas o para todos sus estudiantes.

Al respecto la profesora Aida manifestó “...el año 2012,2013 y 2014 los materiales educativos han llegado a tiempo y ahora han llegado a los centros educativos y ya no es necesario que nosotros los directores o docentes estemos en la UGEL haciendo colas para reclamar estos materiales, ...y eso nos ha beneficiado también un montón porque nos ha ahorrado tiempo y pasajes y de repente egresos económicos”.

CUADRO 17

Ambientes, mobiliario y servicios (Directores)

Ambientes mobiliario y servicios	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Aulas	63	95,2	3	4,8	0	0	66	100
Patio	41	62,2	23	34,3	2	3,5	66	100
Talleres	9	13	51	77,6	6	9,4	66	100
Mobiliario	58	88,2	5	7,4	3	4,4	66	100
Agua	55	83,3	8	12,3	3	4,4	66	100
Desague	26	39,1	36	53,9	4	6,9	66	100
Electricidad	58	88,3	8	11,7	0	0	66	100
Laboratorio	8	11,5	57	86	1	2,5	66	100
Cómputo	13	19,1	52	78,4	1	2,5	66	100
Innovación	6	8,8	58	87,5	2	3,7	66	100
Biblioteca	24	36,4	39	58,5	3	5	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

La mayoría de instituciones educativas cuenta con aulas (95.2%), patio (62.2%), mobiliario (88.2%) y electricidad (88.3%); pero los demás ambientes y servicios están por debajo del 39.1%, es decir muchas instituciones no tienen ambientes para talleres, laboratorio, sala de cómputo y biblioteca. En relación a ello, Alvarado sostiene que los locales que antes eran sencillos y uniformes en la actualidad no se pueden tener centros educativos sin laboratorios, talleres, biblioteca, etc. puesto que, según Brunner y Elacqua (2003) la infraestructura es uno de los factores que inciden en una educación efectiva; pues si hay mejores ambientes escolares, habrá mejor calidad de la educación. Esto es respaldado por Benavides al manifestar que la calidad de los ambientes escolares incide en la calidad de la educación.

CUADRO 18

Ambientes, mobiliario y servicios (Docentes)

Ambientes mobiliario y servicios	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Aulas	58	87,9	8	12,1	0	0	66	100
Patio	43	64,7	23	35,3	0	0	66	100
Talleres	9	13,3	55	84	2	2,7	66	100
Mobiliario	57	86,9	8	11,5	1	1,5	66	100
Agua	53	80,1	12	18,4	1	1,5	66	100
Desague	35	53,3	30	45,2	1	1,5	66	100
Electricidad	61	91,9	5	8,1	0	0	66	100
Laboratorio	19	28,3	47	71,7	0	0	66	100
Cómputo	19	28,3	47	71,7	0	0	66	100
Innovación	7	10,2	59	89,8	0	0	66	100
Biblioteca	30	45,7	36	54,3	0	0	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes 2014

Análisis y Discusión

Los resultados mostrados en el cuadro indican que la mayoría de las instituciones educativas cuentan con aulas, patio, mobiliario, agua y luz, pero no cuentan en su mayoría con ambientes para talleres, laboratorio, cómputo, aula de innovación y biblioteca. Sin embargo, según la Oficina de Infraestructura Educativa (2012), cada tipología educativa presenta diferentes espacios, así por ejemplo una institución de educación secundaria debe tener: Aulas, aula de uso múltiple, sala de profesores, biblioteca, sala TIC, dirección, secretaría, depósito, tópico, depósito de Educación Física, cocina, almacén, servicios higiénicos, vigilancia, patio, losa múltiple, alojamiento de docentes, talleres, laboratorio y áreas verdes, asimismo Montoya (2005) sostiene que no basta tener aulas bien dimensionadas, adecuadamente iluminadas y ventiladas, sino que se les debe dotar también de un mobiliario que por su diseño, sea una respuesta adecuada a las actividades que el

alumno desarrolla, y tenga el confort necesario para que no constituya un motivo más de agotamiento.

CUADRO 19

Fecha de construcción de infraestructura

	Indicadores							
	Antes del 2011		Después del 2011		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	48	72,7	18	27,3	0	0	66	100
Docentes	49	74,2	17	25,8	0	0	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Varias instituciones educativas iniciaron su funcionamiento en locales construidos en su mayoría por los padres de familia y ciudadanos de las comunidades muchas veces sin considerar los requisitos indispensables para garantizar su funcionamiento. Entendiendo que el entorno donde se encuentran los estudiantes deben tener características que permitan garantizar su bienestar y facilitar la realización de los procesos de aprendizaje y enseñanza, hoy podemos observar que muchos de estos locales ya se han vuelto a construir con el aporte económico de las municipalidades y del Gobierno Regional, pero en los resultados expresados en el cuadro, sobre la fecha de construcción de los locales escolares, se observa que pocas instituciones han mejorado su infraestructura en los últimos cuatro años; en su mayoría fueron construidos antes del 2011, es decir antes de lograrse la autonomía administrativa de la UGEL.

CUADRO 20

Influencia de la UGEL para implementación de infraestructura

	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	36	54,5	30	45,5	0	0	66	100
Docentes	41	62,1	24	36,4	1	1,5	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Más del 50% de directores y docentes contestan que la UGEL influye para implementar la infraestructura, pero hay un porcentaje importante que afirma lo contrario porque esta entidad no cuenta con los recursos económicos para apoyar con infraestructura. En relación al tema, el Profesor Carlos Cruzado, director de la UGEL Hualgayoc dijo: “vía convenio se ha podido construir varias instituciones educativas por parte de las municipalidades, del mismo Gobierno Regional, de la Gerencia Subregional y además se ha podido ir avanzando en el tema de saneamiento de locales escolares, con presupuestos desde el mismo Ministerio de Educación, a través del presupuesto para el mejoramiento de las instituciones educativas que año a año se viene percibiendo”.

CUADRO 21

Medios de difusión de roles y funciones

	Indicadores										Total	
	Reuniones, asambleas		Medios escritos		Jornadas de trabajo con talleres		Páginas Web		No contesta			
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	61	92,4	1	1,5	4	6,1	0	0	0	0	66	100
Docentes	63	95,5	1	1,5	2	3,0	0	0	0	0	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes

Análisis y Discusión

Según los directores y docentes, el medio más utilizado para la difusión de roles y funciones son las reuniones, asambleas y en menor cantidad se hace a través de medios escritos y jornadas de trabajo; todavía en ninguna de las instituciones se utiliza las páginas Web, por no contar con servicio de internet.

En educación los medios de difusión permiten que la comunidad educativa esté informada, por eso, Vereau y Cojal señalan como responsabilidad del director informar, explicar y relevar el papel de cada quien en la escuela y debe mantener abierto los canales de comunicación para que los miembros de la escuela cumplan con realizar las tareas que han aceptado. También indican como formas de comunicación a las instrucciones personales, pláticas, reuniones, entrevistas, teléfono, eventos sociales, instrucciones, cartas, boletines, volantes, guías, manuales y publicaciones.

CUADRO 22

Mecanismos de comunicación con padres de familia

	Indicadores										Total	
	Reuniones periódicas		Libreta de notas		Citas individuales con padres		Buzón de sugerencias		No contesta			
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	17	25,8	47	71,2	2	3	0	0	0	0	66	100
Docentes	19	28,8	38	57,6	7	10,6	0	0	2	3	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

En el cuadro anterior, se observa que los mecanismos de comunicación más utilizados son las libretas o boletas de información y reuniones periódicas; muy poco se practica las citas individuales y en ninguna de las instituciones educativas se ha implementado el buzón de sugerencias. Los padres de familia tienen una misión en la escuela que el director y demás trabajadores deben reconocer y resaltar, pues ellos, cumplen una función de colaboración y sostenimiento de un ambiente favorable.

Para Vereau y Cojal, la comunicación constituye una función trascendental. Es fundamento de una buena política de relaciones humanas entre el director, docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia. Permite obtener información y aceptación de la política de la dirección, lograr la cooperación de los demás, hacer que las ideas se entiendan con claridad y las tareas se ejecuten con toda oportunidad y eficiencia. Si un directivo no sabe comunicar lo que desea, cualquier resultado puede esperar.

CUADRO 23

Participación de la comunidad educativa en la evaluación

	Indicadores										Total	
	Solo el director		Director y docentes		Director, docentes y estudiantes		Director, docentes, estudiantes y PP.FF.		No contesta			
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	16	24,2	38	57,6	7	10,6	5	7,6	0	0	66	100
Docentes	13	19,7	41	62,1	8	12,1	3	4,5	1	1,5	66	99,9

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Al ser la participación una acción colectiva, organizada, orientada al bien común y a las necesidades sociales, esta debe practicarse también en la evaluación de la gestión educativa; pero el resultado de la encuesta indica que hasta la fecha la evaluación en la mayoría de instituciones educativas está centrada solo en dos agentes: el director y los docentes, es decir solo dos agentes conocen en qué medida han sido logrados los resultados previstos en los objetivos especificados con antelación y adoptan las decisiones necesarias y los demás desconocen; hace falta que se implemente la participación de estudiantes, padres de familia y autoridades en todas las instituciones. Pues la evaluación permitirá obtener información integral y confiable con relación al funcionamiento y logro de resultados de una entidad educativa con fines de diagnóstico y mejoramiento institucional (Alvarado, 1998). Se sabe que una de las funciones del director es promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores. (Ley General de Educación 28044, 2003)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA DIMENSIÓN CONTROL

CUADRO 24

Monitoreo del director de la institución educativa

	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	40	60,6	22	33,3	4	6,1	66	100
Docentes	34	51,5	30	45,5	2	3	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Más del 50% directores y docentes, señalan que en las instituciones educativas se ejecutan acciones de monitoreo y acompañamiento, aunque hay todavía un número considerable de directores que no cumple con este recurso pedagógico o acción administrativa que permite recoger información, orientar y ayudar a los demás para obtener mejores resultados. Coherentemente con Morales (2014) se puede señalar que hay directores que han entendido que el monitoreo es un proceso que debe realizarse en toda institución educativa y con personal calificado sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico -reflexivo; pero es preocupante que el 40% de directores no ejecuten el control, pues al parecer desconocen la propuesta del Ministerio de Educación, que quiénes deben realizar el acompañamiento y monitoreo pedagógico en la institución educativa son los miembros del equipo directivo, liderados por el director o simplemente no quieren asumir esta función.

