

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Autoevaluación Institucional según el modelo de la calidad educativa del IPEBA, para elaborar el Plan de mejora de la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001-Jaén; 2014

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

Maestriza: José Roal Oblitas Díaz

Asesor:

M.Cs. Jorge L. Becerra Muñoz

CAJAMARCA – PERÚ

2015

COPYRIGHT © 2015 by
JOSÉ ROAL OBLITAS DÍAZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Autoevaluación Institucional según el modelo de la calidad educativa del IPEBA, para elaborar el Plan de mejora de la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001-Jaén; 2014

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:
Maestriza: José Roal Oblitas Díaz

Comité Científico

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Presidente

Mg. Enrique Vera Viera
Miembro Accesorio

Mg. Waldir Díaz Cabrera
Primer Miembro Titular

Mg. Luis R. Quispe Vásquez
Segundo Miembro Titular

M.Cs. Jorge L. Becerra Muñoz
Asesor

JAEN- CAJAMARCA

2015

DEDICATORIA

A:

Mis queridos padres, a mi esposa y mis hijos quienes son la razón de ser de mi existencia, por su apoyo que me brindaron para ser un maestro al servicio de los adolescentes y jóvenes que buscan superarse con la educación.

José

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, al Gobierno Regional, a la Dra. Marina Estrada Pérez, al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar y de manera especial a mí asesor M.Cs. Jorge L. Becerra Muñoz, por sus orientaciones para el desarrollo de la investigación. Al Director de la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” Dr. Nazario Aguirre Baique, a los docentes, estudiantes y padres de familia que participaron en el proceso de autoevaluación de la gestión educativa, y por los compromisos asumidos para implementar el Plan de Mejora, que tiene por finalidad mejorar la calidad del servicio educativo y optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, garantizando la formación integral de los estudiantes.

José

ÍNDICE

DERECHO DEL AUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Formulación del Problema.....	11
1.3 Justificación de la Investigación.....	11
1.4. Delimitación.....	13
1.5. Limitaciones.....	13
1.6. Objetivos de la Investigación.....	14
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	15
2.2 Bases Teórico-Científicas.....	23
2.2.1. Los Modelos de Gestión de la Calidad. Aportes teóricos y metodológicos para la autoevaluación institucional.....	23
2.2.2. Referentes teóricos de los modelos de gestión de calidad.....	25
2.2.2.1. El modelo Deming.....	27
2.2.2.2. El Modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000).....	29
2.2.2.3. El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM).....	31
2.2.2.4. Aportes de la Complejidad a la Gerencia de la Calidad Educativa.....	32
2.2.2.5. Contribuciones de la Quinta Disciplina a la Gerencia de la Calidad educativa.....	34
2.2.3. Modelo Peruano de Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regula.....	39
2.2.3.1. Evaluación de instituciones educativas.....	40
2.2.3.2. Finalidad y funciones de la evaluación institucional.....	42
2.2.4. Acreditando la calidad de la educación básica en Perú.....	47

2.2.4.1. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad Educativa (SINEACE).....	48
2.2.4.2. La Acreditación.....	49
2.2.4.3. La Autoevaluación.....	52
2.2.4.4. Matriz de evaluación para la acreditación.....	57
2.2.5. Plan de Mejora.....	63
2.3 Definición de Términos Básicos.....	64
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	72
3.1. Hipótesis de Investigación.....	72
3.2. Variables.....	72
3.3. Matriz de operacionalización de variables.....	72
3.4. Población.....	73
3.5. Muestra.....	73
3.6. Unidad de Análisis.....	73
3.7 Tipo de Investigación.....	74
3.8 Diseño de Investigación.....	75
3.9 Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos.....	75
3.10. Procesamiento de los Datos.....	76
3.11. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	76
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	77
4.1. Análisis e interpretación de factores, Estándares e indicadores priorizados de la Matriz de Autoevaluación del IPEBA.....	78
4.2. Discusión.....	122
CAPÍTULO V	
PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN	134
5.1 .Fundamentos teóricos de la propuesta.....	134
CONCLUSIONES	172
SUGERENCIAS	174
LISTA DE REFERENCIAS	175
APÉNDICES/ ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Participación en la Elaboración del PEI.	80
Tabla 2	Conocimiento de los documentos de Gestión por parte de los docentes.	81
Tabla 3	Cuánto conoces de tu Institución Educativa.	82
Tabla 4	Temas o lineamientos donde se expresan los objetivos de mejora de los aprendizajes en la Propuesta Pedagógica.	84
Tabla 5	Mecanismos para facilitar la participación de los integrantes de la comunidad educativa.	85
Tabla 6	Participación en los procesos de mejora de enseñanza y aprendizaje	86
Tabla 7	Actividades para mejorar la convivencia escolar	88
Tabla 8	Puedo expresar mis opiniones sobre la institución educativa sin temor (Docentes)	89
Tabla 9	Puedo expresar mis opiniones sobre la institución educativa sin temor. (Padres de familia)	89
Tabla 10	Apreciación de los docentes sobre la supervisión, monitoreo y acompañamiento	93
Tabla 11	El Director realiza monitoreo y supervisión para mejorar la práctica pedagógica de los docentes.	94
Tabla 12	El monitoreo, acompañamiento y supervisión permite al docente.	95
Tabla 13	La I.E reconoce a los docentes por su destacada labor	96
Tabla 14	Participación en actividades programadas en equipos de docentes.	97
Tabla 15	Temas de capacitación que promueve la institución educativa.	99
Tabla 16	Capacitaciones en los dos últimos años	101
Tabla 17	Intercambio de experiencias con otras instituciones educativas.	102
Tabla 18	Verificación de las sesiones de clase	103
Tabla 19	La I.E informa con claridad sobre lo que deben aprender sus hijos	106
Tabla 20	Preguntan sobre las actividades que les gusta o interesa a sus hijos.	107

Tabla 21	la I.E cuenta con información actualizada	110
Tabla 22	Uso de la información de la evaluación de desempeño docente	111
Tabla 23	Información actualizada en la Institución Educativa	111
Tabla 24	En la práctica pedagógica, analiza y utiliza la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes.	112
Tabla 25	Sustento de los Planes de Mejora para la enseñanza y el aprendizaje	113
Tabla 26	Acciones que realiza la I.E para gestionar la ejecución de los planes de mejora	114
Tabla 27	Actores educativos que se involucran en las actividades.	115
Tabla 28	Implementación del programa de seguimiento para las mejoras previstas	116
Tabla 29	Evaluación del Programa de seguimiento a las mejoras previstas	116
Tabla 30	Infraestructura de la institución educativa	119
Tabla 31	Materiales de la Institución Educativa	120
Tabla 32	Información sobre la administración de los recursos financieros.	121

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Evaluación Censal sobre matemática y comprensión lectora año 2013	12
Cuadro 2	Modelos de la calidad de la gestión.	27
Cuadro 3	Número de Factores, Estándares e Indicadores para la Autoevaluación	58
Cuadro 4	Matriz de Evaluación para la Acreditación de Instituciones Educativas de Educación Básica.	58
Cuadro 5	Esquema del Plan de mejora	64
Cuadro 6	Operacionalización de variables	72
Cuadro 7	Muestra de grupos de la unidad de análisis.	74
Cuadro 8	Calificación del factor N° 1: Dirección Institucional.	78
Cuadro 9	Selección de indicadores asociados a estándares no logrados del Factor 1: Dirección Institucional	79
Cuadro 10	Calificación del factor N° 2: Soporte al desempeño docente	92
Cuadro 11	Selección de indicadores asociados a estándares no logrados sobre el Factor 2: Soporte al desempeño docente.	92
Cuadro 12	Calificación del Factor N° 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	105
Cuadro 13	Selección de indicadores asociados a estándares no logrados del Factor N° 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	105
Cuadro 14	Calificación del Factor N° 4: Uso de la información	108
Cuadro 15	Selección de indicadores asociados a estándares no logrados en el Factor N° 4: Uso de la Información.	109
Cuadro 16	Calificación del factor N° 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje	118
Cuadro 17	Selección de indicadores asociados a estándares no logrados del Factor N° 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje.	118

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
APAFA	Asociación de Padres de Familia
CESIP	Centro de Estudios Sociales y Publicaciones
CETPRO	Centro de Educación Técnico Productiva
CINDA	Centro Interuniversitario de Desarrollo
CNE	Consejo Nacional de Educación
CONEI	Consejo Educativo Institucional
COPAE	Consejo de Participación Estudiantil
DESNAS	Defensorías Escolares del Niño y del Adolescentes
DCN	Diseño Curricular Nacional
DCR	Diseño Curricular Regional
EBR	Educación Básica Regular
ECE	Evaluación Censal de Estudiantes
EFA	Educación For All.- Educación para Todos
IE	Institución educativa
IGA	Informe de Gestión Anual
IIEE	Instituciones educativas
IPEBA	Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica
LGE	Ley General de Educación
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
OREALC/ UNESCO	Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe
PAT	Plan Anual de Trabajo
PCIE	Proyecto Curricular de la Institución Educativa

PCR	Propuesta Curricular Regional
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PEL	Proyecto Educativo Local
PEN	Proyecto Educativo Nacional
PER	Proyecto Educativo Regional
PISA	Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA por sus siglas en inglés: Programme for International Student Assessment)
POI	Plan Operativo Institucional
PREAL	Programa Promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe
SIEP	Sociedad de Investigación Educativa Peruana
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
TIC	Tecnología de la Información y la Comunicación
UMC	Unidad de Medición de la Calidad
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	United Nations Children's Fund. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

RESUMEN

La presente investigación tiene relación con los procesos de evaluación institucional y mejora de la calidad educativa en el marco de las normas y orientaciones del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). La generación de una cultura de calidad es un proceso de reciente data en nuestro país, especialmente en las Instituciones de Educación Básica. En efecto, se realizó el proceso de Autoevaluación Institucional de la I.E. “Ramón Castilla y Marquesado” N°16001, ubicada en la ciudad de Jaén, Región de Cajamarca-Perú. El Proceso de Autoevaluación se realizó en base al Modelo del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA. La investigación es descriptiva y evaluativa, y se suscribe en la línea de investigación de Gestión y Calidad Educativa. El Universo es de 605 personas, con una muestra de 174 participantes. Se evaluaron 5 factores, 12 estándares y 43 indicadores. Los instrumentos aplicados son los propuestos por el IPEBA, debidamente validados, cuyos resultados obtenidos nos permitió elaborar el Plan de Mejora en función a los factores e indicadores que no alcanzaron el nivel “logrado” durante el proceso de la autoevaluación. En los resultados se corrobora la escasa participación de los docentes en la elaboración de los documentos de gestión, no se estimula a los profesores por su desempeño laboral, el bajo impacto de las capacitaciones en la práctica pedagógica, metodología inadecuada en la enseñanza y evaluación, y bajos logros de aprendizaje en los estudiantes.

Palabras clave: Acreditación, Autoevaluación, Gestión Educativa, Calidad Educativa, Mejora continua, Plan de Mejora.

ABSTRACT

This research is related to the processes of institutional evaluation and improvement of educational quality in the context of the rules and guidelines of the National System of Evaluation, Accreditation and Certification of Educational Quality (SINEACE).

Generating a quality culture is a recent process data in our country, especially in basic education institutions. Indeed, the process was carried Institutional Self EI "Ramon Castile and Marquesado" N°16001, located in the city of Jaén, Cajamarca region of Peru. The self-assessment process was conducted on the model of the Peruvian Institute of Evaluation, Accreditation and Certification of Quality Basic Education - IPEBA. The research is descriptive and evaluative, and subscribes to the research and Educational Quality Management. The Universe is 605 people, with a sample of 174 participants. 5 Factors 12 standards and 43 indicators were evaluated. The instruments used are those proposed by the IPEBA, properly validated, the results obtained allowed us to develop the improvement plan according to the factors and indicators that did not reach the level "managed" during the process of self-evaluation. In the results the low participation of teachers in the development of management documents is confirmed, no teachers are encouraged by their job performance, the low impact of training in pedagogy, inadequate teaching methodology and evaluation, and low learning achievements of students.

Keywords: Accreditation, Self, Educational Management, Educational Quality, Continuous Improvement, Improvement Plan.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la cultura de la calidad se ha convertido en uno de los temas más actuales. Esta cultura se ha caracterizado fundamentalmente por asegurar la calidad de los productos y de los procesos a nivel organizacional y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Sin embargo, no podemos hablar de cultura de la calidad sin hacer referencia a la evaluación. Y es que la calidad y evaluación son dos elementos inseparables. Hablar de calidad conlleva hablar de evaluación ya que, la preocupación por la calidad ha llevado a la necesidad de evaluar.

A partir de los años 80 surge un nuevo movimiento denominado “Gestión de la calidad”. Este movimiento proviene del mundo de las empresas y en la actualidad está penetrando en el mundo educativo. Se ha generado una cultura de la calidad, implantando en las instituciones educativas un modelo de evaluación basado en la filosofía de la gestión de la calidad.

En el Perú en el año 2003 se dio la Ley General de Educación N° 28044, en su art. 14° hace mención sobre el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa- SINEACE y en el art. 16° hace referencia a la certificación de competencias profesionales y acreditación de la instituciones educativas.

En el Perú, y en general en América Latina, existe una escasa “Cultura Evaluativa” que sustente y guíe el trabajo de gestión de las instituciones educativas.

Se han hecho esfuerzos por fomentar esta “cultura” por parte de diversas instituciones locales, incluidas ONGs, Universidades y el Ministerio de Educación, ya sea a través de capacitaciones, publicaciones y difusión de materiales. En este marco, el contexto nos plantea un reto a las instituciones educativas de Educación Básica, el de incentivar y promover la calidad de la educación a través de la práctica de una cultura de evaluación.

Por estas razones nos interesamos en investigar sobre la autoevaluación institucional, ejecutando el proceso en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001 de la ciudad y Provincia de Jaén, en la Región de Cajamarca.

Según el interés y necesidad de la institución educativa se elige un modelo para la evaluación institucional, en este caso optamos por el Modelo del IPEBA. Cabe precisar que, existen varios modelos para la evaluación y acreditación de la calidad educativa, los mismos que corresponden a diferentes paradigmas y enfoques de evaluación, cada una requiere diferentes procesos de planificación y ejecución.

Para fines de la presente investigación se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es el resultado de la autoevaluación, mediante la aplicación del Modelo del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica- IPEBA, en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001 que nos permita elaborar un Plan de Mejora?

Teniendo en cuenta el esquema de tesis y el protocolo proporcionado por la Escuela de Postgrado de la Universidad de Cajamarca, se ha estructurado en cinco capítulos:

Capítulo I denominado Problema de investigación, se hace referencia de la problemática educativa y la necesidad de realizar un proceso de autoevaluación institucional para determinar fortalezas y debilidades con la finalidad de proponer estrategias para un mejoramiento continuo de la gestión educativa.

El Capítulo II desarrolla el Marco Teórico, que sistematiza los fundamentos normativos, teorías sociales y pedagógicas, que dan soporte científico a la investigación. Se realiza un breve análisis de los principales Modelos de Calidad, las Normas ISO, el Modelo Deming, el EFQM y los alcances metodológicos y prácticos del Modelo IPEBA.

El Capítulo III comprende el aspecto metodológico, donde se indica el tipo y diseño de investigación y los instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo IV se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo con la aplicación de los instrumentos validados por el IPEBA, de esta manera se determinó los indicadores por mejorar de la Institución Educativa –IE, los mismos que fueron considerados en el Plan de Mejora.

El Capítulo V se hace la Propuesta del Plan de Mejora, y el modelo gráfico en base a los factores, estándares e indicadores que no alcanzaron el nivel

“logrado” y que deben ser superados; para tal fin, se diseñaron y se programaron acciones de mejora para ser desarrolladas en tres años consecutivos, culminando con una evaluación e informes que se deben presentar al IPEBA.

Finalizamos nuestra investigación con las conclusiones y sugerencias, reconociendo que nuestro estudio es un aporte valioso para futuras investigaciones en autoevaluación institucional, gestión y calidad educativa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En abril del año 2000, se realizó el Foro Mundial sobre la Educación celebrado en Dakar, y se revisó el progreso realizado por el movimiento Educación para Todos (EPT), renovando el compromiso de alcanzar sus metas y objetivos. Los 1500 participantes estuvieron de acuerdo con los importantes avances logrados y concertaron un Marco de Acción donde se establecieron seis objetivos generales para alcanzar en el año 2015. Entre los objetivos tenemos: Velar por que antes del año 2015 todos los niños, y sobre todo las niñas que se encuentran en situaciones difíciles y los que pertenecen a minorías étnicas, tengan acceso a una enseñanza gratuita de buena calidad y la terminen; y mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para conseguir resultados de aprendizajes reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales.

En las últimas décadas, el Perú logró mejoras significativas en cobertura educativa, pero subsisten problemas muy graves de calidad, equidad y eficiencia. Diversos factores explican estos problemas: insuficientes recursos económicos y mal asignados, falta de docentes bien entrenados y motivados, ausencia de un marco institucional que promueva una mejor gestión de la escuela, la poca apertura a los procesos de evaluación y cambios, escasos proyectos de innovación e investigación, falta de liderazgo entre otros.

Los resultados de la ECE 2014 (MED, 2015), si bien expresan una mejora tanto en Matemática como en comunicación, no expresan los niveles satisfactorios esperados en términos de calidad educativa. Esta mejora se expresa en que el 44% de escolares alcanzó el nivel satisfactorio en comprensión lectora y 26% en matemática, significando un crecimiento de 11 y 9 puntos porcentuales respectivamente en comparación a los resultados del 2013. En la Región Cajamarca, se pasó del 23.3% al 31.6% de estudiantes que lograron el nivel satisfactorio en comprensión lectora, y en matemática, del 13.5% al 23.4%, en ambos casos, Cajamarca se ubica por debajo de la media nacional.

La necesidad de autoevaluar la gestión de la calidad en las instituciones públicas según las normas aprobadas por el Estado Peruano, constituye una línea de investigación a desarrollar, mediante la cual se pretende generar aportes teóricos, metodológicos y prácticos para contribuir a la cultura de la calidad institucional.

En cuanto a la cobertura, se observa que esta ha venido aumentando en educación inicial, y parece haberse estancado en la primaria y secundaria. Más aún, solo 60% de alumnos concluye la primaria a los 12 años, y sólo un 40% de alumnos concluye la secundaria a los 17 años. Lo peor es que aproximadamente entre 30% y 35% de la población joven no concluye la secundaria. La cobertura y culminación de la educación básica continúa presentando diferencias importantes según el estrato socioeconómico y el lugar de residencia.

Según el documento de Metas Educativas al 2021 (OEI, 2010), la evaluación se ha convertido hoy en día en un instrumento indispensable para pilotear el desarrollo

de los sistemas educativos y para valorar el impacto de las políticas de mejora de la educación puestas en práctica.

En el Perú, los problemas educativos siguen siendo los mismos de la década del 80, entre ellos; bajo presupuesto para el sector educación, deficiente atención de los servicios educativos, bajo rendimiento académico, deserción escolar, familias disfuncionales, escasa preparación y actualización docente, falta de identidad y compromiso social con la calidad, falta de dominio de tecnologías de información y comunicación TIC, y una resistencia al cambio (Trahtemberg, 1994).

La perspectiva de las iniciativas de la Educación Para Todos en este país se traduce en la visión de una sociedad educadora con bases institucionales consolidadas. Bajo el liderazgo del sector educación, y con la más amplia participación y vigilancia de parte de la sociedad civil, se busca garantizar una educación básica integral, pertinente y de calidad para todos a lo largo de su vida.

En este contexto, subrayamos el tema de la calidad, el mismo que es un elemento medular de la educación que no sólo tiene repercusiones en lo que aprenden los alumnos, sino también en su manera de aprender y en los beneficios que obtienen de la instrucción que reciben, por esta razón, es necesaria una autoevaluación institucional para determinar resultados en los procesos pedagógicos, la convivencia humana, y el vínculo escuela familia y comunidad, que permita diagnosticar la situación educativa, y proponer planes de mejora de los aprendizajes.

Las evaluaciones nacionales son un examen al sistema educativo que permite tomar el pulso e identificar aspectos importantes que deben ser trabajados para mejorarlos. Estas evaluaciones se toman periódicamente (aproximadamente cada tres años) a una muestra. Los resultados de las evaluaciones nacionales de rendimiento constituyen herramientas muy importantes para tomar decisiones de política educativa en diversos niveles.

Para alcanzar la calidad educativa, las Instituciones Educativas (I.EE), necesitan reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral (CNE, 2007).

En el Perú, el SINEACE, tiene la finalidad de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad. Para ello recomienda acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas, con el propósito de optimizar los factores que inciden en los aprendizajes y en el desarrollo de las destrezas y competencias necesarias para alcanzar mejores niveles de calificación profesional y desempeño laboral (SINEACE, 2014).

Según el IPEBA (2013), el proceso de acreditación de la calidad de la gestión es una herramienta que contribuye a asegurar el derecho a una Educación Básica y Técnico Productiva de calidad, ya que promueve que las instituciones educativas

brinden a todos los peruanos las condiciones necesarias para el logro de aprendizajes, favoreciendo de este modo el cierre de las brechas de inequidad educativa.

Las instituciones educativas que deciden autoevaluarse para acceder a la acreditación de la calidad de su gestión lo hacen de manera voluntaria, participativa y con la intervención de la comunidad educativa. Los resultados que obtienen de esta autoevaluación les permite tener una idea clara del nivel en que se encuentra su gestión, en relación a los estándares establecidos en la Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular, publicada por el IPEBA.

En la Provincia de Jaén la mayoría de instituciones educativas de los diferentes niveles educativos, tienen deficiencias en los procesos de gestión, cobertura educativa, inequidad y bajos niveles de aprendizaje. Como parte de esta problemática sobre gestión y calidad educativa se observa en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001 de la ciudad de Jaén, Provincia de Jaén, en la Región de Cajamarca-Perú. La mencionada Institución atiende los niveles de educación primaria y secundaria, es de gestión pública, y se encuentra ubicada en la zona urbano marginal, su población es de 1792 estudiantes, el 40 % son hijos de padres campesinos de bajos recursos económicos, el 25% hijos de trabajadores eventuales en instituciones públicas y privadas , el 10 % hijos de profesionales de la zona y el 25% hijos de comerciantes, todos ellos atendidos por más de 100 trabajadores entre directivos, profesores, personal administrativo y de apoyo (Proyecto Educativo Institucional-PEI, 2014).

La mayoría de estudiantes son nacidos en Jaén, y otros son inmigrantes de las diferentes provincias de la Región de Cajamarca, especialmente de Chota y Cutervo, también provienen de familias que inmigraron de las regiones de Piura, Amazonas y Lambayeque. La problemática educativa se evidencia en el escaso presupuesto para el mantenimiento de la infraestructura y adquisición de material educativo, escaso uso de las TICs en los procesos de enseñanza y aprendizaje, uso de metodologías tradicionales por algunos docentes, dificultades para establecer buenas relaciones humanas, escasa participación y comunicación de los padres de familia en los asuntos pedagógicos e institucionales. Los estudiantes presentan características educativas como bajo rendimiento académico especialmente en las áreas curriculares de Matemática, Comunicación, Ciencia Tecnología y Ambiente; los estudiantes no tienen el hábito para el estudio y la investigación, dificultades para desarrollar habilidades sociales y de comunicación; así como, deserción y abandono del sistema educativo por razones mayormente económicas y de salud, y escasas expectativas de una educación de calidad que asegure el futuro de los estudiantes .

A partir de la problemática educativa de la mencionada institución y las facilidades otorgadas por los integrantes de la comunidad educativa, permitió realizar la autoevaluación institucional, determinando resultados de la gestión educativa que sirvieron para elaborar un plan de mejora según el modelo del IPEBA, contribuyendo de esta manera al aseguramiento de una mejora continua de una gestión de calidad en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001 – Jaén.

1.2. Formulación del Problema de Investigación

¿Cuál es el resultado de la autoevaluación, mediante la aplicación del Modelo del IPEBA, en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001 que nos permita elaborar un Plan de Mejora?

1.3. Justificación de la Investigación

Durante la etapa previa de la autoevaluación los integrantes de la comunidad educativa reflexionaron sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje que actualmente se desarrollan en la práctica pedagógica, y la calidad del servicio educativo que se viene ofertando en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001. Ante los problemas, necesidades y deficiencias en el servicio educativo, se tomó la decisión de emprender un proceso de autoevaluación, en coordinación con los responsables del estudio de investigación.

Con la aplicación de los instrumentos de la Matriz de Autoevaluación del IPEBA se constató que los resultados obtenidos no son alentadores para la institución, y que el 90% de los estándares y el 60% de los indicadores evaluados de la matriz de evaluación del IPEBA, están por debajo del nivel logrado, ubicándose en Inicio y Poco Avance. Así mismo, en base los resultados de las evaluaciones censales del año 2013 a nivel de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL – Jaén), se justifica la autoevaluación institucional.

Cuadro 1. Evaluación Censal sobre matemática y comprensión lectora año 2013

EVALUACIÓN	REGION	UGEL/ I.E	GRADO	COMPETENCIAS	En inicio	En proceso	Satisfactorio
ECE2013	DRE Cajamarca	UGEL Jaén	SEGUNDO	COMPRENSIÓN LECTORA	19,4	55,4	25,2
ECE2013	DRE Cajamarca	UGEL Jaén	SEGUNDO	MATEMÁTICA	51,9	35,2	12,9
ECE2013	DRE Cajamarca	IE"RCM"	SEGUNDO	COMPRENSIÓN LECTORA	30,5	50,5	19,0
ECE2013	DRE Cajamarca	IE"RCM"	SEGUNDO	MATEMÁTICA	48,9	35,2	15,9

Fuente: Ministerio de Educación 2013.

Es evidente **una justificación teórica**, porque la investigación tiene como propósito generar reflexión y debate académico sobre los conocimientos existentes sobre gestión y calidad educativa, que nos permite aplicar teorías y orientaciones del Modelo de Autoevaluación del IPEBA, contrastar los resultados y hacer epistemología en mejora de la calidad educativa.

La investigación tiene una **justificación práctica**, porque propone una serie de estrategias y acciones que se deben implementar durante el desarrollo del Plan de Mejora, donde los actores educativos, con los compromisos asumidos deben superar los factores, estándares e indicadores que no alcanzaron el nivel logrado durante la evaluación niveles no logrados en el proceso de autoevaluación.

Finalmente asume una **justificación metodológica** porque responde a un nuevo modelo válido y confiable de gestión educativa, de mejora permanente en los procesos de enseñanza- aprendizaje, y con resultados que se someten a evaluaciones internas y externas para garantizar el desarrollo de competencias y aprendizajes fundamentales en las diversas áreas curriculares del nivel de educación secundaria.

1.4. Delimitación

La investigación se ha desarrollado en zona urbana, distrito y provincia de Jaén, de la Región de Cajamarca, en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001.

La investigación tiene un límite temporal, habiéndose requerido 1 año de estudio y orientación para la elaboración de la tesis y además es necesario como mínimo 3 años para la implementación del Plan de Mejora, que recoge la intención de la comunidad educativa para impulsar una mejora continua de la calidad educativa. Esto permitirá posteriormente una evaluación interna y externa para continuar con el proceso de acreditación, el mismo que será orientado por el MINEDU y el IPEBA.

La investigación aporta conocimientos con rigor científico, teorías y estrategias que permiten solucionar los problemas de los bajos índices de rendimiento académico, y las deficiencias en los servicios educativos existentes en la Educación Básica Regular. Por su influencia social, en el sector educación, la línea de investigación, se inscribe en el campo de la **Gestión y Calidad Educativa**, en el eje temático **Planes de Autoevaluación con fines de Acreditación**.

1.5. Limitaciones

Durante el proceso de la investigación se ha observado en los integrantes de la comunidad educativa poco interés y escaso compromiso para emprender cambios mediante procesos de autoevaluación, desconfianza en la acreditación como

lineamiento de política educativa. Se ha constatado que los integrantes de la comunidad educativa tienen poca información sobre el sistema de acreditación y certificación de la educación básica. La carencia de los recursos económicos y asesores en la zona para emprender procesos de investigación científica en el campo educativo ha sido otra limitación, siendo superada con el apoyo con profesionales de la Universidad Nacional de Cajamarca (UNC).

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General.

Determinar los resultados de la autoevaluación en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001, según el Modelo de Calidad del IPEBA.

1.6.2. Objetivos Específicos

- a. Sensibilizar a los integrantes de la comunidad educativa para lograr su participación en el proceso de autoevaluación institucional.
- b. Elaborar el plan de autoevaluación institucional y aplicar los instrumentos de recolección de datos de acuerdo al modelo del IPEBA.
- c. Determinar las fortalezas y debilidades de la gestión educativa mediante el análisis e interpretación de los datos.
- d. Elaborar el Plan de Mejora sobre los resultados de la autoevaluación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. A nivel internacional.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), publicó los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes 2012 (PISA, 2013), en la cual Perú quedó en el último lugar en los tres rubros de la prueba: Matemática, ciencia y comprensión lectora. PISA analizó el rendimiento de los estudiantes de 15 años, en las áreas curriculares como matemáticas, comunicación y ciencia, a partir de pruebas que fueron sometidos los escolares de los 65 países, que representan el 80 % de la población mundial. El informe de las autoridades educativas en todo el mundo, presta especial atención a las matemáticas, por tratarse de una materia que ayuda a predecir el futuro y éxito de los estudiantes después de la educación secundaria. De los países latinoamericanos, Chile es el mejor situado al colocarse en el puesto 51 con 423 puntos en matemáticas, por debajo de la media fijada por Pisa, de 494 puntos, mientras que en lectura obtiene 441 puntos y en ciencia 445. El último de la lista y del grupo de América Latina es Perú.

Por su parte, Gonzales, (2007), en su tesis titulada: “Propuesta de evaluación de la calidad educativa por la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional de México (UPN), con concluye que la evaluación de la calidad educativa es un

mecanismo útil para asegurar en la sociedad el óptimo desempeño de los profesionales de la educación a quienes confía el desarrollo integral de los estudiantes. Implica hacer un esfuerzo por implementar proceso de mejora continua en lo institucional, pedagógico y administrativo.

Tulio Ramírez y Gloria Almeida Parra (2012), en su estudio titulado “La acreditación de la de educación superior colombiana. Balance y perspectivas”, concluyen que, en Colombia, existen dos procesos que buscan que la oferta de los servicios educativos en el nivel superior, sean ofrecidas con calidad. El primero de ellos es el registro calificado, el cual es liderado por la Comisión Nacional de Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior- CONACES, del Ministerio de Educación Nacional- MEN, proceso este de carácter obligatorio al cual están sujetos todos los programas ofrecidos por las IES.

En segundo lugar se encuentra el Proceso de Acreditación, a cargo del Consejo Nacional de Acreditación-CNA, organismo también dependiente del MEN. Contrario al primer proceso, éste, es de carácter voluntario. Estos procesos de autoevaluación para el registro calificado y la acreditación de alta calidad, se constituyen en herramientas de gran valor para determinar hasta qué punto una institución educativa cuenta con los elementos que le permiten estar al tanto de las necesidades que manifiesta la sociedad, en un momento donde es más fácil acceder a la información y a diferentes formas del conocimiento. Las transformaciones que ha logrado el proceso de regulación y medición de las Instituciones Educativas en Colombia, han permitido estas identifiquen la forma como pueden realizar su autoevaluación, aplicando el principio de la autonomía universitaria. Esto, ha conllevado a que las instituciones

educativas definan planes de mejoramiento que les permita el logro de niveles de calidad aceptados por las autoridades académicas del caso. Es pertinente identificar la importancia de esos procesos, definiendo qué se ha logrado hasta el momento en Colombia y qué faltaría por lograr. Es un reto que tienen todas las instituciones educativas, que ya no es importante y suficiente pensar y actuar localmente sino que debemos trascender a otros medios recurriendo a la internacionalización y con ello a herramientas que nos permitan interactuar con organismos y comunidades del mundo.

2.1.2. A nivel Nacional

La Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC) también coordina la participación del país en estudios internacionales de evaluación estudiantil. En el año 1997, la UMC llevó a cabo el Primer Estudio Internacional Comparativo de Lenguaje, Matemática y Factores Asociados (PEIC 1_/), en el año 2006 el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) y en 2013 el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) . Estos estudios fueron organizados por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), cuya coordinación técnica está a cargo de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC) de la UNESCO. De igual forma, la UMC coordinó la participación del Perú en los ciclos 2001, 2009 y 2012 del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA), desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Los Resultados de las Prueba Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), PISA y MINEDU (1998-2000), expresan que, los estudios y los análisis realizados sobre los pobrísimos rendimientos

de los escolares peruanos de los niveles de Educación Primaria y secundaria en las pruebas administradas entre 1998 y el año 2000; de igual manera el pobre rendimiento de los docentes peruanos en las pruebas de Suficiencia Profesional aplicadas por el MINEDU en marzo del 2002, ha sido uno de los primeros antecedentes para iniciar el proceso de acreditación de las instituciones educativas de educación básica en el Perú (Benavides, 2008).

En el Perú, específicamente en la Universidad San Martín de Porras, Ana Miluzka Baca Gamarra, María Elvira León Di Gianvito, Juan Mayta Carlos, Carlos Bancayán Oré, en reciente estudio (2014) titulado “Aseguramiento de la calidad de la formación universitaria en el Perú”, resumen su estudio afirmando que, la búsqueda permanente del hombre por entregar productos y servicios de calidad, ha ido evolucionando y pasando del rubro de la empresa hasta los servicios; las universidades, no escapan de este concepto, iniciándose este quehacer en los EEUU de NA, con la aplicación de sus modelos de calidad. En Latinoamérica quien inició prácticas de aseguramiento de la calidad de la educación superior fue Chile, en 1990. Posteriormente todos los países de la Región incorporaron este mecanismo en sus sistemas universitarios. En el Perú existió preocupación por asegurar la calidad de la educación universitaria desde la década del noventa. Se realizaron diversas acciones para superar las deficiencias de calidad existentes. En el año 2006 se concreta la creación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE. En diversas universidades peruanas existen experiencias con acreditaciones extranjeras, dirigidas a asegurar la calidad educativa. Un ejemplo es la Universidad de San Martín de Porres, cuya totalidad de carreras han sido acreditadas internacionalmente. Además, afirman que, es destacable el interés y

la voluntad del Estado Peruano y de las propias instituciones de educación superior, por establecer mecanismos que aseguren la calidad educativa en la formación universitaria, sea a través del sistema nacional o de referentes internacionales. La sociedad debe tener la garantía de que la formación de profesionales contribuirá al desarrollo del país y esa debe ser la meta a alcanzar.

El IPEBA (2013) en su Balance Titulado “Acreditando la calidad de la educación básica en Perú”, concluye que, más de 200 instituciones educativas en proceso de autoevaluación con miras a la acreditación Convenios con municipalidades, direcciones regionales de educación e instituciones privadas para promover la mejora continua de las escuelas en el país. Reconocimientos a la gestión pública desde el Poder Ejecutivo y la comunidad educativa. Publicaciones sobre las experiencias de acreditación, certificación y elaboración de los mapas de progreso del aprendizaje. El trabajo en busca de la calidad educativa se ha intensificado en este 2013. El SINEACE, a través de su órgano operador el IPEBA ha logrado que éstas instituciones educativas inicien su proceso de acreditación.

En un reciente estudio titulado “Percepción de la autoevaluación de la calidad educativa por los docentes del nivel secundaria del distrito de Huancayo”, Tesis, presentada en el año 2014, por Arroyo Fernández Yurick Franz, para optar el grado académico de Magister en Educación. Mención: Gestión Educativa. Se formula la siguiente conclusión: La autoevaluación de la calidad de la gestión educativa, que debe ser iniciativa de los directivos y docentes de las instituciones educativas del nivel de Educación Secundaria de Huancayo, se encuentran en poco avance. No existe el uso de información de los documentos de gestión, de la supervisión

educativa y de la evaluación de los aprendizajes, el resultado en este aspecto es de Inicio, así como de Dirección institucional es de poco avance. El trabajo con las familias, infraestructura y recursos para el aprendizaje se encuentran en el nivel logrado.

En el estudio realizado por la Mg. Yolanda Chuye Coronado denominado: Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. El documento presenta los principales resultados de la investigación realizada con el objetivo de caracterizar y analizar el proceso de participación de los actores en la gestión de una escuela pública de educación secundaria del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima, como escenario de aplicación de las transformaciones educativas que se vienen implementando en el país, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación. Se trabajó el estudio de un caso, desde una perspectiva cualitativa y con método etnográfico. Observar la escuela desde adentro, permitió comprobar que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes se configuran como un mecanismo facilitador, a la vez activan un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en los docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación. Se identificaron una serie de factores internos que unidos a factores contextuales, dificultan o ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela. La relación con los padres de familia se caracteriza por la desconfianza y el distanciamiento que impide convertirlos en aliados de la tarea educativa.

Por su parte, Vegas (2004), sustentó la tesis titulada: “Proceso para la validación de un plan de autoevaluación para la acreditación de la escuela de San Patricio en la ciudad de Pasco”; en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado de Educación. En dicho estudio el autor concluye que se hace necesaria la consolidación del proceso de acreditación como parte de la planificación a largo plazo de cada institución educativa, lo que permitiría que el proceso de acreditación sea la etapa concluyente de una mejora continua de la gestión educativa con óptimos resultados en la enseñanza y aprendizajes.

En el estudio realizado por Gamboa (2011). Estado de la gestión educativa en Piura: una mirada desde la Institución Educativa. Con el apoyo Centro de Investigación y Promoción del Campesinado – CIPCA. Se investiga sobre el desarrollo de la gestión en las Instituciones Educativas en el ámbito de la Región Piura, poniendo énfasis en determinar si las normas legales vigentes posibilitan, en la realidad actual, que la Institución Educativa se considere como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Este estudio pretende ser un punto de partida para la realización de próximas investigaciones que permitan desarrollar aspectos relevantes relacionados a una gestión educativa en la que se resalte la eficacia, la pertinencia y la efectividad, aprovechando por todos los medios las oportunidades que se presentan en los contextos donde existe la Institución Educativa.

El Ministerio de Educación, a través de la Unidad de Medición de la calidad educativa, realiza el estudio denominado: Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima. Las evaluaciones

nacionales de rendimiento estudiantil realizadas por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC) del Ministerio de Educación del Perú, han buscado indagar sobre el nivel de desempeño que muestran los estudiantes peruanos en áreas de aprendizaje básicas respecto a lo esperado en el currículo. En las evaluaciones se han incorporado preguntas sobre factores escolares y extraescolares relacionados con los aprendizajes de los estudiantes de las áreas evaluadas.

La presente investigación buscó comprender los procesos que se dan en las escuelas que se asocian a un mejor rendimiento de sus estudiantes tomando en cuenta la perspectiva de los diferentes actores educativos (docentes, directivos, estudiantes y padres de familia). Sin embargo, lejos de buscar confirmar una lista de factores asociados a la eficacia escolar, se propuso estudiar la escuela pública peruana desde su realidad cotidiana, procurando comprender los diferentes procesos institucionales y pedagógicos que se dan a su interior con el fin de descifrar las interrelaciones que constituyen el mundo complejo de la escuela pública en nuestro país.

Esta investigación, se realizó a partir de un estudio de casos en cinco instituciones educativas de contextos desfavorecidos de Lima Metropolitana, algunas de las cuales se caracterizaban por propiciar resultados sobresalientes para el contexto en el que se ubican. La pregunta de investigación central que buscaba responder el estudio es: ¿Qué procesos específicos ocurren en estas instituciones educativas a nivel de escuela y del aula que puedan ayudar a entender los resultados en las pruebas de rendimiento en matemática y comunicación?

2.2. Bases Teórico-Científicas

2.2.1. Los Modelos de Gestión de la Calidad. Aportes Teóricos y Metodológicos para la Autoevaluación Institucional

En el panorama del mundo globalizado y aceleradamente cambiante, la educación debe considerarse desde una mirada holística, diversificada e integradora, en esta realidad no son útiles modelos organizacionales de tiempos pasados necesitamos de un tipo de gestión flexible, abierta, relacional y explícita, que propicie ambientes educativos dinámicos con una cultura común compartida por todos sus miembros, en permanente interacción con el entorno.

Actualmente se necesitan instituciones educativas con apertura hacia la innovación y el cambio, con una cultura de gestión de la calidad arraigada a nivel organizacional, con directivos competentes para generar una forma efectiva de autoevaluarnos permanentemente para conocer las fortalezas y debilidades de nuestra dinámica educativa con el objetivo de potenciar las primeras y revertir las segundas y de cubrir vacíos que incidan en el logro de los objetivos educativos relacionados con la formación del alumno y con los procesos que conlleva la calidad educativa, sin perder de vista las ventajas y oportunidades que nos brinda el entorno, manteniéndonos alertas a lo que constituye algo adverso al desarrollo de la propuesta educativa, aspecto que debemos afrontar y superar en aras de la equidad y calidad educativa (Angulo, 2012).

En el marco de las transformaciones que están sufriendo los países industrializados, la demanda de la calidad educativa se define como prioritaria, efectuándose desde diversos ángulos: el Estado, las empresas, los usuarios y la propia comunidad académica, lo que genera expectativas diferentes y, a veces, contradictorias (Marquís, 1994).

En este sentido, las políticas educativas incluyen como instrumento de especial relevancia para la evaluación de la calidad educativa. En las últimas décadas este tipo de procesos, aparte de convertirse en un área preferente, ha pasado a ser una exigencia tanto para las organizaciones educativas, como para los gobiernos y administraciones públicas (González, 2004).

El ritmo del cambio es tan elevado que una institución estática y orientada hacia la certidumbre no puede sobrevivir en un contexto de modificaciones rápidas y no planificadas, de ahí que tengan que optar por su propia renovación de forma continuada. No podemos formar a la generación del tercer milenio de igual forma que antaño. Los contenidos y los métodos no son los mismos, las finalidades han cambiado y las adaptaciones requeridas por la sociedad son muy diferentes. Necesitamos, por lo tanto, una educación verdaderamente innovadora que prepare para el cambio y para dominar mejor el entorno (UNESCO, 1990).

Por lo tanto, la capacidad de decisión de las instituciones educativas se constituye en pieza clave del proceso, siendo el equipo directivo determinante en las buenas prácticas para su desarrollo. La aceptación de la autonomía institucional supone un verdadero desafío, dado que conlleva una mayor responsabilidad

institucional, que también requiere de la necesaria puesta en marcha de procedimientos adecuados de evaluación.

Tales desafíos de las instituciones educativas requieren de personas que tengan las competencias directivas y gerenciales, la búsqueda constante de la calidad educativa es el escenario nacional e internacional en el cual estamos involucrados.

2.2.2. Referentes Teóricos de los Modelos de Gestión de Calidad

Mejorar la calidad en las instituciones educativas del Perú, es una prioridad de las políticas educativas del Estado. Pero estos procesos de mejora realizados en base a experiencias empíricas de directores y docentes, no son en su mayoría consistentes, generalizándose en el fracaso escolar. En América latina tales como en los países de México, Colombia, Ecuador, Chile, y el Perú, la implementación de las políticas educativas están orientados hacia una cultura de evaluación, soporte pedagógico y mejora continua de la gestión, siendo necesario tener en cuenta los referentes teóricos de los modelos de gestión de calidad actualmente existentes.

Los principales modelos de gestión presentados Juan Casassus en 1999 son: **Normativo** (Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los años 70), **Prospectivo** (inicio de los años 70), **Estratégico** (Principio de los años 80), **Estratégico – Situacional** (Mediados de los 80), **Calidad Total** (Inicios de los años 90), **Reingeniería** (Mediados de los 90).

De los modelos anteriormente mencionados es el modelo de Calidad Total, el más relevante y aplicado en los procesos actuales para mejorar la calidad educativa. Surge en el mundo empresarial en la década de los 80, modelo que tiene que ver con el producto y los procesos de gestión, destaca en esta época (Shehart, 1931) con su obra Control Económico para controlar el producto.

Es a partir de la década de los 90, que el modelo de Calidad Total pone mayor énfasis en la satisfacción del cliente, con su famosa frase “los clientes son lo primero”. Se reconoce la existencia de un “usuario”, la preocupación por los resultados de la educación, se disminuye la burocracia, se flexibiliza la administración operacional, se pone en práctica el aprendizaje continuo, aumento de la productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza los sistemas de medición de la calidad educativa, la implementación de las escuelas con material educativo, y la capacitación de especialistas, directores y docentes del sector educación. El modelo se va perfeccionando y entre 1950 y 1970 con Deming y Juran e Ishikawa, trabajando en empresas japonesas, la calidad se empieza a entender en el campo educativo como un proceso de mejora continua de la gestión y la satisfacción por servicios educativos ofertados. Entonces la calidad no es otra cosa que “la satisfacción del cliente” tal como lo afirma Deming.

Cuadro 2. Modelos de la calidad de la gestión.

Modelos	Modelo Deming	Modelo ISO 2004	Modelo EFQM	Modelo IPEBA	Modelo de Autoevaluación Institucional Participativo
Criterios/Factores	Políticas y Objetivos	Organización enfocada al cliente.	Liderazgo	Dirección Institucional	Gestión Directiva
	Organización y Operativa	Liderazgo	Planificación y estrategia	Soporte al desempeño docente	Enseñanza-Aprendizaje
	Educación y su diseminación	Participación de personal	Personal del centro educativo	Trabajo conjunto con las familias y comunidad	Construcción y ejercicio de la ciudadanía
	Flujo de información y utilización	Enfoque basado en procesos	Colaboradores y recursos	Uso de información	Uso de las TICs
	Calidad de productos y procesos	Enfoque de sistemas para la gestión	Procesos	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Interrelaciones Con La Comunidad
	Estandarización	Mejora continua	Resultados en los usuarios del servicio educativo		Resultados
	Gestión y control	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Resultados en el personal		Recursos
	Garantía de calidad de funciones, sistema y métodos	Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor	Resultados en el entorno del centro educativo		Relaciones interpersonales
	Resultados		Resultados clave		
	Planes para el futuro				

Fuente: Tesis de Doris Margot Díaz Castillo y Miguel Delgado Leyva. Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una Propuesta desde la Socio formación.

2.2.2.1. El Modelo Deming

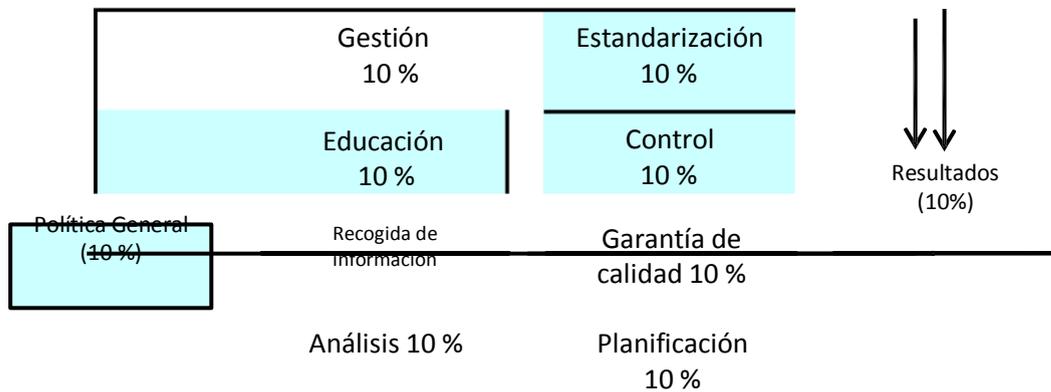
Japón fue el gestor del Modelo de calidad de Deming, se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de la calidad en las

empresas. Recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC). En 1951, por resolución de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), se instituyó el Premio Deming. Desde entonces la adopción del control de calidad y de sus técnicas fue cosa común en todos los sectores de la industria japonesa, y de allí evolucionó, con el tiempo, el concepto de Calidad Total (Patiño, 2006).

El modelo consta de diez criterios de evaluación:

1. Políticas y objetivos
2. Organización y operativa
3. Educación y su diseminación
4. Flujo de información y utilización
5. Calidad de productos y procesos
6. Estandarización
7. Gestión y control
8. Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos
9. Resultados.
10. Planes para el futuro.

Figura 1. Modelo Deming



Fuente: Instituto Edward Deming.

Todos los criterios tienen el mismo peso, este modelo exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado y asumido por todos los miembros, ya que cada uno es clave para lograr la mejora continua del proceso.

2.2.2.2. El Modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000)

En las organizaciones empresariales el modelo de Gestión de la Calidad más ampliamente utilizado es el que definen las normas UNE-EN ISO 9000:2000, que son un grupo de normas editadas en el año 2000 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), admitidas por la Comunidad Europea como norma europea (EN) y por la Asociación Española de Normalización (AENOR, 2012) como una norma española (UNE).

Existen cuatro grupos de normas ISO 9000: conceptos y elementos básicos (ISO 9000), requisitos de un sistema de calidad (ISO 9001), apoyos a la certificación (ISO 9003) y campos de comparación (ISO 9004). Aun así, estas normas han de ser

examinadas cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, por lo que del anterior grupo de normas publicadas en el año 1994, ha nacido una nueva versión publicada el 15 de diciembre del año 2000. Esta revisión ha agrupado a las normas citadas en tres grandes bloques:

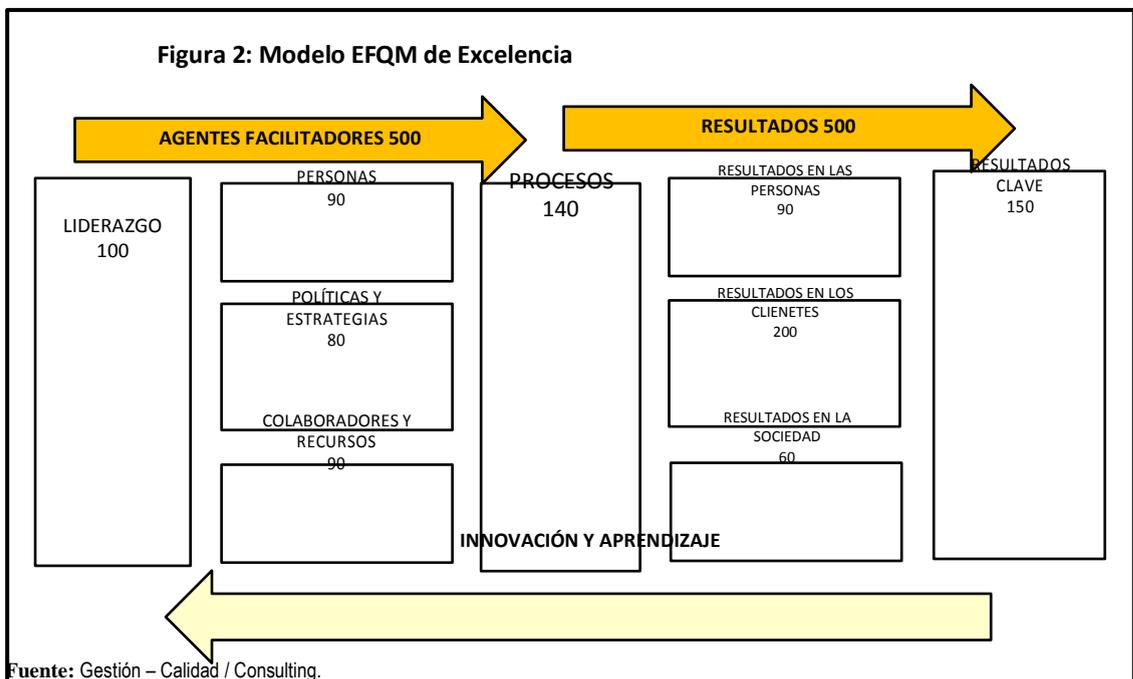
- **ISO 9000:** Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- **ISO 9001:** Sistemas de gestión de calidad. Requisitos del sistema para satisfacer las necesidades de los clientes de la organización.
- **ISO 9004:** Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Los principios básicos que, según esta normativa, reflejan buenas prácticas de gestión, que perfectamente pueden ser aplicables a cualquier organización y/o I.I.EE son:

1. **Organización enfocada al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades y satisfacer sus requisitos.
2. **Liderazgo:** Los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno, involucrando al personal en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** El personal es la esencia de una organización y su total compromiso hace que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.
4. **Enfoque basado en procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistemas para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.

6. **Mejora continua:** La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.2.3. El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM)

En el actual sistema educativo peruano y los programas que actualmente se viene impulsando, el Modelo EFQM, ha tenido importantes aportes para la educación, los mismos que se encuentran en los fascículos de las diversas áreas curriculares, y en las herramientas para optimizar los aprendizajes conocidos como Rutas de Aprendizaje.



Tomando como base el Modelo EFQM, para la gestión educativa, los aportes del modelo son evidentes en lo siguiente: El Director de la institución educativa es un líder pedagógico, los actores educativos tienen que estar involucrados en la tarea educativa, se deben aplicar las estrategias de las políticas educativas, uso de los recursos educativos y aprovechamiento al máximo del tiempo, seguridad en los procesos pedagógicos y cognitivos, y resultados educativos con impacto favorable en los estudiantes y la sociedad.

Otro aspecto a tener en cuenta para la mejora continua de la educación es la autoevaluación, siendo un aspecto del modelo EFQM, es una fase donde los agentes educativos involucrados con la educación, reconocen las fortalezas que se deben potenciar, para revertir las debilidades de su propia gestión, iniciando de esta manera el proceso de autoevaluación con miras a la acreditación.

2.2.2.4. Aportes de la Complejidad a la Gerencia de la Calidad Educativa

El pensamiento complejo es una teoría de Edgar Morín que puede dar una respuesta a los actuales problemas en la administración de las empresas, es un pensamiento que nos invita a repensar en nuevas metodologías para tomar decisiones y nuevas formas de organización. Esta teoría se considera que todo es complejo por ser el resultado de varias partes, por tanto para conocer la realidad es necesario entenderla en su conjunto.

Morín considera que es necesaria una nueva educación donde se enseñen los principios de los conocimientos para de esta forma evitar los conocimientos fragmentados, se debe enseñar la condición humana como unidad compleja, un profesional debe estar en capacidad de enfrentar incertidumbres, de comprender el mundo complejo y finalmente se debe enseñar sobre la ética del género humano “antropo – ética” (Morín, 1999)

El pensamiento complejo debe ser considerado en una organización para poder desenvolverse de forma correcta en el actual entorno cambiante. Los lineamientos presentados deben ser tomado en cuenta en las organizaciones sin embargo cada sistema tendrá características propias por tanto puede ser que surjan nuevos lineamientos o incluso nuevos principios.

La comprensión de la realidad en la educación, siempre se sostenido desde diversas ciencias, especialmente en el plano teórico, pero en la práctica concreta, los docentes siempre se limitaron a actuaciones propias de su especialidad, es decir, por ejemplo, el profesor de matemática, se limitó – y lo hace hasta la actualidad – solo a impartir a sus estudiantes el conocimiento matemático, y no abordó la enseñanza desde perspectivas interdisciplinarias; de igual manera, el directivo de una institución, se limitó solo al aspecto administrativo, sin fortalecer otros aspectos, como el pedagógico, el informático, el desarrollo del talento humano, por tanto, ha reducido su desempeño a tareas cotidianas de trámites y papelería.

Como es evidente, el rol de los directivos en las instituciones educativas, es mucho más amplio y complejo, los retos y problemas que enfrentan las comunidades

educativas requieren de gerentes educativos competentes que comprendan el mundo de manera transdisciplinaria.

De allí que Villegas (2008) señale que “la praxis de las competencias gerenciales contiene la fuerza necesaria para sensibilizar actitudes, y voluntades que pueden girar en torno a la posibilidad de incidir cambios en la racionalidad de los procesos académicos en virtud de sus complejidades.” (p.45)

El enfoque de transdisciplinariedad ha sido planteado y argumentado por investigadores de la educación, tal es el caso de Morín (2003), al referirse que: "la realidad es compleja...y a través de la transdisciplinariedad nos acercaremos a ella". Es así como en el estudio se considera que el enfoque de transdisciplinariedad está vinculado estrechamente con la gestión de la calidad de la educación, ya que les permite emprender los cambios en las instituciones y adaptarlos con facilidad a las innovaciones que el entorno le presente. Para hacer los cambios en las instituciones educativas se debe tomar en cuenta un personal capaz de promover cambios que beneficien tanto a la organización como a la sociedad en general.

2.2.2.5. Contribuciones de la Quinta Disciplina a la Gerencia de la Calidad Educativa

El enfoque de la "Quinta Disciplina" de Peter Senge, parece que halló eco entre educadores por la premisa subyacente del aprendizaje organizacional: una persona puede compaginar sus aspiraciones con un rendimiento mejor a la larga. Entre los resultados de los esfuerzos hechos por organizaciones que aprenden se

cuentan mejoras notorias y también (y esto es más importante) avances decisivos de la mente y el corazón.

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo (Senge, 1999).

En la actualidad, cinco nuevas “tecnologías de componentes” convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones. Peter Senge (1995), las denomina disciplina, estas son: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y trabajo cooperativo.

El pensamiento sistémico, es una de las disciplinas propuestas por Senge, nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales; para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. Para reducir nuestro grado de ansiedad con relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se nos enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas más o menos complejas.

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva; experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico.

La *visión compartida* es otra de las disciplinas propuesta por Senge, él afirma que la clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

En la práctica es un reto que se debe asumir con la puesta en marcha de proyectos, programas de desarrollo, con el establecimiento de una visión institucional y la definición de la misión que guíe el día a día de la escuela. Es un aprendizaje, cuya

concreción depende fundamentalmente de las competencias profesionales y personales de los directivos de la institución educativa, para ello, el trabajo cooperativo es fundamental, la capacidad de comunicación, la confianza en las capacidades de los integrantes, etc.

Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Por tanto, no se trata de imponer una visión, sino de construirla juntos para asumirla como tal, la visión compartida de la institución educativa donde cada miembro vea reflejado su esfuerzo, su trabajo, su esfuerzo, permite el crecimiento y desarrollo de la misma. La satisfacción de formar parte del desarrollo institucional, en profesores, estudiantes, padres de familia y los propios directivos, es lo que se tiene que generar en una escuela peruana, donde la crisis se ha instaurado, tal vez, esta sea una oportunidad de desarrollo y todos creer en el impulso conjunto para alcanzar el reto de salir del hoyo y ver el horizonte de la calidad educativa, donde los niños aprendan realmente en una sociedad tan compleja.

El *aprendizaje en equipo*, se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

Finalmente, Peter Senge (1995), sostiene que, es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos.

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. Esta última expresión, reafirma el dicho popular que se transmite de generación en generación: “varias

cabezas piensan mejor que una”, aunque la trascendencia del pensamiento sistemático va más allá, pero es aplicable perfectamente al trabajo institucional en una escuela.

2.2.3. Modelo Peruano de Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular

Según el Instituto Peruano de Educación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA, 2011), este modelo expresa los propósitos, el sustento teórico y normativo de la política de acreditación, y las estrategias para la adecuada implementación de los procesos de acreditación y soporte de las Instituciones Educativas (IIEE) en el Perú. Se fundamenta en dos principios: garantizar el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos los estudiantes, previstos en la Ley General de Educación; y en asegurar una educación básica que brinde igualdad de oportunidades y resultados educativos de calidad para todos los peruanos y cierre de las brechas de inequidad educativa, señalado en el Proyecto Educativo de Nacional. Para que este modelo sea una herramienta que contribuya al logro de este compromiso, se han planteado los siguientes propósitos:

- a. Fortalecer la capacidad de las IIEE para gestionar efectivamente los procesos y recursos, y tomar decisiones, en función a la mejora de la formación integral de todos los estudiantes que atienden.
- b. Proveer al Estado información para la toma de decisiones orientada a responder a las necesidades de las IIEE, priorizando a las que atienden a poblaciones más vulnerables, y fortaleciéndolas para que alcancen la calidad esperada.

El Modelo de Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de las Instituciones de Educación Básica Regular, para su implementación cuenta con una matriz elaborada de manera participativa, con los diversos actores educativos a nivel nacional, especialistas y modelos internacionales de evaluación y acreditación de IES a partir de esta información se elabora la matriz de evaluación de la acreditación que considera cinco factores, doce estándares y cuarenta y tres indicadores, haciendo de ella un documento que conjuga el rigor técnico con la legitimidad social.

2.2.3.1. Evaluación de instituciones educativas

Hablar de cultura de la evaluación, implica hablar de evaluación de las instituciones educativas. En los últimos años, se ha producido un cambio en el concepto de la evaluación, destacando su componente cultural y político. Veamos cómo ha evolucionado el concepto de evaluación y su representación en las instituciones educativas. Tyler fue el primero en desarrollar un método sistémico de evaluación educativa a principios de los años 40. Para Tyler (1950), la evaluación es “el proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. La principal característica de su modelo es la orientación hacia los objetivos educativos que debían alcanzar los alumnos. Debido a que centra la evaluación en comprobar los logros académicos de los estudiantes, comenzando a surgir un nuevo concepto de evaluación orientada a la toma de decisiones.

Según Cronbach (1963) la evaluación debe contribuir a mejorar la educación en el momento de su planificación y desarrollo y no únicamente a constatar sus resultados. Por lo que la define como “la recogida y uso de información para la toma

de decisiones". Sin embargo, desde esta nueva manera de entender la evaluación no se tiene en cuenta la emisión de un juicio de valor sobre el objeto evaluado.

En este sentido la esencia de la evaluación es la valoración de la realidad evaluada, por lo menos, así la entienden los especialistas en el tema. En términos generales, la evaluación de una institución educativa debe superar los reduccionismos en su uso, es decir, no usarla sólo para evaluar al alumnado, como si fuera el único responsable de sus éxitos y fracasos. Por ello, es preciso plantear un sistema integral e integrado de evaluación capaz de incluir todos los elementos del sistema educativo. Como lo expresan Pérez y Martínez (1992) la evaluación así entendida, trasciende ampliamente la dimensión de sanción, de control, de rendición de cuentas y se pone al servicio de la formulación de juicios de valor y de la toma de decisiones de mejora.

Ruiz (2008) presenta dos conceptos complementarios de evaluación de un programa educativo, que puede muy bien aplicarse a la evaluación de una institución educativa: Proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa (p.18).

La evaluación educativa es un proceso que, en parte, nos ayuda a determinar si lo que hacemos en las escuelas está contribuyendo a conseguir los fines valiosos o si es auténtico a estos fines. Qué hay diferentes versiones de lo valioso es indudablemente verdad. Es uno de los factores que hace a la educación más compleja que la medicina (Eisner, 1985 Cit. En Ruiz, 1996, p.23).

La evaluación de instituciones educativas es un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa valiosa, válida y fiable orientado a valorar la calidad y los logros de un programa, como base para la posterior toma de decisiones de mejora tanto del centro como del personal implicado y, de modo indirecto, del cuerpo social en el que se desarrolla.

“Es necesario recoger información en forma rigurosa y sistemática para obtener datos válidos y fiables acerca de una situación con el objeto de formar y emitir un juicio de valor con respecto a ella. Estas valoraciones permitirán tomar las decisiones consecuentes en orden a corregir o mejorar la situación evaluada” (Casanova, 1997, p.61).

En este sentido, la información deber ser el fruto de un plan, de una planificación, capaz de permitir que los datos sean representativos en vez de ofrecer una visión sesgada de la realidad. Por lo tanto, hay que asegurar la fiabilidad y validez de la información.

2.2.3.2. Finalidad y funciones de la evaluación institucional

Las instituciones educativas, especialmente en el Perú han sido evaluadas tradicionalmente primero para comprobar si cumplen o no con los objetivos previstos (control administrativo) y facilitar la toma de decisiones de la administración educativa y segundo para informar, a la comunidad educativa, en particular y a la sociedad, en general, del funcionamiento y los resultados que obtienen las instituciones educativas al término del año escolar (rendición de cuentas). En

definitiva, se ha utilizado la evaluación para que las instituciones educativas den cuenta a la comunidad de lo que hacen. Desde esa perspectiva, la evaluación, ha sido y es concebida por las instituciones educativas, como un informe legal que tienen que realizar e informar a la comunidad y las instancias desconcentradas del Ministerio de Educación (UGEL y DRE) en cumplimiento de lo establecido de acuerdo a Ley.

Muchas veces no se permitía la evaluación en las instituciones educativas por mantener su funcionalidad ligada al aspecto administrativo del director, con los integrantes de la comunidad educativa a nivel de subordinados, que no participan de los procesos (Guerrero, 2012)

Hoy, como hemos señalado anteriormente se le ha atribuido a la evaluación, una nueva finalidad, la de generar una cultura evaluativa en las instituciones educativas.

En primer lugar, porque permite la mejora continua de la institución educativa, ya que se lleva a cabo mediante un proceso cíclico que implica: realizar una autoevaluación global para diagnosticar la situación actual de la institución educativa implicando a los diferentes aspectos de la gestión y actores de la comunidad educativa, elaborar planes de mejora, ponerlos en ejecución y revisar su proceso, que servirá de guía para la toma de decisiones a la institución educativa sobre una nueva planificación.

En segundo lugar, porque el diagnóstico aportará información válida y fiable de la situación actual de la institución educativa a la comunidad en particular y a la

sociedad general. Además esta información podrá ser utilizada para la toma de decisiones por parte de la Dirección.

En tercer lugar, porque iniciarse en un proceso orientado a generar una cultura evaluativa en la institución educativa, implica ingresar en un proceso de investigación – acción, que permitirá a la comunidad educativa descubrir y conocer las ventajas que conlleva integrar la evaluación en la vida cotidiana de la institución educativa.

En cuanto a las funciones que se le han atribuido a la evaluación, han sido: la mejora de los procesos (función formativa) y exigir responsabilidades (función sumativa).

El término de evaluación sumativa y formativa fue acuñado por Scriven (1967), distinguiendo en su ensayo sobre “The methodology of evaluation” entre el papel formativo y sumativo de la evaluación:

Campos (2011) afirma: “El proceso de evaluación institucional, como parte de la cultura organizacional proporcionará la información necesaria para identificar las necesidades e implementar los cambios requeridos, para hacer frente a las debilidades que a través de la reflexión y análisis de las diferentes dimensiones de la organización se manifiesten “(p. 4).

Referirse al término de evaluación implica un proceso de reflexión, sin embargo, por lo general en el ámbito educativo se ha relacionado más con la

evaluación de los aprendizajes de los y las estudiantes, o bien con el desempeño del docente; no obstante evaluación institucional de centros educativos involucra otras dimensiones.

La finalidad de la evaluación institucional es promover en la comunidad educativa un proceso de información y reflexión sobre los resultados de la gestión institucional para desarrollar una cultura de evaluación, que no implique acciones punitivas sino asumir compromisos para mejorar la calidad educativa.

Así lo expone González, Nieto y Portela (2007), la evaluación como un proceso que permite evaluar el centro escolar se concibe como “una actividad de reflexión, comprensión, valorización y toma de decisiones, es concebida como un proceso transversal a todas y cada una de las actuaciones que ocurren en educación, así como al conjunto de factores, procesos y agentes que participan en la misma”(p. 6).

Según Rosales (1990) existen tres tipos de evaluación que además cumplen determinadas funciones:

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA: se considera dentro de la formativa, pero puede también, estudiarse como función aparte si se considera que su realización tiene como misión específica determinar las características de la situación inicial para la puesta en marcha de un determinado proceso o programa, y sirve de base para la toma de decisiones sobre la programación y diseño de ésta. Además se le atribuye a la evaluación diagnóstica, la profundización de las causas de determinados problemas en la institución.

EVALUACIÓN FORMATIVA: Cuando se centra en los procesos de desarrollo del objeto de evaluación, para formular ajustes o modificaciones en el funcionamiento. Sirve para determinar la naturaleza del desarrollo de actividades o acciones y constituye el punto de partida para decisiones de perfeccionamiento.

EVALUACIÓN SUMATIVA: Este tipo de evaluación suministra información de retorno para ayudar al desarrollo del resultado; con respecto al uso de recursos, medios, calidad, eficiencia de los materiales utilizados. La evaluación de los proceso de planeación y desarrollo de un programa permite detectar necesidades o deficiencias e introducir los correctivos apropiados.

Para la UNESCO (1998), la evaluación es el proceso de recogida y tratamiento de informaciones pertinentes, válidas y fiables para permitir a los actores interesados, tomar las decisiones que se impongan para mejorar las acciones y los resultados.

Para Kemmis, (1986, citado por Rosales, 1990), la evaluación se proyecta, en sentido amplio sobre todos los componentes de la educación: profesores, currículum, administradores, programas, entre otros. Constituye un elemento interactivo con la enseñanza, sirviendo sus resultados para orientar el desarrollo de la misma. Más específicamente, consiste en un proceso de proyectar, obtener, proveer y organizar informaciones y argumentos que permitan a las personas y grupos interesados participar en el debate crítico sobre un programa específico. Así, el objeto de la evaluación no es resolver o evitar un conflicto, sino proporcionar información básica necesaria para que los implicados en el proceso educativo puedan resolverlo formulando los juicios correspondientes.

2.2.4. Acreditando la calidad de la educación básica en Perú

En el Perú existe consenso político y social en que mejorar la educación es la estrategia prioritaria para el desarrollo sostenible y para acceder a los beneficios del crecimiento económico y una mejor calidad de vida para todos (IPEBA, 2013, P. 5).

Hacia ello apunta SINEACE, correspondiendo al IPEBA actuar en los cimientos del sistema educativo: la Educación Básica. En esta etapa se hace posible que los estudiantes adquieran una sólida formación integral que les permita ejercer la ciudadanía, acceder a la Educación Técnico Productiva y a la Educación Superior.

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

La primera tarea es apuntar a la mejora continua de las instituciones educativas mediante la evaluación de su gestión, con el propósito de asegurar las condiciones necesarias para que la acción se centre en los aprendizajes de los estudiantes y en su desarrollo integral.

2.2.4.1. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad Educativa (SINEACE)

Es el conjunto de organismos, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones a las que se refiere la Ley General de Educación N° 28044. Con este propósito, el sistema está conformado por órganos operadores que garantizan la independencia, imparcialidad e idoneidad de los procesos de evaluación, acreditación y certificación.

Tiene la finalidad de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad. Para ello recomienda acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas, con el propósito de optimizar los factores que inciden en los aprendizajes y en el desarrollo de las destrezas y competencias necesarias para alcanzar mejores niveles de calificación profesional y desempeño laboral.

Así mismo, establece los órganos operadores del sistema que garantizan la calidad educativa en el ámbito de su competencia. Son órganos operadores del SINEACE, los siguientes:

- a. El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA, con competencia en las Instituciones Educativas de Educación Básica y Técnico-Productiva.

- b. El Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria – CONEACES, con competencia en las Instituciones de Educación Superior No Universitaria.
- c. El Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria – CONEAU, con competencia en las Instituciones de Educación Superior Universitaria.

Objetivos del IPEBA.