CUADRO 25

Frecuencia de monitoreo y acompañamiento del director

	Indicadores													
	Quincenal		Mensual		Bimestral		Semestral		Anual		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	3	4,5	8	12,1	10	15,2	12	18,2	13	19,7	20	30,3	66	100
Docentes	4	6,1	8	12,1	11	16,7	10	15,1	11	16,7	22	33,3	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

En el cuadro anterior observamos que un porcentaje significativo de directores y docentes no contestan, debido a que son instituciones unidocentes o no han efectuado monitoreo, pero la mayoría de directores si lo hace, algunos con mayor frecuencia que otros; así lo corrobora los docentes. Es decir, coincidentemente con Morales (2014), han entendido que la supervisión educativa (monitoreo y acompañamiento o control) permite asesorar, apoyar, dirigir y controlar las acciones para luego evaluar y retroalimentar, buscando la calidad educativa. Una de las características del monitoreo es que debe ser sistemático y pertinente, es decir, supone un seguimiento secuencial y organizado de cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de su práctica pedagógica. Se debe determinar el número de docentes que se visitarán y la frecuencia de las visitas a realizar, considerando varios aspectos entre los que se debe privilegiar el rendimiento en las áreas básicas (Comunicación y Matemática).

CUADRO 26

Monitoreo y acompañamiento en la instituciones educativas en los últimos años

	Indicadores							
	Disminuyó		Incrementó		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	14	21,2	30	45,5	22	33,3	66	100
Docentes	19	28,8	32	48,5	15	22,7	66	99,9

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Según los directores y docentes, en los últimos años se ha incrementado el monitoreo, pero hay un porcentaje considerable que no contesta o señala que disminuyó porque en varias instituciones trabaja un solo docente o no se ejecuta monitoreo y acompañamiento. Por tanto, se deduce que la mayoría de directores no cumplen con la función establecida en la RVM 038-2009-ED, la cual indica que quienes ejercen la supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico son los directores, subdirectores y jefes o coordinadores de área, en cada uno de los niveles y modalidades del sistema educativo, aplicando el marco conceptual, las directivas y los estándares metodológicos diseñados por el MED que han sido adaptados a la realidad local por la DRE y la UGEL. El proceso de supervisión en la institución educativa debe ser conducido por el director.

CUADRO 27

Monitoreo de la UGEL en los últimos años

	Indicadores							
	Disminuyó		Incrementó		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	11	16,7	46	69,7	9	13,6	66	100
Docentes	13	19,7	46	69,7	7	10,6	66	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

En relación al monitoreo por parte de la UGEL, existe algunos directores y docentes que señalan que ha disminuido o no contestan por no haber sido monitoreados; pero en su mayoría indican que el monitoreo en los últimos años se ha fortalecido, esto demuestra que la UGEL Hualgayoc, al convertirse en unidad ejecutora y alcanzado la autonomía administrativa está cumpliendo con una de sus funciones la de monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, en cumplimiento de la RVM 038-2009-ED, que instituye que las UGEL en coordinación con la Dirección Regional, deben plantear y ejecutar su plan de supervisión, en el que se detalle la frecuencia de visitas y asesoramiento.

En coherencia con los resultados de la encuesta, el Director de la UGEL Hualgayoc profesor Carlos Cruzado Benavides, al referirse al monitoreo dijo: “se está avanzado, estamos ya en el segundo tramo de visitas a instituciones educativas, según referencia del área de gestión pedagógica se tiene un avance del 70%”

CUADRO 28

Influencia del monitoreo en la gestión educativa

	Indicadores							
	Sí		No		No contesta		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Directores	56	84,8	5	7,6	5	7,6	66	100
Docentes	54	81,8	9	13,6	3	4,5	66	99,9

FUENTE: Encuesta aplicada a directores y docentes 2014

Análisis y Discusión

Un alto porcentaje de directores y docentes, valoran las visitas de monitoreo y estiman que contribuye en la gestión educativa, pero otro porcentaje no contesta, así como también un porcentaje menor señala que no contribuye en la gestión educativa, porque no han recibido monitoreo por parte del director de la institución educativa o de los representantes de la UGEL. Esto significa que el recurso pedagógico para el fortalecimiento profesional de los docentes; basado en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía, todavía no ha llegado a todas las instituciones educativas.

El Jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Hualgayoc Prof. Magdiel Azula señaló "...el monitoreo ha sido un factor importante para que se pueda mejorar el trabajo en las instituciones educativas, sobre todo en la evaluación censal..."

CONCLUSIONES

1. La descentralización ha influido en la planificación de los instrumentos de gestión, pues los directores y docentes en su mayoría señalan que han sido elaborados a partir del 2011, fecha en que la UGEL Hualgayoc se convierte en Unidad Ejecutora 307 e inicia sus acciones, pero falta avanzar en cuanto a la participación de todos los agentes educativos para su elaboración.
2. La descentralización facilitó un avance considerable en la organización de las instituciones educativas a partir del 2011; esto se debe a que de acuerdo con las normas legales la UGEL Hualgayoc viene haciendo seguimiento para que en las instituciones educativas se impulse el fortalecimiento de los espacios de participación conformando sus comités para ayudar en las diversas tareas y fortalecer el trabajo técnico pedagógico.
3. En el proceso de dirección, la descentralización permitió el incremento en la contratación y nombramiento de personal en las instituciones educativas para garantizar el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, evitándoles pérdida de tiempo y dinero porque anteriormente las gestiones se realizaban en la ciudad de Chota. Según los resultados mostrados en los cuadros, el material recibido es insuficiente pero si ha contribuido en la gestión educativa y con la autonomía ha mejorado la distribución evitando viajes y abandono de estudiantes para ir a recogerlos. Hoy los materiales son llevados a las instituciones educativas por parte de los trabajadores de la UGEL. En lo

que se refiere a infraestructura en este estudio se encontró que la mayoría de instituciones educativas cuenta con aulas y espacios de recreación, pero un reducido porcentaje, no, debido a que fueron recientemente creadas y están funcionando en ambientes prestados; así como también un porcentaje reducido de instituciones tiene ambientes para talleres, laboratorio, sala de cómputo, aula de innovación y biblioteca. Y son pocos los directores que promueven capacitación para su personal, pero si gestionan reconocimiento a la labor sobresaliente de sus docentes.

4. En los últimos cuatro años, con la descentralización se incrementó el control (monitoreo y acompañamiento) efectuado al director y docentes de las instituciones educativas por parte de los representantes de la UGEL y del director de la institución a sus trabajadores.
5. Si denotamos al porcentaje como deficiente, malo, regular, bueno y eficiente. El análisis efectuado demuestra que la hipótesis planteada sobre la política de descentralización en la gestión educativa tiene un resultado contrario, es decir no es deficiente, puesto que los resultados expresados en las encuestas aplicadas a los directores y docentes de 66 instituciones superan el 20% y es corroborado a través de la entrevista a los Jefes de Área de la UGEL, quienes señalan que hay avances en las cuatro dimensiones del estudio: planificación, organización, dirección y control.

SUGERENCIAS

A la UGEL Hualgayoc Bambamarca:

- Promover la elaboración del PEL y desarrollar talleres de capacitación con directores y docentes sobre los diferentes documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, PGR, etc.) y promover que su elaboración sea participativa, para dar direccionalidad a la labor educativa y comprometer a la comunidad educativa a una mayor identificación con la institución.
- Realizar mayor difusión de la normatividad educativa para incidir en la organización de comités en las instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria; de tal forma que todos los miembros conozcan sus funciones y responsabilidades.
- Fortalecer el monitoreo y acompañamiento, puesto que todavía hay un buen número de directores y docentes que no han sido monitoreados por el director de la institución educativa o representantes de la UGEL, con la finalidad de asesorarles y apoyarles en las acciones buscando la calidad educativa.
- Mantener la política de gestión para la contratación y nombramiento de personal dotar de recursos humanos necesarios al 100% de instituciones educativas de la provincia.
- Continuar con la gestión de materiales educativos para el 100% de estudiantes, porque hasta la fecha es insuficiente y mantener la política de distribución de llevarlo hasta las instituciones educativas, para facilitar la labor docente, motivar y fortalecer la concentración y comprensión de los estudiantes.

- Promover convenios con las municipalidades, Gobierno Regional y otras instituciones para el mejoramiento de los locales escolares dotándoles de ambientes para talleres, bibliotecas y aulas de innovación.

A los directores de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca

- Actualizar los documentos de gestión y convocar a los diferentes actores educativos para la elaboración y compromiso en la ejecución, para cambiar la realidad educativa con proyección al futuro y se cohesionen e interrelacionen a los agentes educativos.
- Conformar los comités y comisiones que hasta la fecha no han sido conformados e integrar a toda la comunidad educativa en la gestión, para poder distribuir el trabajo y realizar tareas en función a objetivos comunes
- Afianzar el trabajo de monitoreo y acompañamiento a los docentes de su institución para el intercambio de experiencias y obtener mejores logros en los estudiantes.
- Informar constantemente a la UGEL sobre las necesidades de personal y gestionar la cobertura inmediata a fin de no dejar desatendido a los estudiantes.
- Gestionar ante otras instituciones la dotación de materiales para motivar y facilitar el aprendizaje de los estudiantes.
- Continuar gestionando en las municipalidades, Gobierno Regional y otras instituciones la construcción e implementación de locales escolares y de esta manera mejorar la calidad de los ambientes escolares y garantizar el bienestar de los estudiantes y docentes facilitando los procesos de aprendizaje y enseñanza, ya que éstos inciden en la calidad de la educación.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aliaga Terrones, J. (1995). *Manual de evaluación educativa*. Perú: Editorial de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Alvarado Oyarce, O. (1998). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Perú: Universidad de Lima.
- Álvarez Laveriano, N. (2010). *La descentralización educativa en el Perú*. Recuperado de <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/2549-9854-1-PB.pdf>
- Baker, R., Cassasus J., Magendzo, A., Nuñez, I. & Verdugo, O. *La descentralización educativa y sus desafíos*. Lima: Tarea.
- Benavides S.C. (2012). *Importancia de la infraestructura escolar en la educación. Plan Maestro de equipamientos educativos*. Bogotá.
- Benites, M.D. (1993). *Estudio teórico sobre las experiencias de descentralización educativa. Revista Iberoamericana de Educación*.
- Botero Chica, C. A. (2007). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Recuperado de <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/42-142-1-PB.pdf>
- Bozzo Bravo, P. (2008). *Paradigmas en la administración de recursos humanos en educación*. Recuperado de : <http://www.monografias.com/trabajos82/administracion-recursos-humanos-educacion/administracion-recursos-humanos-educacion.shtml#ixzz3erh9mpr6>
- Cardona Gonzales S. (2009). *La descentralización administrativa de la educación en Colombia. Crisis y resignificación de su racionalidad*. Universidad de Salamanca, España. Recuperado de http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/76399/1/DTHE_CardonaGonzalezS_DescentralizacionAdministrativaEducacionColombia.pdf
- Carrasco Díaz, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. Recuperado de <http://cibertesis.unmsm.edu.pe/>