- Contribuir a que las Instituciones de Educación Básica y Educación Técnico Productiva alcancen niveles óptimos de calidad en los servicios y logros de aprendizaje educativos, a partir de procesos de autoevaluación y mejora continua conducentes a la acreditación.
- Promover una cultura de calidad en la sociedad peruana a partir de procesos de evaluación y de mejora continua en la educación, así como de la certificación de competencias de las personas que aseguren la continuidad en su trayectoria educativa.
- Retro informar al sistema educativo para el diseño de políticas públicas que contribuyan al logro de las metas de calidad educativa a corto, mediano y largo plazo.

2.2.4.2. La Acreditación

El proceso de acreditación de la calidad de la gestión se plantea como una herramienta que contribuye a asegurar el derecho a una Educación Básica y Técnico Productiva de calidad, ya que promueve que las II.EE brinden a todos los peruanos las

condiciones necesarias para el logro de aprendizajes, favoreciendo de este modo el cierre de las brechas de inequidad educativa (IPEBA, 2013).

En el Perú, las Instituciones educativas de Educación Básica, los institutos tecnológicos, pedagógicos y las universidades están planificando, diseñando estrategias y destinando recursos con miras a la acreditación.

La acreditación también hay que entenderla como la garantía o aseguramiento del mejoramiento permanente de la calidad de la gestión institucional, es un proceso cíclico de evaluación-planeación-acción- evaluación.

En todo proceso de acreditación se encuentra como esencia del proceso la evaluación. Hoy la Evaluación tiene una importancia internacional en todas las empresas sean públicas o privadas, educativas o no educativas. En Colombia la acreditación implica evaluación y resultados. No sólo se trata de implementación como en el caso peruano sino más que todo verificación de resultados, “En el proceso de acreditación se evalúan aspectos como el impacto y desempeño de los egresados en el medio, la participación de los docentes en redes y asociaciones de carácter académico o gremial, la producción intelectual de sus profesores, la calidad de los procesos pedagógicos, el bienestar de la comunidad académica y la eficiencia en el manejo de recursos” (Ramírez, T. y Almeida.2012,p.38).

Según el Artículo 11 de la Ley 28740 “Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa”. La Acreditación es el reconocimiento público y temporal de la institución educativa,

área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa. Se considera la acreditación institucional especializada por área, programas o carreras; y acreditación institucional integral.

Según el artículo 14 del reglamento de la Ley 28740: La acreditación es el reconocimiento formal de la calidad demostrada por una institución o programa educativo, otorgado por el Estado, a través del órgano operador correspondiente, según el informe de evaluación externa emitido por una entidad evaluadora, debidamente autorizada, de acuerdo con las normas vigentes. La acreditación es temporal y su renovación implica necesariamente un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa.

En el ámbito universitario, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU), define la Acreditación como el procedimiento mediante el cual el CONEAU reconoce formalmente que la carrera profesional universitaria cumple con los estándares de calidad previamente establecido por él, como consecuencia del informe de evaluación satisfactorio presentado por la entidad evaluadora, debidamente verificado por el CONEAU. Se entiende que las carreras han tenido que pasar por un proceso de estudio, el cual ha sido organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los fines que persiguen y con un conjunto aceptado de estándares de desempeño como referencia.

La Acreditación busca garantizar que las competencias profesionales de los egresados de las instituciones acreditadas sean eficientes y, por ende, reflejen una formación educativa de calidad.

La acreditación es tradicionalmente equiparada al reconocimiento público y temporal a una IE que cumple con determinadas expectativas de calidad educativa. Sin embargo, la acreditación debe entenderse como un proceso de mejora continua que comprende cuatro etapas: La etapa previa, autoevaluación, evaluación externa y acreditación¹

La última etapa es la **acreditación** propiamente dicha, que es el reconocimiento público de la calidad de la gestión de nuestra IE, que se otorga a partir del informe de la entidad evaluadora. La vigencia de la acreditación es **temporal**, y es establecida por el IPEBA. Luego de este primer periodo, para renovar la acreditación, implementaremos un nuevo proceso de autoevaluación y solicitaremos una nueva evaluación externa en la perspectiva de mejora continua, como proceso dinámico.

2.2.4.3. La Autoevaluación

El IPEBA, nos ofrece las orientaciones elementales y básicas para el proceso de autoevaluación en las instituciones educativas de educación básica regular, las que detallamos a continuación.

Es la etapa en que la institución educativa reflexiona sobre su gestión educativa, identifica fortalezas y aspectos por mejorar e implemente un plan de mejora para alcanzar los estándares.

¹ Art. N° 10 del Reglamento de la Ley N° 28740, Ley del SINEACE. D.S. N° 018-2007-ED

Con la autoevaluación se inicia un proceso de mejora continua identificando el nivel de logro de la gestión educativa de la Institución e implementamos, de manera progresiva, las acciones necesarias para alcanzar los estándares de calidad esperados. Es un proceso permanente y dinámico.

En este proceso de autoevaluación participan todos los integrantes de la comunidad educativa, se desarrolla una mirada común, constructiva y reflexiva sobre lo que se hace y se produce en la institución educativa. Esto permite identificar colectivamente lo que se necesita para atender de manera prioritaria y construir estrategias de mejora con las cuales se deberán asumir compromisos.

El aspecto más importante de la autoevaluación es que favorece la autorregulación, esto quiere decir, que a partir de la reflexión sobre nuestras prácticas es posible que empecemos a tomar el control sobre lo que se necesita mejorar como equipo. La autorregulación va de la mano con la capacidad para reconocer e identificar las fortalezas y aspectos por mejorar, implementando estrategias efectivas para lograr las metas de mejora y buscar ayuda pertinente a las necesidades institucionales.

Los referentes internacionales indican que esta etapa de implementación inicial puede durar entre seis y doce meses, siendo menor el tiempo de aplicación, a medida que el proceso se institucionaliza como práctica sistemática en la IE. Esta etapa culmina con el plan de mejora que consiste en la planificación de acciones que surjan como propuestas, a partir del análisis de las causas y las principales situaciones encontradas. El proceso de autoevaluación seguido de los resultados el plan de mejora

y las lecciones aprendidas sobre el proceso, se consolidan en un informe de autoevaluación que servirá de insumo para el proceso de evaluación externa

Con el proceso de autoevaluación se logran los siguientes aprendizajes:

- La adquisición de nuevas capacidades en los miembros de la comunidad educativa.
- La identificación de los procedimientos más efectivos de acuerdo a la cultura de nuestra Institución Educativa.
- El desarrollo e incorporación de procedimientos que contribuyan al logro de la calidad.
- La incorporación progresiva de la evaluación como mecanismo de autorregulación y mejora del desempeño docente.
- El respeto a la opinión y/o percepción de los diferentes actores con respecto a la problemática de la Institución Educativa.
- El desarrollo de capacidades transversales como el trabajo en equipo, la comunicación, el análisis y síntesis de la información obtenida.

La autoevaluación se realiza para lograr cuatro objetivos fundamentales:

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

Se consideran beneficios de la autoevaluación:

- Permite identificar las fortalezas en la gestión educativa para sacar provecho de ellas al momento de implementar las estrategias de mejora.
- Permite identificar aquellos aspectos que se necesitan mejorar, y a partir de ello, modificar estrategias, reorientar los esfuerzos y solicitar apoyos específicos a diversas instancias e instituciones, si fuese necesario.
- Promueve una cultura de mejora, es decir, a partir de la autoevaluación y de la información obtenida, tomamos decisiones e implementamos mejoras que será necesario volver a autoevaluar para ver si realmente hemos alcanzado el nivel «Logrado».
- Fortalece el trabajo en equipo y las nuevas formas de relacionarnos en torno a metas comunes.

Cruz, (1999) refiere que la autoevaluación “es un proceso cuya planificación, organización, ejecución y supervisión está a cargo de personas comprometidas con el programa, con la institución”. Supone y persigue dos propósitos:

- Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros, en síntesis detectar sus fortalezas y debilidades.
- Propone correctivo y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo.

Los autores coinciden entonces en el propósito de la autoevaluación que consiste en aportar información válida para la toma de decisiones, ofrece una visión global de la institución y sirve de base, para iniciar el proceso de la evaluación externa.

Como enfoque de evaluación interna, la autoevaluación presenta también algunas dimensiones o ámbitos en donde se acciona la práctica evaluativa. El Modelo de autoevaluación interna presentado por Antúnez y Carnicero (2009), definen los siguientes ámbitos o dimensiones objeto de análisis en una evaluación institucional: Académico, Administrativo, Organizativo, Sistema de relaciones, Programas proyectos y servicios complementarios (pp. 130-137)

Recomienda Antúnez y Carnicero (2009, p. 138) que “el proceso de autoevaluación se realice una vez al año, en sus fases de sensibilización, planificación, diagnóstico, interpretación y propuesta de plan de mejora desarrollándolo en las últimas semanas del año”. Sin dejar pasar las tareas de revisión procesal, dando espacio para el análisis de los resultados en la implementación de la propuesta de mejora a realizar durante las mismas.

La autoevaluación como modelo de evaluación interna según, Ruiz (2008, p. 30), es “una práctica que todavía no está en la concepción del trabajo colectivo en los centros escolares, cada profesor actúa en su aula y se preocupa casi en exclusiva, en términos evaluativos, de la evaluación/valoración del aprendizaje de sus alumnos.” La autoevaluación en su amplia concepción requiere de tiempo, disposición, motivación y compromiso por parte del equipo docente que participa en ella y los directivos de la organización.

Según Santos (1995) la autoevaluación procura dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué está sucediendo aquí?, ¿Estamos haciendo lo que nos proponemos?,

¿Estamos consiguiendo lo que buscamos?, ¿Estamos consiguiendo precisamente lo contrario? ¿Por qué? La autoevaluación en el centro, es necesaria por la capacidad que tiene para el desarrollo curricular y para la mejora de la profesionalidad de los docentes.

Corresponde al equipo directivo, impulsar la apertura de los espacios para la reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa. Santos (1995, p. 141) propone una evaluación que “nace de la iniciativa del Centro, se realiza por los mismos profesionales que ejercen la enseñanza y tiene por objetos comprender y mejorar la práctica educativa.” La autoevaluación es una acción por iniciativa de la gestión directiva y con la participación plena y comprometida por parte del cuerpo docente y el resto de la comunidad educativa.

2.2.4.4. Matriz de evaluación para la acreditación.

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

Cuadro 3. Número de Factores, Estándares e Indicadores para la autoevaluación

FACTORES	ESTANDARES	INDICADORES
Dirección Institucional	3	9
Soporte al desempeño docente	3	15
Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	2	5
Uso de la información	2	6
Infraestructura y recursos para el aprendizaje.	2	8
5	12	43

Fuente: Matriz de autoevaluación del IPEBA.

Cuadro 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LA ACREDITACION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.

FACTOR	ESTANDAR	INDICADOR
<p>Factor 1: Dirección Institucional</p> <p>Está referido a la direccionalidad que asume la IE, a la visión compartida sobre la orientación de su gestión hacia la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera que logre las metas que se ha propuesto y asegure la formación integral de los estudiantes.</p>	<p>1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes.</p>	<p>1.1 Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.</p>
		<p>1.2 Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad.</p>
		<p>1.3 Utilizamos nuestro proyecto educativo para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión coherente con la mejora que queremos lograr en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>
	<p>2. Aseguramos que nuestro proyecto curricular responda a altas expectativas respecto al desempeño de los estudiantes, sea pertinente e inclusivo y oriente el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>2.1 Desarrollamos un proyecto curricular coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el Diseño Curricular Nacional (DCN) y las necesidades regionales y locales.</p>
		<p>2.2 Desarrollamos un proyecto curricular con altas expectativas sobre el desempeño de todos los estudiantes que orientan el desarrollo de competencias en cada grado/ciclo y área curricular.</p>
		<p>2.3 Desarrollamos un proyecto curricular que brinda orientaciones para el desarrollo de estrategias pedagógicas efectivas acordes a las competencias y a la diversidad de nuestros estudiantes.</p>

FACTOR	ESTANDAR	INDICADOR
	3. Contamos con un estilo de liderazgo participativo que asegura el mantenimiento de una visión común, y la adecuada organización y articulación de nuestras funciones para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.	<p>3.1 Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>3.2 Implementamos mecanismos para asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa tengamos claridad sobre cómo nuestros roles, funciones y responsabilidades se articulan para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>3.3 Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño.</p>
<p>Factor 2: Soporte al desempeño docente Mecanismos que establece la IE para orientar la labor docente al logro de las competencias en todas las áreas curriculares. Implementa estrategias para identificar potencialidades y necesidades de los docentes, fortalece capacidades y brinda soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	4. Gestionamos la asignación de un equipo docente idóneo y contamos con mecanismos de soporte continuo para su desarrollo profesional y la mejora permanente de la práctica pedagógica.	<p>4.1 Gestionamos la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades adecuados para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora institucional.</p> <p>4.2 Gestionamos la asignación de docentes en cantidad suficiente y que tienen dominio del área y competencias pedagógicas adecuadas para los cursos y ciclo a su cargo, así como para atender a la diversidad de los estudiantes.</p> <p>4.3. Monitoreamos y acompañamos permanentemente la labor docente en el aula para analizar cómo impacta en el desempeño de los estudiantes y orientar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje</p> <p>4.4 Desarrollamos estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus programaciones, el análisis de la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.</p> <p>4.5 Identificamos las necesidades de capacitación, en función al análisis de los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza aprendizaje y de las fortalezas y debilidades de nuestro equipo docente.</p> <p>4.6 Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente.</p>

FACTOR	ESTANDAR	INDICADOR
		4.7. Capacitaciones específicas en función a las necesidades de capacitación identificadas.
	5. Implementamos estrategias que aseguran que el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE) se traduzca en programaciones curriculares pertinentes y coherentes para lograr las competencias, atendiendo a la diversidad de los estudiantes.	5.1 Aseguramos que las programaciones curriculares sean conducentes a desarrollar las competencias en todas las áreas curriculares.
		5.2 Aseguramos que la programación curricular de cada grado/ciclo y área esté alineada con las programaciones curriculares de los otros grados/ciclos y áreas.
		5.3 Aseguramos que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, estrategias de enseñanza aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias de evaluación de los aprendizajes,
	6. Desarrollamos acciones pedagógicas que aseguran que todos los estudiantes desarrollen las competencias esperadas.	6.1 Aseguramos que los estudiantes tengan claridad sobre las expectativas de desempeño, los propósitos y aplicación de su aprendizaje, y cómo progresan en el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.
		6.2 Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.
		6.3 Implementamos estrategias pedagógicas que aseguran que los estudiantes se lucren activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver problemas en todas las áreas curriculares.
		6.4 Implementamos estrategias de monitoreo y evaluación de estudiantes para identificar en qué nivel se encuentran respecto al desempeño esperado y modificar nuestra práctica pedagógica en función al logro de las competencias esperadas.
		6.5 Desarrollamos estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza aprendizaje.
<p>Factor 3. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad</p> <p>Acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza aprendizaje, y fortalecer la identidad y compromiso de los estudiantes con el</p>	7. Trabajamos de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencian el proceso de enseñanza aprendizaje.	7.1 Aseguramos que las familias tengan claridad sobre los propósitos del aprendizaje de los estudiantes, los avances y las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.
		7.2 Analizamos con las familias las características de los estudiantes para implementar estrategias que potencien el proceso de enseñanza aprendizaje.
	8. Trabajamos de manera conjunta con las familias y diversos	8.1 Desarrollamos actividades en las que familias y miembros de la comunidad aportan su conocimiento y experiencia

FACTOR	ESTANDAR	INDICADOR
desarrollo de la comunidad.	actores de la comunidad, en el diseño e implementación de estrategias que den soporte a la formación de los estudiantes.	<p>para el desarrollo de las competencias esperadas en los estudiantes.</p> <p>8.2 Aseguramos que los estudiantes desarrollen y apliquen sus competencias, a través de proyectos que respondan a la identificación y resolución de problemáticas de la comunidad.</p> <p>8.3 Implementamos estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad, para utilizar recursos que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>
<p>Factor 4: Uso de la información Uso de la Información obtenida a partir de procesos de evaluación y monitoreo, para identificar los aspectos que facilitan y dificultan el logro de las competencias esperadas, y para desarrollar acciones de mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>9. Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes, para identificar oportunidades de mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>9.1 Evaluamos las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes, para identificar el progreso y dificultades que estamos teniendo y sus posibles causas.</p> <p>9.2 Promovemos que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso.</p> <p>9.3 Desarrollamos un plan de mejora que prioriza las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas.</p>
	<p>10. Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.</p>	<p>10.1 Aseguramos la implementación del plan de mejora a través de una adecuada gestión de las personas, del tiempo y los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.</p> <p>10.2 Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.</p> <p>10.3 Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.</p>
<p>Factor 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje Conjunto de recursos que dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica en donde opera la Institución Educativa.</p>	<p>11. Gestionamos y hacemos un uso adecuado de la infraestructura y recursos que dan soporte al desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>11.1 Gestionamos el contar con una infraestructura que responda a normas de seguridad, a las características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de todos los estudiantes, para llevar a cabo un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>11.2 Gestionamos el contar con el equipamiento y material pedagógico, pertinente a las necesidades de los estudiantes y al desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.</p> <p>11.3 Aseguramos que los estudiantes y docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico pertinente a sus necesidades y</p>

FACTOR	ESTANDAR	INDICADOR
		necesario para el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.
		11.4 Aseguramos que los docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico que facilite el trabajo en equipo y el perfeccionamiento del proceso de enseñanza en todas las áreas curriculares.
		11.5 Implementamos un plan para mantener la infraestructura, equipamiento y material Pedagógico en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
	12. Gestionamos de manera Transparente los recursos que dan soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.	12.1 Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes los recursos técnicos, financieros, de infraestructura, de equipamiento y de material pedagógico necesarios para implementar nuestro plan de mejora.
		12.2 Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de servicios complementarios dirigidos a la atención de las necesidades de nuestros estudiantes para potenciar su aprendizaje y formación integral.
		12.3 Informamos de manera transparente y periódica a la comunidad educativa sobre el uso y administración que hacemos de los recursos para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje y la implementación de los planes de mejora.

Es importante destacar que la matriz de evaluación permite a las II.EE saber qué se espera de una gestión educativa que facilite la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero no determina cómo las II.EE deben organizarse o funcionar. Ello permite a las II.EE responder a sus necesidades, identificar múltiples estrategias de mejora y promover la innovación en la forma en que las II.EE y sus actores trabajan para lograr la formación integral de los estudiantes.

La matriz se complementa con la Guía de Autoevaluación, que contiene orientaciones e instrumentos para facilitar el proceso de recojo y análisis de

información. Esta guía facilitará la evaluación de los procesos que pone en marcha la II.EE para lograr los estándares e indicadores, identificando las fortalezas y dificultades que tiene la II.EE para la mejora permanente del proceso enseñanza-aprendizaje y permitirá identificar el nivel de progreso alcanzado respecto a los referentes contenidos en la matriz.

2.2.5. Plan de Mejora

“Un Plan de Mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento” (Formación de Profesorado en Navarra).

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

El Plan de Mejora está estrechamente relacionado con la idea de la mejora continua, mediante la cual la institución educativa se plantea como objetivo mejorar permanentemente las condiciones para que todos sus estudiantes aprendan; es por ello que se recomienda incluir acciones relacionadas a los estándares que han alcanzado el nivel logrado para reforzarlos (IPEBA – , 2013).

Considerando que una mejora eficaz es el resultado del trabajo en equipo de los actores educativos, es necesario el compromiso de todos , generando un clima de confianza y promoviendo constantemente su participación e involucramiento en las

decisiones y en la ejecución de las acciones de mejora. “El PLAN DE MEJORA es la finalidad del proceso de autoevaluación. No tiene sentido utilizar tiempo y esfuerzos para diagnosticar algo sino intervenimos después sobre esa realidad” (Bernal, 2001).

El esquema del Plan de mejora en nuestra investigación es el siguiente:

Cuadro 5. Esquema de Plan de Mejora

Factor	Resultados	Acciones	fecha	Responsables	Recursos
Factor de la Matriz de Evaluación	Cantidad/calidad que se debe para superar las dificultades encontradas	Lo que permitirá lograr los resultados planteados	Inicio y culminación de la acción.	Persona responsable de la realización de la Acción.	Humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo las acciones

Fuente: Matriz de autoevaluación para acreditación de instituciones educativas de educación básica regular.

2.3. Definición de términos básicos

Comunidad educativa

Es el conjunto de personas que participan de manera estable y permanente en una institución educativa. Comunidad educativa se refiere al conjunto de personas que influyen y son afectadas por un determinado entorno educativo. Si se trata de una escuela, ésta se forma por alumnos, ex-alumnos, docentes, directivos y personal administrativo, padres, benefactores de la escuela, e incluso vecinos de los establecimientos (UNESCO, s.f)

Gestión escolar

Es la capacidad planificar, organizar, ejecutar, y controlar los procesos y recursos de una institución educativa, con la finalidad de garantizar los servicios educativos y la formación integral de los estudiantes.

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las II.EE y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Se entiende entonces por gestión educativa como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

La sensibilización

La Sensibilización es una actividad que se desarrollará permanentemente, es decir, mientras dure todo el proceso de autoevaluación. La sensibilización se orienta a generar y mantener en la comunidad educativa INTERÉS, MOTIVACIÓN, VOLUNTAD Y COMPROMISO, en otras palabras, buscamos involucrar y generar buena disposición mediante la información de los beneficios que obtendremos con la autoevaluación y la comunicación permanente de los avances realizados por la Comisión de autoevaluación.

Matriz de evaluación

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

Autoevaluación

Es la etapa de autorreflexión sobre la gestión educativa, identificando fortalezas y aspectos por mejorar e implementa un plan de mejora para alcanzar los estándares requeridos del sistema educativo.

Evaluación externa

Es la etapa en la que una entidad evaluadora externa autorizada por el IPEBA visita a la IE, contrasta el informe de autoevaluación con las evidencias presentadas.

Acreditación

Es el reconocimiento público y temporal de la calidad de la gestión en la IE, que es otorgado por el por el Estado a través del IPEBA.

Factor

El IPEBA, lo define como un aspecto esencial para la gestión educativa, influye en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Estándar

El estándar se define como las expectativas que los integrantes de la comunidad educativa esperan alcanzar en la gestión educativa. Estas expectativas se encuentran determinadas en la matriz de evaluación del IPEBA y serán evidenciadas con el cumplimiento o no de los indicadores. Es la descripción de los logros esperados para cada factor. Precisa las expectativas de calidad de la gestión educativa con respecto a un factor determinado.

Indicador

Los indicadores son las acciones observables y susceptibles de ser medidas que permiten determinar el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos. Es verificable y se muestran pruebas para sustentarlo.

Pertinencia

El concepto refiere a la necesidad de que la educación sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas, y con diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura mundial y

local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad.

La pertinencia constituye uno de los componentes centrales del derecho que tienen todos los estudiantes a contar con una educación de calidad.

Eficacia

Son los resultados del aprendizaje en base a las necesidades de los estudiantes, y el logro de las competencias en todas las áreas curricular, en un marco de derechos y valores. La eficacia es el logro de los objetivos de la educación con relevancia y pertinencia.

De la misma forma, para Murillo (2003) “una escuela es eficaz si consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias”.

Eficiencia

La eficiencia en educación está relacionada con la adecuada asignación y uso de recursos, tanto financieros como pedagógicos, debiendo rendir cuentas de los resultados educativos a la sociedad. La eficiencia y eficacia como dimensiones que atañen a la Instrumentación de la acción pública, se engarzan de modo indisoluble con las dimensiones sustantivas de relevancia, pertinencia y equidad las que, en conjunto, definen una educación de calidad para todos.

Capacidades

Las capacidades son las potencialidades que los estudiantes logran desarrollar durante el proceso de formación integral, en cada una de las áreas curriculares. Tienen como elementos básicos para su desarrollo los conocimientos y las actitudes.

Competencias

Se define como un saber actuar de los estudiantes, en un contexto particular en función de un objetivo y/o la solución a un problema. Este saber actuar debe ser pertinente a las características de la situación y a la finalidad de nuestra acción. Para tal fin, se selecciona o se pone en acción las diversas capacidades y recursos del entorno.

Calidad educativa

La Ley General de Educación N° 28044, en el artículo 13° define calidad como: el nivel óptimo alcanzado por los estudiantes en sus aprendizajes, demostrando el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y el logro de competencias como resultado de la calidad de los servicios educativos y por la enseñanza que responde a sus necesidades, intereses y demandas de los estudiantes.

Según Pérez (2000) afirma: que la calidad integral en educación pasa por “la armonización integradora de los diferentes elementos que la componen: eficacia en el logro de un servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes,

satisfactorios tanto para los destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada de lograrlo”

Se destaca que lo esencial es la satisfacción de los destinatarios y del personal de la organización. Es decir, la esencia de la calidad no se encuentra en el producto o resultado, sino en los destinatarios, que son quienes la determinan. Lo esencial es la satisfacción de las necesidades reales y percibidas por los usuarios, y no tanto el resultado o producto final. Por tanto, una escuela de calidad o si se quiere una escuela eficaz es aquella en la que los alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones.

Mortimore (1991) incorpora elementos contextuales para definir la calidad de la educación “La escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar”

En consecuencia, siguiendo a Marchessi y Martín (2000) entenderemos por calidad educacional: “Un centro educativo de calidad es aquel que potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, contribuye a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa, promueve el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su

entorno social. Un centro educativo de calidad tiene en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social”.

Según el Marco del buen desempeño del Directivo (2013). Afirma lo siguiente: En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, encontrando:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes,
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones,
- Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcional,
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de Investigación

Los resultados del proceso de autoevaluación en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado “Nº 16001, según el Modelo de Calidad Educativa del IPEBA, permiten la elaboración del Plan de Mejora de Autoevaluación.

3.2. Variable

Autoevaluación Institucional

3.3. Matriz de operacionalización de variables

Cuadro 6: Operacionalización de variables.

VARIABLES	FACTORES	ESTANDARES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Autoevaluación Institucional Proceso de recojo de información sobre la calidad de la gestión educativa, en base a la matriz de evaluación del IPEBA	Dirección Institucional	3	9	1. Matriz de Evaluación 2. Encuestas ●Órganos de Dirección ●Docentes ●Estudiantes ●Padres de Familia 3. Ficha de análisis documental.
	Soporte al desempeño docente	3	15	
	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	2	5	
	Uso de la información.	2	6	
	Infraestructura y recursos para el aprendizaje.	2	8	
	5	12	43	

3.4. Población

La población está constituida por 06 directivos, 17 docentes, 273 estudiantes y 309 padres de familia, siendo el total de 605.

3.5. Muestra

El tamaño de la muestra de los integrantes de la comunidad educativa ha sido determinado utilizando la fórmula matemática siguiente:

(Gomero- Moreno, ND 1883)

$$n = \frac{z^2 p q}{E^2}$$

Donde

Z= Nivel de confianza (95%)

P= Probabilidad de éxito (80%)

Q= Probabilidad de fracaso (20%)

E= Nivel de Precisión (05%)

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

Para implementar la metodología teórico- práctica se trabajó con una muestra de **174** participantes del universo de la I.E “Ramón Castilla y Marquesado” N°16001.

La muestra está distribuida de la siguiente manera:

N°	Grupos	Muestra de los grupos	Total
1	Estudiantes	79	174
2	Directivos	2	
3	Docentes	5	
4	Padres de familia	88	

3.6. Unidad de Análisis

Es cada uno de los alumnos, directivos, profesores, y padres de familia de la Institución Educativa” Ramón Castilla y Marquesado” N°16001.

Cuadro 7: Muestra de grupos de la unidad de análisis.

Población.	Subpoblación (Nh)	Fracción de grupos (Nh/N)	Muestra de los grupos n (Nh/N) (Unidad de Análisis)
1° GRADO "A"	32	0.0528	9
1° GRADO "B"	35	0.0578	10
2° GRADO "A"	35	0.0578	10
2° GRADO "B"	31	0.0512	8
3° GRADO "A"	25	0.0413	9
3° GRADO "B"	23	0.0380	7
4° GRADO "A"	28	0.0462	8
4° GRADO "B"	19	0.0314	6
5° GRADO "A"	22	0.0363	6
5° GRADO "B"	23	0.0380	6
DIRECTIVOS	6	0.1090	2
PROFESORES	17	0.0280	5
PADRES DE FAMILIA	309	0.5107	88
TOTAL	605	1.00	174

3.7. Tipo de Investigación

Según la naturaleza, el enfoque y los objetivos que se desean alcanzar, nuestra investigación es de tipo descriptiva, evaluativa e interpretativa.

Descriptiva: Porque se busca especificar las características y perfiles de los integrantes de la comunidad educativa sometidos al análisis; recogiendo información sobre sus nociones, ideas y conceptos, que tienen sobre diferentes aspectos de la gestión educativa necesarias para la investigación.

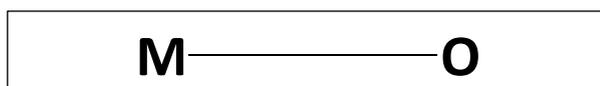
Evaluativa: Porque aplica métodos, estrategias e instrumentos, que permiten recoger información fiable para la descripción, e interpretación de los resultados, con la finalidad de tomar decisiones para los procesos de investigación y en la elaboración de la propuesta del Plan de Mejora de la gestión educativa.

Interpretativa: Porque trata de determinar las causas y posibles consecuencias de los hechos y procesos que se han venido ejecutando en la gestión educativa, así como

los niveles de impacto para la educación, si es que no se toman en cuenta las medidas correctivas de manera oportuna.

3.8. Diseño de Investigación

Por ser una investigación descriptiva, evaluativa e interpretativa le corresponde el siguiente diseño:



M: Muestra (n)

O: Son las observaciones o datos relevantes que se obtienen de la información.

3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Durante el proceso de la investigación se realizó a la autoevaluación de la gestión institucional, autoevaluación de la comunidad educativa, para obtener los resultados de la autoevaluación. Las técnicas y los instrumentos empleados se indican:

Fuentes	Técnicas	Instrumentos.
Autoevaluación de la Gestión Institucional	Observación	Matriz de evaluación de la gestión educativa del IPEBA.
		Ficha de análisis Documental
Autoevaluación de la Comunidad educativa	Entrevista	Fichas de opinión
	Encuesta	Cuestionario
Resultados de la Autoevaluación.	Análisis estadístico	Programa Estadístico SPSS.
	Propuesta de mejora.	Manual de costeo de Plan de Mejora. Esquema del Plan de Mejora.

3.10. Procesamiento de los Datos

El procesamiento de los datos se realizó utilizando el Programa Estadístico Informático SPSS versión 22 en español, y de forma manual con el diseño de estrategias adecuadas bajo el asesoramiento de los docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca y profesionales del medio especializados en investigación educativa y científica.

3.11. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Los instrumentos que se han aplicado en la presente investigación, han sido diseñados por el IPEBA, en una matriz de evaluación para la acreditación de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular, aprobada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Superior N°071-2014-COSUSINEACE/P. Con los instrumentos de evaluación validados y confiables ha sido posible tener dos tipos de fuentes de información: a) La opinión de los actores de la comunidad educativa y b) Documentos de gestión educativa. Los primeros nos brindaron información sobre la opinión de los actores con respecto a la calidad de los procesos; mientras que los segundos nos informaron sobre la calidad de los procedimientos a partir de evidencia documental. En total fueron cinco instrumentos aplicados:

Tipo de Instrumento	Instrumentos
Encuestas de opinión	Encuesta a miembros del Órgano de dirección Encuesta a docentes Encuesta a estudiantes Encuesta a padres y madres
Documental	Ficha de análisis documental

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta parte de la investigación vamos a examinar e interpretar los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos validados, que responden al marco teórico formulado como sustento del estudio. La discusión nos ofrece una respuesta al problema planteado y su relación con los antecedentes del presente estudio, nos indica la contribución de la investigación para innovar la gestión educativa, fortalecer las potencialidades y diseñar un plan de mejora para revertir las debilidades; finalmente nos permite dar las conclusiones y sugerencias.

Para la evaluación de factores, estándares e indicadores, se ha tenido en cuenta la escala de avance que a continuación se indica:

Puntaje para establecer el nivel de avance de los indicadores

Nivel de Avance	puntaje
Inicio	0-1
Poco Avance	1-2
Avance Significativo	2-3
Logrado	3-4

Fuente: Matriz de Autoevaluación del IPEBA

Puntaje para establecer el nivel de avance de los estándares y factores

Nivel de avance	Puntajes
En inicio	1.0 - 1.5
Poco Avance	1.5 - 3.0
Avance significativo	3.0 - 3.7
Logrado	3.7 - 4.0

Fuente: Matriz de Autoevaluación del IPEBA

Esta escala de calificación **permite ubicar el nivel de logro** que hemos alcanzado en los estándares e indicadores y nos dará mayores elementos para el análisis de la situación general de la IE y en la elaboración del Plan de mejora.

4.1. Análisis e interpretación de factores, Estándares e Indicadores priorizados de la Matriz de Autoevaluación del IPEBA

4.1.1. Resultados sobre el Factor N° 1: Dirección institucional

Cuadro 8. Calificación del factor N° 1: Dirección Institucional.

ESTÁNDAR	INDICADOR	F.A	E E	E D	E OD	E P	CALIF. DEL INDICADOR	PROM. INDICADOR	NIVEL DE AVANCE	PROMEDIO DE ESTANDAR
1	1.1	F1					1.3	1.8	Poco avance	2.19 Poco avance
		F2	E1	D1			1.2			
		F3	E2				2.2			
		F4					2.5			
	1.2	F5					2	2.75	Avance significativo	
		F6					4			
		F7					1			
		F8					4			
	1.3	F9					2	2	poco avance	
		F10					2			
2	2.1	F26					4	4	logrado	
		F27					4			
	2.2	F28					4	4	logrado	
		F29					4			
		F30					4			
	2.3	F31					3	3	avance significativo	
3	3.1	F40					2	1.8	poco avance	
		F44					1.3			
		F41		D2			2.3			
	3.2			D3	OD1	P1	2.1	2.1	Avance significativo	
	3.3			D25			1	1.195	poco avance	
				D26		P7	1.39			
NIVEL DE LOGRO DEL FACTOR.										2.49 Poco avance

Leyenda: FA: Ficha de Análisis, EE: Encuesta a Estudiantes, ED: Encuesta a Docentes, EOD: Encuesta a Órganos de Dirección, EP: Encuesta a Padres de familia.

Según la Tabla 1, de calificación del factor Dirección Institucional se encuentra en poco avance por haber obtenido la calificación de 2.49. De los estándares que corresponden a este factor, el estándar 1 y 3 se encuentran en poco avance por haber calificado 2.19 y 1.69 respectivamente, y el estándar 2 en avance significativo por haber obtenido el calificativo de 3.6. Los estándares e indicadores que han logrado poco avance, se someten al análisis e interpretación, los mismos que serán considerados en el Plan de Mejora de Autoevaluación.

Cuadro 9. Selección de indicadores asociados a estándares no logrados del Factor 1: Dirección Institucional

Factor	Estándar	Indicador	Calificación	
<p>Dirección Institucional</p> <p>Está referido a la direccionalidad que asume la IE, a la visión compartida sobre la orientación de su gestión hacia la mejora del proceso de enseñanza- aprendizaje, de manera que logre las metas que se ha propuesto y asegure la formación integral de los estudiantes.</p>	<p>1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes.</p>	<p>1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.</p>	<p>1.8</p> <p>Poco avance</p>	
		<p>1.3. Utilizamos nuestro proyecto educativo para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión coherente con la mejora que queremos lograr en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>2</p> <p>Poco avance</p>	
	<p>3. Contamos con un estilo de liderazgo participativo que asegura el mantenimiento de una visión común, y la adecuada organización y articulación de nuestras funciones para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>		<p>3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>1.8</p> <p>Poco avance</p>
			<p>3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño.</p>	<p>1.19</p> <p>Poco Avance</p>

ESTANDAR 1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes.