bitstream/cybertesis/1589/1/Carrasco_ds.pdf

- CEPED (1998). *Manual del director del centro educativo*. Lima Distribuidora “JC”
- Chanamé Orbe, R. (1995). *Diccionario Jurídico Moderno*. Lima: San Marcos.
- Chávez Pacheco, J. J. (2009). *La descentralización en el Perú*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos66/descentralizacion-peru/descentralizacion-peru2.shtml>
- Chirinos, L. (2011). *Descentralización de la gestión educativa*. Lima: USAID.
- Consejo Nacional de Educación (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Perú.
- Constitución Política del Perú de 1993 (2002). Lima: Acuario.
- Correa, A.; Álvarez A. & Correa, S. *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Colombia: Luis Amigó. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Cortés Lutz, G. *La administración y gestión educacional*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>
- De Puelles Benitez, M. (1993). *Estudio teórico sobre las experiencias de descentralización educativa, revista Iberoamericana de Educación*, nº 3, enero-abril. Recuperado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie03a01.htm>
- Esquivel Reyna, L. (2003). *La descentralización educativa en México: La gestión escolar en centros en el Estado Mexicano de Nuevo León*. Universidad Autónoma Barcelona. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5041/1er1de2.pdf?sequence=1>
- Fernández, E. (2006). *Planificación*. Bolívar, Venezuela. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#ixzz3tINdIIWJ>
- Ferrando Badía, J.E. (1978). *Estado unitario, el federal y el estado regional*. Madrid: Tecnos.

- Flores, J.I. (2004). *Política educativa y prácticas pedagógicas*. Barbecho.
- Flores Polo, P. (2002). *Diccionario jurídico fundamental*. Lima: Grijley.
- Foro Educativo (1992). *Descentralización Educativa*. Lima.
- Gallegos Álvarez, J. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: Edit. San Marcos.
- García Garduño, J. M. *La administración y gestión educativa: Algunas lecciones que nos deja su evolución en los estados Unidos y México*. Recuperado de https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=Iq91Ver1GYyPsgewzYDgDQ&gws_rd=ssl#q=La+administraci%C3%B3n+y+ge
- Gonzales de Olarte, E. (1998). *La Descentralización en el Perú: Diagnóstico y propuestas*. En Seminario “Descentralización fiscal, equidad y democracia”, Lima: Universidad del Pacífico, CONADES III.
- Iguñiz, M. (2008). *Descentralización del Sistema Educativo*. Lima: Ediciones Tarea.
- Iguñiz, M., Rotondo, E. & Aguirre, E. (1996) *Descentralización y Planes de infancia y adolescencia*. Lima: Tarea.
- Jiménez Pérez, V. (2013). *Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control.htm>
- Ley de bases de la descentralización 27783 (2002). Lima.
- Ley de Reforma Constitucional 27680 (2002). Lima.
- Ley General de Educación 28044 (2003). Lima.
- Ley marco de descentralización 26922 (1993). Lima.
- Loyola T. Y. y Lajara, G.E. (2004). *Planeamiento integral: Instrumentos de gestión*. Ministerio de Educación.

- Luyo Luyo, J.L. (2013). *Recursos de la empresa: humanos, materiales, financieros y tecnológicos*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Marchesi, A. y Martín, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mariátegui, J. (1981). *7 Ensayos de Interpretación de la Realidad Peruana*. Lima, Perú: Minerva.
- Medina Moya, M. *Calidad y gestión educativa. La tarea* Revista de educación y cultura. Recuperado de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>
- Ministerio de Educación (2006). *La Gestión en la Institución Educativa*. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/0011380334e0465d61fae>
- Ministerio de Educación (2006). *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima*. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/cualitativo/estudio_cualitativo.pdf
- Ministerio de Educación (2013). *La gestión descentralizada de la educación*. Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/la-gesti%C3%B3n-descentralizada-de-la-educacion.pdf>.
- Ministerio de Educación (2012). *Infraestructura & Equipamiento. Lineamientos generales de programación y diseño arquitectónico para instituciones educativas y centros de recursos en zona rural. Escuela Marca Perú*.
- Ministerio de Educación (2014). *Resolución Ministerial 0622*. Lima.
- Ministerio de Educación. *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Perú: Corporación gráfica Navarrete S.A
- Ministerio de Educación (2009). *Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica/RVM N° 038-2009-ED*. Perú: SIGRAF.

- Montoya Farías, N. (2005). Tesis *Propuesta de metodología para el desarrollo de infraestructura educativa para el nivel medio superior*. Mexicali. Recuperado de http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Montoya_Farias_Nishmeth_45379.pdf
- Morales, P. (2014). *El Monitoreo pedagógico*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos101/monitoreo-pedagogico/monitoreo-pedagogico.shtml>
- Moreno Izaguirre, G. S. & Díaz, Díaz, H. (1997). *Gestión Educativa*. Foro Educativo-Lima.
- Muñoz, F., Cuenca, R & Andrade P. (2007). *Descentralización de la educación y municipalidades. Una mirada a lo actuado*. Lima: Foro educativo.
- Navarro, J.C. (2006). *Dos clases de políticas educativas: La política de las políticas públicas*. PREAL.
- Noblecilla M.E.V (2000). *Estadística Aplicada a la Educación*. Lambayeque: Editorial FACHSE.
- Noches, M. (2000). *Gestión educativa y autosostenibilidad de los centros de recursos de aprendizaje*. Recuperado de <http://www.equip123.net/equip1/excell/esp/docs/Directores%20Liderazgo%20Pedag%20C3%B3gico%20documento.pdf>
- Ordinola, J. L. (2012). “*Factores limitantes del proceso de descentralización fiscal en la Región Piura. Periodo 2004.I – 2010 IV*” Universidad de Piura. Recuperado de tps://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2011/01/tesis_doctoral_job_version-ps_mar_2012.pdf
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2007). *Proyecto Educativo Regional 2007-2021*. Cajamarca: Martínez Compañón.
- Ortiz, C. Rodríguez, V., Romero, M., Suárez, M., y Velásquez, Frank. *El control como fase del proceso administrativo*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml#ixzz3InlTYghk>

- Ortiz, G. & Pollarolo, P. (2000). *Reforma del Estado Descentralización*. Lima: Instituto Apoyo.
- Palacios, M & Gallardo, C. (1993). *Descentralización y gestión educativa*. Perú: Tarea
- Pérez Rosales, M. *Diccionario de administración*. Lima: Ediciones DESA.
- Pérez Vélez C.T., et al (2002). Línea gestión educativa. Universidad pedagógica Nacional. México. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/MenuPrincipal/LineasEspec/GestEduc.pdf>
- Piscocoya, L. (2007). *El Proceso de la investigación científica*. Perú.
- Ramírez, O. (2000). *Propuesta para una reforma del sistema que regula los recursos humanos...* Recuperado de <http://www.monografias.com/usuario/perfiles/osram/monografias>
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa - Calpe, 2001.
- Representación de la UNESCO en Perú. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Impreso en Lance gráfico SAC.
- Reza, F. (1997). *Ciencia Metodología e investigación*. México: Longman Editores.
- Rivas Flores, J. I. (2004). *Política Educativa y Prácticas Pedagógicas*. Málaga.
- Rivera Oré, J. A. (1995). *Descentralización y Regionalización*. Lima.
- Rojas, A. (2009). *Administración y Gestión de la Educación*.
- Rojas Campos, L.E. (2001). *Los materiales educativos*. Perú: San Marcos.
- Santa Cruz J. F (2006). *Cajamarca: Lineamientos para una política de descentralización*. Cajamarca: Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Schlosser Beard, N. (2000). *La importancia de la descentralización educativa en el desarrollo de Centro América*. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala. Recuperado de <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2999.pdf>
- Senge, P.M. (1990). *La Quinta disciplina*. Barcelona, España: Granica.

- Sosa García, R. (2004). *Tesis factores que favorecen la calidad educativa en el bachillerato universitario. Reflexiones para la construcción de una propuesta*. México. Recuperado de <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icshu/maestria/documentos/Factores%20que%20favorecen%20la%20calidad.pdf>
- Terrones Negrete, E. (2012). *Descentralización y Regionalización para La Transformación del Perú*. Recuperado de <http://eudoroterrones.blogspot.com/2012/04/descentralizacion-y-regionalizacion.html>
- Vargas Chang, P. (2009). *Proceso administrativo. Planificación, organización dirección y control*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/centroperalvillo/planificacion-organizacion-direccion-y-coordinacion>
- Vereau, W. M. & Cojal L. B. *Gestión educativa*. Lambayeque: impresiones latinas.
- Zabalza, M. (2002). *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*. Madrid: Narcea ediciones.

APÉNDICES/ANEXOS

APÉNDICE 01

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

Fecha: ____/____/2014

Nivel: Inicial Primaria Secundaria

A. PRESENTACIÓN:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre la influencia de la descentralización en la Gestión educativa del distrito de Bambamarca.

Es por ello, le ruego contestar las preguntas con toda sinceridad, puesto que no es una evaluación, sino un trabajo de investigación y sus respuestas serán tratadas en forma confidencial.

B. CARACTERÍSTICAS DEL PARTICIPANTE:

Sexo: Masculino

Femenino

Cargo: Director

Condición: Nombrado

Encargado

TIEMPO DE SERVICIOS

01 año

2 a 5 años

6 a 10 años

Más de 10 años

PLANIFICACIÓN

1. La institución educativa que usted dirige cuenta con los siguientes instrumentos:

INSTRUMENTOS / INDICADORES	Valoración		INSTRUMENTOS / INDICADORES	Valoración	
	SÍ	NO		SÍ	NO
Proyecto Educativo Institucional			Plan de Gestión de Riesgos		
Proyecto Curricular Institucional			Plan ambiental		
Plan Anual de Trabajo			Plan de Tutoría		
Plan de Monitoreo y acompañamiento			Plan de Investigación		
Plan de capacitación			Reglamento interno		

2. Los instrumentos de gestión han sido elaborados:

Antes del 2011

A partir del 2011

3. ¿Quiénes participaron en la elaboración de instrumentos de gestión?