INDICADOR 1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.

Tabla 1. Participación en la Elaboración del PEI.

P1: FICHA DE ANÁLISIS	P1				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) Órgano de Dirección	1	100	0	0	1	100
b) Representantes de docentes elegidos democráticamente	1	100	0	0	1	100
c) Representantes de Estudiantes (CONEI. Municipio escolar. Defensoría del niño u otro) elegido democráticamente	0	0	1	100	1	100
d) Representantes de Padres de familia (APAFA), CONEI, u otro elegido democráticamente	0	0	1	100	1	100
e) Representantes de Personal administrativo elegidos democráticamente	0	0	1	100	1	100
f) Otros actores de la comunidad	0	0	1	100	1	100

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E “Ramón Castilla y Marquesado-“RCM” en julio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa en la Tabla referido a la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que solamente los directivos y docentes participan en el proceso. Mientras que la mayoría de los integrantes de la comunidad educativa, así como las organizaciones escolares democráticas CONEI, APAFA, no participan en la elaboración del PEI.

Este resultado se afirma con lo dicho en el Marco del buen desempeño del Directivo (2013) se ha encontrado que los instrumentos de gestión son de

cumplimiento, únicamente normativos y poco funcionales, debido a la escasa participación de los integrantes de la comunidad educativa. De igual manera Gamboa (2011) afirma: Esta situación se observa en la deficiencia de no contar con sus instrumentos de gestión; considerando que es responsabilidad de la Institución Educativa la elaboración, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de éstos. Esta propuesta, de ser realidad, consolida la autonomía de la Institución Educativa, que es el espíritu y la intención de la descentralización en el sector educativo. En este marco, los profesores (de aula, por horas) deben asumir su rol como agente fundamental del proceso educativo; sin embargo, pasa desapercibido su actuar, so pretexto que la gestión institucional y administrativa es de exclusiva responsabilidad del director/a, por tanto todo lo referido a los instrumentos de gestión corresponde al director. En esta misma orientación, también es mínima la participación de madres, padres y estudiantes en la gestión educativa. Se agrega a esta situación, el desconocimiento sobre los propósitos, el contenido y los impactos de la descentralización, atribuyéndose a un débil liderazgo de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Tabla 2. Conocimiento de los documentos de Gestión por parte de los docentes.

P1: ENCUESTA DE DOCENTES.	P1				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) Misión Visión	0	0	5	100	5	100
b) Valores	0	0	5	100	5	100
c) Objetivos Estratégicos	1	20	4	80	5	100
d) Propuesta Pedagógica	1	20	4	80	5	100
e) PEAI	2	40	3	60	5	100
f) Propuesta de Gestión	2	40	3	60	5	100
g) Presupuesto	1	20	4	80	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en Julio 2014.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el Ministerio de Educación, el "PEI" es un instrumento que explicita y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar de modo coherente e integrado los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar". Sin embargo se aprecia que el 60 % de los docentes desconocen realmente los propósitos del PEI, conocimiento necesario para implementar la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, proyectos ambientales, propuestas de gestión y presupuestos; y que solamente un 40 % de los docentes si tienen conocimiento. Se infiere que los docentes desconocen sobre los documentos de gestión de la Institución Educativa, específicamente sobre misión, visión, objetivos estratégicos, propuesta pedagógica, proyecto de educación ambiental integrado (PEAI), Propuesta de gestión y presupuesto.

Tabla 3. Cuánto conoces de tu Institución Educativa.

P1: ENCUESTA DE ESTUDIANTES	PI				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) ¿Sabes si tu institución Educativa tiene un Proyecto Educativo Institucional (PEI)?	42	53.2	37	46.8	79	100
b) ¿Conoces la Misión de tu Institución Educativa?	15	19	64	81	79	100
c) ¿Sabes cuál es la visión de tu institución Educativa?	18	22.8	61	77.2	79	100
d) ¿Te han hablado sobre los valores de tu Institución educativa?	3	3.8	76	96.2	79	100
Total	78	24.7	238	75.3	316	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de la I.E "RCM" en Julio 2014.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos se determina que más del 70% de los estudiantes de la I.E "Ramón Castilla y Marquesado", desconocen sobre la existencia del Proyecto Educativo Institucional y no tienen información sobre la misión, la

Visión y los valores de la Institución educativa. El 96% de los estudiantes desconocen los valores que se deben poner en práctica para asegurar la convivencia y las buenas relaciones humanas entre los escolares. La escasa participación de los estudiantes y de los integrantes de la comunidad educativa, genera un escaso conocimiento de los procesos, esto se debe a mantener a la I.E a funciones exclusivamente administrativas; En el Marco del buen desempeño del directivo se cita a Guerrero (2012) donde afirma: La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar (p.10).

El resultado confirma a lo manifestado por : MINEDU en un estudio realizado por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa UMC (2006) Muchos de los docentes y directivos, a pesar de contar con el PEI, no tienen muy en claro la visión ahí planteada en su práctica cotidiana. La falta de espacios para discutir y afianzar los objetivos de la institución puede reforzar la idea de concebir la escuela como territorios escindidos que pertenecen a diferentes actores. El que no haya espacios de reunión sobre los objetivos y prácticas genera que los docentes no dialoguen acerca de su propio ejercicio pedagógico y que no se relacione dicha

práctica con los fines propuestos en el PEI. Esto se hace más tangible en los casos en los que el director no fomenta el conocimiento del PEI, en tanto que algunos docentes pueden sentir que no hay un norte.

INDICADOR 1.3 Utilizamos nuestro proyecto educativo para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión coherente con la mejora que queremos lograr en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla 4. Temas o lineamientos donde se expresan los objetivos de mejora de los aprendizajes en la Propuesta Pedagógica.

P9: FICHA DE ANÁLISIS	P9				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) Temas Transversales	0	100	0	0	1	100
b) Lineamientos metodológicos	0	0	1	100	1	100
c) Lineamientos de evaluación	0	0	1	100	1	100
d) Lineamientos de tutoría	1	100	0	0	1	100

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E “RCM” en julio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los docentes afirman que los temas para mejorar los aprendizajes están en los temas transversales de la propuesta pedagógica y también en los lineamientos de tutoría. Afirman que no se expresa en los lineamientos metodológicos y en los lineamientos de evaluación que son dos aspectos importantes para mejorar los aprendizajes en los estudiantes. La importancia de la evaluación para lo mejora de los aprendizajes lo indica el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular-DCN (2008), en lo siguiente: “La metacognición y la evaluación en sus diferentes formas; sea por el docente, el estudiante u otro agente educativo; son necesarias para promover la reflexión sobre los propios procesos de enseñanza y aprendizaje” (p.19).

Con respecto a lo metodológico en el DCN se recomienda: “Hay que darle un nuevo sentido a la enseñanza para promover el pensamiento crítico, la creatividad y la libertad; la participación activa, el humor y el disfrute; y el desarrollo de una actitud proactiva y emprendedora; evitando así el simple copiado o la instrucción memorizada” (p.31).

ESTÁNDAR 3 .Contamos con un estilo de liderazgo participativo que asegura el mantenimiento de una visión común, y la adecuada organización y articulación de nuestras funciones para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

INDICADOR 3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla 5. Mecanismos para facilitar la participación de los integrantes de la comunidad educativa.

P40: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL	P40				Total	
	Si		no		n	%
	n	%	n	%		
a) Padres de familia (APAFA), Comités de aula etc.)	1	100	0	0	1	100
b) Estudiantes (Municipios Escolares, Fiscalías escolares, Brigadas ecológicas, Consejo estudiantil, etc.)	1	100	0	0	1	100
c) Docentes (Consejo Académico, coordinadores de grado y/o área, etc.)	0	0	1	100	1	100
d) Agrupación que convoque a representantes de toda la comunidad educativa (CONEI u otro similar)	0	0	1	100	1	100
e) Otros, indique cuáles.	0	0	0	0	0	0

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E “RCM” en julio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El Factor de Dirección Institucional , en su Estándar 3 , referido al liderazgo con una visión común, para lograr una adecuada organización institucional y una articulación de las funciones de los actores educativos para mejorar la enseñanza aprendizaje; la información obtenida con la pregunta 40 de la Ficha de análisis documental para el proceso de autoevaluación institucional, donde se recoge información de los mecanismos que se utilizan para facilitar la participación de la comunidad educativa, se observa que la institución sí cuenta con mecanismos para lograr la participación de los padres de familia a través de comités de aula, y para las organizaciones de estudiantes (Defensorías escolares, Municipios Escolares, Brigadas ecológicas, y consejo estudiantil) sin embargo no hay mecanismos para lograr la participación de los docentes a través del Consejo Académico, Coordinadores de grado, inclusive el CONEI no cuenta con los mecanismos para lograr la participación de la comunidad educativa. Aunque existen los mecanismos de participación, es escasa la participación de todos los actores educativos en los procesos y actividades institucionales.

Tabla 6. Participación en los procesos de mejora de enseñanza y aprendizaje.

P41: FICHA DE ANÁLISIS	P41				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) Participando en la aprobación de documentos de gestión.	0	0	1	100	1	100
b) Participando en actividades del PAT dentro y o fuera del aula.	1	100	0	0	1	100
c) Cumpliendo un rol de vigilancia	0	0	1	100	1	100
d) Facilitando la resolución de conflictos.	0	0	1	100	1	100
e) Aportando ideas para mejorar el proceso	1	100	0	0	1	100

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E. "RCM" en julio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El propósito de indicador 3.1, es asegurar la participación de los miembros de la comunidad educativa, según los resultados la comunidad educativa participa solamente en las actividades del Plan Anual de Trabajo y se aportan ideas para mejorar el proceso de gestión institucional. Sin embargo se constata en el análisis documentario que no existen evidencias sobre su participación en la aprobación de los documentos de gestión, en la vigilancia de las actividades académicas y educativas, así como en resolución de conflictos. El resultado sobre la participación de docentes, padres de familia y estudiantes para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje confirma lo que Chuye (2007) manifiesta: “Las relaciones entre ambos colectivos se han complicado y, encontramos situaciones de desconfianza y distancia social existente entre ambos grupos. Tal distanciamiento provoca que no se perciba la necesidad de unir esfuerzos con un fin común, el de educar, en busca del desarrollo del ser humano a través de una educación de calidad”.

“La participación de los padres – madres de familia es instrumental, intervienen en el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura, o se recurre a ellos para solicitar su aporte económico, no intervienen en asuntos educativos “(Chuye , 2007,p.12)

INDICADOR 3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño.

Tabla 7. Actividades para mejorar la convivencia escolar

P25:ENCUESTA A DOCENTES	P25				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) Intercambiar libre y respetuosamente opiniones sobre la Institución Educativa	1	20	4	80	5	100
b) Analizar los aspectos que interfieren o dificultan las buenas relaciones entre sus miembros y proponer estrategias para mejorarlas	1	20	4	80	5	100
b) Analizar los aspectos del clima institucional que favorecen o dificultan la implementación de procesos de mejora.	2	40	3	60	5	100
d) Compartir espacios de integración que buscan generar vínculos para mejorar el clima institucional.	1	20	4	80	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en julio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El indicador 3.3 trata específicamente sobre la implementación de estrategias para implementar un clima institucional favorable, según los resultados este indicador esta en Poco Avance por haber obtenido en la tabla de evaluación de los indicadores la calificación de 1.19. Se aprecia en los resultados que el 70% de los docentes han contestado que no se intercambian de manera libre y respetuosa las opiniones para mejorar el clima institucional; así mismo, la mayoría contestan que no se dan espacios de integración entre los integrantes de la comunidad educativa. Solamente un 25% de los docentes afirman que si hay intercambio de opiniones para las buenas relaciones humanas. Nuestros resultados confirma lo que el Ministerio de Educación del Perú en su fascículo titulado **Aprendiendo a resolver conflictos en la escuela** afirma: “Como en todo grupo social, los conflictos se presentan cotidianamente en las instituciones educativas” (p.30).

“Estas situaciones ponen de manifiesto que el mal uso del poder genera conflictos que afectan a toda la comunidad educativa. Es necesario enfatizar que todos, empezando por los que tienen roles directivos: directores, representantes del CONEI,

APAFA, aula, etc., debemos actuar bajo principios de respeto, probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad y cumplimiento de las leyes y normas” (p.33).

Tabla 8. Puedo expresar mis opiniones sobre la institución educativa sin temor

P26 . ENCUESTA DOCENTES.	n	%
Pocas Veces	2	40.0
Casi Siempre	1	20.0
Siempre	2	40.0
Total	5	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en julio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Más del 50% de la población de docentes no tienen esa libertad y confianza para opinar sobre la gestión institucional, y que solo siguen la corriente, como lo afirma Chuye (2007) “uno de los temores identificados el “temor a ser mal visto por los otros”. Para cumplir este propósito se ponen en juego estrategias de liderazgo, motivación e inclusive de coerción (imposición) para inducir al cambio, que se enfrentan a las estrategias de resistencia pasiva, con las que los otros docentes (la mayoría) logran acomodarse y “seguir la corriente” en el sistema, sin lograr integrarse plenamente a este movimiento.

Tabla 9. Puedo expresar mis opiniones sobre la institución educativa sin temor

P7. PADRES DE FAMILIA	n	%
Nunca	11	12.5
Pocas Veces	15	17.0
Casi Siempre	30	34.1
Siempre	32	36.4
Total	88	100.0

Fuente: Encuesta Aplicada a PPF, de la I.E “ RCM” Julio 2014.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Observamos que los padres de familia más del 50% tienen temor para opinar sobre la gestión de la institución educativa, y solamente 11% de la población de padres de familia no tienen temor para opinar sobre la gestión institucional. Implica que la mayoría de los padres no tienen esa confianza para transmitir sus opiniones sean estas favorables o desfavorables con respecto funcionamiento institucional, pedagógico y administrativo. El MINEDU (2006) a través de la UMC informa lo siguiente: “Como hemos visto, los padres de familia han pasado de no intervenir en los aspectos técnico-pedagógicos a tener una labor activa en la cual se le exige no sólo influir en la gestión pedagógica e institucional de la escuela sino también asumir un rol vigilante frente a la labor de los docentes y directivos”

SÍNTESIS DEL FACTOR: DIRECCIÓN INSTITUCIONAL

La Dirección Institucional de la IE “RCM”, cuenta con tres estándares cuya calificación de avance se encuentra **en Poco avance**. Con respecto al estándar 1 referido a la construcción participativa del Proyecto Educativo de la IE (PEI) encontramos que el indicador 1.1 referido específicamente a la Participación de los diversos actores en su elaboración por haber alcanzado la calificación de 1.8 se ubica en **poco avance**. Revisando las encuestas de recojo de información, los docentes, estudiantes y padres de familia refieren no haber tenido participación en el proceso. El estándar 3 que busca asegurar un estilo de liderazgo participativo con una visión común, y la adecuada organización y articulación con las funciones de los integrantes de la comunidad educativa es el que se encuentra en el nivel más bajo por haber obtenido la calificación de 1.69 ubicándolo en **Poco avance**. En este sentido, encontramos que el indicador 3.3 que se refiere a la implementación de estrategias

para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto se encuentra en **poco avance**.

4.1.2 Resultados del factor 2: Soporte al desempeño docente.

Cuadro 10. Calificación del factor N° 2: Soporte al desempeño docente

ESTÁNDAR	INDICADOR	F.A	EE	ED	E OD	EP	CALIF. DEL INDICADOR	PROM. INDICADOR	NIVEL DE AVANCE	PROMEDIO DE ESTANDAR	
4	4.1	F11					3	2.8	Avance significativo	2.07 Poco Avance	
		F42		D4			2.8				
		F43		D5			2.8				
	4.2.				OD3			4	4		Logrado
		F12						4			
		F13						4			
	4.3					OD9		1	1.74		Poco avance
					D17			0.8			
					D18			2			
					D19	OD10		0.9			
						OD11		4			
	4.4			D20	OD6		0.96	0.96	Inicio		
	4.5			D15	OD7		1.5	1.5	Poco avance		
4.6			D16	OD8		1.68	1.68	Poco avance			
4.7			D32			2	2	Poco avance			
5	5.1	F35					3	3	Avance significativo	3 Avance Significativo	
	5.2	F36		D22			3	3	Avance significativo		
		F37					3				
	5.3	F38						4	3		Avance significativo
					D12			3			
F39							2				
6	6.1.		E 5				3.1	3.1	Logrado	2.3 Poco avance	
	6.2				OD13		0.5	0.6	Inicio		
	6.3		E 4	D23			3.5	3.5	Logrado		
	6.4					OD15		1	2.24		Avance significativo
		F32	E 6					2.24			
		F33	E 7					3.5			
	6.5			E 10	D29			3.6	2.3		Avance significativo
				D30			2				
NIVEL DE LOGRO DEL FACTOR.										2.6 Poco avance	

Leyenda FA: Ficha de Análisis, EE: Encuesta a Estudiantes, ED: Encuesta a Docentes,

EOD: Encuesta a Órganos de Dirección, EP: Encuesta a Padres de familia.

Cuadro11. Selección de indicadores asociados a estándares no logrados sobre el Factor 2: Soporte al desempeño docente.

Factor	Estándar	Indicador	Calificación
Factor 2: Soporte al desempeño docente Mecanismos que establece la IE para orientar la labor docente al logro de las competencias en todas las áreas curriculares. Implementa estrategias para identificar potencialidades y necesidades de los docentes, fortalece capacidades y brinda soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje	4. Gestionamos la asignación de un equipo docente idóneo y contamos con mecanismos de soporte continuo para su desarrollo profesional y la mejora permanente de la práctica pedagógica.	4.3. Monitoreamos y acompañamos permanentemente la labor docente en el aula para analizar cómo impacta en el desempeño de los estudiantes y orientar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	1.54 Poco Avance
		4.4. Desarrollamos estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus programaciones, el análisis de la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.	0.96 Inicio
		4.5. Identificamos las necesidades de capacitación, en función al análisis de los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza aprendizaje y de las fortalezas y debilidades de nuestro equipo docente.	1.55 Poco Avance
		4.6. Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente.	1.68 Poco Avance
		4.7. Capacitaciones específicas en función a las necesidades de capacitación identificadas.	2 Poco Avance
	6. Desarrollamos acciones pedagógicas que aseguran que todos los estudiantes desarrollen las competencias.	6.2 Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.	0.5 Inicio

ESTANDAR 4: Gestionamos la asignación de un equipo docente idóneo y contamos con mecanismos de soporte continuo para su desarrollo profesional y la mejora permanente de la práctica pedagógica.

INDICADOR 4.3. Monitoreamos y acompañamos permanentemente la labor docente en el aula para analizar cómo impacta en el desempeño de los estudiantes y orientar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 10. Apreciación de los docentes sobre la supervisión, monitoreo, y acompañamiento.

P9: ÓRGANOS DE DIRECCIÓN	P9.1				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	N	%		
a) La articulación entre las programaciones y las competencias a desarrollar expresadas en el PCIE.	0	0	2	100	2	100
c) La coherencia entre lo programado y el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	0	0	2	100	2	100
d) El desarrollo de competencias en todas las áreas (formación integral)	0	0	2	100	2	100
e) Cumpliendo las horas pedagógicas efectivas de clase.	2	100	0	0	2	100
e) El tiempo asignado a estrategias que promuevan en los estudiantes la resolución de problemas, análisis, síntesis, evaluación y producción; según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes.	0	0	2	100	2	100
f) La evaluación pertinente del aprendizaje de los estudiantes	0	0	2	100	2	100
g) La generación de un clima de aula de confianza y respeto	0	0	2	100	2	100
h) Estrategias para la inclusión de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales.	0	0	2	100	2	100

Fuente: Encuesta aplicada al Órgano de Dirección de la I.E” RCM” en julio del 2014.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se aprecia que en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado”, con respecto a la importancia y consideración de la supervisión educativa para la

mejora de los aprendizajes, según el indicador 4.3, ha obtenido una calificación de 1, que la ubica a nivel de inicio. Los directivos responden que la supervisión, el monitoreo y el acompañamiento, no está generando el soporte para la articulación entre lo que se programa y el desarrollo de competencias, que no promueve estrategias para el aprendizaje y la evaluación, de igual manera en la inclusión de estudiantes con necesidades especiales. Nuestros resultados confirman a lo manifestado por Zúñiga (2005) “ En la actualidad, la supervisión que ejecutan los especialistas de las UGEL se realiza con muchas limitaciones dando lugar a que se prioricen ciertas funciones de la supervisión y consecuentemente se atiendan ciertos ámbitos de la gestión de las instituciones educativas (casi siempre los de orden administrativo e institucional) relegando a un segundo plano los procesos que corresponden a la gestión técnico-pedagógica, en donde se incluye el asesoramiento y apoyo técnico-pedagógico efectivo a la labor docente”.

Tabla N° 11. El Director realiza monitoreo y supervisión para mejorar la práctica pedagógica de los docentes.

P17: DOCENTES	n	%
Si	1	20.0
No	4	80.0
Total	5	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E” RCM” en julio del 2014.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se aprecia en los resultados que el 80% de los docentes manifiestan que el director no realiza acciones de supervisión y monitoreo de la práctica pedagógica en el aula, descuidando el seguimiento de las actividades técnico pedagógicas programadas en la institución educativa.

El IPE-UNESCO (1998) señala que la supervisión es un proceso encaminado al mejoramiento de la enseñanza y del aprendizaje, basado en visitas frecuentes a las escuelas, en las cuales se ofrece la asesoría, apoyo y dirección a los maestros y administradores para el mejoramiento de la instrucción en el aula, de la práctica docente y del funcionamiento de la institución.²

Tabla 12. El monitoreo, acompañamiento y supervisión permite al docente.

P18: ENCUESTA A DOCENTES	P18.1				TOTAL
	SI		NO		
	n	%	n	%	
a) Reflexionar sobre las posibles causas del logro de las competencias	5	100	0	0	5
b) Realizar ajustes en mis estrategias de enseñanza aprendizaje	0	0	5	100	5
c) Mejorar la retroalimentación a los estudiantes	0	0	5	100	5
d) Identificar las áreas en que necesito fortalecer mis capacidades	5	100	0	0	5

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E “RCM” en julio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Cuando se pregunta a los docentes ¿qué permite la supervisión para su práctica pedagógica?, los encuestados en un 100% contestan que sirve para reflexionar sobre las posibles causas del logro de las competencias y que ayuda identificar las áreas curriculares que se necesitan fortalecer; pero a la vez, los docentes indican que los resultados del proceso de monitoreo y acompañamiento no son utilizados para hacer ajustes de estrategias de aprendizaje y hacer procesos de retroalimentación de enseñanza y aprendizaje con los estudiantes .

² citado por Calvo et. al. (2002). Op. cit., p. 23.

Tabla 13.La I.E reconoce a los docentes por su destacada labor.

P19: ENCUESTA A LOS DOCENTES	n	%
Si	1	20.0
No	4	80.0
Total	5	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en Junio 2014.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla que más del 50% de los docentes del I.E “Ramón Castilla y Marquesado”, manifiestan que no existe una política de estímulos para los docentes por su destacada labor pedagógica. Esta falta de valoración al trabajo docente influye negativamente haciendo que la mayoría de ellos no se comprometan en los cambios de la institución educativa. Este resultado confirma lo dicho por Marcipar (2010) “En los estudios internacionales centrados en los desempeños docentes es persistente la observación de que pocos profesores están motivados para dar lo mejor de sí mismos, que mayoritariamente se sienten frustrados por las diversas obligaciones de sus prácticas docentes en los diferentes niveles educativos y que no se sienten incitados ni estimulados para emprender cambios o nuevos desafíos”

Vargas (2010) afirma que: “los directivos de la institución educativa tiene dificultades para establecer criterios de reconocimiento, así como estrategias de mejoramiento continuo”

“El reconocimiento es catalogado como un refuerzo social positivo al trabajo bien hecho. Esta acción busca aumentar la frecuencia de un comportamiento socialmente aceptable y se ubica dentro de las habilidades sociales de motivación señaladas por Pastor (2006: 127).

Los resultados confirman a lo manifestado por Zavala (2012) “Los **docentes peruanos** se encuentran **desmotivados e incrédulos ante cualquier anuncio de cambio**. Los esfuerzos que muchos de ellos realizan por innovar y dar de sí, en medio de condiciones de trabajo muy desfavorables, no son valorados por el Estado y la sociedad. Recibe igual trato aquel maestro que hace méritos extraordinarios y aquel que ni siquiera cumple con sus obligaciones mínimas. No obstante persisten los maestros que por vocación y entrega se enfrentan a los mayores desafíos para formar a sus alumnos integralmente y lograr que aprendan”

INDICADOR 4.4. Desarrollamos estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus programaciones, el análisis de la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.

Tabla 14. Participación en actividades programadas en equipos docentes.

P20: ENCUESTA A DOCENTES	P20				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) Elaborar la programación curricular en equipo	1	20.0	4	80.0	5	100
b) Reflexionar sobre los niveles de logro de sus estudiantes	2	40.0	3	60.0	5	100
c) Intercambiar experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza-aprendizaje	1	20.0	4	80.0	5	100
d) Estudiar/investigar/autoformarse en aspectos que les permitan mejorar su práctica docente	2	40.0	3	60.0	5	100
e) Desarrollar procesos de autoevaluación y/o co-evaluación sobre el ejercicio docente	1	20.0	4	80.0	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en Junio 2014.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos podemos apreciar que más del 70% de los docentes que participan en actividades de equipos docentes, no se reúnen para elaborar programaciones, reflexionar sobre el logro de los aprendizajes, intercambiar experiencias exitosas, tomar medidas para mejorar su práctica docente y hacer la metacognición de la enseñanza – aprendizaje. Solamente un 30% de los docentes se reúnen para los fines que hemos mencionado. De los resultados se deduce que la mayoría de los docentes siguen practicando conductas laborales individualistas, y de autosuficiencia. En muchos de los casos la reunión en equipos docentes se hacen para apoyarse en la complejidad de las programaciones curriculares, pero más no para discutir estrategias y nuevas metodologías para el aprendizaje. Inclusive se ha visto en algunos casos que lo hacen perdiendo horas de clase con sus alumnos, es decir dentro de su jornada laboral. Existe el trabajo aislado y solitario, tal como lo afirma Ferreiro (2007) El fortalecimiento de los equipos docentes no se desenvuelve de modo aislado al desarrollo de comunidades de aprendizaje y participación con los alumnos, con las familias, con la comunidad educativa en general. Podríamos caracterizar a los docentes/directivos participativos como aquellos que se muestran entusiastas, con importante capacidad de escucha, que comparten objetivos, flexibles y con actitud dialógica, revisores de sus opiniones y decisiones, responsables por el éxito y por el fracaso, respetuosos de los otros porque consideran que todo el mundo tiene algo que ofrecer.

INDICADOR 4.5. Identificamos las necesidades de capacitación, en función al análisis de los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza aprendizaje y de las fortalezas y debilidades de nuestro equipo docente.

Tabla 15. Temas de capacitación que promueve la institución educativa.

P15 , ENCUESTA A DOCENTES	Si		No		Total	
	n	%	n	%	n	%
a) Los resultados sobre el desempeño docente	2	40	3	60	5	100
b) El resultado de los aprendizajes de los estudiantes	1	20	4	80	5	100
c) Los temas específicos demandados por los equipos de docentes a la dirección	1	20	4	80	5	100
f) Las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E etc.	3	60	2	40	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se aprecia que más del 60% de los docentes en la I.E “Ramón Castilla y Marquesado” manifiestan que los temas de capacitación que reciben no están teniendo un impacto favorable para lograr mejores resultados de su desempeño docente y en los aprendizajes de los estudiantes; así mismo, no responden a las necesidades técnico-pedagógicas de los profesores y no tienen relación con las demandas educativas a nivel local y regional. De los encuestados un 40% consideran que los temas de capacitación si responden a las demandas anteriormente mencionadas. De los resultados se deduce que la capacitación de los docentes no tiene un impacto favorable para la mejora de la propuesta pedagógica de la institución, y por ende la mejora del servicio educativo.

Respecto a las capacitaciones de los docentes y a pesar de que el Minedu ha invertido sumas importantes de recursos en ellas, poco es lo que se sabe sobre su efectividad en

asuntos concretos tales como manejo de los materiales educativos o el manejo del propio currículo.³

La capacitación consistió básicamente en generar competencias metodológicas en los docentes, en el marco del denominado "nuevo enfoque pedagógico" y las corrientes inspiradas en el denominado constructivismo. No obstante, tal como afirma Cuenca (2002), las capacitaciones del MINEDU han sido desarticuladas, desordenadas y sobredimensionadas. El problema que se tiene en la actualidad es que no existen estudios a profundidad en el Perú acerca del impacto de las capacitaciones a los docentes sobre los aprendizajes de los escolares. En todo caso, hay consenso a nivel de la investigación educativa peruana en que los problemas de formación docente tienen que ver principalmente con el hecho de que los maestros no dominan suficientemente los contenidos que deben enseñar, sus prácticas en el aula continúan siendo de tipo expositivo y "frontal" (a pesar de haber mejoras en ese sentido), no programan adecuadamente sus sesiones de clases, no saben estimular el desarrollo de actividades cognitivas y de razonamiento complejos de sus alumnos y no evalúan de manera consistente y constructiva el trabajo de sus alumnos (PREAL-Grade, 2004).

La oferta de capacitación tiene que identificar las necesidades y demandas reales que en ese sentido provienen de múltiples fuentes: los docentes, los expertos, los alumnos, los padres y madres, la sociedad en general

INDICADOR 4.6. Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente.

³ Eguren, De Belaunde y González (2003) encuentran evidencia de que las capacitaciones para el uso de los textos han sido muy limitadas.

Tabla 16. Capacitaciones en los dos últimos años

P16: ENCUESTA A DOCENTES	P16.1				Total	
	Si		No			
	n	%	n	%		
a) En el momento oportuno y me sirvieron para mejorar mi trabajo	1	20	4	80	5	100
c) Respondiendo a las necesidades de los docentes	2	40	3	60	5	100
c) Tomando en cuenta los resultados de los aprendizajes de los estudiantes	2	40	3	60	5	100
d) Respondiendo a las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E, etc.)	4	80	1	20	5	100
e) Otros (especifique)	2	40	3	60	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el indicador 4.6. se requiere que las capacitaciones sean oportunas y pertinentes para responder a las necesidades pedagógicas y profesionales de los docentes. Observando los resultados tenemos que más del 50% de los docentes opinan que no son oportunas para mejorar su trabajo docente, que no responden a las necesidades de los docentes y para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En este tipo de oferta deben anteponerse los contenidos de capacitación, presentando estrategias que sean pertinentes, ejecutables y sostenibles. Ella debe mostrar soluciones que correspondan a problemas de capacitación y que no intenten abordar aspectos que atañen a la formación inicial, a las políticas de turno o a las exigencias de un desarrollo humano y social, aspectos que muchas veces son ajenos a los alcances de cualquier proceso de capacitación (Cuenca, 2002, p.20)

Los vacíos en el trabajo técnico-pedagógico del docente en el aula siguen siendo peligrosamente similares a los encontrados en el diagnóstico general de la educación del año 1993. Los docentes continúan, entonces, utilizando métodos de enseñanza

poco adecuados, no optimizan los recursos pedagógicos, no generan las condiciones más pertinentes para los procesos de enseñanza y aprendizaje, y persisten en transmitir conocimientos en lugar de facilitar aprendizajes (Cuenca, 2002, p.37)

INDICADOR 4.7. Capacitaciones específicas en función a las necesidades de capacitación identificadas.

Tabla 17. Intercambio de experiencias con otras instituciones educativas.

P32: ENCUESTA A		
DOCENTES	n	%
Si	2	40.0
No	3	60.0
Total	5	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos observar que la mayoría de los docentes no realizan actividades de intercambio de experiencias exitosas e innovadoras de enseñanza -aprendizaje con otras instituciones de la localidad. Esta falta de intercambio de experiencias de la práctica pedagógica, no permite conocer los avances y resultados en el logro de los aprendizajes fundamentales.

ESTANDAR 6. Desarrollamos acciones pedagógicas que aseguran que todos los estudiantes desarrollen competencias esperadas.

INDICADOR 6.2 Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.

Tabla 18. Verificación de las sesiones de clase

P.13 ENCUESTA A DOCENTES	P13.1				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) Implementan estrategias pedagógicas adecuadas a las competencias que se requieren lograr, en todas las áreas	0	0	2	100	2	100
b) Utilizan materiales, medios audiovisuales y/o TIC para alcanzar las competencias previstas	0	0	2	100	2	100
c) Realizan adaptaciones para que estudiantes con diversos ritmos, estilos de aprendizaje y/o discapacidad alcancen los aprendizajes esperados	1	50	1	50	2	100
d) Implementan estrategias para analizar, sintetizar, evaluar, producir, aplicar la metacognición; según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes.	0	0	2	100	2	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en junio del 2014.

Gráfico 2. Verificación de las sesiones de clase

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El diseño Curricular Nacional, recomienda lograr las competencias en todas las áreas curriculares, este lineamiento de política educativa y propósito de la educación nacional es un resultado que deben obtener todas las instituciones educativas. Por los resultados podemos apreciar, que la mayoría de los docentes no aplican estrategias para mejorar procesos de enseñanza y aprendizaje, igual sucede con el uso de las Tics, y no se realiza la metacognición de los aprendizajes logrados en las áreas curriculares. De los encuestados un 50% afirman que existe una adecuación de estrategias para desarrollar procesos de aprendizaje de acuerdo a los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes. Confirmando a lo que Zavala (2012) afirmó:” El aprendizaje se encuentra confinado a prácticas rutinarias y mecánicas que privan a niños, niñas y jóvenes de lograr realmente las competencias que requieren de manera efectiva, creativa y crítica. Tal vez no exista expresión más emblemática de esta situación que

el fracaso en el aprendizaje de la lectura y la escritura especialmente grave entre la población rural y bilingüe, víctimas de una suerte de *apartheid* educativo.

SÍNTESIS DEL FACTOR 2: SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE

La Dirección Institucional de la IE “RCM” cuenta con tres estándares cuya calificación se encuentra **en Poco avance**. Con respecto al estándar 4 referido a que si gestionamos la asignación de un equipo docente idóneo y si contamos con mecanismos de soporte continuo para el desarrollo profesional y la mejora de la práctica pedagógica se encuentra en **poco avance**; en el mencionado estándar el indicador 4.3 referido específicamente al monitoreo y acompañamiento de la labor docente en el aula, por haber alcanzado la calificación de 1.74 se ubica en **poco avance** ; el indicador 4.4 que se refiere al desarrollo de estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente sus programaciones se encuentra en el nivel más bajo habiendo alcanzado la calificación **en inicio**; el indicador 4.5 referido a que si identificamos las necesidades de capacitación en función a los problemas de enseñanza- aprendizaje, se encuentra en **poco avance**; y el indicador 4.6 sobre la gestión oportuna que se debe hacer para participar en eventos de capacitación se ubica en **poco avance**. Analizando los resultados encontramos que el director no hace supervisión y monitoreo en las aulas, lo mismo sucede con la escasa supervisión de la práctica pedagógica a los docentes, y que los eventos de capacitación muy poco contribuyen para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje . El Estándar 6 referido a que si desarrollamos acciones pedagógicas para el desarrollo de competencias esperadas en los estudiantes se encuentra en poco avance, del mencionado estándar el indicador 6.2 se encuentra en el nivel más bajo, habiendo alcanzado la calificación en inicio.