Solo el director

Director y docentes

Director, docentes, estudiantes, APAFA y CONEI

4. ¿La autonomía de la UGEL influyó en la elaboración de los instrumentos de gestión?

Sí No

¿Por qué?.....

ORGANIZACIÓN

5. La institución educativa cuenta con los siguientes comités:

ÓRGANOS DE GESTIÓN (INDICADORES)	VALORACIÓN		ÓRGANOS DE GESTIÓN (INDICADORES)	VALORACIÓN	
	SÍ	NO		SI	NO
Consejo Educativo Institucional			Comité de Gestión de Riesgos		
Comité de APAFA			Comité de Disciplina y Convivencia Escolar		
Comités de Aula			Comité de Salud		
Comité de Tutoría			Municipio Escolar		
Comité Ambiental			Comité de defensoría del niño y adolescente		

6. Los comités han sido conformados:

Antes del 2011 A partir del 2011

¿Por qué?

7. ¿La autonomía de la UGEL contribuyó para la organización en las instituciones educativas? Sí No

¿Cómo?

DIRECCIÓN

8. Usted gestiona oportunamente:

INDICADOR	VALORACIÓN	
	SÍ	NO
Docentes para garantizar el desarrollo del PEA		
Implementación de materiales educativos		
Mejoras en la infraestructura		
Capacitación docente		
Reconocimiento de la labor destacada		

9. Con la autonomía de la UGEL el nombramiento y contratación de personal:

Disminuyó incrementó

10. ¿Con la autonomía de la UGEL ha mejorado el proceso de nombramiento y contratación de personal? Sí No

11. El material recibido es:
 Suficiente Insuficiente
12. Con la autonomía de la UGEL mejoró la adquisición y distribución de materiales
 Sí No
13. La institución educativa que usted dirige, cuenta con ambientes, mobiliario y servicios como:

ASPECTOS	VALORACIÓN		Cantidad		Estado		
	SI	NO	Suficiente	Insuficiente	Bueno	Regular	Malo
Aulas							
Campos de deporte y recreación							
Ambientes para talleres							
Mobiliario							
Servicios de agua							
Servicios de desagüe							
Servicios de energía eléctrica							
Servicio de internet							
Laboratorio de ciencias							
Laboratorio de cómputo							
Aula de Innovación Pedagógica							
Biblioteca							

14. ¿La autonomía de la UGEL influyó para mejorar los ambientes, mobiliario y servicios de las instituciones educativas? Sí No
15. Usted asegura que la comunidad educativa conozca sus roles y funciones en el proceso de enseñanza aprendizaje, a través de:

INDICADOR	VALORACIÓN	
	SÍ	NO
Reuniones, asambleas		
Distribución de medios escritos		
Jornadas de trabajo o talleres		
Páginas Web		

16. Los mecanismos de comunicación con padres y madres de familia, son a través de:

INDICADOR	VALORACIÓN	
	SÍ	NO
Reuniones periódicas		
Informes escritos		
Libretas de notas		
Citas individuales con padres		
Buzón de sugerencias		

17. Considerando que el proceso de enseñanza aprendizaje debe evaluarse periódicamente con los miembros de la comunidad educativa, ¿Quiénes han participado en este proceso en los cuatro últimos años?

INDICADOR	VALORACIÓN	
	SÍ	NO
Solo personal directivo		
Director y docentes		
Director, docentes y estudiantes		
Director, docentes, estudiantes y padres de familia		

CONTROL (MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO)

18. Realiza usted visitas de monitoreo y acompañamiento Sí No
19. Las visitas de monitoreo y acompañamiento es:
 Quincenal Mensual Bimestral Semestral Anual
20. ¿En los últimos cuatro años las visitas de monitoreo y acompañamiento de usted a sus docentes? Disminuyó incrementó
21. ¿En los últimos cuatro años (2011-2014) las visitas de monitoreo y acompañamiento de la UGEL? Disminuyó Incrementó
22. ¿Las visitas de monitoreo ha influido en la mejora de la gestión educativa?
 Sí No
 ¿Por qué?

APÉNDICE 02

CUESTIONARIO PARA DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EBR

Fecha: ____/____/2014

Nivel: Inicial

Primaria

Secundaria

A- PRESENTACIÓN:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre la influencia de la descentralización en la gestión educativa en los aspectos de planificación, organización, dirección y control.

Es por ello, le ruego contestar las preguntas con toda sinceridad, puesto que no es una evaluación, sino un trabajo de investigación y sus respuestas serán tratadas en forma confidencial.

B. CARACTERÍSTICAS DEL PARTICIPANTE:

Sexo: Masculino

Femenino

Cargo: Docente

Condición: Nombrado

Contratado

TIEMPO DE SERVICIOS

01 año

2 a 5 años

6 a 10 años

Más de 10 años

PLANIFICACIÓN

1. La institución educativa donde usted labora cuenta con los siguientes instrumentos:

DOCUMENTOS / INDICADORES	Valoración		DOCUMENTOS / INDICADORES	Valoración	
	SÍ	NO		SÍ	NO
Proyecto Educativo Institucional			Plan de Gestión de Riesgos		
Proyecto Curricular Institucional			Plan ambiental		
Plan Anual de Trabajo			Plan de Tutoría		
Plan de Monitoreo y acompañamiento			Plan de Investigación		
Plan de capacitación			Reglamento interno		

2. Los instrumentos de gestión han sido elaborados:

Antes del 2011

A partir del 2011

3. ¿Quiénes participaron en la elaboración de instrumentos de gestión?

Solo el director

Director y docentes

Director, docentes, estudiantes, APAFA y CONEI

4. ¿La autonomía de la UGEL contribuyó en la elaboración de los instrumentos de gestión?

Sí No

¿Por qué?.....

ORGANIZACIÓN

5. La institución educativa cuenta con los siguientes comités:

ÓRGANOS DE GESTIÓN (INDICADORES)	VALORACIÓN		ÓRGANOS DE GESTIÓN (INDICADORES)	VALORACIÓN	
	SÍ	NO		SI	NO
Consejo Educativo Institucional			Comité de Gestión de Riesgos		
Comité de APAFA			Comité de Disciplina y Convivencia Escolar		
Comités de Aula			Comité de Salud		
Comité de Tutoría			Municipio Escolar		
Comité Ambiental			Comité de defensoría del niño y adolescente		

6. Los comités han sido conformados:

Antes del 2011 A partir del 2011

¿Por qué?

7. ¿La autonomía de la UGEL contribuyó para la organización en las instituciones educativas? SI NO

¿Cómo?

DIRECCIÓN

8. El director gestiona oportunamente:

INDICADOR	VALORACIÓN	
	SÍ	NO
Docentes para garantizar el desarrollo del PEA		
Implementación de materiales educativos		
Mejoras en la infraestructura		
Capacitación docente		
Reconocimiento de la labor destacada		

9. Con la autonomía de la UGEL el nombramiento y contratación de personal:

Disminuyó incrementó

10. ¿Considera que con la autonomía de la UGEL ha mejorado el proceso de nombramiento y contratación de personal? Sí No

11. El material recibido es:
 Suficiente Insuficiente
12. Con la autonomía de la UGEL mejoró la adquisición y distribución de materiales
 Sí No
13. La institución educativa donde labora, cuenta con ambientes, mobiliario y servicios como:

ASPECTOS	VALORACIÓN		Cantidad		Estado		
	SI	NO	Suficiente	Insuficiente	Bueno	Regular	Malo
Aulas							
Campos de deporte y recreación							
Ambientes para talleres							
Mobiliario							
Servicios de agua							
Servicios de desagüe							
Servicios de energía eléctrica							
Servicio de internet							
Laboratorio de ciencias							
Laboratorio de cómputo							
Aula de Innovación Pedagógica							
Biblioteca							

14. ¿La autonomía de la UGEL influyó para mejorar los ambientes, mobiliario y servicios de las instituciones educativas? Sí No
15. El director asegura que la comunidad educativa tengan claridad sobre sus roles y funciones en el proceso de enseñanza aprendizaje, a través de:

INDICADOR	VALORACIÓN	
	SÍ	NO
Reuniones, asambleas		
Distribución de medios escritos		
Jornadas de trabajo o talleres		
Páginas Web		

16. La institución educativa cuenta con mecanismos de comunicación con padres y madres de familia, como:

INDICADOR	VALORACIÓN	
	SÍ	NO
Reuniones periódicas		
Informes escritos		
Libretas de notas		
Citas individuales con padres		
Buzón de sugerencias		

17. Considerando que el proceso de enseñanza aprendizaje debe evaluarse periódicamente con los miembros de la comunidad educativa, ¿Quiénes han participado en este proceso en los cuatro últimos años?

INDICADOR	VALORACIÓN	
	SÍ	NO
Solo personal directivo		
Director y docentes		
Director, docentes y estudiantes		
Director, docentes, estudiantes y padres de familia		

CONTROL (MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO)

18. ¿Recibe usted visitas de monitoreo y acompañamiento del director de la I.E.?
 Sí No
19. Las visitas de monitoreo y acompañamiento del director es:
 Quincenal Mensual Bimestral Semestral Anual
20. ¿En los últimos cuatro años las visitas de monitoreo y acompañamiento del director?
 Disminuyó incrementó
21. ¿En los últimos cuatro años (2011-2014) las visitas de monitoreo y acompañamiento de la UGEL?
 Disminuyó Incrementó
22. ¿Las visitas de monitoreo ha influido en la mejora de la gestión educativa?
 Sí No
 ¿Por qué?

APÉNDICE 03

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTOR Y FUNCIONARIOS DE LA UGEL

Fecha: ____/____/2014

PRESENTACIÓN:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre la influencia de la descentralización en la gestión educativa en los aspectos de planificación, organización, dirección y control.

Es por ello, le ruego contestar las preguntas con toda sinceridad, puesto que no es una evaluación, sino un trabajo de investigación y sus respuestas serán tratadas en forma confidencial.