4.1.3. Resultados del Factor N° 3: Trabajo conjunto con las familias y comunidad

Cuadro 12. Calificación del Factor N° 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

ESTÁNDAR	INDICADOR	F.A	EE	ED	EOD	EP	CALIF. DEL INDICADOR	PROM. INDICADOR	NIVEL DE AVANCE	PROMEDIO DE ESTÁNDAR
7	7.1.				OD16		4	2	Poco Avance	1.61 Poco avance
						P4	0.2			
	7.2					P5	0.55	0.33	Inicio	
8	8.1			D31			3.5	3.5	logrado	3.43 Avance significativo
	8.2	F34					3.8	3.8	logrado	
	8.3	F14					3	3	Avance significativo	
NIVEL DE LOGRO DEL FACTOR.										2.52 Poco avance

Legenda: FA: Ficha de Análisis, EE: Encuesta a Estudiantes, ED: Encuesta a Docentes, EOD: Encuesta a Órganos de Dirección, EP: Encuesta a Padres de familia.

Cuadro 13. Selección de indicadores asociados a estándares no logrados del Factor N° 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

Factor	Estándar	Indicador	Calificación
Trabajo conjunto con las familias y la comunidad Acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, y fortalecer la identidad y compromiso de los estudiantes con el desarrollo de su comunidad.	7.Trabajamos de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencien el proceso de enseñanza aprendizaje	7.1 Aseguramos que las familias tengan claridad sobre los propósitos del aprendizaje de los estudiantes, los avances y las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.	2 Poco avance
		7.2 Analizamos con las familias las características de los estudiantes para implementar estrategias que potencien el proceso de enseñanza-aprendizaje.	0.55 Inicio

ESTANDAR 7.

Trabajamos de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencien el proceso de enseñanza aprendizaje

INDICADOR 7.1 Aseguramos que las familias tengan claridad sobre los propósitos del aprendizaje de los estudiantes, los avances y las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.

Tabla 19 .La I.E informa con claridad sobre lo que deben aprender sus hijos (as)

P4: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	Total					
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) Sobre lo que debe(n) aprender mi(s) hijo(s) o hija(s)	5	5.7	83	94.3	88	100
b) Sobre los logros de mi(s) hijo(s) o hija(s)	6	6.8	82	93.2	88	100
c) Sobre las dificultades de mi(s) hijo(s) o hija(s)	10	11.4	78	88.6	88	100
d) Sobre las actividades en las que destaca(n) mi(s) hijo(s) o hija(s)	7	8	81	92	88	100
e) Sobre actividades y/o servicios complementarios que mi(s) hijo(s) o hija(s) requiere(n) de acuerdo a sus necesidades particulares	13	14.8	75	85.2	88	100
Total	41	9.3	399	90.7	440	100

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de familia de la I.E "RCM" en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos observar que 90.7% de los padres de familia no tienen una información clara por parte de los docentes y los directivos sobre lo que deben aprender sus hijos, de sus los logros de aprendizaje, las dificultades que tienen para aprender, las actividades en que más destacan sus hijos(as) y los servicios educativos complementarios que requieren los estudiantes. Sin embargo el 9.3% de los padres de familia consideran que si son informados. El resultado se debe a la escasa comunicación de los profesores y directivos con los padres de familia.

INDICADOR 7.2 Analizamos con las familias las características de los estudiantes para implementar estrategias que potencien el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 20. Preguntan sobre las actividades que les gusta o interesa a sus hijos (as),

P5: ENCUESTA PADRES DE FAMILIA	Total					
	Si		No			
	N	%	n	%	n	%
a) Las actividades que le(s) gusta o interesa(n) a mi(s) hijo(s) o hija(s)	13	14.8	75	85.2	88	100
b) La organización del tiempo de mi(s) hijo(s) o hija(s) en casa	9	10.2	79	89.8	88	100
c) El entorno familiar de mi(s) hijo(s) o hija(s) (número de miembros, trabajo o actividad de los padres , costumbres familiares)	11	12.5	77	87.5	88	100
d) Situaciones del hogar o entorno que ayudan o dificultan su aprendizaje	10	11.4	78	88.6	88	100
	43	12.2	309	87.8	352	100

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se aprecia en los resultados, que el 87% los padres de familia no tienen una comunicación con los docentes , directivos y psicólogo, para saber sobre las actividades que les interesa a sus hijos, sobre la organización del tiempo en casa , así como tener conocimiento sobre el entorno familiar y social de los estudiantes que ayudan o dificultan el aprendizaje de sus hijos . El 12% de los padres de familia afirman que si tienen comunicación con los docentes y directivos sobre los temas que les interesa a sus hijos. Se deduce la escasa participación de los padres en asuntos pedagógicos, queda confirmado con lo que Andrade (2003) señala:

Hay un componente cultural que obstaculiza la participación efectiva en la gestión educativa que aparece cuando quienes intervienen no son considerados lo suficientemente (o «igualmente») válidos para deliberar en ese tipo de asuntos o decisiones. Para el caso de las escuelas estudiadas, lo que estaríamos sugiriendo, entonces, es que la participación de los padres se reduce más a una cuestión de apoyo monetario, puesto que se consideraría que no están lo suficientemente capacitados para opinar en el aspecto pedagógico. Ello supone que las acciones de los actores se circunscriben a un espacio y el ámbito pedagógico es sólo territorio de docentes.

SÍNTESIS DEL FACTOR 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

El trabajo conjunto con las familias y la comunidad, de la I.E, cuenta con dos estándares cuya calificación se encuentra en **poco avance**. Con respecto al estándar 7 referido a que si trabajamos de manera conjunta con las familias para desarrollar estrategias que potencien la enseñanza y el aprendizaje, por haber obtenido la calificación de 1.61 se ubica en **poco avance**. Del mencionado Estándar el indicador 7.1 referido a que las familias tengan claridad sobre los propósitos del aprendizaje de los estudiantes, sus avances y dificultades en el proceso, se encuentra en **poco avance**, siendo el más bajo el indicador 7.2 referido al análisis que hacemos con las familias para determinar las características de los estudiantes con el fin de mejorar sus aprendizajes, ha obtenido el calificativo de 0.33 que lo ubica en **inicio**.

4.1.4. Resultados del Factor N° 4: Uso de la información

Cuadro 14. Calificación del Factor N° 4: Uso de la información

ESTÁNDAR	INDICADOR	F.A	EE	ED	E OD	EP	CALIF. DEL INDICADOR	PROM. INDICADOR	NIVEL DE AVANCE	PROMEDIO DE ESTANDAR
9	9.1.	F15					2	1.29	Poco avance	1.8 Poco avance
		F16					0			
		F46					2			
				D24	OD 14		1.16			
	9.2				OD5	P6	2.5	2.25	Avance significativo	
9.3	F17					2	2	Poco avance		
10	10.1	F18					1.8	1.8	Poco avance	0.87 Inicio
	10.2	F19					1.3	1.3	Poco avance	
	10.3	F20					0	0.82	Inicio	
		F21				P3	1.75			
NIVEL DE LOGRO DEL FACTOR.										1.16 Poco avance

Leyenda: FA: Ficha de Análisis, EE: Encuesta a Estudiantes, ED: Encuesta a Docentes, EOD: Encuesta a Órganos de Dirección, EP: Encuesta a Padres de familia.

Cuadro 15. Selección de indicadores asociados a estándares no logrados en el Factor N° 4: Uso de la Información.

Factor	Estándar	Indicador	Calificación
Uso de la información Uso de la información obtenida a partir de procesos de evaluación y monitoreo, para identificar los aspectos que facilitan y dificultan el logro de las competencias esperadas, y para desarrollar acciones de mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje.	9. Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes para identificar oportunidades de mejora del proceso de enseñanza - aprendizaje.	9.1 Evaluamos las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes, para identificar el progreso y dificultades que estamos teniendo y sus posibles causas.	1.29 Poco avance
		9.3 Desarrollamos un plan de mejora que prioriza las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas.	2 Poco avance
	10. Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.	10.1. Aseguramos la implementación del plan de mejora a través de una adecuada gestión de las personas, del tiempo y los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.	1.8 Poco avance
		10.2 Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora , de acuerdo a sus roles específicos.	0 Inicio
		10.3 Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora	0.82 Inicio

ESTANDAR 9 Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes para identificar oportunidades de mejora del proceso de enseñanza - aprendizaje.

INDICADOR 9.1 Evaluamos las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes, para identificar el progreso y dificultades que estamos teniendo y sus posibles causas.

Tabla 21. La I.E cuenta con información actualizada

P15:FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL	p15.1				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) La evaluación del desempeño pedagógico de los docentes	0	0.0	1	100.0	1	100.0
b) La evaluación de los avances en el trabajo de los equipos docentes.	0	0.0	1	100.0	1	100.0
c) Efectividad de las acciones de supervisión y acompañamiento de los docentes en relación al logro de competencias de los estudiantes.	0	0.0	1	100.0	1	100.0
d) Efectividad de las capacitaciones recibidas por los docentes en relación al logro de las competencias de los estudiantes.	0	0.0	1	100.0	1	100.0

Fuente: Ficha de análisis documental aplicada a la I.E “RCM” en junio del 2014.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar que la institución educativa, por la calificación obtenida de 2 se la ubica en el nivel de poco avance, por haberse constatado en la aplicación de la ficha documental que no existe documentación actualizada sobre evaluación del desempeño pedagógico de los docentes, equipos docentes, supervisión y acciones de capacitación. Esta falta de información indica que no se está documentando las experiencias significativas y logros del servicio educativo.

Tabla 22. Uso de la información de la evaluación de desempeño docente

P16: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL	p16.1		Total	
	NO		n	%
	n	%		
a).Retroalimentar tanto a los docentes como Órgano de dirección.	1	100.0	1	100.0
b). Elaborar planes de mejora específicos.	1	100.0	1	100.0
c).Otorgar reconocimientos e incentivos de acuerdo a los mecanismos establecidos.	1	100.0	1	100.0
d). Mejorar el sistema de monitoreo	1	100.0	1	100.0

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que en la I.E “ Ramón Castilla y Marquesado” no se analiza y usa la información de la evaluación , para retroalimentar la dimensión pedagógica y la gestión institucional , tampoco se utiliza para elaborar planes de mejora y para el reconocimiento e incentivo de los docentes . La evaluación que debe ser considerado para mejorar el sistema de monitoreo por parte de los órganos de dirección no se está tomando en cuenta. Sobre este aspecto la Institución tiene una calificación de 00, ubicándose en el nivel de inicio.

Tabla 23. Información actualizada en la Institución Educativa sobre logros de aprendizaje.

P46: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL	p46.1				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a). El nivel de logro de competencias, en cada una de las áreas, alcanzados por los estudiantes	0	0	1	100	1	100
b) Logros de aprendizaje de los estudiantes obtenidos de las evaluaciones de la UMC y/u otras evaluaciones realizadas a nivel regional.	1	100	0	0	1	100
c) Estadísticas sobre los estudiantes (tasas de deserción, repitencia, nivel de rendimiento)	1	100	0	0	1	100
d). Requerimientos pedagógicos de los estudiantes(ritmos de aprendizaje, necesidades especiales)	0	0	1	100	1	100
e). Informes internacionales (PISA, por ejemplo)	0	0	1	100	1	100

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los órganos de Dirección de la I.E “Ramón Castilla y Marquesado” no tienen información actualizada sobre el nivel de logro de competencias alcanzadas por los estudiantes, y requerimientos pedagógicos para atender a los estudiantes según sean sus ritmos y estilos de aprendizaje y necesidades especiales, así mismo no cuentan con información sobre informes internacionales PISA. Pero si cuentan con información referida a repitencia, deserción e información de la UMC, del Ministerio de Educación. Sobre información actualizada en los temas indicados, la I.E, ha obtenido la evaluación de 2, que la ubica en Poco avance.

Tabla 24. En la práctica pedagógica, analiza y utiliza la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes.

P24: ENCUESTA A DOCENTES	P24				Total	
	Si		No			
	n	%	n	%		
a) Realizar la reprogramación curricular	5	100	0	0	5	100
b) Reforzar los aspectos identificados que favorecen el logro en las competencias y superar los aspectos que lo dificultan	5	100	0	0	5	0
c) Seleccionar estrategias pedagógicas para mejorar los aprendizajes	0	0	5	100	5	100
d) Atender necesidades específicas de los estudiantes	0	0	5	100	5	100
e) Orientar y estimular a mis estudiantes, para mejorar sus resultados	2	40	3	60	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se aprecia que la mayoría de los docentes afirman que la información de la evaluación es analizada y utilizada para elaborar sus programaciones y reforzar aspectos que favorecen el logro de las competencias en los estudiantes, pero sin embargo no se está utilizando los resultados de las evaluaciones a los estudiantes para

diseñar estrategias para la mejora de los aprendizajes y atender las dificultades y necesidades de los estudiantes, así como estimular a los estudiantes para mejorar los resultados de su aprendizaje, lo segundo es afirmado por más del 80% de los docentes. Por haber obtenido la calificación 1.92 la institución educativa en el análisis y aplicación de los resultados para mejora de los aprendizajes, se ubica a nivel de inicio.

INDICADOR 9.3 Desarrollamos un plan de mejora que prioriza las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas.

Tabla 25. Sustento de los planes de mejora para la enseñanza y el aprendizaje

P17 FICHA DOCUMENTAL	P17				Total	
	Si		No		n	%
	n	%	n	%		
a) El análisis de información recogida en el proceso de enseñanza aprendizaje.	0	0.0	1	100.0	1	100.0
b) La identificación de las causas de los logros de aprendizajes obtenidos y sus respectivas alternativas de mejora.	1	100.0	0	0.0	1	100.0
c) La priorización de las acciones que tienen mayor incidencia en la mejora de la enseñanza aprendizaje.	1	100.0	0	0.0	1	100.0
d) Que contribuyan en los resultados del PCIE.	0	0.0	1	100.0	1	100.0
e) Que guarden coherencia con los objetivos del PEI	1	100.0	0	0.0	1	100.0
f) Los resultados del proceso de autoevaluación de la gestión.	0	0.0	1	100.0	1	100.0

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La institución educativa “Ramón Castilla y Marquesado” por los resultados obtenidos durante la aplicación de la pregunta 17 de ficha documental se observa que en sus planes de mejora no se tiene en cuenta el análisis de la información recogida en el proceso de enseñanza aprendizaje, no se implementa el Proyecto Curricular de la Institución Educativa y no se han desarrollado procesos de autoevaluación

institucional. Sin embargo existe un 50% de las evidencias donde se cuenta con causas de logros de aprendizaje y acciones para mejorar la enseñanza- aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. La institución cuenta con algunos planes de mejora que no tienen relación la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje. No se ha realizado la implementación del PCI y procesos de autoevaluación de la gestión.

ESTANDAR 10 Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.

INDICADOR 10.1. Aseguramos la implementación del plan de mejora a través de una adecuada gestión de las personas, del tiempo y los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.

Tabla 26.. Acciones que realiza la I.E para gestionar la ejecución de los planes de mejora

P18: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL.	P18				Total	
	Si		NO		n	%
	n	%	n	%		
a) Aprovecha las fortalezas de los miembros de la institución educativa.	0	0	1	100	1	100
b) Aprovecha recursos disponibles de IE	1	100	0	0	1	100
c) Desarrolla acciones de acuerdo a un cronograma establecido.	1	100	0	0	1	100
c) Distribuye responsabilidades.	1	100	0	0	1	100
e) Brinda facilidades para la coordinación e implementación de sus acciones	1	100	0	0	1	100
f) Incluye las acciones en el plan de trabajo anual.	0	0	1	100	1	100
f) Incluye el financiamiento necesario en el plan de gastos	0	0	1	100	1	100
h) Gestiona alianzas estratégicas.	0	0	1	100	1	100

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En los planes de mejora con los que cuenta la institución educativa, se ha observado que no se están aprovechando las fortalezas de los integrantes de la

comunidad educativa, no incluyen acciones para la mejora de sus planes en el Plan Anual de Trabajo, no se incluye el financiamiento necesario y el plan de gastos y existe una falta de alianzas estratégicas. Los escasos de estos elementos en un 50% la institución educativa se ubica en poco avance.

INDICADOR 10.2 Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.

Tabla 27. Actores educativos que se involucran en las actividades programadas

P19: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL	P19				Total	
	si		no		n	%
	n	%	n	%		
a) Órgano de dirección	1	100	1	0	0	100
b) Consejo académicos	0	0	0	100	1	100
c) Municipios, fiscalías	0	0	0	100	1	100
d) CONEI	1	100	1	0	0	100
e) APAFA	0	0	0	100	1	100
f) Personal Auxiliar	0	0	0	100	1	100

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E "RCM" en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPREACIÓN

Se observa según los resultados que en los planes de mejora, los órganos de dirección y el CONEI están involucrados en las actividades, más no se consideran a los integrantes del consejo académico, a las organizaciones democráticas de los estudiantes, a los integrantes de la APAFA y personal auxiliar. Estando en este aspecto la Institución educativa en Poco avance, por haber obtenido la calificación 1.3.

INDICADOR 10.3 Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.

Tabla 28. Implementación del programa de seguimiento para las mejoras previstas

P.21 FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL	P21		Total	
	NO		n	%
	n	%		
a) Logro de Objetivos previstos	1	100	1	100
b) Incluye informes de progreso	1	100	1	100
c) Ajustes al Plan	1	100	1	100
d) Determinar prioridades	1	100	1	100

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que la institución educativa no cuenta con un programa de seguimiento a las mejoras previstas. Por tanto no se conocen los resultados de los avances tanto en gestión pedagógica, administrativa e institucional. Los resultados ubican a la institución en el nivel de Inicio.

Tabla 29. Evaluación del Programa de seguimiento a las mejoras previstas

P21 FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL	P21		Total	
	NO		n	%
	n	%		
a)Logro de Objetivos previstos	1	100	1	100
b)Incluye informes de progreso	1	100	1	100
c)Ajustes al Plan	1	100	1	100
d)Determinar prioridades	1	100	1	100

Fuente: Análisis documental realizado en la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados se observa que la I.E, no cuenta con un programa de seguimiento, y por tanto no se evalúan los objetivos previstos, los informes de progreso, los ajustes que deberían hacer a los planes y determinar las necesidades

prioritarias de la institución. La institución por tener una calificación de 00, en este aspecto, la ubica en el nivel de inicio.

SÍNTESIS DEL FACTOR 4: USO DE LA INFORMACIÓN.

El uso de la información de la I.E, cuenta con dos estándares, cuya calificación de avance es de **poco avance**. Con respecto al estándar 9 que se refiere a que si generamos y analizamos información sobre el progreso y desempeño de los estudiantes y docentes se encuentra en **poco avance**, y a la vez encontramos que el indicador 9.1 referido a que si evaluamos las acciones de soporte a la práctica pedagógica y desempeño de los docentes para el desarrollo de las competencias de los estudiantes se encuentra en **poco avance**, de igual manera el indicador 9.3 si se implementa un plan de mejora para revertir las causas de las deficiencias en la gestión se ubica en **poco avance**. Con respecto al Estandar referido a que si se implementan acciones de mejora para obtener mejores resultados en la gestión educativa, se encuentra en el nivel de avance más bajo, con un calificativo de 0.87 que lo ubica en el nivel de **inicio**. Del mencionado estándar el indicador 10.1 si se asegura un plan de mejora institucional se encuentra en **poco avance**, el indicador 10.2 referido al involucramiento de la comunidad educativa para el plan de mejora se encuentra en **poco avance** y el indicador 10.3 si se hace seguimiento al plan de mejora se encuentra en el nivel de avance más bajo en **inicio**.

4.1. 5. Resultados del Factor N° 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje.

Cuadro 16. Calificación del factor N° 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje

ESTÁN-DAR	INDI CADOR	F.A	E E	E D	E O D	E P	CALIF. DEL INDICADOR	PROM. INDICADOR	NIVEL DE AVANCE	PROMEDIO DE ESTANDAR	
11	11.1.	F47					2	3.1	Avance significativo	3.13 Avance significativo	
				D6	OD 4		3.3				
		F45					4				
	11.2.			D7			4	4	Logrado		
	11.3.		E3		D8			2.4	2		Poco avance
					D9			1.6			
					D10			2			
					D11			2			
11.4.				D21			4	4	Logrado		
11.5.	F22			D12			2.6	2.6	Avance significativo		
12	12.1.	F23					3	3	Avance significativo	2.4 Poco avance	
	12.2.	F48					4	3	Avance significativo		
		F24					4				
		F25					1				
12.3.				D13			1.2	1.2	Poco avance		
NIVEL DE LOGRO DEL FACTOR.										2.6 Poco avance	

Leyenda: FA: Ficha de Análisis, EE: Encuesta a Estudiantes, ED: Encuesta a Docentes, EOD: Encuesta a Órganos de Dirección, EP: Encuesta a Padres de familia.

Cuadro 17. Selección de indicadores asociados a estándares no logrados del Factor N° 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje.

Factor	Estándar	Indicador	Calificación
Infraestructura y recursos para el aprendizaje Conjunto de recursos que dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica en donde opera la Institución Educativa.	11. Gestionamos y hacemos un uso adecuado de la infraestructura y recursos que dan soporte al desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje	11.3 Aseguramos que los estudiantes y docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico pertinente a sus necesidades y necesario para el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares	2 Poco avance
	12. Gestionamos de manera transparente los recursos que dan soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza - aprendizaje .	12.3 Informamos de manera transparente y periódica a la comunidad educativa sobre el uso y administración que hacemos de los recursos para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y la implementación de los planes de mejora.	1.2. Poco avance

ESTANDAR 11. Gestionamos y hacemos un uso adecuado de la infraestructura y recursos que dan soporte al desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje

INDICADOR 11.3 Aseguramos que los estudiantes y docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico pertinente a sus necesidades y necesario para el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.

Tabla 30. Infraestructura de la institución educativa.

P9. ENCUESTA A DOCENTES	P9.1				Total	
	Si		No			
	n	%	n	%		
P1. Aulas Suficientes	3	60.0	2	40.0	5	100.0
P2. Áreas Libres	1	20.0	4	80.0	5	100.0
P3. Servicios Higiénicos	2	40.0	3	60.0	5	100.0
P4. Reúne Condiciones	2	40.0	3	60.0	5	100.0
P5. Responde requerimiento de necesidades	2	40.0	3	60.0	5	100.0
P6. Cuenta con espacios especializados	2	40.0	3	60.0	5	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E "RCM" en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se aprecia que más del 50% de los docentes afirman que existen necesidades en infraestructura, siendo las de mayor incidencia las áreas libres, servicios higiénicos adecuados, ambiente adecuado para el estudio y espacios especializados como laboratorios, canchas deportivas y biblioteca. En cambio 40% consideran que la institución si cuenta con una infraestructura adecuada. Esta apreciación de los docentes ha dado como resultado una calificación 1.6 que la ubica en poco avance en el aspecto de infraestructura educativa.

Tabla 31. Materiales de la Institución Educativa

P10: ENCUESTA A DOCENTES.	P10				Total	
	Si		No			
	n	%	n	%		
P1-Normas de seguridad y salubridad	3	60	2	40	5	100
P2. Son suficientes para estudiantes	2	40	3	60	5	100
P3. Permite desarrollo de competencias	3	60	2	40	5	100
P4. Adecuan a necesidades de aprendizaje	2	40	3	60	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que el 50% de los docentes afirman en el uso de materiales existen normas de seguridad y salubridad, que son suficientes para los estudiantes, que posibilitan el desarrollo de competencias y que se adecuan a las necesidades de los estudiantes, en cambio el otro 50% afirman que no existen estas características en el uso de los materiales, obteniendo una calificación de 2, que la ubica en **poco avance** en este aspecto.

En cuanto a los materiales educativos, las investigaciones llegan a dos conclusiones. Primero, que no existió de parte del ministerio un sistema de monitoreo y seguimiento del uso de materiales que permita saber el impacto real sobre los aprendizajes. En segundo lugar, las investigaciones etnográficas han documentado el poco uso que se hace de los materiales escolares, lo cual estaría asociado con lo poco preparados que están los docentes pero también con las dificultades que el material presenta para niños en contextos sobre todo rurales (Ames, 2002).

Benavides (2006) la educación escolar peruana atraviesa una profunda crisis que se ve reflejada en déficit y carencias en casi todos sus aspectos: escasos recursos financieros, arreglos institucionales inadecuados, falta de liderazgo y compromiso, iniquidad, materiales educativos que no se utilizan o que aparentemente son inadecuados.

ESTANDAR 12. Gestionamos de manera transparente los recursos que dan soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza - aprendizaje.

INDICADOR 12.3 Informamos de manera transparente y periódica a la comunidad educativa sobre el uso y administración que hacemos de los recursos para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y la implementación de los planes de mejora.

Tabla 32. Información sobre la administración de los recursos financieros.

P13 ENCUESTA A DOCENTES	P13				Total	
	Si		No		N	%
	n	%	n	%		
P1. Accesible a todos	2	40	3	60	5	100.
P2. Informes sustentados	1	20	4	80	5	00
P3. Oportuna	1	20	4	80	5	00
P4. Socializada	2	40	3	60	5	00

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E “RCM” en junio del 2014

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que más del 60% de los docentes manifiestan que no existe una rendición de cuentas claras y transparentes sobre el uso de recursos de la institución, los mismos que deben servir para implementar los planes de mejora para la enseñanza y el aprendizaje. La documentación de gastos no es accesible para todos,

no se sustenta de manera oportuna siendo bajo el nivel de socialización de la información. La I.E ha obtenido la calificación 1.2 que la ubica en el nivel de poco avance. Zavala (2012) manifiesta: la gestión del aparato educativo público se encuentra sumida en la escasez de recursos, manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible.

SÍNTESIS DEL FACTOR 5: infraestructura y recursos para el aprendizaje

Infraestructura y recursos para el aprendizaje consta de dos estándares cuya calificación de avance es de **poco avance**. Con respecto al estándar 12 que se refiere a la gestión transparente de los recursos de la institución se ubica en **poco avance**, encontrando que el indicador 12.3 que se refiere específicamente a la información que damos sobre el manejo e inversión de los recursos a la comunidad educativa, ha obtenido el calificativo de 2.6 que lo ubica en **poco avance**.

4.2. Discusión

Presentamos los resultados en los factores estudiados fundamentados con los estudios realizados como antecedentes y el marco teórico de nuestra investigación. Al respecto afirmamos que la investigación obtuvo los resultados que justifican la presentación de la propuesta, ya que en la mayoría de los factores se califica “poco avance”, justificando ampliamente la elaboración del Plan de mejora de autoevaluación.

En el Factor: Dirección Institucional.

Se ha constatado que los instrumentos de gestión institucional no se elaboran con la participación de los padres de familia, estudiantes, administrativos, personal

auxiliar y organizaciones escolares, siendo elaborados solamente por directivos y docentes.

En un estudio realizado sobre: El estado de la gestión educativa en Piura: una mirada desde la institución educativa, se manifiesta:

Se deduce que es poca la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración de los instrumentos de gestión educativa. Entre las causas se pueden definir las siguientes: escasa promoción de su participación, los directores y docentes minimizan la participación de otros integrantes por considerar que no están en la capacidad de hacerlo; existe temor a perder el poder por parte de quienes lo tienen; no se tienen mecanismos ni estrategias para involucrar a los diferentes integrantes en la elaboración, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de los instrumentos de gestión y demás actividades de la misma gestión.(Gamboa,2011.p20)

Estos documentos de gestión siendo de mucha importancia no se difunden ni se socializan dando como resultado el desconociendo de la misión, visión, valores, y principios de la institución educativa. Asimismo, es poco evidente el conocimiento de los objetivos estratégicos de la propuesta pedagógica y de gestión. No se cuenta con el proyecto educativo ambiental integrado (PEAI), y no se tiene un claro conocimiento de los presupuestos.

En el indicado factor si tienen conocimiento sobre temas transversales, plan anual de trabajo, reglamento interno y tutoría, pero desconocen sobre los lineamientos metodológicos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, y la evaluación

Los mecanismos de participación en la institución es a través de los padres de familia (APAFA) y Comités de aula , sin embargo no lo hacen las organizaciones de

los docentes como el Consejo Académico, Coordinadores de grado, y el Consejo Educativo Institucional (CONEI).

“Respecto a la participación de las organizaciones que existen en las Instituciones Educativas; los entrevistados señalaron que en las Instituciones Educativas se han organizado los Consejos Educativos Institucionales (CONEI), la APAFA y los Municipios Escolares; sin embargo, son pocos los que funcionan”(Gamboa,2013,p.18).

Es escasa la participación para impulsar procesos de mejora para la enseñanza y el aprendizaje, y no están considerados dichos procesos en los documentos básicos de gestión. Hay poca vigilancia en el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas, y con respecto a los conflictos institucionales no se facilitan las condiciones para su resolución. Sin embargo se afirma que existen importantes ideas y propuestas para mejorar los niveles de enseñan y aprendizaje en la institución pero no se logran implementar. Gamboa (2011) afirma:

Luego del análisis y descripción de aspectos positivos y que favorecen a la gestión institucional, muchos de ellos se presentan de manera relativa. Existen entrevistados que han evidenciado que se presentan serias deficiencias en el desarrollo de las capacidades, conocimientos y actitudes de los integrantes de la comunidad educativa, responsables de la gestión educativa; razón por lo cual se tiene desconocimiento de los instrumentos de gestión que establece la normativa del sector educación. Este desconocimiento significa que muchos integrantes de la comunidad educativa participan en la gestión, sin criterios, sin orientación ni con un horizonte establecido. Este hecho se evidencia en el desconocimiento de los componentes del PEI. Se deduce que algunos de los trabajadores, mayormente docentes, conocen la visión y misión y los objetivos estratégicos que se pretende lograr en la Institución Educativa, evidenciándose que en el proceso de elaboración y ejecución de los instrumentos de gestión tiene una participación protagónica el/la Director (a), y algunas veces los docentes. Se pone énfasis en la elaboración y ejecución porque no aplican la evaluación para verificar los avances y logros que se han tenido como efectos de la ejecución. La evaluación pasa desapercibida porque en los PEI no se han formulado indicadores de proceso, de resultados ni de impacto; en consecuencia, no realizan seguimiento, monitoreo ni la propia evaluación. (p.16).

Hay pocos espacios de integración e intercambio de ideas y estrategias educativas para analizar los aspectos que dificultan las buenas relaciones humanas y la convivencia institucional, para desarrollar una cultura de paz en la escuela.

Existen estudios realizados en España, sobre la convivencia escolar en las escuelas, que fundamentan nuestro estudio y por los altos índices de inseguridad ciudadana que actualmente estamos viviendo en el Perú, el tema del buen clima y convivencia escolar debe ser abordado con prioridad en las instituciones educativas.

Caballero (2010) en su artículo publicado “Convivencia Escolar. Un estudio sobre buenas prácticas”, afirma:

Se han seleccionado para el estudio diez centros de la provincia de Granada, entre los cuales tenemos representados todos los niveles educativos no universitarios: cuatro Institutos de Enseñanza Secundaria (IES), cinco centros de Infantil y Primaria (CEIP) y un centro de Educación Infantil (CEI). La selección ha sido atendiendo a una serie de características que a priori pudieran garantizar buenas prácticas educativas para el fomento de una Cultura de Paz, como son pertenecer a la Red “Escuela: espacio de paz”, haber puesto en práctica actividades para el fomento de la Cultura de paz, al menos durante cinco años antes de pertenecer a la Red EEP, tener proyectos de convivencia valorados muy positivamente por su nivel de calidad y adecuación y haber tenido algún reconocimiento público por sus buenas prácticas educativas (p.161)

En el **Factor: Soporte al Desempeño Docente**

Se corrobora en los resultados de nuestra investigación sobre el monitoreo, acompañamiento y supervisión, la escasa articulación de las programaciones con las competencias a desarrollar en las áreas curriculares.

Las sesiones de aprendizaje no tienen coherencia con las actividades curriculares programadas; existe una escasa aplicación de estrategias adecuadas para

la enseñanza – aprendizaje; la evaluación no es pertinente con los aprendizajes de los estudiantes y las estrategias son inadecuadas para la inclusión de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales.

El personal directivo en la mayoría de las veces no realiza acciones de monitoreo y supervisión para mejorar la práctica pedagógica de los docentes, generando la opinión de los docentes que el monitoreo y la supervisión no ayuda para realizar ajustes a las estrategias de enseñanza y mejorar la retroalimentación de los aprendizajes en los estudiantes. El problema de la supervisión y el monitoreo en muchos de los casos se ha convertido en una supervisión de carácter documentaria a directivos y docentes, más no es un soporte técnico y pedagógico para mejorar el servicio educativo y lograr aprendizajes significativos.

La mayoría de los integrantes de la comunidad educativa consideran importante la evaluación de la práctica docente como parte medular de su desempeño laboral, siempre y cuando sea para mejorar la calidad del educador.

El Centro Interuniversitario de Desarrollo – CINDA, de Santiago de Chile clarifica nuestro resultado con respecto a la evaluación de la práctica pedagógica.

El sentido último de esta evaluación es retroalimentar al docente y a las distintas instancias involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de generar un mejoramiento continuo de la docencia para lo cual se focaliza, fundamentalmente, en los procesos y en el funcionamiento de las estructuras organizacionales que permiten desarrollar una docencia de mayor calidad (CINDA, 2007, p.18)

En la tabla 13. El resultado es que no se estimula al docente sobre su destacada labor de su práctica pedagógica, desmoralizando a muchos emprender cambios en su institución educativa, esta real situación que no solamente se da en el Perú, también se refleja en otros países según estudios realizados. Marcipar (2013) expresa:

En los estudios internacionales centrados en los desempeños docentes es persistente la observación de que pocos profesores están motivados para dar lo mejor de sí mismos, que mayoritariamente se sienten frustrados por las diversas obligaciones de sus prácticas docentes en los diferentes niveles educativos y que no se sienten incitados ni estimulados para emprender cambios o nuevos desafíos.

Existe también una escasa participación para el trabajo en equipo, para intercambiar experiencias exitosas de enseñanza – aprendizaje, para la autoformación y autoevaluación del ejercicio docente. Gamboa (2011) afirma:

Es necesario indicar, que por el distanciamiento generado entre la Institución Educativa y el desarrollo comunal y/o local, es escaso el involucramiento de los mismos actores educativos y otros actores sociales y empresariales, en consecuencia, su aporte es ínfimo. Muchos de los actores locales reconocen que la Institución Educativa no está asumiendo el rol de promotora de conocimiento y desarrollo comunal y/o local por no observar protagonismo en ella, por tanto no se interesan o no se sienten motivados para apoyar en la gestión educativa.(p.12)

Según Castro (2005) el trabajo en equipo es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Según Fainstein (2005) trabajar en equipo es una modalidad que produce muchos beneficios, tanto en resultados para la organización como en aprendizaje de nuevas habilidades para los integrantes, pero también tiene

sus conflictos a partir del hecho de que no todas las personas somos iguales y no respondemos de igual manera ante los hechos, y para mucha gente tener que trabajar en equipo crea tensiones extras, altos niveles de presión y exigencia que pueden resultar estresantes, entonces, es necesario comenzar la actividad del equipo teniendo en cuenta esta realidad, y estableciendo mecanismos de trabajo que contengan pautas para disminuir los niveles de estrés.

La capacitación docente que reciben no tiene un impacto favorable en el desempeño docente, y en los aprendizajes de los estudiantes y no responden a las demandas de los docentes. En los resultados de este factor se puede corroborar el escaso intercambio de experiencias exitosas de enseñanza y aprendizaje con otras instituciones educativas. En el desarrollo de las sesiones de clase se verifica las escasas estrategias adecuadas para enseñanza y el aprendizaje, poco uso de materiales educativos incluido el uso de la TICs, las adaptaciones de las clases a los estilos y ritmos de los estudiantes y la escasa reflexión o metacognición de la práctica pedagógica y sus resultados.

En el Factor: Trabajo conjunto con las familias y comunidad.

Los resultados en nuestra investigación específicamente en la tabla 19. Los padres y madres de familia no reciben una información clara sobre lo que deben aprender sus hijos, el logro de sus aprendizajes, las dificultades que tienen sus hijos (as), sobre las actividades que destacan, y de las actividades complementarias que sus hijos (as), requieren para mejorar sus aprendizajes. Se concluye la escasa participación de los padres de familia en los procesos pedagógicos. Gamboa (2013) afirma:

Los estudiantes no participan porque no participan los padres de familia. Se cree que porque ellos no son especialistas en temas pedagógicos, no deben participar y yo creo que hay una serie de necesidades pedagógicas que tienen los alumnos dependiendo del lugar... creo, todavía falta este proceso de empoderamiento de los estudiantes para participar en este tipo de instancias (p.21).

En el Factor: Uso de información.

Generalmente las instituciones educativas no cuentan con la sistematización de sus experiencias institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias. Los resultados en nuestra investigación confirman que la institución educativa no cuenta con la información actualizada sobre evaluación del desempeño docente, evaluación de los avances de los equipos de trabajo, efectividad de la supervisión y el acompañamiento, y efectividad de las capacitaciones recibidas por los docentes para el logro de las competencias, ubicando a la institución educativa “Ramón Castilla y Marquesado” en poco avance en el indicado factor.

La escasa sistematización y actualización de la información también ha sido corroborada en el estudio de investigación: “Percepción de Autoevaluación de la Calidad de la Gestión Educativa en Docentes de Educación Secundaria del distrito de Huancayo”

El 38% de los docentes avistan que el uso de la información en las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Huancayo se encuentra en inicio, el 23% en poco avance, el 22% en un avance significativo y el 17% ya fue logrado. De estos resultados se deriva que el uso de la

información en las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Huancayo se encuentra en inicio (Arroyo, 2014, p.67)

La escasa información y sistematización de la experiencia educativa en general no permite retroalimentar el trabajo de los docentes y administrativos, elaborar con eficiencia planes de mejora, otorgar reconocimientos e incentivos, y mejorar los sistemas de monitoreo de la práctica pedagógica y proyección hacia la comunidad. Así mismo, los resultados indican una escasa información actualizada sobre logro de competencias por los estudiantes, requerimientos pedagógicos de los estudiantes, e informes internacionales (PISA), que se encuentren al alcance de la comunidad educativa para evaluar y analizar la realidad educativa y el servicio educativo que actualmente se oferta. Podemos concluir que a la mayoría de los integrantes de la comunidad educativa no tienen el hábito de sistematización de sus experiencias educativas y resultados de su práctica pedagógica.

“Las Instituciones Educativas no han logrado formular una propuesta para que el área administrativa sea la que proporcione información relevante sobre los objetivos que se desean alcanzar. En este sentido, las Instituciones Educativas no cuentan con estadística actualizada y organizada de manera innovadora (metas de atención, ocupación, físicas)” (Gamboa, 2011, p. 22)

Los docentes según los resultados de la tabla 24 sobre la información que recaban de las evaluaciones a los estudiantes la utilizan para reprogramar contenidos, reforzar aspectos no contemplados para el logro de las competencias; pero no es utilizada dicha información para seleccionar estrategias de enseñanza y aprendizaje,

atender necesidades de los estudiantes, y orientar y estimular a los estudiantes para mejorar sus resultados de su formación académica.

“En este marco, se debe organizar sistemas de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, de tal manera que los resultados sean utilizados para tomar decisiones para mejorar y potenciar aprendizajes de calidad” (Gamboa, 2013, p.29)

Evaluación de los Aprendizajes: “Se refiere a la capacidad del profesor para asegurar que sus estudiantes logren aprendizajes significativos, dando fe pública de ello y comunicando los resultados en forma clara. Este proceso por tanto incluye la medición adecuada de los resultados y la calificación de los mismos (CINDA, 2007.p.18).

Existe un escaso interés por impulsar planes de mejora, que se evidencia en la falta de evaluación de lo programado en los instrumentos de gestión y la poca información recogida sobre procesos de enseñanza y aprendizaje, no es posible determinar el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI), y resultados del Proyecto Curricular de la Institucional Educativa (PCIE). El escaso aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades externas de la institución educativa, el escaso financiamiento para planes de mejora, y la falta de alianzas estratégicas, ha sido una dificultad para implementar el proceso de Autoevaluación de la Institución Educativa, y la elaboración y aplicación de un plan de mejora de gestión institucional. Agregamos a parte de estos inconvenientes, la escasa credibilidad en la información y beneficios de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de las instituciones educativas, para garantizar mejoras en la gestión y calidad de la educación. Gamboa (2011) afirma:

La Institución Educativa no asume su rol social en el desarrollo intrainstitucional, así como en el desarrollo comunal y/o local y menos en el regional y nacional. En los últimos años, la Institución Educativa ha centrado su actuación poniendo énfasis en el tratamiento curricular, mostrando una actitud más de reproductores que productores del currículo para que sea más pertinente. No recupera las fuentes locales existentes en determinados contextos que tienen una riqueza implícita y explícita para el desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes como elementos curriculares claves en el proceso de aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, la Institución Educativa no es gestora del conocimiento local al no aprovechar la diversidad cultural, natural y lingüística que está presente dentro y fuera del aula e Institución Educativa. Se percibe con claridad que la Institución Educativa se ha aislado, se ha “divorciado” del desarrollo comunal y local. (p.11)

En el Factor: Infraestructura y recursos para el aprendizaje

Se aprecia en los resultados obtenidos deficiencias y carencias en infraestructura educativa. En la tabla 30, se constata los escasos de áreas libres, insuficientes servicios higiénicos, deficiencias en la infraestructura educativa por no reunir las condiciones y por no responder a las necesidades requeridas de la comunidad educativa, y es significativo el resultado sobre los escasos de espacios especializados para la enseñanza, el aprendizaje, y servicios de atención al estudiante. También se observa insuficiente material educativo que no se adecuan a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, se incluye la escasa información sobre el uso racional de los recursos financieros de la institución. Gamboa (2011) expresa:

No es tan relevante la elaboración y el uso de los materiales educativos, como soporte y ayuda en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Muchos materiales que ha distribuido el Ministerio de Educación están encartonados y solamente algunos han sido utilizados. No se aplican

mecanismos o estrategias para garantizar su utilización en las sesiones de aprendizajes. A esto se suma, la poca iniciativa, interés y creatividad de los docentes por elaborar materiales alternativos y pertinentes para el desarrollo de las sesiones de clases. (p.8)

Usar eficientemente los recursos. Es importante, en un primer momento, desarrollar la imaginación para vislumbrar las posibilidades de captar potencial humano, ganar o recaudar recursos financieros y obtener bienes y servicios provenientes de otras organizaciones. Luego, se debe plantear estrategias de priorización para el uso óptimo de los recursos obtenidos; para lo cual es necesario trabajar en equipo, centrarse en acciones positivas, definir con claridad los resultados deseados, definir los compromisos institucionales, elaborar planes de acción con formulación de propuestas claves y plantear mecanismos para la administración eficiente de los recursos(p.29)

Finalmente reconocemos que los resultados obtenidos de nuestra investigación no satisfacen a todas las necesidades y problemática de la institución educativa donde se realizó el estudio; pero, sus resultados ha permitido hacer una propuesta de un Plan de Mejora de la Autoevaluación , para mejorar la gestión en la I.E “ Ramón Castilla y Marquesado” N°16001, de la ciudad y provincia de Jaén, Región Cajamarca. Así mismo, afirmamos que el estudio realizado es confiable y se puede replicar en futuras investigaciones en el ámbito educativo, en la línea de investigación sobre gestión y calidad educativa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE AUTOEVALUACIÓN

5.1. Fundamentos teóricos de la propuesta.

Con los resultados obtenidos en la investigación, nos permitió hacer una propuesta para revertir las debilidades de la gestión en la dimensión: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria de la I.E “Ramón Castilla y Marquesado” N° 16001, de la ciudad de Jaén. La propuesta responde a la realidad educativa de la institución antes mencionada; pero sin embargo, la propuesta puede ser un prototipo válido para ser replicado e implementado en otros estudios de investigación y procesos relacionados con la evaluación de la calidad de gestión en las instituciones educativas de Educación Básica Regular del ámbito local, regional y nacional.

La propuesta desarrolla la siguiente estructura teórica.

- I. Generalidades
- II. Presentación
- III. Fundamentación
- IV. Objetivos
- V. Modelo teórico de autoevaluación.
- VI. Descripción de la Propuesta de autoevaluación.
- VII. Evaluación.

PLAN DE MEJORA DE AUTOEVALUACIÓN

I. GENERALIDADES

1.1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA	: “Ramón Castilla y Marquesado” N°16001
1.2. UGEL	: Jaén
1.3. DRE	: Cajamarca
1.4. NIVEL DE EDUCACIÓN	: Secundaria
1.5. UBICACIÓN	: Jaén
1.6. PROVINCIA	: Jaén
1.7. REGIÓN	: Cajamarca
1.8. RESOLUCIÓN DE CREACIÓN	:
1.9. CODIGO MODULAR	:
1.10. RESPONSABLES	: Director Integrantes de la comunidad educativa
1.11. VIGENCIA	: 2015- 2018

II. PRESENTACIÓN

El Plan de Mejora de la Autoevaluación es una respuesta a las deficiencias o debilidades que se deben revertir, para tal fin diseñamos acciones, actividades y estrategias, para implementar un proceso de mejoramiento de la gestión de la institución educativa donde se ha realizado el estudio. La propuesta determina los factores, estándares e indicadores que no alcanzaron el nivel “logrado”. Por lo tanto, nuestra propuesta es el resultado más importante de nuestra investigación, no solo porque responde a un hecho real estudiado dando una validez interna de la investigación, sino que también contribuye con la validez externa del estudio, puesto que contribuye con sus resultados y sus fundamentos teóricos a futuras investigaciones en gestión y calidad educativa.

La autoevaluación iniciada con los instrumentos proporcionados por el IPEBA, ha permitido tener un diagnóstico de la realidad educativa, y nos ha dado la oportunidad para que mediante la propuesta de mejora de la evaluación, se inicie un proceso de implementación de estrategias para mejorar la calidad de la gestión y el servicio en la institución educativa. Nuestra propuesta es un instrumento para la mejora continua, para continuar con la reflexión de la comunidad educativa, hasta lograr el impacto requerido de nuestra práctica y experiencia pedagógica. Así mismo, ayuda y motiva el trabajo de los directivos, padres de familia y administrativos. La propuesta es abierta y flexible, no constituye un modelo cerrado, se pueden adicionar estrategias propias del medio y de la realidad educativa, su apertura es dar la oportunidad a los actores educativos que se involucran como líderes pedagógicos interesados en la mejora de la calidad educativa.

Este Plan de Mejoramiento tendrá una vigencia dos a tres años, tiempo estimado en nuestra investigación para dar cuenta de avances y logros en las mejoras priorizadas. Durante este tiempo se realizarán las acciones de monitoreo para determinar los indicadores con niveles de mejora y los efectos que se van logrando en los procesos educativos.

III. FUNDAMENTACIÓN

La autoevaluación de la gestión educativa, da inicio a un plan de mejora, orientado al desarrollo de un sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar.

El Ministerio de Educación de Chile – MINEDUC (2011) define al Plan de Mejoramiento, como el instrumento que debiera recoger y articular todas las acciones

prioritarias que el establecimiento emprenderá para mejorar aquellos procesos institucionales que tendrán mayor impacto en las prácticas vinculadas con los resultados y con el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, detectados mediante la Guía de Autoevaluación.

El Sistema de Evaluación de Centros Educativos (SECE, s.f.) de Panamá, orienta que el plan de mejora contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. Este plan debe mantener una estrecha relación con el PEC (Proyecto Educativo de Centro), puesto que contribuye a su consolidación.

Según el IPEBA (2013) manifiesta que a partir de los resultados de la autoevaluación, las instituciones educativas en mención, planifican las mejoras, estableciendo prioridades en cada uno de los factores definidos: dirección institucional, soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con las familias y la comunidad, uso de la información, infraestructura y recursos para el aprendizaje. Asimismo, consideran determinadas acciones para superar sus dificultades, así como para mantener las buenas prácticas o fortalezas de la institución educativa, con el propósito de obtener el nivel “logrado” en todos los estándares.

“Un Plan de Mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento” (Formación de Profesorado en Navarra). El Plan de Mejora, como parte del proceso de autoevaluación institucional, es un instrumento de gestión que se elabora con el fin de que establezcas las estrategias para

lograr los estándares de calidad de la gestión, que están relacionados con las condiciones que debe proveer tu institución educativa, para asegurar el logro de aprendizajes y la formación integral de tus estudiantes (IPEBA, 2013,p.8).

El Plan de mejora responde al logro de las competencias de los actores educativos involucrados en el proceso de mejora de la calidad educativa; por lo tanto, su implementación y ejecución es un propósito indispensable de una política de calidad; por esta razón, la propuesta tiene relación con los principios de la Normas ISO 9001: 2000 e ISO 9004:2000.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección(ISO,9001,2008,p.16).

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección(ISO 9004,2000,p.56).

Por los fundamentos que se han expuesto la propuesta contiene un marco teórico científico que le otorga consistencia para su aplicación y logro de los objetivos institucionales referidos a una mejora continua de la calidad educativa.

IV. OBJETIVOS

- 4.1. Mejorar la calidad de la gestión y el servicio educativo, garantizando el desarrollo de las competencias académicas y profesionales de los integrantes de la comunidad educativa.
- 4.2. Determinar los factores, estándares e indicadores que no han alcanzado el nivel logrado, asegurando su mejora con la implementación de acciones, actividades y estrategias.
- 4.3. Incentivar la participación de los actores educativos, para impulsar la política de calidad con procesos de mejora continua de la gestión educativa.
- 4.4. Evaluar los resultados de la propuesta del plan de mejora de la autoevaluación con sentido crítico y reflexivo que permita tomar consensos y mejorar la convivencia institucional para emprender acciones de mejora.
- 4.5. Lograr el reconocimiento social y del Estado por los avances alcanzados en la mejora de la calidad de gestión y por los estándares de enseñanza y aprendizajes.

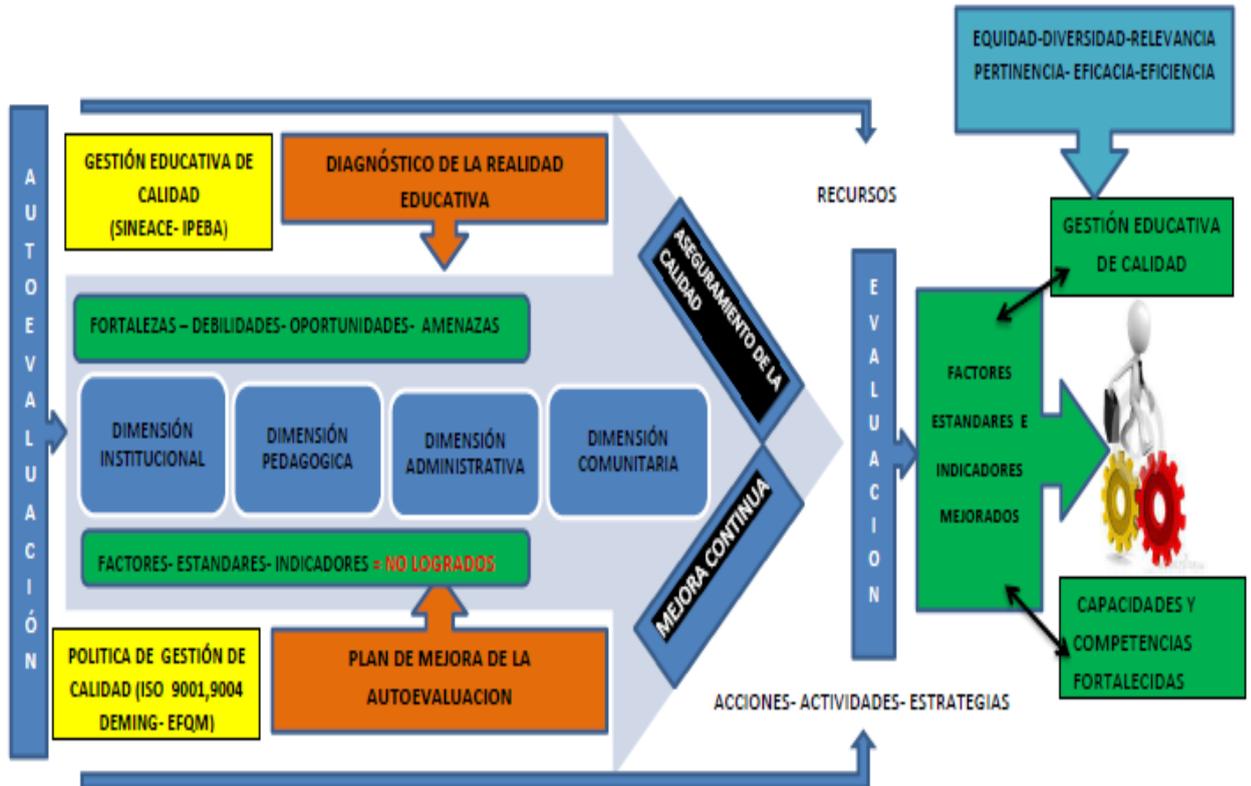
MODELO TEÓRICO DEL PLAN DE MEJORA DE AUTOEVALUACIÓN

El modelo teórico del Plan de Mejora de la Autoevaluación, es un proceso de mejora continua de la gestión educativa y de política de gestión de calidad. El proceso tiene los fundamentos del SINEACE y el IPEBA, insertando principios de la gestión de calidad de las Normas ISO 9001 e ISO 9004, de los modelos de calidad de Deming y EFQM. El modelo está diseñado para mejorar factores, estándares e indicadores que no se lograron durante la autoevaluación.

4.6. Estructura conceptual

- Resultados de la autoevaluación.
- Fundamentos de la Gestión de Calidad.
- Diagnóstico de la Realidad Educativa.
- Dimensiones de la Gestión Educativa.
- Factores, estándares e indicadores no logrados.
- Plan de Mejora de la Autoevaluación.
- Movilización de recursos y estrategias.
- Aseguramiento y mejora de la calidad.
- Evaluación de Resultados
- Factores, estándares e indicadores
- Factores, estándares e indicadores logrados.
- Gestión Educativa de Calidad.
- Capacidades y competencias fortalecidas.

4.7. Representación Gráfica del Modelo de plan de mejora de autoevaluación



Modelo de Plan de Mejora de la autoevaluación propuesta diseñada por José Roal Oblitas Díaz.

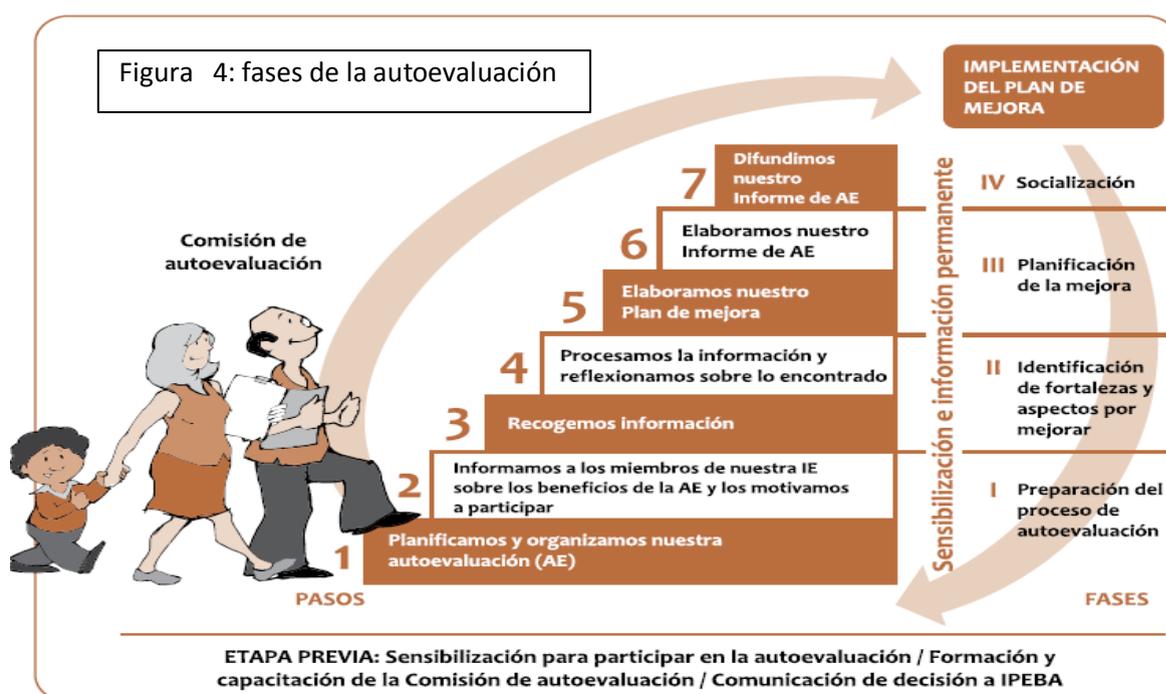
4.8. Fundamentación teórica del Modelo de plan de mejora de autoevaluación.

4.8.1. Resultados de la autoevaluación

Nuestro Modelo de Plan de Mejora para la Autoevaluación se inicia con los resultados de la autoevaluación: El diagnóstico y la propuesta de mejora.

La autoevaluación tiene dos resultados: el primero, proveer de un diagnóstico de la realidad Institucional y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan en la escuela, para alcanzar niveles de calidad en los aprendizajes de los estudiantes (MINEDUC, 2011).

Los resultados de la autoevaluación realizados mediante la investigación, sirven para diseñar las estrategias de mejora de los indicadores que no alcanzaron el nivel “logrado”. Para lograr los resultados de la autoevaluación, se debe implementar las fases de la autoevaluación que se indica en el siguiente gráfico:



Fuente: Guía de autoevaluación del IPEBA.

4.8.2. Fundamentos de la Gestión de Calidad

La gestión de la calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa.

Nuestro modelo se sustenta en fundamentos de Gestión de calidad dados por el Ministerio de Educación del Perú, sistemas educativos a nivel mundial y Normas internacionales ISO 9000.

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización” (ISO: 90001:2008, p.vi)

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

“La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad” (ISO 9001:2008,p.6)

Nuestra propuesta tiene como finalidad promover una cultura de calidad, aspiración de muchas instituciones y estudiosos a nivel del mundo que la promueven.

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad⁴

Nuestro modelo se concretiza finalmente en la satisfacción de los usuarios, con capacidades y competencias desarrolladas que le permitan actuar ante los problemas y necesidades sociales, haciéndolos competentes. “Un **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)** no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo”⁵.

Según el Ministerio de Educación en uno de los objetivos de su Plan Estratégico Multianual al 2016 dice: Fortalecer la gestión educativa descentralizada, participativa, eficaz, eficiente y transparente que brinde un servicio de calidad centrado en el logro de los aprendizajes⁶

⁴ Sistemas de Gestión de calidad, un camino hacia la satisfacción del cliente.

⁵ Ídem p.2

⁶ Objetivo estratégico de la sexta política priorizada por el sector educación en el Plan Estratégico Sectorial Multianual al 2016.

“Los modelos de la gestión de la calidad son marcos que brindan consejo y guía sobre como operativizar y poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad desde un cierto enfoque” (Camisón, C., Cruz, S., y Gonzales, T. 2006, p.345).

Podemos concluir que un **Sistema de Gestión de la Calidad** son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

4.8.3. Diagnóstico de la Realidad Educativa

Para alcanzar la calidad educativa, las IIEE necesitan reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral

Para hacer el diagnóstico según nuestro modelo se debe aplicar los instrumentos de investigación validados por el IPEBA, esto nos permite identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que tiene nuestra realidad educativa.

La Matriz de evaluación permite **identificar las fortalezas** en la gestión de la IE; es decir, aquellos aspectos que se están trabajando de manera adecuada. Esto se aprecia cuando se alcanza el nivel "Logrado" de los estándares⁷.

⁷ Podemos encontrar la versión completa de la Matriz en la página web del IPEBA: www.ipeba.gob.pe También encontraremos disponible una *Versión amigable de la Matriz de evaluación*, que contiene los mismos factores, estándares e indicadores, con un lenguaje más sencillo, ejemplos para su mayor comprensión, así como información complementaria.

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

4.8.4. Dimensiones de la Gestión Educativa

El modelo de Plan de mejora de la autoevaluación, influye en la mejora de las dimensiones de la gestión educativa: Institucional, Pedagógica, administrativa y comunitaria.

Según el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011) se indican dos objetivos relacionados con la calidad de la gestión en las cuatro dimensiones de la gestión educativa: el primer objetivo propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad y enmarcada en los principios de la UNESCO y las Naciones Unidas; y el segundo objetivo proponer, a los directores de las instituciones educativas, un marco referencial, así como líneas de acción para poner en práctica los criterios de calidad educativa en su institución, a través de los procesos y resultados de la **Dimensión Institucional, Pedagógica, Administrativa y Comunitaria** (p.12)

Dimensión Institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución)⁸

Dimensión Pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

⁸ Ídem p.36

Dimensión Administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.⁹

Dimensión Comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

⁹ Ídem p.36

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.¹⁰

4.8.5. Factores, estándares e indicadores no logrados

En el modelo hacemos referencia a factores, estándares e indicadores no logrados. Son aquellos que en la constatación y verificación de los resultados después de la aplicación de la matriz de autoevaluación del IPEBA, no alcanzaron el nivel “logrado” y que deben ser considerados en el plan de mejora, para su reversión a un nivel de mejora con la implementación de actividades y estrategias.

4.8.6. Plan de Mejora de la autoevaluación

En la representación gráfica del modelo se hace referencia al Plan de mejora de la autoevaluación. Consiste en el instrumento diseñado como propuesta para iniciar el plan de mejora de las debilidades y las oportunidades encontradas para ser mejoradas. Las oportunidades son los factores, estándares e indicadores que no alcanzaron el nivel logrado y que necesariamente deben ser considerados en el Plan de Mejora.

¹⁰ Ídem p.37

4.8.7. Movilización de recursos y estrategias.

El modelo de plan de mejora de la autoevaluación se será posible si no se cuenta con los recursos necesarios para su implementación. Estos recursos pueden ser: económicos, humanos, infraestructura, tecnologías, conocimientos, capacidades, competencias, valores, principios y materiales educativos diversos.

Según ISO 9001 (2008) la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La movilización de los recursos y las estrategias diseñadas en el plan de mejora son dos elementos importantes e indispensables para lograr los objetivos propuestos en el plan de mejora, se incluye también el compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa. Sin estos elementos movilizados no lograremos el enfoque de aseguramiento de la calidad y calidad continúa en la institución.

4.8.8. Aseguramiento y mejora de la calidad

Los enfoques de aseguramiento de la calidad se han llevado a la práctica mayoritariamente a partir de los modelos normativos. Todos ellos se basan en la estandarización o normalización de la calidad. El aseguramiento descansa en cuatro componentes: La norma de calidad, el sistema de certificación, la marca de calidad y el ente gestor (Camisón y otros, 2006, p.348).

Para el aseguramiento de la calidad en nuestro modelo se recomienda tener en cuenta dos principios de la calidad de gestión: la mejora continua y la acción correctiva.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

La alta dirección debería asegurarse de que se utiliza la acción correctiva como una herramienta para la mejora. La planificación de la acción correctiva debería incluir la evaluación de la importancia de los problemas y debería hacerse en términos del impacto potencial en aspectos tales como costos de operación, costos de no conformidad, desempeño del producto, seguridad de funcionamiento, seguridad y satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. En el proceso de acciones correctivas debería participar personal de las disciplinas apropiadas. Igualmente, debería enfatizarse la eficacia y eficiencia de los procesos cuando se tomen acciones, y debería realizarse un seguimiento de las acciones para asegurar que se alcanzan las metas deseadas (ISO 9004:2000, p.51-52)

4.8.9. Evaluación de los resultados

El modelo asume los principios de una gestión por resultados. Por lo tanto al finalizar la ejecución del plan de mejora, se debe hacer una evaluación para determinar los efectos y el impacto que ha generado en las dimensiones de la gestión educativa. Según los resultados implica hacer nuevamente un proceso de autorreflexión con los integrantes de la comunidad educativa y proponer nuevas

acciones, de acuerdo a las decisiones democráticas asumidas. Se procura que los resultados sean significativos para la gestión, con la finalidad de no perder esfuerzos y recursos.

4.8.10. Factores, estándares e indicadores logrados

En la representación gráfica del modelo se indica los factores, estándares e indicadores logrados. Se comprende como las oportunidades mejoradas y como resultado se encuentran en el nivel “satisfactorio y logrado”. Los resultados de esta naturaleza permiten fortalecer las capacidades y competencia de los integrantes de la comunidad educativa.

4.8.11. Capacidades y competencias fortalecidas

De acuerdo al modelo de Plan de Mejora de la Autoevaluación, parte del enfoque curricular del sistema educativo peruano, que orienta a los procesos educativos al desarrollo de capacidades y competencia.

La concreción del modelo es con la verificación y demostración de las capacidades y competencias logradas por los estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, y administrados de la institución educativa. El modelo tiene un enfoque integral, donde todos se comprometen y todos se benefician con el proceso de mejora continua.

Estas capacidades y competencias fortalecidas continúan su proceso de mejoramiento y perfección, significa que el modelo no tiene una etapa de culminación sino que según los principios de calidad asume el principio de mejora permanente, que conlleva a una nueva reflexión – acción, cuyo impacto y resultados debe evidenciarse en las dimensiones de la gestión educativa.

V. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE AUTOEVALUACIÓN

En Plan de mejora de la autoevaluación, según el modelo gráfico, lo describimos de la siguiente manera:

El modelo se inicia con los resultados de la autoevaluación: el diagnóstico y el Plan de mejora. Estos dos resultados están ampliamente fundamentados con los aportes teóricos del IPEBA y las Normas Internacionales ISO 9000. Este proceso se tiene en cuenta considerando las cuatro dimensiones de la gestión educativa: Institucional, pedagógico, administrativa y comunitaria, dando un tratamiento de mejora a los indicadores que no alcanzaron el nivel “logrado”.

Culminado el proceso de ejecución de las acciones del plan de mejora, se somete a una evaluación, y se determinan los indicadores con el nivel “logrado”, proceso que se concretiza en capacidades y competencias mejoradas demostrado y expresando: equidad- relevancia- pertinencia- eficacia y eficiencia.