CARACTERÍSTICAS DEL PARTICIPANTE:

Sexo: Masculino Femenino Cargo: _____

1. ¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado con la autonomía?
.....
¿En qué aspectos ha mejorado?
.....
.....
2. ¿Ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa durante los años 2011-2014?
3. ¿Cuáles son los avances en el aspecto de planificación?
4. ¿Cuáles son los avances en infraestructura?
5. ¿Qué avances observa en contratación y nombramiento de personal?
6. ¿Cuáles son los avances en adquisición y distribución de materiales?
7. ¿Ha influido la UGEL para la organización en las Instituciones educativas?
8. ¿Observa usted avances en el monitoreo y acompañamiento?
9. ¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

APÉNDICE 04

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA AL PROFESOR CARLOS HUMBERTO CRUZADO BENAVIDES DIRECTOR DE LA UGEL HUALGAYOC

¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado con la autonomía?

Sí, efectivamente, yo creo que la autonomía nos ha traído muchísimas mejoras sobre todo a los usuarios de la provincia de Hualgayoc Bambamarca, debido a que aquí podemos hoy resolver toda la problemática que sucede en las instituciones educativas a diferencia cuando éramos dependientes teníamos que esperar una respuesta en cuanto a decisiones importantes que tenían que hacerlo en donde dependíamos, es decir la UGEL de Chota.

¿En qué aspectos ha mejorado?

Bueno, primero en el tema presupuestal nosotros mismos tenemos que formular nuestro presupuesto de un año al otro en cuanto al tema de personal, bienes y servicios, el pago a jubilados y una serie de acciones pues que es decir nosotros tenemos en nuestras manos las decisiones de avanzar en cuanto a lo que se refiere al sector educación en nuestra provincia.

¿Ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa durante los últimos años 2011-2014?

Considerablemente, hemos tenido brechas muy importantes que no han sido posible reducir dependiendo de la UGEL de Chota, entonces a partir de la autonomía hemos tenido en nuestras manos la posibilidad de hacer llegar nuestros requerimientos directamente hacia el Ministerio de Economía y Ministerio de Educación, nos ha permitido sustentar los presupuestos a nivel nacional por ejemplo teníamos una brecha muy ardua del tema de plazas docentes hasta la fecha pues estamos superando las 400 plazas que se han podido conseguir gracias a la autonomía en el Ministerio de economía y Educación, plazas orgánicas que se ha podido sustentar y hoy acortan las brechas de atención que antes era imposible cubrir y se atendía directamente desde municipalidades desde el pago por parte de los padres de familia. Es cierto hasta hoy no se ha podido superar al 100% por que cada día crece la demanda las necesidades se incrementan, pero se ha logrado avances importantísimos; por otro lado hemos podido crear instituciones educativas en el nivel inicial que estamos superando las 100, se ha podido dotar de profesores a instituciones educativas de educación secundaria que

antes tenía solo un docente y ahora tienen ya casi su plana docente completa de lo que podemos darnos el lujo de decir por ejemplo en cuanto a materiales educativos a través de la unidad de costeo compramos a precio de costo directamente de los fabricantes y entregamos cada año, todos los meses, un promedio de cerca de 100 nuevos soles por mes a cada una de las instituciones educativas, además como institución creo que se han conseguido muchas cosas en cuanto a lo que es infraestructura nuestra propia sede cuenta con su local y se ha podido sanear desde el Gobierno Regional muchas instituciones educativas especialmente del nivel inicial y otras por iniciativa de las instituciones educativas

¿Cuáles son los avances en el aspecto de planificación?

Sí, a partir de la autonomía uno de los primeros pasos es la construcción de sus documentos de gestión el manual de organización y funciones, el reglamento de organización y funciones y otros. Los planes de trabajo se han venido construyendo de acuerdo a las necesidades que se tiene desde nuestra provincia partiendo desde las instituciones educativas

¿Cuáles son los avances en infraestructura?

Nuestra propia sede tiene su local propio fue construido gracias al Gobierno Regional; vía convenio se ha podido construir varias instituciones educativas por parte de las municipalidades, del mismo gobierno regional, de la gerencia subregional y además se ha podido ir avanzando en el tema de saneamiento de locales escolares, se ha podido mejorar con presupuestos desde el mismo Ministerio de Educación a través del presupuesto para el mejoramiento de las instituciones educativas que año a año se viene percibiendo.

¿Qué avances hay en contratación y nombramiento de personal?

Bueno, en contratación tenemos hoy casi hasta los primeros días de marzo llegando a más del 95% de contratación docente, solamente quedan muchas veces algunos casos pendientes y se regularizan de inmediato; en el tema de nombramiento es un tema nacional, puesto que salen directivas nacionales. Se ha suspendido en estos años, imagino irán retomándose según anuncios del Ministro en el transcurso del próximo año.

¿Cuáles son los avances en adquisición y distribución de materiales?

Bueno, ya me adelanté en este tema, nosotros tenemos compromisos desde el Ministerio de Educación. Todos los materiales que vienen del Gobierno Regional o del Ministerio, tenemos plazos perentorios hasta el mes de marzo para poder distribuirlos y en mérito a esta

responsabilidad creo que hemos ganado algunos premios en el presente año con la asignación de recursos para de las 13 Hemos sido una de las UGELs que ha cumplido en su totalidad estos compromisos en distribuirlos y gracias a ello hemos sido premiados, por otro lado la distribución de materiales de la unidad de costeo se hace a través de responsables por sectores también que se va cumpliendo a cabalidad en dos tramos, el primer tramo en el mes de marzo y el segundo en el mes de julio que se ha cumplido a cabalidad con materiales necesariamente material de escritorio, útiles de aseo, que son indispensables para poder usarlos en el desarrollo de las instituciones educativas.

¿Ha influido la UGEL para la organización en las instituciones educativas?

Sí, hay de repente como política del Gobierno Regional la necesidad de tener a las instituciones educativas organizadas y esta organización se ha ido previendo a partir de redes educativas, lamentablemente se requieren mayores presupuestos a partir de políticas tanto locales como regionales para darle el funcionamiento respectivo. Hay la necesidad de que ojalá se mejore este tema debido a que cada red educativa sus docentes tienen un aula a cargo sus autoridades, entonces requiere que uno o dos se dediquen al tema de acompañamiento y monitoreo para hacer más efectiva el uso de tiempo, los recursos y la planificación sea adecuada y oportuna en beneficio de los estudiantes

¿Cuáles son los avances en el monitoreo y acompañamiento?

Bueno, tenemos algunos compromisos y metas a partir de los acuerdos de la región y el Ministerio se ha cogido una muestra del 30% de instituciones educativas de cada uno de los niveles y se está avanzado, estamos ya en el segundo tramo de visitas a instituciones educativas, según referencia del área de gestión pedagógica se tiene un avance del 70%

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Bueno, ha sido varias, pero una de las limitaciones ha sido el tema de tener financiado el CAP de nuestra sede, pero lamentablemente tenemos aprobado un CAP con 48 plazas, pero no son financiadas para suerte hicimos una gestión por iniciativa de la UGEL y quienes estamos al frente logramos conseguir el financiamiento de 7 plazas más de las 6 que hemos tenido y tenemos solamente 13 el resto tenemos trabajando gracias al apoyo de algunas plazas de excedencia dejando prácticamente en algunos casos a instituciones educativas desatendidas y mediante convenio con las municipalidades poder atender, es una de las limitantes principales; otras de repente nuestras mismas organizaciones de base muchas veces

por falta de información clara terminan denunciándonos o mal informándonos que retrasan un poco el normal desarrollo de las acciones.

ENTREVISTA AL PROFESOR MAGDIEL AZULA CORONEL JEFE DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA UGEL HUALGAYOC

¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado con la autonomía?

Sí, la mejora es muy notoria, en relación a los años anteriores en la que todavía se dependía de la UGEL de Chota y en varios aspectos uno de ellos y me parece que es el principal, y que de allí se desprenden ya otros, es el tema del manejo económico de lo que corresponde al presupuesto de toda la provincia, puesto que, antes se dependía de la UGEL de Chota y no se asignaban los recursos que le correspondían a la UGEL, es uno; el otro es que nos ha permitido sustentar nuestras propias necesidades en los ámbitos más superiores llamémoslo Ministerio de Economía , Ministerio de Educación para que en base a los datos reales que tenemos se pueda conseguir más presupuesto, prueba de ello es que se ha conseguido más de 380 plazas para la UGEL posterior al año 2010 que fue el año en que se hace la transferencia de los recursos económicos. Otro aspecto es de que ha permitido manejar de acuerdo a esas necesidades también conseguir fortalecer el equipo de trabajo en el área de gestión educativa puesto de que hagamos una comparación antes que seamos autónomos se tenía creo un promedio de 20 personas se trabajaba en esta institución y ahora por las necesidades y el aumento de áreas propias de una Unidad Ejecutora se aumentado a una cantidad aproximada de 50 personas que todavía no es el número óptimo para el trabajo

¿Cree usted que ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa?

Sí, me parece que esto complementa a la pregunta anterior puesto de que con el aumento de plazas vacantes nos ha permitido cobertura casi ya en su gran mayoría las necesidades de docentes en las instituciones educativas, otra acción que ha fortalecido también es el tema del asesoramiento pedagógico a través del monitoreo en las instituciones educativas que de alguna forma permite que se puedan mejorar los resultados.

¿Observa usted avances en el monitoreo y acompañamiento?

Creo que el resultado de este proceso ha contribuido notoriamente en los resultados de la evaluación censal de estudiantes puesto de que del año 2012 que tuvimos resultados, ya que los años anteriores no fue posible; en el 2013 se ha avanzado en un porcentaje importante

13.9 en el área de comprensión lectora y 9.6% en el área de Matemática; entonces consideramos que el monitoreo ha sido un factor importante para que se pueda mejorar el trabajo en las instituciones educativas, sobre todo en la evaluación censal que por el momento es el único medio referente en cuestión de resultados que tenemos a nivel de educación

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa?

Bueno, en un principio creo que uno de los factores fue que no teníamos un local propio y el local que teníamos no era el más adecuado para brindar la atención al usuario entonces ese fue un factor, el otro factor es que aun siendo ejecutora todavía no hemos logrado la cobertura de todas las necesidades de atención a los estudiantes en cuestión de atención con maestros y otro factor es que por el tema de la cantidad de personal para la atención en la UGEL no es el más apropiado, no es posible llegar en el monitoreo y acompañamiento a todas las instituciones educativas

ENTREVISTA AL CPC. JOSÉ WILLY CRUZADO SALDAÑA ADMINISTRADOR DE LA UGEL HUALGAYOC

¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado con la autonomía?

Claro, si es muy lógico, porque ahora la atención es directa al usuario, en este caso al docente, toda vez que ya se queda en la misma provincia, antes tenía que viajar a Chota, es por un lado y por otro lado, como UGEL autónoma ya mira mejor y conoce mejor las necesidades y la problemática de cada institución educativa de la jurisdicción de la provincia, por lo tanto, tiene una mejor óptica de solución para cualquiera de los casos que se presenten.