VIII. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE AUTOEVALUACIÓN.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
Dirección Institucional Está referido a la direccionalidad que asume la IE, a la visión compartida sobre la orientación de su gestión hacia la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera que logre las metas que se ha propuesto y asegure la formación integral de los estudiantes.	ESTANDAR 1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, incluso enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de los estudiantes.	INDICADOR 1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.	El 100% de los docentes participan en la elaboración del PEI.	Taller de capacitación para directivos, docentes y administrativos en planificación estratégica.	06 al 07 de marzo del 2015	Órgano de dirección/ comité de redes Educativas. APAFA.	Apoyo informático Material educativo diverso Asesoría
			El 80% de los representantes de las organizaciones internas participan en la elaboración de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores.	Reuniones de trabajo con representantes de las organizaciones democráticas de la institución para elaborar la misión, visión y valores institucionales.	17 al 21 de marzo del 2015	Director y Subdirector CONEI	Documentos de trabajo y lectura Gastos en refrigerios
			El 90% de los actores educativos participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional	Elaboración del diagnóstico institucional con la participación de los actores educativos CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.	18 al 21 de marzo del 2015	Equipo responsable del diagnóstico CONEI APAFA.	Secretario académico

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
				Elaboración del Proyecto Educativo Institucional con equipos de trabajo.	23 al 31 de marzo del 2015.	Director y equipos de trabajo.	Citaciones Servicio de Asesoría
			El 100% de los integrantes de la comunidad educativa conocen el Proyecto Educativo Institucional	Reuniones de socialización del PEI con docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad	06 al 25 de abril del 2015	Director Subdirector Secretaria CONEI.	Gastos de elaboración del PEI Comunicados en TV. Gastos de alimentación.
		INDICADOR 1.2 Utilizamos nuestro proyecto educativo para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión coherente con la mejora que queremos lograr en el proceso de enseñanza aprendizaje.	El 100% de los directivos implementan la propuesta de gestión para mejorar la calidad de la gestión educativa.	Elaboración de documentos de gestión en base al Proyecto Educativo Institucional : PCI, RI, MOF, TUPA, MPA, PAT,	14 al 25 de abril del 2015	Órgano de Dirección Sub director APAFA CONEI.	Normas educativas sobre elaboración de documentos de gestión. Asesoría de expertos en planificación estratégica.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
			Inserción del 30% de actividades diseñadas para lograr los objetivos estratégicos del PEI, en el Plan Anual de Trabajo (PA)	Inserción en el PAT actividades de implementación de la propuesta pedagógica y de gestión	28 al 30 abril 2015	Director y coordinadores Pedagógicos APAFA Personal Administrativo Docentes.	Material educativo diverso Directiva de inicio del año académico 2025.
			El 90% de la comunidad educativa conocen los resultados de la Propuesta de Gestión.	Presentación de los resultados de la implementación de la propuesta de gestión	23 al 27 de noviembre del 2015	Consejo Académico CONEI APAFA	Apoyo tecnológico Cuadros comparativos y estadísticos.
			80% de los docentes implementan la propuesta Pedagógica	Elaboración del Proyecto Curricular Institucional: Planes curriculares, Metodologías, evaluación y tutoría.	14 al 25 de abril del 2015	Docentes y coordinadores de las áreas curriculares. Coordinador de Tutoría Docentes tutores.	Programaciones curriculares Diseño Curricular Nacional Rutas de aprendizaje.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
	ESTANDAR 2. Contamos con un estilo de liderazgo participativo que asegura el mantenimiento de una visión común, y la adecuada organización y articulación de nuestras funciones para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.		Experiencias educativas innovadoras se incrementa en un 30% y son presentadas en el día de logro, feria de ciencias y otros.	Celebración de la feria de ciencias y día del logro a nivel institucional	15 al 19 de setiembre.	Director y Docentes. Sub director APAFA.	Asesoría en Proyectos y experiencias educativas innovadoras.
				Participación con experiencias innovadoras a nivel de UGEL, DRE-Cajamarca y MED.	13 al 14 de octubre del 2015	Director de UGEL Director de DRE Ministerio de Educación.	Asignación de presupuestos Apoyo tecnológico
		INDICADOR 2.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.	Mejora del nivel de liderazgo de los Directivos y docentes en un 30%	Taller de capacitación sobre liderazgo en educación.	10 al 14 de marzo del 2015	Órgano de dirección	Asesoría en Liderazgo
			El 80% de los miembros de la comunidad educativa conocen sus roles y funciones mejorando los procesos de enseñanza aprendizaje.	Estudio y análisis de los documentos de gestión educativa y normas educativas vigentes referente a roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa	1 al 08 de mayo del 2015	Dirección CONEI APAFA Estudiantes delegados de aula.	Material educativo Normas educativas

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
			Mejora en un 40% el servicio a los usuarios.	Instalación de la oficina de orientación y apoyo al usuario. (Oficina de información)	17 al 21 de febrero del 2015	Director Y subdirector	Documentos y normas institucionales Coordinador de la oficina.
			El 70% de los estudiantes reciben orientación psicológica y emocional	Implementación del departamento psicopedagógico	24 al 27 de febrero del 2015	Psicólogo y psicopedagogo	Material pertinente para atención psicológica y emocional.
			Mejora el nivel de comunicación y coordinación entre los directivos y los estudiantes organizados.	Implementación de los departamentos de coordinación estudiantil: Municipios Escolares, Defensorías escolares.	12 al 16 de mayo del 2015.	-Gerencia de Información y Educación Electoral – GIEE -Docente Asesor -Alcalde escolar -Docente responsable de la Defensoría Escolar. -Docentes defensores -Estudiantes Promotores y defensores -Demuna	La Convención sobre los Derechos del Niño Ley General de Educación Resolución Viceministerial 0067-2011-ED .. Reglamento electoral Directivas de Municipios escolares y Defensorías Escolares

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
			Mejora un 40% las relaciones humanas entre docentes de diferentes niveles educativos	Implementación y adecuación de la sala de profesores.	10 al 21 de marzo del 2015	Psicólogo Docentes.	Materiales educativos de uso comunitario
				Charlas de integración y relaciones humanas para los docentes.	17 y 18 de abril del 2015	Director	Ponentes Normas de tutoría.
			Mejora de un 40% en nivel de coordinación entre los directivos y representantes de la APAFA Y CONEI.	Instalación de las oficinas de APAFA Y CONEI	13 al 30 de enero del 2015	Miembros de la APAFA Asociación de Padres de familia Integrantes del CONEI	Ley N° 28628 , que regula la participación de los padres de familia. Manual del CONEI. Ley N° 28044 – Ley General de Educación
		INDICADOR 2.2. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y	El 80% de los docentes exponen logros y dificultades de aprendizaje, generando propuestas para superarlas.	Reuniones mensuales para exponer logros y dificultades de la labor docente en aula.	Durante el año 1, 2, y 3	Director Subdirector Docentes Auxiliares de educación.	Apoyo Tecnológico. Material educativo para exposiciones.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
		respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo mejorar nuestro desempeño	Reducción de conflictos en la institución en un 40%	Reuniones con coordinadores de las áreas curriculares para el análisis de conflictos y las estrategias que se implementaron para solucionarlos.	Junio y octubre del año 1, 2, y 3	Coordinadores de Área Psicólogo Coordinador del Dpto. de Tutoría o Psicopedagogía	Registro de incidencias. Libro de Actas
			Reducción de casos en un 30% generados por el bajo nivel de relaciones humanas en la institución.	Reunión con representantes de las organizaciones escolares y comunidad educativa para mejorar el clima institucional.	5,6 y 7 de mayo del 2015	Director Docentes APAFA CONEI Representantes de organizaciones escolares Administrativos.	Actores educativos. Gastos económicos. Acta de compromisos asumidos
Factor 2 Soporte al Desempeño Docente	ESTANDAR 3. Gestionamos la asignación de un equipo docente idóneo y contamos con mecanismos	INDICADOR 3.1. Monitoreamos y acompañamos permanentemente la labor docente en el aula para analizar cómo	El 80% de los docentes cumplen con la entrega de sus programaciones curriculares en concordancia con el PCIE.	Taller de capacitación sobre diseño y elaboración de programaciones curriculares.	10 al 14 de marzo del 2015	Director Subdirector Especialistas. Docentes	Material Educativo Apoyo tecnológico. Gastos de alimentación.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
Mecanismos que establece la IE para orientar la labor docente al logro de las competencias en todas las áreas curriculares. Implementa estrategias para identificar potencialidades y necesidades de los docentes, fortalece capacidades y brinda soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje.	de soporte continuo para su desarrollo profesional y la mejora permanente de la práctica pedagógica.	impacta en el desempeño de los estudiantes y orientar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	El 80% de los docentes desarrollan competencias programadas en las áreas curriculares.	Monitoreo y asesoramiento para verificar el desarrollo de las competencias programadas en sus sesiones de aprendizaje.	Tercera semana de julio y octubre del año 1, 2, y 3	Subdirector Equipo de supervisión educativa.	Plan anual de supervisión. Fichas de supervisión educativa. Informes de supervisión
			El 100% de los docentes con buenas prácticas pedagógicas son estimulados, mejorando su nivel de compromiso con la institución.	Reunión con los órganos de asesoramiento para implementar una política de estímulo a los docentes que sobresalen en su labor educativa.	23 y 24 de abril del 2015	Director Consejo Educativo CONEI APAFA.	Libro de actas. Gastos en estímulos y premios.
		INDICADOR 3.2 Desarrollamos estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus	El 70% de los docentes aplican estrategias adecuadas en los procesos de enseñanza – aprendizaje.	Taller de capacitación sobre estrategias de enseñanza y aprendizaje.	Segunda semana de marzo del año 1, 2 y 3	Órgano de Dirección Consejo Académico, coordinadores Pedagógicos.	Asesoría pedagógica. Apoyo tecnológico. Informe de capacitación

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
		programaciones, el análisis de la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.	El 60% de los docentes intercambian experiencias exitosas de aprendizaje.	Presentación y resultados de experiencias exitosas por los docentes.	Primera semana de setiembre del año 1, 2, 3	Coordinadores de Área. Docentes.	Proyectos educativos. Resoluciones de felicitación y reconocimiento.
		INDICADOR 3.3. Identificamos las necesidades de capacitación, en función al análisis de los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza aprendizaje y de las fortalezas y debilidades de nuestro equipo docente.	El 60% de los docentes mejoran su calidad profesional mejorando el sistema de enseñanza	Participación en 02 talleres de capacitación para fortalecer las capacidades profesionales de los docentes en atención a las necesidades de los estudiantes.	Fechas propuestas por el MED y Órganos Intermedios	Director Docentes seleccionados para capacitación.	Asignación de presupuesto para capacitación.
			Los mejores docentes se proyectan a la comunidad en actividades de actualización, y profesionalización docente.	Desarrollo de 02 actividades de capacitación docente con el apoyo de profesionales de nuestra institución educativa.	10,11 y 12 de junio del 2015 27 y 28 de agosto del 2015	Docentes capacitadores de la institución. Responsable de tecnologías educativas. Secretaria.	Apoyo Logístico. Apoyo tecnológico. Asesoría pedagógica Certificados Informe de resultados.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
		INDICADOR 3.4. Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente.	La comunidad educativa participa en eventos de capacitación organizados por el Ministerio de Educación, Dirección Regional de - Cajamarca- Unidad de Gestión Educativa Local - Jaén.	Participación de los directivos en eventos de capacitación convocados el MED, DRE-UGEL	Fechas propuestas por el MED, durante el año 1,2,y 3	Director Subdirector Consejo Educativo.	Asignación presupuestal para capacitación de directivos
				Participación de los docentes en eventos de capacitación convocados el MED, DRE-UGEL	Fechas propuestas por el MED, durante el año 1,2,y 3	Docentes Coordinadores de área.	Asignación presupuestal para capacitación de docentes y coordinadores de área.
				Participación de los Administrativos en eventos de capacitación convocados por el MED, DRE-UGEL y SINDICATO.	Fechas propuestas por los órganos intermedios y sindicato.	Secretarias Personal de servicio Personal de vigilancia.	Asignación de presupuesto para capacitación de personal administrativo.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
		INDICADOR 3.5. Capacitaciones específicas en función a las necesidades de capacitación identificadas.	Docentes intercambian experiencias de aprendizaje	Realizar un evento de intercambio de experiencias exitosas de enseñanza y aprendizaje.	28 al 30 de octubre del año 1,2, y 3	Consejo Educativo	Apoyo tecnológico Material educativo. Gastos para refrigerio.
	ESTANDAR 4 Desarrollamos acciones pedagógicas que aseguran que todos los estudiantes desarrollen las competencias esperadas	INDICADOR 4.1. Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.	El 80% de los docentes tienen sus carteles de competencia, con sus capacidades, indicadores y contenidos definidos y precisados.	Elaboración de carteles de capacidades, indicadores y contenidos por competencias en las áreas curriculares.	3 al 28 de marzo del 2015	Docentes responsables de las áreas Sub director.	Material educativo diverso. Equipo de sonido Asesoría pedagógica.
			El 80% de los docentes enseñan teniendo en cuenta los estilos y ritmos de aprendizaje de sus alumnos	Taller de capacitación de estilos y ritmos de aprendizaje.	9 y 10 de abril del 2015	Docentes Asesoría pedagógica.	Asesoría pedagógica

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
			El 100% de los docentes presentan programaciones con adaptaciones para estudiantes con discapacidad.	Presentación de las adaptaciones curriculares para estudiantes con discapacidad.	10 al 20 de marzo del 2015. Año 1 y 3.	Docentes de las Áreas Curriculares.	Material educativo. Programaciones curriculares Rutas de Aprendizaje.
			Aula de innovación pedagógica implementada con herramientas tecnológicas.	Implementación del Aula de Innovación tecnológica	10 al 27 de febrero del 2015	Director APAFA Dirección General de Tecnologías Educativas	Responsable de la AIP- (Aula de Innovación Pedagógica. Asesoría en TICs
<p>Factor 3 Trabajo conjunto con las familias y la comunidad</p> <p>Acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, y</p>	<p>ESTANDAR 5</p> <p>Trabajamos de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencien el proceso de enseñanza aprendizaje</p>	<p>INDICADOR 5.1</p> <p>Aseguramos que las familias tengan claridad sobre los propósitos del aprendizaje de los estudiantes, los avances y las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias en</p>	El 70% de los Padres de Familia son informados sobre los propósitos y avance del aprendizaje de sus hijos.	Reuniones con padres de familia por aula para informar los propósitos, avances y dificultades del aprendizaje de sus hijos en las diferentes áreas curriculares.	Segunda semana de junio y octubre del 2015.	Docentes Padres de familia.	Material educativo diverso.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
fortalecer la identidad y compromiso de los estudiantes con el desarrollo de su comunidad.		todas las áreas curriculares.	El 80% de los padres de familia asumen compromisos para mejorar los aprendizajes de sus hijos.	Seminario taller con padres de familia sobre el rol del padre de familia en la educación de sus hijos.	26 y 27 de marzo del 2015.	Director Subdirector Docentes Padres de familia	Asesoría Pedagógica Psicólogo.
		INDICADOR 5.2 Analizamos las características de los estudiantes para implementar estrategias que potencien la enseñanza-aprendizaje.	El 100% de los docentes promueven una escuela segura.	Elaboración de la ficha diagnóstica tutorial del estudiante.	14 al 29 de abril del 2015.	Asesor de aula. Responsable de Tutoría	Fichas de datos personales del estudiante. Apoyo tecnológico.
Factor 4: Uso de la información Uso de la información obtenida a partir de procesos de evaluación y monitoreo, para identificar los	ESTANDAR 6 Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes para identificar oportunidades de mejora del proceso de	INDICADOR 6.1. Evaluamos las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los docentes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes, para identificar el progreso y	El 100% de los docentes conocen los resultados de la supervisión y monitoreo.	Reuniones con los docentes para dar a conocer los resultados de la supervisión educativa.	Segunda semana de setiembre del año 1, 2, y 3	Director y Subdirector.	Informes de supervisión educativa
			El 100% de los docentes son evaluados sobre su práctica docente.	Aplicación de instrumentos de evaluación y evaluación sobre la práctica docente	23.24 y25 de setiembre del 2015.	Subdirector. Docentes Estudiantes.	Instrumentos de evaluación y coevaluación.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
aspectos que facilitan y dificultan el logro de las competencias esperadas, y para desarrollar acciones de mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje.	enseñanza - aprendizaje.	dificultades que estamos teniendo y sus posibles causas.	El 90% de la comunidad educativa conocen los resultados de la práctica docente y el rendimiento académico de los estudiantes	Docentes entregan informes técnico-pedagógicos con cuadros estadísticos sobre rendimiento académico. (ONEM 2014, UMC 2014, PISA-2013)	8 al 11 de setiembre del 2015	Subdirector y Docentes.	Material educativo Informes: ONEM 2014, UMC 2014, PISA-2013.
		INDICADOR 6.2. Desarrollamos un plan de mejora que prioriza las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas.	100% de los docentes conocen las causas y dan propuestas para mejora de los aprendizajes.	Entrega de planes específicos para mejora de los aprendizajes por los directivos, y docentes.	Enero del año 1, 2 y 3	Docentes	Informes y propuestas de consenso.
			90% de los actores educativos asumen compromisos para ejecutar los planes específicos de mejora.	Reunión con los actores educativos para socializar compromisos con el Plan de Mejora a nivel institucional.	23 al 27 de marzo del 2015	Actores educativos. Comunidad.	Actas de compromiso.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
	ESTANDAR 7 Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.	INDICADOR 7.1. Aseguramos la implementación del plan de mejora a través de una adecuada gestión de las personas, del tiempo y los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.	Plan de mejora cuentan con personal profesional idóneo y presupuesto para su ejecución.	Ejecutar el plan de mejora y evaluación de los resultados en base a los resultados de la autoevaluación.	3 años 2015 (año 1) 2016(año 2) 2017 (año 3)	Comunidad Educativa IPEBA.	Apoyo Tecnológico. Asesoría externa de IPEBA. Asesoría Pedagógica.
		INDICADOR 7.2 Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.	El 100% de las acciones y actividades del Plan de Mejora son supervisadas y monitoreadas	Conformación del equipo de evaluación y seguimiento del proceso de ejecución del Plan de Mejora.	27 y 28 de enero del 2015	Director Subdirector Miembros del Comité de Acreditación.	Material educativo diverso.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
			80% de los actores educativos comprometidos con la ejecución del plan de mejora.	Seguimiento y evaluación a los equipos de trabajo y comisiones en las diversas temáticas afines a: Gestión institucional, Pedagógica, Administrativa y Comunitaria.	Marzo a diciembre del año 1, 2, y 3	Director Responsables de equipos y comisiones responsables de los ejes temáticos	Asesoría Pedagógica. Asesoría de expertos temáticos. Material educativo diverso. Fichas de observación
			El 100% de los actores educativos conocen y reconocen los actores del Plan de Mejora.	Reuniones de socialización de los resultados del Plan de mejora durante el año 1, 3, y 5	Noviembre (año 1, 3, y 5)	Actores Educativos IPEBA.	Informes a IPEBA. Resultados de IPEBA.
Factor5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje	ESTANDAR 8 Gestionamos y hacemos un uso adecuado de la infraestructura	INDICADOR 8.1 Aseguramos que los estudiantes y docentes tengan acceso a la	Centro de recursos de la institución debidamente implementado.	Implementación del Centro de Recursos de la Institución Educativa.	Durante el año 1,2, y 3.	Director Responsable del Centro de recursos	Asignación de presupuesto

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
Conjunto de recursos que dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica en donde opera la Institución Educativa.	y recursos que dan soporte al desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje	infraestructura, equipamiento y material pedagógico pertinente a sus necesidades y necesario para el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares	Incremento del 40% de estudiantes que hacen uso de la biblioteca. Biblioteca implementada con material bibliográfico, virtual y otros. .	Implementación de la biblioteca y mejoramiento del servicio ofertado.	Durante el año 1,2,3.	Director Responsable de la Biblioteca Docentes.	Asignación de presupuesto Material Bibliográfico Planes específicos presentados.
			Infraestructura mejorada de la Institución en un 60% con relación a la infraestructura instalada.	Construcción y arreglo y acondicionamiento de los ambientes de estudio y de atención administrativa.	Fecha propuesta por el MED.	Director Comité de Mantenimiento.	Presupuesto de mantenimiento del MED
	ESTANDAR 9 Gestionamos de manera transparente los recursos que dan soporte a la	INDICADOR 9.1 Informamos de manera transparente y periódica a la comunidad educativa sobre el uso y	Comité de Gestión de Recursos Propios reconocido a nivel de UGEL- Jaén.	Conformación del Comité de Gestión de los Recursos Propios de la I.E “ Ramón Castilla y Marquesado”	Noviembre del 2014.	Director Docentes Estudiantes.	Normas educativas.

Factor	Estándar	Indicador	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
	implementación y mejora del proceso de enseñanza - aprendizaje.	administración que hacemos de los recursos para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y la implementación de los planes de mejora.	Informes documentados sobre uso de recursos propios, entregados a la superioridad.	Elaboración de informes sobre uso de recursos propios para mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje e implementación del plan de mejora.	24 al 27 de noviembre del año 1,2, 3,	Director Secretaria Secretario Académico.	Material educativo Asesoría Pedagógica. Apoyo administrativo.
			La institución cuenta con proyectos educativos presentados a las instancias correspondientes para lograr mejoras en el servicio educativo.	Elaboración y entrega de proyecto de implementación y desarrollo a instancias correspondientes del sector educación y del Estado.	De marzo a octubre del año 1,2, y 3.	Director CONEI APAFA. Comité de Recursos Propios.	Asesoría en Planificación estratégica. Normas educativas Asesoría en elaboración de proyectos.

IX. EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.

Para el Control y la Evaluación del PLAN DE MEJORA, se ha definido una escala de cumplimiento, según los porcentajes de avance en cada una de las acciones formuladas en el Plan y que es monitoreada por el Comité de Acreditación de la Institución Educativa Ramón Castilla y Marquesado.

Grado de cumplimiento del plan de mejoramiento

GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN	%
PLENO	100
MUL ALTO	80-90
ALTO	60-79
MEDIO	40-59
BAJO	20-39
MUY BAJO	00-19

Un cumplimiento Pleno, corresponde a la superación absoluta de la debilidad detectada, más allá de lo cual no se reformularían acciones. Un cumplimiento Bajo o Muy Bajo, amerita la formulación de acciones correctivas, en el marco del Control del Plan, un proceso de reingeniería del Plan de Mejora, que garantice a largo plazo la superación de las debilidades críticas. El tiempo establecido en el Diseño del Plan para la ejecución de cada actividad, debe controlarse para establecer cuanto falta, para la fecha de finalización programada, con el fin de confrontar el tiempo restante con respecto al avance de cada acción que se está ejecutando. Finalmente, se establece la evaluación promedio del Plan, promediando los porcentajes de avance de todas las acciones del mismo, indicando en la evaluación que acciones se ha superado (Cumplimiento PLENO), y que acciones van en camino de superación.

CONCLUSIONES

1. En la investigación el Factor N° 1: **Dirección institucional** se ha constatado que los documentos básicos de gestión son elaborados con la escasa participación de los integrantes de la comunidad educativa y que la mayoría desconocen el contenido de la gestión institucional y gestión pedagógica. Hay poco intercambio de ideas y espacios de integración para mejorar el clima institucional.
2. En el Factor 2: **Soporte al desempeño docente**. Se ha corroborado la desarticulación de las programaciones curriculares con la práctica pedagógica en el aula. La evaluación no es pertinente en la mayoría de los casos, y las acciones de supervisión y monitoreo, como los eventos de capacitación de los docentes tienen poco impacto en la mejora de los aprendizajes. Falta un sistema de estimulación y reconocimiento a los docentes por su destacada labor profesional, generando un ambiente de escasa motivación, para emprender cambios o nuevos desafíos.
3. En el Factor 3: **Trabajo conjunto con las familias y comunidad**. Los padres y madres de familia necesitan de una mayor información sobre lo que deben aprender sus hijos(as), sus logros de aprendizajes, uso de material educativo como las TICs, y las adaptaciones de las clases a sus estilos y ritmos de aprendizaje. Es escasa la participación de los padres de familia y de los sabios de la comunidad en los procesos pedagógicos.

4. En el Factor 4: **Uso de la información**. Se ha constatado que muy poco se hace la sistematización de las experiencias pedagógicas exitosas, tampoco son socializadas con otras instituciones educativas, y no existe una información actualizada sobre evaluación de los aprendizajes, desempeño docente, supervisión y monitoreo.

5. En el factor5: **Infraestructura Educativa y recursos para el aprendizaje**. Se corrobora deficiencias y necesidades en infraestructura educativa tales como: áreas verdes disponibles para la recreación, servicios educativos instalados, espacios especializados para la enseñanza y el aprendizaje y materiales educativos.

SUGERENCIAS

1. Al Director de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca y al Presidente Regional de Cajamarca, continuar impulsando y apoyando los proyectos de investigación en gestión y calidad educativa.
2. A las autoridades de la Universidad Nacional de Cajamarca, difundir los avances y los resultados de los procesos de gestión de calidad en el campo educativo, y emprender mecanismos para impulsar la investigación científica y tecnológica, que ayude a los profesionales de la educación a mejorar su práctica pedagógica y su contribución con el desarrollo social, económico y cultural en la Región de Cajamarca.
3. Al Director de la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado”, se le sugiere impulsar la “cultura de la evaluación” y el trabajo colaborativo de los integrantes de la comunidad educativa, unidos en una visión común permita lograr las competencias y el reconocimiento social de una gestión educativa de calidad.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ames, P.2002 *¿Libros para todos? Maestros y textos escolares en el Perú rural*. Investigaciones Breves 14. Lima: CIESIEP.
- Angulo, S. (2012). *Gestión de la Atención a la Diversidad en un Sistema de Calidad Educativa*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC. Lima, Perú.
- Antúnez, S. y Carnicero, P. (2009). *Modelo Regional de Gestión Escolar en Centroamérica y República Dominicana: Análisis de la situación y propuestas para la Convergencia Regional*. República Dominicana: Colección IDER.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo*. Madrid: Escuela Española
- Arroyo, Y. (2014). "Percepción de la autoevaluación de la calidad educativa por los docentes del nivel secundaria del distrito de Huancayo" (Tesis de Maestría). Universidad del Centro del Perú. Huancayo – Perú. Recuperado de <http://es.slideshare.net/francitoarroyofernandez/tesis-percepcin-de-la-autoevaluacin-de-la-calidad-educativa-en-docentes-del-distrito-de-huancayo>
- Basarab, N. (2007) "*La Transdisciplinariedad*" Universidad Nacional Autónoma de México.
- Becerra, J. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Escuela de Post Grado. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Bello, D. M. (2010). Estudio: *Propuesta del uso de la acreditación como herramienta que cierre brechas de inequidad en el acceso a la educación de calidad*. Lima: IPEBA
- Benavides, M. (2008). *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú: contribuciones empíricas para el debate*. GRADE.
- Benavides, M.(2006).*Políticas de educación básica*. 2006-2011. Grupo de Analisis para el Desarrollo –GRADE. Pontificia Universidad Católica del Perú –PUCP. Lima, Perú.
- Bernal, A. (2001). *Y después de la evaluación, que..?. Jornadas sobre la "evaluación de centros docentes de Canarias"* Departamento Ciencias de la educación. Universidad de Zaragoza.
- Bernal, J.L. (2001). *Procesos de mejora. y después de la evaluación, que..?. Jornada sobre la "evaluación de centros docentes de canarias"*. España: Universidad de Zaragoza. Recuperado de http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_procmejora.pdf
- Campos, A.(2011).*Análisis del enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión educativa de Costa Rica Christian Schoool*. Revista: Gestión Educación. Escuela de Administración Educativa, Costa Rica.
- Calvo, B.(2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. París, IPE-UNESCO.
- Carrasco, C. (2008). *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima.
- Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales de la gestión educativa en la gestión*. La gestión en busca del sujeto. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo-CINDA. (2007). *Evaluación del desempeño docente y calidad de la docencia universitaria*. Santiago de Chile: Lugar
- CEPAL/UNESCO (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe (síntesis)*. (LC/G.2253 (SES.30/15). San Juan: Naciones Unidas.
- Chuye, C. (2007). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión de cambio*. El caso de una escuela pública de Lima(Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

- Congreso de la República. (Julio, 2003). Ley General de Educación 28044. Lima.
- Congreso de la República. (Mayo, 2006). Ley N°28740 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Lima Perú. Consejo Nacional de Educación. (2007). Proyecto Educativo Nacional al 2021. Lima.
- Consejo Nacional de Educación. (2007). Proyecto Educativo Nacional al 2021: *La educación que queremos para el Perú*. Lima: CNE.
- Cronbach, L. J.(1963).” *improvement through evaluation*”, *Techers College Record*-64,pp.83-672.
- Cruz,C.V.(2000). *Guía de evaluación*. España. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado.
- Cuenca, R. (2002). Serie Capacitación de Adultos. *Guía para elaborar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la Escuela* (DNCE). Lima: Ministerio de Educación y GTZ, Cooperación Alemana al Desarrollo.
- De Bono,E.(1993): Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa. Barcelona, Paidós Empresa.
- De Miguel, M. (1995). La calidad de la educación y las variables de proceso y de producto. Cuadernos de sección. *Educación*, 8, 29-51. Recuperado de: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/706/1/15504554.pdf>
- Del Rio Donoso, F. L. (2010). *Biografía de William Edward Deming*. El Gurú de la Calidad Total. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/GURUS/LORENA-DEMING.pdf>
- Escamilla, A. (2008). *Las competencias básicas*. Barcelona: Graó.
- Escudero, T. (2000). *Evaluación de centros e instituciones educativas: Las perspectivas del evaluador*, en D. González et al. (Coords.), *Innovación en la escuela y mejora de la calidad educativa* (57-76) Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Ferrero,J. (2007).*Resignificar la escuela como escenario de participación* . Universidad Católica Argentina, Argentina
- Fisque, B. Edward. (2000). Foro Mundial sobre la Educación. Informe Final. Dakar – Senegal. 2000.
- Foro Mundial de Educación. (2000). Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes. Foro Mundial sobre la Educación Dakar, 26-28.
- Gadamer H.G. (1984), *Verdad y método: fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca
- Gamboa, V.S. (2011). *Estado de la Gestión Educativa en Piura, una mirada desde la institución educativa*. Centro de Investigación y Promoción del Campesinado-CIPCA.Piura.
- Gamarra, A.M. León, M. E., Mayta, C., Bacayán, C. (2014). Aseguramiento de la calidad de la formación universitaria en el Perú. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 17(3), 35-47.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4855424&orden=1&info=link>
- García, G. (1998). La educación superior en Venezuela: una perspectiva comparada en el contexto de la transición hacia la sociedad del conocimiento. *Cuadernos del CENDES*, 15, (35). Caracas: CENDES.
- García, J. Á. (2011). Modelo educativo basado en competencias: Importancia y necesidad. *Actualidades Investigativas en Educación*, 11 (3), 1-24. Recuperado de

- http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/modelo_educativo-basado-competencias-garcia.pdf
- Gonzalez M. (2007). Tesis Doctoral: “Propuesta de Evaluación de la Calidad Educativa para la UPIICSA-IPN”. Instituto Politécnico Nacional. México: Recuperado de <http://tesis.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/970/1/Propuestaevalcal.pdf>
- González, L. (2004). *Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas*. Universidad de Córdoba. España.
- Grade (2004) *Diseño e implementación de una línea de base para educación secundaria y formación profesional técnica del programa de mejoramiento de la calidad de la educación secundaria*. Manuscrito. Lima: Grade.
- Guerrero, L. (2012). Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Comisión Escuelas Marca Perú Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf
- Gutiérrez, A. y Pozzo, C. (2010). PISA 2009. *Las competencias en lectura. La evaluación PISA como oportunidad de aprendizaje*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de Argentina, Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DINIECE). Recuperado de <http://www.oei.es/pisa2009Lectura.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Hilton, W., & Rivera, G. (2005). Presupuestos: Planificación y Control. México: Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/SanJose/pdf/Costa%20Rica.pdf>
- Instituto de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de Educación Básica – IPEBA. (2013). Matriz de evaluación de la calidad de la gestión de Instituciones De Educación Básica Regular
- Jofré, A.G. (2009). *Competencias profesionales de los docentes de enseñanza media de Chile* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
- IPEBA – FONDEP (2013). *Manual de elaboración, costeo y presupuesto de PLANES de MEJORA Proceso de Mejora de la Gestión Escolar, camino a la Acreditación*. Primera Edición. Lima: IBEPA – FONDEP.
- IPEBA (2013) *Matriz y Guía de autoevaluación de la gestión educativa* de instituciones de Educación Básica Regular. Lima.
- IPEBA. (2013). *Acreditación*. Lima – Perú: <http://ipeba.gob.pe/acreditacion/>
- IPEBA. (2013). Publicaciones/Normas. Recuperado de <http://ipeba.gob.pe/>
- Trahtemberg, S. 1994. *Educación Peruana vientos de cambio*. 1ra. Edic. 1994. Lima – Perú.
- Ley 28044 de 2003. Por la cual se establece los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Julio 17 de 2003
- Marchesi A. y Martín E. (2000) *Calidad de la Enseñanza. En Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. A Madrid: Alianza.
- Marcipar, K. (2010) . *Acerca de las motivaciones docentes en un curso de articulación de niveles educativos de matemática*. Universidad Nacional del Litoral (UNL). Argentina. Recuperado de

- <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/ojs/index.php/CE/article/viewFile/1147/1783>
- Marquis, C. (1994): «Análisis de algunas experiencias de evaluación de la calidad en las universidades argentinas». En MARQUÍ, C. (Comp.): Evaluación institucional en el MERCOSUR. Buenos Aires, Secretaría de Políticas Universitarias.
- Martínez, M. (1997). *El paradigma emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. 2da edic. México: Trillas
- Mortimore, J (1991). *The use of performance indicators*. París: OCDE.
- Ministerio de Educación (200). Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. San Borja, Lima.
- Ministerio de Educación - UNESCO. (2001) *Manual del Director. Unidad de Capacitación en Gestión*. Ministerio de Educación. Impreso en: Lance Grafico S.A.C., Lince – Lima.
- Ministerio de Educación del Perú. (2013). *Estadísticas de la Calidad Educativa*. Recuperado de: <http://escale.minedu.gob.pe/>
- Ministerio de Educación del Perú. (2013) *Marco del buen desempeño del Directivo*. Lima.
- Ministerio de Educación .(2006). Unidad de Medición de la Calidad Educativa –UNC. *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana .Estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima*. Perú.
- Morgan .P. (2013). *Manual de elaboración, costeo y presupuesto de planes de mejora*. Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. IPEBA. Primera Edición Lima,
- Morgan, P. (2012). *Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular*. IPEBA. Primera Edición. Lima. 2012.
- Morin, E. (2009). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberoamérica.
- Morin, E. (2003). *Los Siete Saberes. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. París. Francia.
- Motta, R.D. (2009). *Poética, transdisciplinariedad y filosofía. Pensamiento y Transdisciplinariedad*. 1, 3-20.
- Muñoz-Repiso, M. y Murillo, F.J. (2001). *Un balance provisional sobre la calidad en educación: eficacia escolar y mejora de la escuela. Organización y Gestión Educativa*, 9(4), 3-9.
- Norma Internacional, ISO. 9001. Traducción Oficial. (4ª ed.). Publicado en Suiza.
- Murillo, J.(2003). *Una panorámica de la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Nº 1, Vol. 1
- OCDE (2013).PISA 2012 Results: *What Students Know and Can Do – Student Performance in Mathematics, Reading and Science* (Volume I), PISA, OCDE.
- OEI, C. Secretaría General Iberoamericana.(2010). *Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios*. Madrid: OEI.
- OREALC/UNESCO Santiago, LLECE. (Setiembre de 2008). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa*. Recuperado el 2 de Setiembre de 2010, de UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177648s.pdf>.
- Organización de Estados Americanos (OEA), Perú. Ministerio de Educación-OAEE.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2002). *Conocimientos y aptitudes para la vida. Resultados de PISA 2000*, México, Santillana– OCDE. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v28n111/n111a2.pdf>
- Patiño, C. (octubre, 2006). *Modelos de calidad en la formación profesional y en la educación. Análisis y complementariedad*. Pearson Educación.
- Pérez, J. (2000). *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea. Madrid.
- Pérez, J; y Martínez, A.(1992). *Evaluación de centros y calidad educativa*. Madrid: Editorial Cíncel, Pontificia Universidad Católica del Perú – PUPC , p. 274
- Piscoya, L. (2014). Informe elaborado para IESALC-UNESCO. *La Formación docente en el Perú*. Lima.
- Ramírez, L. M. (2005). *Estrategias para desarrollar*. Revista EAN, No. 54, 183–204. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605411.pdf>
- Ramírez, T., & Parra, G. A. (2012). *La acreditación de la de educación superior colombiana. Balance y perspectivas*. Plumilla Educativa, (10). http://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=La+acreditaci%C3%B3n+de+la+de+educaci%C3%B3n+superior+colombiana.+Balance+y+perspectivas
- Ramírez, T. Almeida, P.(2012) *La Acreditación de la Educación Superior Colombiana*. Plumilla Educativa. Revista Plumilla Educativa. (julio 2012),p.38.
- Ruiz, J.M. (2008). *Cómo hacer una Evaluación de Centros Educativos*. Madrid: Narcea, S.A.
- Representación de la UNESCO en Perú (2011). *Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima – Perú: Lance Gráfico S.A.C.
- Santos, G. M. (1995). *La Evaluación: un Proceso de Diálogo, Compresión y Mejora*. España: ALJIBE.
- Sanz, N. (2005). *Legado y patrimonio de las universidades europeas*. México: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. y Ediciones del Consejo de Europa.
- Saravia,L; y Flores,I.(2005). *Formación de Maestros en America Latina*. Estudio realizado en 10 países. Programa de Educación Básica de la Cooperación Alemana al Desarrollo PROEDUCA-GTZ .
- Scriven, M. (1967). *The methodology of evaluation*. En R. Tyler, R. Gagne y M. Scriven (Eds.), *Perspectives of curriculum evaluation* (pp. 39-83). Chicago, IL: Rand McNally.
- Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (1998), *La Quinta disciplina enlapráctica*. Editorial Granica. S. A. Barcelona.
- Senge, P. (2005). *Quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed.). Buenos Aires: Gramica.
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Grupo Editorial Norma.
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Grupo Editorial Norma.
- Shewhart, W.A. (1931). *Control económico de la calidad en manufactura*. New York.
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación - SINEACE. (2014). *La Acreditación en el Perú: avances y perspectivas*. <http://www.sineace.gob.pe/acreditacion/educacion-basica-y-tecnico-productiva/>
- Rosales, C. (1990). *Reflexión sobre la enseñanza*. España: Narcea S.A.