¿Ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Claro, enormemente, porque en primer lugar partamos no más desde el monitoreo y acompañamiento pedagógico que se les hace a cada institución educativa ya lo hacemos desde la misma provincia, no esperamos que Chota venga y me parece que antes venían cada vez que se le antojaba o cada vez que había un problema en las instituciones educativas, en cambio, nosotros no, como institución ya autónoma, monitoreamos permanentemente y eso se nota un cambio mas no recuerdo los avances que se ha tenido en los logros de aprendizaje de Comunicación y Matemática

¿Cuáles son los avances en el aspecto de planificación?

Nosotros, primeramente determinamos las necesidades, determinamos los problemas dentro de la jurisdicción de la provincia en lo que se refiere a la parte educativa, luego de ello ya nosotros hacemos las planificaciones correspondientes tanto presupuestal como de acciones para poder atender esos problemas y poder dar solución en lo que se refiere al tema educativo

¿Cuáles son los avances en infraestructura?

Claro, comencemos por el local institucional de la UGEL, es un local modelo, propio, donde se tiene que atender o se atiende ya con mayor eficacia al usuario uno, dos las adquisiciones directas que se les está dando a las instituciones educativas en el tema de formalizar el saneamiento de cada local institucional que necesita realizarlo.

¿Qué avances observa usted en contratación y nombramiento de personal?

Ese es un tema muy importante, recordemos no más en los años anteriores cuando fui trabajador de la Dirección Regional de Educación nos enteramos de varias cosas por ejemplo en el año 2002 llegaron plazas al extremo, en exceso y yo me hacía la pregunta y qué recibió Bambamarca, no recibió creo más que 20 plazas como premio a no sé qué y cuando recibieron las 20 plazas hicieron fiesta aquí en Bambamarca, porque era la primera vez que se recibía esa cantidad de plazas, pero viéndolo estadísticamente cuando yo me pongo a revisar pues a Chota le vinieron como 2000 plazas que a Bambamarca solamente le entregaron alrededor 200 25 creo. Actualmente desde el 2011 creo que se tiene 460 plazas orgánicas ni siquiera para decir por necesidad de servicio, sino son plazas orgánicas y eso es lo que se ha ganado y es lo que se va seguir ganando en el tema para cubrir la cobertura tanto de inicial como de secundaria que todavía nos falta.

¿Cuáles son los avances en la adquisición y distribución de materiales?

Las adquisiciones lo hacemos directamente, tiene muchas ventajas ahora se hace el proceso de selección de todo el monto el importe que se necesita para contratar nos sobraba más o menos casi un 20% de saldo, con el cual nos ha permitido comprar, equiparlo nuestra UGEL con dos unidades móviles, dos camionetas nuevas y motos.

¿Ha influido la UGEL para la organización en las instituciones educativas?

Claro, se trata de atender los problemas en forma directa, ya no necesitamos recurrir a otras

instancias, sino directamente se solucionan los problemas y se les sugiere y se les da algunos alcances para que mejoren la organización en las instituciones

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Los primeros años me parece sobre el tema de que no se permitía evaluar el tema de la ECE por parte del sindicato, pero después otro tema limitante podría ser el presupuesto que a veces es limitado para poder cubrir desde un inicio las necesidades de las instituciones educativas.

ENTREVISTA AL PROF. LUIS PÉREZ VÁSQUEZ DIRECTOR DE LA I.E 82709 DE ATOSHAICO

¿Usted profesor observa que la atención en la UGEL ha mejorado con la autonomía?

Si, completamente.

¿En qué aspectos ha mejorado?

En el aspecto administrativo, de control también en las instituciones para hacer llegar nuestros documentos a tiempo

¿Ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Claro, especialmente en lo que se refiere al cumplimiento con los docentes en las instituciones ya que antes era contratos y demoraba a veces.

¿Cuáles son los avances en planificación?

En planificación, ya las actividades se logran hacer en su debido tiempo.

¿Cuáles son los avances en infraestructura?

También, con los presupuestos de mantenimientos escolares las instituciones están presentando una nueva imagen.

¿Qué avances observa usted en contratación y nombramiento de personal?

El contrato es oportuno.

¿Cuáles son los avances en la adquisición y distribución de materiales?

Los materiales educativos ahora llegan a veces a las instituciones y otras que no pueden llegar a las instituciones, se lo hacen directamente con las autoridades y director.

¿Ha influido la UGEL para la organización en su institución educativa?

Sí, hay visitas, siempre hay un control más cercano.

¿Observa usted avances en el monitoreo y acompañamiento?

Sí. Los especialistas ya llegan, hacen seguimiento más cerca a los docentes, hay un control más continuo.

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Son mínimos parece, yo no podría enumerar.

ENTREVISTA A LA PROFESORA AIDA CHÁVEZ BAUTISTA DIRECTORA DE LA I.E 82992 SAN ANTONIO EL CAPULÍ

¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado con la autonomía?

Bueno, sí, al parecer ha mejorado, hay muchos aspectos en que han avanzado se hace más rápido por ejemplo la atención en cuanto a documentos, información sobre documentos, sobre saneamiento de las instituciones educativas, en cuanto a los materiales es que ahora llega a tiempo entre otros.

¿Ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Sí, como ya le decía, como tiene relación con la pregunta uno creo que ya se lo dicho lo que mejoramiento en cuanto a distribución de materiales, atención en cuanto a algunas dudas que se tienen los profesores, directores y acudimos a los especialistas y siempre nos han dado alguna salida positiva en todo lo que nosotros hemos acudido

¿Cuáles son los avances en el aspecto de planificación?

Sobre planificación curricular siempre hemos tenido al inicio de año las capacitaciones donde hemos sido en el mes de marzo casi con una forma clara de lo que vamos a realizar en el año escolar, hemos tenido el asesoramiento de especialistas, del mismo director siempre se ha

trabajado con metas claras en cada uno de los grados de los ciclos y al final también hemos visto un avance verdaderamente positivo

¿Cuáles son los avances en infraestructura?

Bueno, en infraestructura también, mayormente se hace las gestiones a lo que es región, municipalidad; pero siempre se requiere de muchos documentos que la UGEL nos tiene que emanar y cuando hemos acudido a ella para estos documentos ha sido fácil, siempre nos han proporcionado y nos ha beneficiado por ejemplo en cuanto a nuestra institución educativa ya está aprobado, ya está el trabajo de expediente técnico y aproximadamente para el mes de abril o mayo se empieza a reconstruir toda la infraestructura de nuestra institución, en el Capulí, tenemos un presupuesto más o menos de un millón 450 soles que el año 2015 se va ser realidad

¿Qué avances observa en contratación y nombramiento de personal?

Bueno, nuestra institución educativa no tenemos personal nuevo nombrado o contratado, pero hemos visto que en otras instituciones que ha sido siempre a inicio de año sobre todo en estos dos últimos años que se ha visto que la contratación del personal se ha hecho en el momento oportuno, ya en el mes de marzo los profesores contratados tenían su institución educativa a donde ir.

¿Cuáles son los avances en la adquisición y distribución de materiales?

Bueno, como hemos visto también desde el año pasado, el año 2012,2013 y 2014 los materiales educativos han llegado a tiempo y ahora han llegado a los centros educativos y ya no es necesario que nosotros los directores o docentes estemos en la UGEL haciendo colas para reclamar estos materiales, sino que ha llegado y nos han entregado con nuestras actas y eso nos ha beneficiado también un montón porque nos ha ahorrado tiempo y pasajes y de repente egresos económicos

¿Ha influido la UGEL para la organización en su Institución Educativa?

Sí, bastante, en cuanto a alcances, capacitación sobre cómo manejar con los padres de familia como nosotros podemos proyectarnos a la comunidad y sobre todo que haya un buen clima institucional en la institución educativa siempre cualquier problemita que habido hemos consultado con el especialista que ha sido necesario y ha sido algo positivo no tenemos ningún problema en nuestra institución educativa, siempre hemos sido atendidos a tiempo.

¿Observa usted avances en el monitoreo y acompañamiento?

Bueno, sí, esto, lo que quizás este año hubiésemos querido que el monitoreo sea un poquito más cercano, quizás ha sido solamente una oportunidad y bueno también y sobre todo nos han dado alcances a los directores para que nosotros en las instituciones multigrado nosotros se tenía esa función sino se requería, pero para este año también se ha requerido el proyecto o plan de monitoreo en la instituciones para las escuelas multigrado que nosotros los directores en un 100 % pero al menos una a dos clases se ha entrado a los docentes y eso se hecho con la información de apoyo cuando han salido a visitarnos nos han orientado como poder empezar hacer el monitoreo nosotros los directores en las aulas a cada uno de los docentes

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

En nuestra institución educativa no hemos encontrado quizás tantas dificultades. Una sería quizás la poca capacitación que nosotros quisiéramos un poquito más de capacitación y no solamente a segundo grado porque no solamente segundo grado es evaluado, cierto segundo grado es evaluado pero no quiere decir porque segundo grado es evaluado solamente ellos esos alumnos necesitan esos alumnos alcanzar una meta o unos aprendizajes esperados sino los aprendizajes es para todos los grados de primero a sexto grado, entonces quizás quisiéramos un poquito más de capacitación sobre estrategias didácticas, empleo de materiales que son distribuidos muchas veces muchos docentes no todos conocemos el uso efectivo de los materiales que son distribuidos del Ministerio de Educación. Gracias Profesora. Gracias a Usted.

ENTREVISTA AL PROF. IDULFO RUIZ VÁSQUEZ COORDINADOR DE PERSONAL DE LA UGEL HUALGAYOC

¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado con la autonomía?

Muy buenas tardes, primeramente quisiera informarle que con la autonomía se tuvo un gran logro en lo que es el mejoramiento de la atención a los docentes de la provincia de Hualgayoc-Bambamarca, puesto que cada uno ya realizamos trámites con toda la normalidad del caso y lo hacemos en el tiempo prudencial, puesto que ahora lo que es contratación docente ya se está cubriendo con toda la normalidad del caso y en lo que respecta a los pagos de los profesores también se atiende con toda normalidad y eso es parte de la autonomía que se tiene en los últimos años

¿Ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Claro, porque también en la actualidad ya se cuenta con especialistas los cuales brindan orientaciones y capacitaciones a cada una de las instituciones para que los docentes brinden lo que es las rutas de aprendizaje puesto que ahora se viene todos estos objetivos en función de metas puesto que es un avance de los especialistas los cuales brindan una mejor capacitación a cada uno de los docentes

¿Cuáles son los avances en el aspecto de planificación?

En lo que respecta a planificación, nosotros estamos cada día realizando una planificación en lo que respecta a lo que es monitoreo de instituciones educativas y acompañamiento pedagógico

¿Cuáles son los avances en infraestructura?

En infraestructura, la mayoría de instituciones educativas ya cuentan ahora con sus ambientes bien presentados, puesto que ya ahora se da una mejor educación, puesto que las aulas ya están de acuerdo al nuevo enfoque pedagógico que se tiene en la provincia

¿Qué avances hay en contratación y nombramiento de personal?

En lo que respecta a contratación de docentes en el presente año se ha hecho en un 100% a todos los docentes que se ha realizado las contrataciones respectivas y se ha emitido su resolución de contrato en el tiempo que pueda estar estipulado dentro de la ley.

¿Cuáles son los avances en la adquisición y distribución de materiales?

Bueno, eso es competencia del área de abastecimientos.

¿Ha influido la UGEL para la organización de las instituciones educativas?

Claro, puesto que también se cuenta ahora con un especialista en lo que es escuela de padres y también presenta una organización ya diferente a las anteriores, puesto que ya se da orientaciones tanto a los padres de familia, a las APAFAS y a la comunidad en general.

¿Cuáles son los avances en el monitoreo y acompañamiento?

Este es un punto de mucha importancia ahora ya no se llama la supervisión, sino ahora se

llama acompañamiento pedagógico en donde los especialistas ya salen a brindar lo que es una clase en lo que respecta al área en la cual lo solicita los docentes, por eso ya los especialistas se están capacitando cada día para que brinden una mejor orientación a cada uno de los maestros.

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Como fuimos una entidad nueva, se sufrió mucho para cubrir las plazas de la UGEL, no se contaba con cada uno, en las diferentes áreas la cual cada uno de los trabajadores desempeña diferentes funciones.

ENTREVISTA AL ING. HUGO CHOLAN IDROGO RESPONSABLE DE INFRAESTRUCTURA DE LA UGEL

¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado en los últimos años?

Por supuesto, indudablemente que sí.

¿En qué aspectos ha mejorado?

Bueno, desde el hecho ya de manejar sus propios presupuestos, cobertura de todas las plazas necesarias, tener más áreas implementadas para la atención al usuario. Es una gran mejora, cosa que no había ocurrido antes porque simplemente era una oficina pareciera de trámite documentario

¿Ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Por supuesto que sí, y el logro del desarrollo institucional es por ejemplo haber creado más de 100 instituciones del nivel inicial, el haber coberturado con docentes las plazas del nivel inicial, primaria y también secundaria es un gran logro.

¿Cuáles son los avances en los aspectos de planificación?

Es un tema que le corresponde responder al encargado de planificación

¿Cuáles son los avances en el tema de infraestructura?

En el tema de infraestructura, desde que ya ha sido una unidad ejecutora se ha podido coordinar con los distintos gobiernos: locales, regionales, primero para el saneamiento de

muchas de las propiedades que tiene el estado que aún nos falta bastante no es porque no se quiera hacer sino por falta de presupuesto en este tema no, no nos da el gobierno regional presupuesto para saneamiento de las instituciones educativas y el otro logro es de coordinar con los proyectistas de las diferentes entidades ya sea de gobierno regional o municipalidades o gobiernos subregionales de tal manera de priorizar y dar la documentación necesaria para que los perfiles lleguen a tal punto de que en algún momento se haga efectiva su construcción. Eso sería.

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Desde el punto de vista de la oficina de infraestructura una de las grandes dificultades ha sido no contar con un presupuesto para sanear las instituciones educativas que a nivel de la UGEL cuando recién se inició hacer un diagnóstico más del 90% de instituciones educativas que no estaban saneadas con convenios de la DRE con el Gobierno Regional se ha logrado inscribir gran número de instituciones educativas del nivel inicial básicamente, creadas con ampliaciones de la cobertura desde el 2012 si no más recuerdo este año se está ejecutando un paquete más de doce instituciones educativas. Una de las grandes dificultades es no tener presupuesto ya que los trabajos que hasta la fecha se han hecho lo han asumido el costo de dichas inscripciones las instituciones educativas con sus APAFA, sus autoridades, lógico con el apoyo de nosotros, tanto del área de infraestructura como el área de asesoría legal para armar el expediente físico técnico legal de tal manera que no haya observaciones en los registros públicos y las comunidades educativas puedan obligatorio en los registros públicos.

ENTREVISTA AL PROF. JENNER CRUZADO SALDAÑA

¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado con la autonomía?

Definitivamente, antes de la autonomía éramos una simple mesa de partes de recepción documentos e inmediatamente enviar a Chota, pero ahora nosotros tenemos nuestra mesa de partes y llegan a las diferentes oficinas los documentos que requieren los usuarios y se le atiende de inmediato.

¿En qué aspectos se ha mejorado?

Primero, que somos una unidad ejecutora tenemos nuestro propio presupuesto, nosotros como quien decimos nos gobernamos ya solos económicamente no dependemos de nadie más que directamente del gobierno regional o del ministerio de Economía o del Ministerio de

Educación, entonces cuando uno ya maneja su presupuesto, ve lo que tiene para ver que necesidades cubre específicamente plazas, porque lo importante es que nuestras instituciones estén desde el primer día hábil de clases de marzo se garantice la presencia de sus docentes, entonces ya con tu presupuesto planificas también atiendes los decretos supremos que tienen que ver con las plazas por el ministerio sobre todo en este tiempo que se está creando las plazas de inicial, se atiende a tiempo, secundaria de igual forma entonces pienso que eso es lo principal, atender a las instituciones educativas con sus docentes.

¿Ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Definitivamente, y se refleja en los resultados que estamos teniendo en las evaluaciones censales 2012, 2013. Yo pienso que se está llegando a las instituciones con el soporte pedagógico, con el acompañamiento, la capacitación y ello apunta a la mejora de resultados que es el punto neurálgico de una gestión educativa.

¿Cuáles son los avances en el aspecto de planificación?

Nosotros contamos con nuestro plan operativo institucional ya no estamos a la deriva sino que tenemos una serie de actividades planificadas en el área administrativa, en la gestión institucional y en la gestión pedagógica

¿Cuáles son los avances en infraestructura?

En infraestructura ni que decir, nosotros teníamos prestado el local, el segundo piso de un jardín que tenía a mucho sus 200 metros cuadrados, ahora tenemos una moderna infraestructura de más de 2000 m cuadrados haciendo cuenta primera y segunda planta y pienso que en cuestión de infraestructura de la UGEL hemos dado un vuelco de 360 grados.

¿Qué avances observa en contratación y nombramiento de personal?

Los avances como ya te vuelvo a repetir son muchos en cuanto a contratación de personal a nivel de institución como UGEL como sede éramos una UGEL antes de ser ejecutora con 20 profesionales entre ellos la mayoría destacados solamente con cuatro plazas de especialistas en educación y dos de administrativos pero ahora ya tenemos un CAP implementado diremos ya un PAP con 55 plazas tenemos 13 plazas que se ha creado en la UGEL con su presupuesto , tenemos 21 plazas por contratación en la modalidad de cas y el resto todavía por destaque es en cuanto a la UGEL. En cuanto a contratación docente a la fecha tenemos

más de 300 plazas que se ha sustentado en Lima desde los años 2011, 12, 13 y que ahora está dando sus frutos tenemos ya un total PAP de 1435 plazas docentes de las 1081 que era hasta el 2010

¿Cuáles son los avances en la adquisición y distribución de materiales?

Se refiere creo a materiales de las instituciones educativas, desde el 2009 viene funcionando el programa estratégico logros de aprendizaje que a la fecha ya no tenemos el acompañamiento pero si todos los años hay presupuesto más de 100 mil soles para material fungible del PELA que se distribuye a tiempo. Por otra parte, tenemos el material que viene directamente del ministerio llámese: módulos didácticos, libros, cuadernos de trabajo que también cumplimos con los compromisos que el ministerio nos da de distribuir estos materiales en los plazos que establece el ministerio. Cumplimos no de repente al 100 % pero si más del 90% por eso somos beneficiarios con esos bonos por el cumplimiento de compromisos de gestión

¿Ha influido la UGEL para la organización de las instituciones educativas?

Definitivamente, eso es muy importante, ya somos una entidad funcionando con todas las áreas que deben tener una institución de esta índole y por lo tanto ya se llega a bases, ya se llega a todas las instituciones de nuestra provincia a solucionar los problemas que tienen con la contratación docente, a veces se presentan problemas administrativos o también solicitudes de las instituciones para su asesoramiento administrativo o docente y ahí estamos, ahí hemos llegado de repente no al 100% pero si a la gran mayoría.

¿Cuáles son los avances en el monitoreo y acompañamiento docente?

Los avances son significativos como te vuelvo a decir en la prueba ECE o evaluación censal lo demuestran si el profesor o los estudiantes están subiendo su nivel de logro en aprendizaje es porque hay un trabajo conjunto el esfuerzo, la dedicación, el empeño del docente vía el monitoreo y acompañamiento y asesoramiento pedagógico por parte de la UGEL; todo ello conlleva a que exista mejores aprendizajes en nuestros estudiantes

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Bueno, algunos profesores, no es la mayoría, algunos casos aislados tema del mal manejo de los recursos que dan para mantenimiento de local eso bueno a limitado un poco la relación con nuestros docentes con la UGEL y se tenía que actuar de acuerdo a ley de repente

abriéndoles procesos administrativos todo eso está en marcha, eso sería una de las dificultades que hemos tenido. Toda gestión no es perfecta siempre tiene que haber sus limitaciones. Considero que una de las limitaciones es que hemos tenido que procesar a colegas.

ENTREVISTA AL PROF. VÍCTOR HUGO MARÍN RUIZ

¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado?

Si, se nota el avance, porque usted sabe que cuando se tenía dependencia de Chota la atención era un poco como que me van a presionar de la institución de la cual dependía, pero con la autonomía el personal se desenvuelve como tal, con autonomía.

¿En qué aspectos ha mejorado?

En el aspecto por ejemplo de acompañamiento pedagógico, en el aspecto de atención a la recepción de documentos al usuario, en el caso de algunas gestiones de ello de manera personal o a través de la institución también que lo requieran

¿Ha influido la autonomía de la UGEL en la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Sí, bastante, porque de ello depende también de que las instituciones educativas actúen de manera independiente y su accionar sea en función a las necesidades educativas de las comunidades y consecuentemente del ámbito de la provincia

¿Cuáles son los avances en planificación?

Desde la UGEL o a través de las instituciones educativas en un 98% las instituciones educativas tienen sus planes anuales de trabajo, con miras a lograr tener ya su PEI el cual es el instrumento que rige el caminar de la institución para el logro de metas y aprendizaje con sus estudiantes.

¿Cuáles son los avances en infraestructura?

En la actualidad no podemos decir que las instituciones educativas a un 100% están avanzando en su infraestructura, pero si se puede ubicar más o menos en un 80% a las instituciones educativas ya tienen una buena infraestructura de tal manera que esto le va permitir al estudiante desenvolverse como tal en un ambiente agradable.

¿Qué avances hay en contratación y nombramiento de personal?

Con respecto a la contratación en el 2014, se ha logrado las metas a un 100% podemos decir. Con respecto al nombramiento todavía no sabemos nada, solamente está en comunicado usted sabe que en comunicado no se tiene nada seguro, todavía se tiene que tener una norma técnica que oriente el proceso de nombramiento, posiblemente a mediados del 2015 o más seguro en el 2016

¿Cuáles son los avances en la adquisición y distribución de materiales?

Si bien es cierto se ha logrado las metas. Hualgayoc a nivel de la región está ocupando buenos lugares con el cumplimiento de sus metas cuando se firma los compromisos a nivel de la región

¿Ha influido la UGEL para la organización en las instituciones Educativas?

Sí, se logra de tal manera que las instituciones educativas están contando ya aparte de la organización interna de docentes con sus CONEIs, con sus comités de APAFA, con sus comités de apoyo para el mantenimiento escolar. Están organizadas.

¿Cuáles son los avances en el monitoreo y acompañamiento?

Quizás no se llegue a un 100% por la situación de falta de personal, pero si está más o menos avanzando a un 65 o 70%

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Posiblemente, sea una de las limitantes la autonomía hace más o menos 3 años de autonomía eso significa que recién se está avanzando por que usted sabe la experiencia misma nos permite lograr buenos resultados, pero eso depende del nacimiento de la autonomía está avanzando bastante y si habláramos de más años de independencia, el avance fuera mejor.

ENTREVISTA AL SEÑOR OSCAR DÍAZ CRUZADO. PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA I.E- N° 82661.

¿Usted observa que la atención en la UGEL ha mejorado con la autonomía?

A mi parecer personal, pienso que si debido a que la atención es un poco más inmediata y cualquier necesidad que un servidor público tenga lo tiene un poco más cerca, más a

disposición en todos los servicios que brinda la UGEL. En comparación antes uno tenía que viajar a Chota y demanda gasto, más inversión a cada trabajador público.

¿Ha influido la autonomía en la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Pienso que si ha influido porque se ha viabilizado la parte de la gestión, la parte administrativa porque anteriormente para hacer cualquier trámite se tenía que viajar un día que al final probablemente no era atendido entonces tenía que continuar haciendo más viajes y teniendo la autonomía de la UGEL un poco más inmediata, más cerca de su institución entonces eso a viabilizado la parte administrativa y ejecutiva de una institución más cerca de una institución

¿Observa usted avances en infraestructura?

A través de la UGEL se viene gestionando presupuestos que viene de parte del estado que eso va ayudar a las instituciones educativas a mejorar la calidad de su infraestructura y anteriormente no se lo tenía en cambio en estos últimos tiempos de todas maneras este aporte ha influenciado en el mantenimiento de la infraestructura de las instituciones que cuentan con este tipo de presupuesto.

¿Observa usted avances en contratación y nombramiento de personal?

Los avances que podemos observar a través de la UGEL es que se lo está difundiendo públicamente algunos contratos que se producen, esto es una forma como la UGEL viene haciendo una transparencia publicando sus plazas en comparación que otras gestiones anteriormente digamos un poco no tan claras. Además también teniendo la UGEL un poco más cerca digamos en nuestra población permite que todas plazas que se están produciendo sean más conocidas por el público y ellos puedan apostar o postular por una plaza.

¿Cuáles son los avances en la adquisición y distribución de materiales educativos?

Digamos que con los presupuestos que viene a la UGEL y teniendo un poco más cerca de nuestras instituciones, es que las instituciones pueden solicitar el tipo de material, la calidad de material que necesitan de acuerdo a su realidad a la UGEL. Porque cada i. e. necesita materiales que van ayudar a mejorar la calidad educativa en las instituciones, entonces uno puede pedir y sugerir que materiales son indispensables para poder cumplir con su función o labor en cada institución educativa.

¿Ha influido la UGEL en la organización de la institución educativa?

Pienso que si por la razón de que cualquier consulta o deficiencia que se presente en una institución educativa de inmediato recurre al jefe inmediato, entonces esto va permitir seguir avanzando y tener una gestión educativa de mejor calidad y teniéndolo lejos es un poco más dificultoso porque no hay podemos decir no tenemos la autonomía para tomar las decisiones de tal o cual asunto de tal o cual gestión que se tenga. Entonces hay que recurrir más distancia como era anteriormente no nos facilitaba la administración más inmediata.

¿Qué dificultades limitaron la gestión educativa durante los años 2011-2014?

Creemos que dificultades va haber muchas pero a medida que pasan los tiempos o como la administración pública de la UGEL se va viendo algunas deficiencias y eso se va superando y creemos que en toda administración pública siempre va ver algunas deficiencias, creo que al 100% va ser imposible, pero a medida que se amplían los servicios van aumentando las deficiencias pero estos servicios se va superando día a día con la finalidad de que una institución brinde una educación de calidad.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Descentralización, autonomía y gobernabilidad					
EJE TEMÁTICO: La descentralización y su impacto en el desarrollo educativo institucional					
TÍTULO DEL PROYECTO: Evaluación de la política de descentralización en la gestión educativa del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011–2014.					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema central:</p> <p>¿Cuáles son los resultados de la política de descentralización en la gestión educativa del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, durante el periodo 2011-2014?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>P1. ¿Cuáles son los resultados de la política de descentralización en el proceso de planificación de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014?</p> <p>P2. ¿Cuáles son los resultados de la política de descentralización en el proceso de organización de las instituciones educativas</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Conocer los resultados de la política de descentralización en los procesos de gestión educativa del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, durante el periodo 2011-2014.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>O1. Evaluar la política de descentralización en el proceso de planificación de las instituciones educativas, del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014.</p> <p>O2. Evaluar la política de descentralización en el proceso de organización de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de</p>	<p>Hipótesis central</p> <p>La evaluación de la política de descentralización en la gestión educativa evidencia un resultado deficiente en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>H1. La política de descentralización en el proceso de planificación de las instituciones educativas, del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, evidencia resultados deficientes.</p> <p>H2. La política de descentralización en el proceso de organización de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia</p>	<p>Variable</p> <p>Descentralización Competencia atribuida a un nuevo ente separado de la administración central, dotado de personalidad jurídica propia, y constituido por órganos propios que expresan la voluntad de ese ente.</p> <p>Gestión Educativa Capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa.</p>	<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> - La I.E cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> . Proyecto Educativo institucional . Proyecto curricular institucional . Plan Anual de trabajo . Plan de monitoreo y acompañamiento . Plan de capacitación . Plan de gestión de riesgos . Plan ambiental. . Plan de tutoría . Plan de investigación . Reglamento interno - Fecha de elaboración - Participación de agentes - Participación de UGEL <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - La I.E cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> . CONEI . APAFA . comité de aula . Comité de tutoría . Comité ambiental . Comité de gestión de riesgos . Comité de disciplina y convivencia escolar . Comité de salud, . Municipio escolar . Comité de defensoría del niño y adolescente. . Fecha de conformación . Participación de la UGEL 	<p>Tipo de investigación: Descriptiva simple</p> <p>Diseño de Investigación: Tiene el siguiente esquema: M \implies O</p> <p>Universo y muestra</p> <p>Universo: 236 instituciones educativas; 79 son de inicial, 128 de primaria y 29 de secundaria.</p> <p>Muestra: 66 instituciones educativas: 22 de inicial, 36 de primaria y 8 de secundaria seleccionada al azar y en forma estratificada, aplicando la fórmula $nh = \frac{Nh(n)}{N}$</p> <p>Técnicas: El cuestionario y la entrevista</p> <p>Instrumentos: Cédula de entrevista y cédula de cuestionario.</p>

<p>del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011 – 2014</p> <p>P3 ¿Cuáles son los resultados de la política de descentralización en la dirección de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011 – 2014</p> <p>P4 ¿Cuáles son los resultados de la política de descentralización en el control de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011 – 2014</p>	<p>Hualgayoc, 2011-2014.</p> <p>O3. Evaluar la política de descentralización en el proceso de dirección de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014.</p> <p>O4. Evaluar la política de descentralización en el proceso de control de las instituciones educativas, del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, 2011-2014.</p>	<p>de Hualgayoc, evidencia resultados deficientes.</p> <p>H3. La política de descentralización en el proceso de dirección de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, evidencia resultados deficientes</p> <p>H4. La política de descentralización en el proceso de control de las instituciones educativas, del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, evidencia resultados deficientes.</p>		<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usted gestiona oportunamente: <ul style="list-style-type: none"> . Docentes para garantizar el PEA . Implementación de materiales . Mejoras en la infraestructura . Capacitación docente . Reconocimiento de labor destacada - Autonomía de la UGEL y personal - El material recibido es: <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía de la UGEL y materiales - Autonomía de la UGEL e infraestructura - Usted asegura que la comunidad educativa conozca sus roles y funciones a través de: <ul style="list-style-type: none"> . Reuniones . Medios escritos . Jornadas de trabajo . Página Web - Los mecanismos de comunicación con padres de familia son: <ul style="list-style-type: none"> . Reuniones periódicas . Informes escritos . Libretas de notas . citas individuales con padres . Buzón de sugerencias - Quiénes han participado en el proceso de evaluación <ul style="list-style-type: none"> . Solo el personal directivo . Director y docentes . Director, docentes y estudiantes . Director, docentes, estudiantes y padres de familia <p>Control (Monitoreo y Acompañamiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo del director - Frecuencia de monitoreo y acompañamiento - Monitoreo en los últimos cuatro años del director - Monitoreo de la UGEL 	
--	---	--	--	--	--