- Iana, F.A.(2000). *Cooperación internacional en evaluación de la educación en América Latina y el Caribe: análisis de la situación y propuestas de actuación. Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C.*
- Tobón, S. (2013). *Metodología de la gestión curricular: una perspectiva socio formativa.*
México: Trillas.
- Tyler, R. (1950). *Basic principle of curriculum and instruction.* Chicago: Chicago University.
- UNESCO. (1990a). *Sobre el futuro de la educación. Hacia el año 2000.* Madrid: Narcea.
- UNESCO (1998b). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción.* Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París, 5-9 de Octubre de 1998.
- Unión de las Naciones para la Educación, la Ciencia y la Cultura; UNESCO (2000). *Marco Regional de Educación para Todos. Conclusiones y Acuerdos.* Santo Domingo. Universidad Autónoma de San Luís Potosí. México
- Universidad Privada Cayetano Heredia – UPCH. (2002). *1er seminario internacional investigación para una mejor educación: Escuelas que aprenden y se desarrollan.* Lima: UPCH.
- Vargas, F. (Mayo – Agosto, 2000). *De las virtudes laborales a las competencias clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas. Boletín Cinterfor, 149.* Bogotá. Recuperado de http://www.oei.es/etp/virtudes_laborales_competencias_clave_vargas.pdf
- Vargas ,V.(2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos.* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vegas, L. A. (2011). *Proceso para la validación de un plan de autoevaluación para la acreditación de la Escuela de San Patricio en la ciudad de Pasco, Estado de Washington.*
- Villegas G. (2009). *La gerencia en el contexto de la transcomplejidad.* Universidad Yacambu programa De Postdoctorado En Ciencias Gerenciales Barquisimeto – Venezuela.
- Zavala (2012). *Gestión de la Atención a la Diversidad en un Sistema de Calidad Educativa.*
Presentado en el XV Congreso Nacional de Educadores. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. Lima 2012.
- Zúniga, A. (2008). *Impacto de la supervisión en el mejoramiento de la calidad de la gestión de la Región Cuzco-Perú.* (Mayo 2008). Recuperado de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Esitorio/IMPACTO%20DE%20LA%20SUPERVISION.htm>

APÉNDICE / ANEXOS

2. Probablemente en tu Institución Educativa (no necesariamente en tu aula) estudian: madres y padres adolescentes, estudiantes que trabajan para ayudar a sus familias, estudiantes que tienen alguna discapacidad, es decir, que sean ciegos, mudos, que usen silla de ruedas, con retardo mental o Síndrome de Down, etc. Tal vez hayan estudiantes que no hablan bien el castellano porque hablan otras lenguas o que tienen otras creencias religiosas diferentes a las de la mayoría. Lo que queremos saber con esta pregunta es cómo ayuda tu Institución Educativa a estos estudiantes. Si a tu Institución Educativa no asiste este tipo de estudiantes, no respondas esta pregunta y pasa a la siguiente, si asiste este tipo de estudiantes, responde:

- a) organiza charlas o campañas para informar a todos sobre cómo apoyar a estos estudiantes
- b) les da facilidades para su matrícula, flexibilidad en los horarios, etc.
- c) realiza actividades u orienta a todos para que estos estudiantes se integren en el aula y se sientan bien
- d) brinda atención a necesidades específicas de estos estudiantes, por ejemplo: atención psicológica, nutrición, atención a su discapacidad, entre otros

Sí	No

3. Nos interesa saber si tu Institución Educativa permite utilizar los recursos que tiene para desarrollar las clases, tareas, investigaciones, ensayos, entrenamientos, proyectos, etc. Si tu Institución Educativa no cuenta con ninguno de los recursos de alguna de las opciones, deja sin responder esa opción.

- a) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar los libros que tiene?
- b) ¿Tu Institución Educativa les facilita: mota, pizarra, tizas, plumones para pizarra, etc.?
- c) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar salones, patios, canchas deportivas, etc.?
- d) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar los equipos que tiene, como: computadoras, proyectores, televisores, equipos de sonido, microscopios, etc.?
- e) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar los materiales que tiene, como: instrumentos musicales, implementos para deporte, etc.)
- f) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar ambientes que tiene como: laboratorios, biblioteca, talleres, sala de cómputo?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre

Sobre el desarrollo de las clases y los aprendizajes

4. Queremos saber un poco sobre cómo son tus clases...

- a) ¿Tus profesores te piden que hagas trabajos en grupo?
- b) ¿Tus profesores te plantean problemas para que pienses y resuelvas?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre

c) Antes de que tus profesores desarrollen las clases ¿Te preguntan si es que sabes algo sobre el tema que va a explicar?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre

d) ¿Tus profesores te aconsejan y te ayudan a darte cuenta de cómo tienes que estudiar para aprender mejor?

5. Nos gustaría que nos cuentes cómo estás aprendiendo y cómo te ayudan tus profesores para que aprendas...

a) ¿Tus profesores te explican sobre lo que vas a aprender en cada clase?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

b) ¿Tus profesores te dicen para qué te va a servir lo que vas a aprender?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

c) ¿Tus profesores te explican cómo se relaciona lo que vas a aprender con la vida diaria?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

d) ¿Tus profesores te dicen cómo vas avanzando en lo que aprendes en tus cursos?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

Nos gustaría saber si en tu Institución Educativa, además de ofrecer las clases normales se preocupan por apoyar a los estudiantes que tienen dificultades para aprender o que, por el contrario, aprenden demasiado rápido, para ello te pedimos que respondas:

6. Cuando tú o tus compañeros tienen dificultades para aprender un curso o un tema específico, ¿Los profesores les apoyan con: clases adicionales, dándoles algunos materiales adicionales o dándoles mayores explicaciones en los temas?

Sí	No
----	----

7. Cuando algún estudiante aprende más rápido un curso ¿los profesores les apoyan y les sugieren participar en actividades adicionales como por ejemplo: clases de adelanto, que realicen otras tareas o que lean algunos libros adicionales, u otro?

Sí	No
----	----

Sobre la convivencia en tu Institución Educativa y en tu aula

8. Nos gustaría que nos digas cómo te tratan las personas en tu Institución Educativa...

a) ¿Puedes decir las cosas buenas y malas sobre tu Institución Educativa sin miedo?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

b) ¿Sientes que te toman en cuenta?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

c) ¿Te tratan con respeto?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

d) ¿Te escuchan cuando das tu opinión?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

e) ¿Sientes que valoran tu esfuerzo?

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

9. Nos gustaría que nos digas si sabes qué hacer y cómo te sentirías, si en tu Institución Educativa se diera el caso de que alguien sufriera algún tipo de maltrato o abuso como: insultos, golpes, burlas, tocamientos indebidos o si les dijeran que hagan cosas que no deben hacerse.

a) ¿Sabes a quién puedes avisar para que esto no siga sucediendo?

Sí	No
----	----

b) ¿Tienes confianza para recurrir a alguna persona u organización dentro de tu Institución Educativa?

Sí	No
----	----

c) ¿Estás seguro de que en tu Institución Educativa te harán caso y harán algo para que no siga sucediendo?

Sí	No
----	----

d) ¿Sabes que debes avisarle a tus padres o familiares?

Sí	No
----	----

10. Por último, cuéntenos como se relacionan las personas en tu aula...

a) ¿Todos saben qué pueden y qué no pueden hacer en el aula?

Sí	No
----	----

b) ¿Las normas de disciplina o de convivencia de tu aula han sido elaboradas por todos en conjunto?

Sí	No
----	----

c) En tu aula ¿Se resuelven los problemas con la participación de todos?

Sí	No
----	----

d) En tu aula ¿Puedes expresar lo que sientes y piensas sin miedo?

Sí	No
----	----

e) ¿Tu profesor o profesora te anima para que sigas aprendiendo?

Sí	No
----	----

2. Las instancias de participación existentes en la Institución Educativa (CONEI, APAFA, Municipio Escolar, Consejo Académico entre otros) contribuyen, desde sus roles, a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje:

- a) Participando en la aprobación de documentos de gestión
- b) participando en actividades del PAT, dentro y/o fuera del aula
- c) cumpliendo un rol de vigilancia
- d) facilitando la resolución de conflictos
- e) aportando ideas para mejorar el proceso

Sí	No

3. Tengo claridad sobre:

- a) las funciones que el docente debe cumplir
- b) la organización de la I.E. y los roles de todos sus actores
- c) los objetivos y estrategias de mejora de la I.E.
- d) cómo los roles y funciones de cada uno de los actores se articulan para la mejora de la enseñanza-aprendizaje

Sí	No

4. La Institución Educativa gestiona la asignación del Director de acuerdo al perfil y procedimientos que se tienen establecidos por la comunidad educativa (Marcar "SI", solo si cumple con los dos requisitos)

Sí	No
----	----

5. La designación del sub director y/o los coordinadores se realiza de acuerdo a los perfiles y procedimientos definidos para dichos cargos por la comunidad educativa (Marcar "SI", solo si cumple con los dos requisitos)

Sí	No
----	----

6. La I.E. gestiona oportunamente mejoras o implementación de:

- a) Servicios básicos: agua, desagüe y/o energía eléctrica
- b) infraestructura que sea segura
- c) infraestructura que sea pertinente a las condiciones climáticas
- d) ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje (laboratorios, biblioteca, espacios recreativos y deportivos, entre otros)
- e) infraestructura que permita el acceso de personas con necesidades educativas especiales o discapacidad
- f) Servicio de internet

Sí	No

7. La Institución Educativa gestiona oportunamente para contar con:

- a) implementación básica para el aula (Pizarras, tizas, plumones, mota, papelógrafos y/u otros)
- b) textos básicos de consulta para la biblioteca
- c) textos escolares distribuidos por el MINEDU (si aplica)
- d) materiales pertinentes para todos los estudiantes (materiales concretos, fichas, material audiovisual, material para estudiantes con necesidades especiales, para contextos bilingües y/u otros)
- e) equipamiento para las actividades de aprendizaje (laboratorios, computadoras, proyectores, televisores, instrumentos musicales, maquinarias, material de deporte y/u otro)
- f) insumos para el uso de equipos (reactivos de laboratorio, laminillas, muestras, combustible, materia prima, etc.)

Sí	No

8. La Institución Educativa cuenta con mecanismos para que los docentes puedan utilizar de manera oportuna y ordenada materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de las actividades pedagógicas

Sí	No
----	----

9. La infraestructura de la Institución Educativa:

- a) cuenta con aulas suficientes para el número de estudiantes
- b) cuenta con áreas libres (patios) para esparcimiento
- c) cuenta con servicios higiénicos adecuados para todos los estudiantes y personal (por edad, género, discapacidad, etc.)
- d) reúne las condiciones para el desarrollo adecuado de las sesiones de aprendizaje
- e) responde a requerimientos de estudiantes con necesidades especiales
- f) cuenta con espacios especializados para el desarrollo de competencias específicas como: laboratorios, canchas deportivas, talleres, biblioteca, etc.

Sí	No

10. Los materiales de la Institución Educativa:

- a) responden a normas de seguridad y salubridad
- b) son suficientes para todos los estudiantes
- c) permiten desarrollar competencias en las diversas áreas y niveles
- d) se adecúan a las diferentes necesidades de aprendizaje de los estudiantes (ritmos de aprendizaje, discapacidad física y/o mental, contextos bilingües, entre otros)

Sí	No

11. El equipamiento y mobiliario de la Institución Educativa:

- a) responde a normas de seguridad y salubridad
- b) es suficiente para todos los estudiantes
- c) permiten desarrollar competencias en las diversas áreas y niveles
- d) se adecúan a las diferentes necesidades de aprendizaje de los estudiantes (ritmos de aprendizaje, discapacidad física y/o mental, contextos bilingües, entre otros)

Sí	No

12. La Institución Educativa implementa un plan de mantenimiento para garantizar el buen estado y funcionamiento de:

- a) la infraestructura
- b) los equipos (incluye insumos para su funcionamiento)
- c) mobiliario
- d) material pedagógico

Sí	No

13. En nuestra Institución Educativa, la información sobre la administración de los recursos financieros para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y la implementación de los planes de mejora es:

- a) accesible a todos
- b) sustentada (cuenta con informes contables, balances, comprobantes)
- c) oportuna (se presenta en momentos del año previamente establecidos)
- d) socializada con todos los miembros de la comunidad educativa

Sí	No

En instituciones educativas públicas: recursos del presupuesto del Estado y las provenientes de padres de familia o instituciones que apoyan con recursos.

En instituciones educativas privadas: Por lo menos de los recursos provenientes de cuotas extraordinarias recaudadas de padres de familia y/o actividades extracurriculares (Si los hubiera. De lo contrario dejar en blanco)

14. Conozco el último Informe de Gestión Anual (IGA)

Sí	No
----	----

Sobre el soporte al desempeño docente

15. Los temas de capacitación que promueve la Institución Educativa responden a:

- a) Los resultados sobre el desempeño docente
- b) El resultado de los aprendizajes de los estudiantes
- c) Los temas específicos demandados por los equipos de docentes a la dirección

Sí	No
Sí	No
Sí	No

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

Sí	No
Sí	No

e) Otros (especifique)

16. Las capacitaciones que nos ha brindado la Institución Educativa en los dos últimos años se han realizado:

a) en el momento oportuno y me sirvieron para mejorar mi trabajo

Sí	No
----	----

b) respondiendo a las necesidades de los docentes

Sí	No
----	----

c) tomando en cuenta los resultados de los aprendizajes de los estudiantes

Sí	No
----	----

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

Sí	No
----	----

e) Otros (especifique)

Sí	No
----	----

17. En mi Institución Educativa el Órgano de Dirección realiza monitoreo, acompañamiento y/o supervisión para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes

Sí	No
----	----

18. El monitoreo, acompañamiento y/o supervisión de mi desempeño docente que realiza el órgano de dirección y/o los coordinadores de la Institución Educativa me permite:

a) reflexionar sobre las posibles causas del logro o no de las competencias

Sí	No
----	----

b) realizar ajustes en mis estrategias de enseñanza aprendizaje

Sí	No
----	----

c) mejorar la retroalimentación a los estudiantes

Sí	No
----	----

d) identificar las áreas en que necesito fortalecer mis capacidades

Sí	No
----	----

19. La I.E. reconoce a los docentes que evidencian buenas prácticas y/o tienen una labor destacada dentro de la Institución Educativa en base a mecanismos, criterios y/o procedimientos establecidos, consensuados por todos.

Sí	No
----	----

20. Participo en actividades en equipos de docentes, programadas por la IE, para:

a) elaborar la programación curricular en equipo

Sí	No
----	----

b) reflexionar sobre los niveles de logro de sus estudiantes

Sí	No
----	----

c) intercambiar experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza-aprendizaje

Sí	No
----	----

d) estudiar/investigar/autoformarse en aspectos que les permitan mejorar su práctica docente

Sí	No
----	----

e) desarrollar procesos de autoevaluación y/o co-evaluación sobre el ejercicio docente

Sí	No
----	----

21. Para la investigación, planificación, preparación de clases y materiales, la Institución Educativa me facilita:

- a) materiales básicos como: mota, pizarra, tizas, plumones para pizarra, papelógrafos, etc.
- b) textos especializados y actuales
- c) ambientes adecuados para reuniones y trabajo de planificación
- d) computadoras, impresoras, proyectores, televisores, equipos de sonido y video, microscopios, multcopiadores, etc.
- e) instrumentos musicales, implementos para deporte
- f) laboratorios, biblioteca, talleres, sala de cómputo

Sí	No

Sobre el proceso enseñanza aprendizaje

22. La programación curricular se realiza tomando en cuenta:

- a) los contenidos propuestos por el DCN para cada grado y ciclo
- b) el cartel de competencias de la IE
- c) el avance curricular del año inmediatamente anterior
- d) las capacidades de análisis, síntesis, argumentación, etc.; según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes

Sí	No

23. En mis sesiones de aprendizaje:

- a) organizo a los estudiantes para que trabajen de manera cooperativa
- b) promuevo el aprendizaje basado en problemas
- c) tomo en cuenta lo que saben los estudiantes sobre el tema
- d) promuevo que los estudiantes identifiquen las técnicas de estudio que se adecúan a su estilo personal de aprender

Sí	No

24. En mi práctica pedagógica analizo y utilizo la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes para:

- a) Realizar la reprogramación curricular
- b) reforzar los aspectos identificados que favorecen el logro en las competencias y superar los aspectos que lo dificultan
- c) seleccionar estrategias pedagógicas para mejorar los aprendizajes
- d) Atender necesidades específicas de los estudiantes
- e) orientar y estimular a mis estudiantes, para mejorar sus resultados

Sí	No

Convivencia en la Institución Educativa y en el aula

25. Se realizan actividades periódicas (Ej. Reuniones, asambleas) donde los diferentes miembros de la comunidad escolar pueden:

- a) intercambiar libre y respetuosamente opiniones sobre la IE
- b) analizar los aspectos que interfieren o dificultan las buenas relaciones entre sus miembros y proponer estrategias para mejorarlas
- c) analizar los aspectos del clima institucional que favorecen o dificultan la implementación de procesos de mejora
- d) compartir espacios de integración que buscan generar vínculos para mejorar el clima institucional

Sí	No

26. Puedo expresar mis opiniones sobre la Institución Educativa sin temor

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

27. Cuando se presentan conflictos entre diversos miembros de la institución, se aplican mecanismos establecidos* y conocidos por todos, con la siguiente frecuencia:

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

* Reglamento Interno, Reglamento de Disciplina/Normas de Conducta, Estatutos de APAFA, Reuniones del comité de disciplina/convivencia, Reuniones con el CONEI, entre otros

28. Los demás miembros de la Institución Educativa

- a) me toman en cuenta en las actividades que realiza la Institución Educativa
- b) me tratan con respeto
- c) me escuchan cuando doy mi opinión
- d) valoran mi esfuerzo

Sí	No

29. En mi aula de clases:

- a) existen normas de convivencia claras y conocidas por todos
- b) hemos elaborado las normas de convivencia con la participación de todos
- c) resolvemos los problemas con la participación de todos los estudiantes
- d) promuevo que todos mis estudiantes expresen libremente lo que sienten y piensan

Sí	No

30. Desarrollo un Plan de Tutoría de aula que contiene las orientaciones establecidas por Dirección de Tutoría y Orientación Educativa (DITOE) y/o el Plan de tutoría de la Institución Educativa

Sí	No
----	----

Padres, Madres de Familia y Comunidad

31. En el último año:

- a) He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local
- b) He realizado sesiones de aprendizaje que incorporan los conocimientos y saberes de los actores de la comunidad
- c) Los padres de familia y/o miembros de la comunidad han venido al aula a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencia y saberes de la comunidad, relacionándolos con los temas programados
- d) Hemos desarrollado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y/o reforzar aspectos relacionados a los temas que estamos desarrollando

Sí	No
----	----

Sí	No
----	----

Sí	No
----	----

Sí	No
----	----

32. La I.E. realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la localidad para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza - aprendizaje

Sí	No
----	----

33. La I.E. realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la localidad para fortalecer las capacidades de nuestro equipo docente

Sí	No
----	----

ANEXO 3

ENCUESTA PARA MIEMBROS DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN

A continuación encontrará algunas preguntas sobre la Institución Educativa (I.E.). Le pedimos que responda a las preguntas con la mayor sinceridad. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas; lo importante en este proceso de autoevaluación es dar su opinión sobre la I.E. para que pueda mejorar.

Muchas gracias por su colaboración

Complete los siguientes datos:

Nombre de la Institución Educativa (I.E.): _____

Fecha: ___/___/___

INSTRUCCIONES:

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

Sobre la gestión de la Institución Educativa

1. La Institución Educativa asegura que todos sus miembros tengan claridad sobre sus roles y funciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de:

- a) Reuniones, asambleas
- b) Distribución de medios escritos (Impresión del Reglamento Interno / Manual de Organización y Funciones, periódico mural, boletines, etc.)
- c) jornadas de trabajo, o talleres
- d) difusión de material audiovisual
- e) página web
- f) procesos de inducción de nuevos miembros (padres, estudiantes, docentes, directivos, otro personal)

Sí	No

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

- a) Comités de Vigilancia
- b) tratamiento y orientación específica en los momentos de tutoría
- c) consideraciones específicas a esta problemática en el Reglamento Interno

Sí	No
Sí	No
Sí	No

- d) Defensorías Escolares del Niño y del Adolescentes (DESNAS) o instancias de defensa similares

Sí	No
----	----
 - e) Intervención del CONEI /APAFA/ Comités de Aula

Sí	No
----	----
 - f) Otros, indique cuáles

Sí	No
----	----
-

3. Los procesos de selección de docentes se gestionan de manera oportuna, para garantizar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de todos los estudiantes. Se realizan, en base a criterios definidos:

- a) teniendo en cuenta el perfil del docente requerido

Sí	No
----	----
- b) a través de procedimientos establecidos o normados

Sí	No
----	----
- c) respondiendo al número de estudiantes matriculados

Sí	No
----	----
- d) de acuerdo a los requerimientos de atención a las necesidades particulares de los estudiantes (diferentes ritmos de aprendizaje, discapacidad, de colectivos lingüísticos distintos al castellano, otros)

Sí	No
----	----

4. La I.E. gestiona oportunamente mejoras o implementación de:

- a) Servicios básicos: agua, desagüe y/o energía eléctrica

Sí	No
----	----
- b) infraestructura que sea segura

Sí	No
----	----
- c) infraestructura que sea pertinente a las condiciones climáticas

Sí	No
----	----
- d) ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje (laboratorios, biblioteca, espacios recreativos y deportivos, entre otros)

Sí	No
----	----
- e) infraestructura que permita el acceso de personas con necesidades educativas especiales o discapacidad

Sí	No
----	----
- f) Servicio de internet

Sí	No
----	----

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

- a) Docentes

Sí	No
----	----
 - b) Estudiantes

Sí	No
----	----
 - c) Padres de familia

Sí	No
----	----
 - d) Personal directivo

Sí	No
----	----
 - e) Otros (especifique)

Sí	No
----	----
-

Sobre el soporte al desempeño del docente

6. La I.E. considera en su planificación, actividades con equipos de docentes, para:

- a) elaborar la programación curricular en equipo
- b) evaluar y analizar los niveles de logro de sus estudiantes
- c) intercambiar experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza-aprendizaje
- d) estudiar/investigar/formarse en equipos (grupos de estudio) en aspectos que les permitan mejorar su práctica docente
- e) desarrollar procesos de autoevaluación y/o co-evaluación sobre el ejercicio docente

Sí	No

7. Identificamos las necesidades de capacitación docente tomando en cuenta:

- a) Los resultados sobre el desempeño docente
- b) El logro de aprendizajes de sus estudiantes
- c) Los temas específicos demandados por los equipos de docentes a la dirección
- d) Las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E., etc.)
- e) Otros (especifique)

Sí	No

8. La I.E. ha gestionado capacitaciones para sus docentes en los dos últimos años:

- a) en el momento oportuno, en que le puede servir a los docentes para mejorar su trabajo
- b) respondiendo a las necesidades de los docentes
- c) tomando en cuenta los resultados de los aprendizajes de los estudiantes
- d) tomando en cuenta las necesidades que surgen en el contexto en el que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E., etc.)
- e) Otros (especifique)

Sí	No

9. En el monitoreo, acompañamiento y/o supervisión al docente en su I.E. se considera:

- a) la articulación entre las programaciones y las competencias a desarrollar expresadas en el PCIE
- b) la coherencia entre lo programado y el desarrollo de las sesiones de aprendizaje

Sí	No
Sí	No

- | | | |
|---|----|----|
| c) el desarrollo de competencias en todas las áreas (formación integral) | Sí | No |
| d) cumplimiento de horas pedagógicas efectivas de clase | Sí | No |
| e) el tiempo asignado a estrategias que promuevan en los estudiantes la resolución de problemas, análisis, síntesis, evaluación y producción; según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes | Sí | No |
| f) la evaluación pertinente del aprendizaje de los estudiantes | Sí | No |
| g) la generación de un clima de aula de confianza y respeto | Sí | No |
| h) estrategias para la inclusión de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales | Sí | No |
10. La I.E. reconoce a los docentes que evidencian buenas prácticas y/o tienen una labor destacada dentro de la I.E. en base a mecanismos, criterios y/o procedimientos establecidos, consensuados por todos.
- | | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|
11. La I.E. cuenta con procedimientos definidos para la inducción de nuevos docentes, respecto a:
- | | | |
|---|----|----|
| a) Proyecto Educativo Institucional (PEI) | Sí | No |
| b) prioridades metodológicas que establece el PCIE | Sí | No |
| c) roles de cada uno de los actores educativos (Reglamento Interno) | Sí | No |
| d) necesidades de aprendizaje de los estudiantes que atenderá | Sí | No |
| e) mecanismos de monitoreo y acompañamiento al docente | Sí | No |
| f) estrategias para la inclusión de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales | Sí | No |
12. En la revisión de las unidades y sesiones de aprendizaje, se verifica que:
- | | | |
|---|----|----|
| a) sean coherentes con la programación curricular | Sí | No |
| b) exista coherencia entre unidades y sesiones de aprendizaje | Sí | No |
| c) exista coherencia entre estrategias de aprendizaje, materiales y estrategias de evaluación | Sí | No |
| d) que permitan desarrollar las competencias programadas | Sí | No |
| e) incluyan actividades para analizar, sintetizar, evaluar, producir, aplicar la metacognición; según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes | Sí | No |
13. La I.E. verifica, a través de la supervisión y/o monitoreo en las sesiones de clase, que los docentes:
- | | | |
|---|----|----|
| a) implementan estrategias pedagógicas adecuadas a las competencias que se requieren lograr, en todas las áreas | Sí | No |
|---|----|----|

- b) utilizan materiales, medios audiovisuales y/o TIC para alcanzar las competencias previstas
- c) realizan adaptaciones para que estudiantes con diversos ritmos, estilos de aprendizaje y/o discapacidad alcancen los aprendizajes esperados
- d) implementen estrategias para analizar, sintetizar, evaluar, producir, aplicar la metacognición; según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes

Sí	No
Sí	No
Sí	No

14. El plan de supervisión y/o monitoreo permite, verificar que los docentes utilicen la información recogida de diversas fuentes, sobre logros de competencias de los estudiantes, para:

- a) Realizar la reprogramación curricular
- b) reforzar los aspectos identificados que favorecen el logro en las competencias y superar los aspectos que lo dificultan
- c) seleccionar estrategias pedagógicas para mejorar los aprendizajes
- d) atender necesidades específicas de los estudiantes
- e) orientar y estimular a sus estudiantes, para mejorar sus resultados

Sí	No

Sobre la evaluación y seguimiento al progreso de los estudiantes

(Marque con una X solo una opción, que sea la que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa)

15. La Institución Educativa:

- a) aplica metodologías tradicionales de evaluación de los estudiantes
- b) desarrolla actividades de seguimiento al progreso del desempeño de los estudiantes
- c) desarrolla actividades de seguimiento como parte de un plan de monitoreo y evaluación de aprendizajes
- d) implementa un sistema de monitoreo y evaluación de aprendizajes que incluye instrumentos específicos

Comunicación con Padres y Madres de Familia

16. La I.E. cuenta con mecanismos de comunicación con padres y madres de familia, como:

- a) reuniones periódicas
- b) informes escritos (comunicados, esquelas, agenda, correos electrónicos, otros)
- c) libretas de notas
- d) citas individuales con padres
- e) buzón de sugerencias e iniciativas

Sí	No

ANEXO 4

Código: _____

ENCUESTA PARA PADRES Y MADRES DE FAMILIA

A continuación encontrará algunas preguntas sobre la Institución Educativa (Colegio) en la que estudia(n) su(s) hijo(s) o hija(s). Le pedimos que responda a las preguntas con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas. Se trata de recoger su opinión sobre la Institución Educativa, para que pueda mejorar.

Muchas gracias por su colaboración

Complete los siguientes datos:

Nivel y grado en el que estudia(n) su(s) hijo(s) o hija(s):

Inicial: Primaria: Secundaria:

Grados en los que están su(s) hijo(s) o hija(s): _____

Nombre de la Institución Educativa (I.E.): _____

Fecha: ___/___/___

INSTRUCCIONES:

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

Sobre la gestión de la Institución Educativa (I.E.)

1. La Institución Educativa me ha dado a conocer:

- a) las funciones que los padres de familia debemos cumplir
- b) la organización de la Institución Educativa y los roles de todos sus miembros (director, maestros, estudiantes, administrativos, etc.)
- c) los planes que tiene para mejorar los servicios educativos que ofrece
- d) cómo el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros permite mejorar la enseñanza aprendizaje

Sí	No

2. Periódicamente la Institución Educativa me informa sobre los gastos e inversiones realizados para mejorar las condiciones que brinda la institución para el desarrollo integral de mi(s) hijo(s) o hija(s)

Sí	No
----	----

3. Cuando la Institución Educativa realiza acciones de mejora, ¿La Dirección presenta o explica cómo esas acciones de mejora han influido en el proceso de aprendizaje de los estudiantes?

Sí	No
----	----

Sobre el aprendizaje de su(s) hijo(s) o hija(s)

4. La Institución Educativa me informa con claridad:

- a) sobre lo que debe(n) aprender mi(s) hijo(s) o hija(s)
- b) sobre los logros de mi(s) hijo(s) o hija(s)
- c) sobre las dificultades de mi(s) hijo(s) o hija(s)
- d) sobre las actividades en las que destaca(n) mi(s) hijo(s) o hija(s)
- e) sobre actividades y/o servicios complementarios que mi(s) hijo(s) o hija(s) requiere(n) de acuerdo a sus necesidades particulares

Sí	No

5. Los profesores, director(a) y/o psicólogo nos preguntan sobre:

- a) las actividades que le(s) gusta o interesa(n) a mi(s) hijo(s) o hija(s)
- b) La organización del tiempo de mi(s) hijo(s) o hija(s) en casa
- c) el entorno familiar de mi(s) hijo(s) o hija(s) (número de miembros, trabajo o actividad de los padres, costumbres familiares)
- d) situaciones del hogar o entorno que ayudan o dificultan su aprendizaje

Sí	No

6. ¿En los dos últimos años la Institución Educativa me ha pedido mi opinión sobre la educación que están brindando mi(s) hijo(s) o hija(s)?

Sí	No
----	----

Convivencia en la Institución Educativa

7. Puedo decir lo que pienso sobre la Institución Educativa sin temor

Nunca	Pocas veces	Casi siempre	siempre
-------	-------------	--------------	---------

8. Los demás miembros de la Institución Educativa:

- a) me toman en cuenta en las actividades que organiza la I.E.
- b) me tratan con respeto
- c) me escuchan cuando doy mi opinión
- d) valoran mi esfuerzo

Sí	No

ANEXO 5



Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 071-2014-COSUSINEACE/P

Lima, **30 JUN. 2014**

VISTO:

El Oficio N° 330-2014/COSUSINEACE/IPEBA del 25 de junio del 2014, emitido por el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA; y,

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 28740, establece que el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE, tiene por finalidad garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, con el propósito de optimizar los factores que incidan en los aprendizajes y en el desarrollo de las destrezas y competencias necesarias para alcanzar mejores niveles de calificación profesional y desarrollo laboral;

Que, de acuerdo al literal h) del artículo 16° de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, los órganos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa elaboran, con participación de las instancias descentralizadas, los indicadores de medición de la calidad que contribuyan a orientar la toma de decisiones;

Que, el artículo 33°, literal a) del Reglamento de la Ley 28740, Ley del SINEACE dispone que es función de la Dirección de Evaluación y Acreditación del IPEBA, proponer los estándares y criterios de evaluación para la acreditación de las instituciones educativas;

Que, mediante Acuerdo N° 513-2014, de la Sesión N° 162-2014 de fecha 18 de junio 2014, el Directorio del IPEBA aprobó la "Actualización de la Matriz de Evaluación para Acreditación de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular", documento que de acuerdo al Informe N° 44-2014-DEA/IPEBA, emitido por la Directora de Evaluación y Acreditación del IPEBA, cumple con las condiciones técnicas y procedimientos de consulta y aprobación respectivos;

Que, mediante el documento de visto, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA, hace de

conocimiento el acuerdo antes mencionado, solicitando la oficialización del mismo por parte de la Presidencia del Consejo Superior del SINEACE;

Que, mediante Acuerdo N° 291-2014-COSUSINEACE de Sesión N° 58 del 27 de junio del 2014, el Consejo Superior del SINEACE, acordó la oficialización del Acuerdo N° 513-2014-IPEBA, mediante el cual el Directorio del IPEBA aprobó la "Actualización de la Matriz de Evaluación para Acreditación de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular";

De conformidad a lo dispuesto en la Ley N° 28740, Ley del SINEACE y su Reglamento, aprobado con el Decreto Supremo N° 018-2007-ED y las atribuciones conferidas mediante Resolución Ministerial N° 0500-2012-ED



SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Oficializar el Acuerdo N° 513-2014 de la Sesión N° 162-2014 del 18 de junio 2014, mediante el cual el Directorio del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA, aprobó la "Actualización de la Matriz de Evaluación para Acreditación de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular".



Artículo 2°.- Publicar la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano y en el Portal Web Institucional del Consejo Superior del SINEACE.

Regístrese, comuníquese y publíquese.



PEREGRINA MORGAN LORA
Presidenta del Consejo Superior
SINEACE

APÉNDICE 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

<p>MAESTRANTE: José Roal Oblitas Díaz</p>							
<p>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión de la calidad educativa.</p>							
<p>EJE TEMÁTICO. Planes de Autoevaluación con fines de Acreditación.</p>							
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: Autoevaluación institucional en el modelo de la calidad educativa del IPEBA para elaborar el Plan de Mejora de la Institución educativa “Ramón Castilla y Marquesado” – Jaén.</p>							
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	NIDADES DE ANÁLISIS	INSTRUMENTOS	ESTRATEGIAS	METODOLOGÍA
<p>¿Es posible realizar el proceso de autoevaluación de acuerdo al Modelo de la calidad Educativa del IPEBA, que permita elaborar el Plan de Mejora de la Gestión Educativa para la Institución Educativa “Ramón Castilla – Jaén?</p> <p>Problemas derivados específicos:</p> <p>P₁. ¿Es posible una participación coherente de los actores educativos con el proceso de autoevaluación de la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado – Jaén?</p> <p>P₂. ¿Es posible lograr la implementación del Plan de Mejora de la Gestión Educativa una vez culminado el proceso de autoevaluación en la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado – Jaén?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Contribuir con la calidad educativa mediante un proceso de Autoevaluación y un Plan de Mejora de la Gestión Educativa en el Marco de la Acreditación del IPEBA de la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado– Jaén?</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>a) Sensibilizar a los integrantes de la comunidad educativa para lograr su participación coherente con el proceso de autoevaluación institucional.</p> <p>b) Elaborar el plan de autoevaluación institucional y adaptar los instrumentos de autoevaluación institucional del modelo de gestión de calidad educativa del IPEBA.</p> <p>c) Aplicar el modelo operativo de la autoevaluación institucional para la mejora continua de la gestión escolar, basado en la matriz de evaluación de calidad educativa del IPEBA.</p> <p>d) Diseñar y desarrollar el plan de mejora institucional en base a los resultados de la autoevaluación institucional.</p> <p>e. Elaborar el informe de la autoevaluación institucional.</p>	<p>Hipótesis central</p> <p>Los resultados del Proceso de Autoevaluación Institucional en el Marco del Modelo de la Calidad Educativa del IPEBA, permite elaborar un Plan de Mejora de la Gestión Educativa de la Institución Educativa “Ramón Castilla y Marquesado” – Jaén.</p>	<p>V. Independiente</p> <p>Autoevaluación Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Director. ■ El sub director. ■ Docentes. ■ Estudiantes ■ Padres y madres de familia. <p>V. Dependiente</p> <p>Elaboración del plan de mejora de la Gestión Educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta. ▪ Guía de Autoevaluación. ▪ Matriz de Autoevaluación. <p>Programa : SPSS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de plan de mejora – IPEBA. <p>Formato de informe de autoevaluación</p>	<p>Planificación y organización de la autoevaluación</p> <p>Conocer la opinión de la comunidad educativa</p> <p>Información y motivación a la comunidad</p> <p>Recojo de información necesaria</p> <p>Procesamiento de la información y reflexionamos sobre lo encontrado</p> <p>Elaboración del Plan de mejora de la Gestión Educativa.</p> <p>Elaboración del Informe de Autoevaluación</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Básica de nivel descriptivo, evaluativo e interpretativo</p> <p>Método</p> <p>Or ser una investigación descriptiva, evaluativo e interpretativa le corresponde el siguiente diseño:</p> <p>Diseño de investigación</p> <p style="text-align: center;">M - O</p> <p>Dónde: M=Muestra tomada para la investigación. O = Observaciones o datos relevantes que se obtiene de la información.</p> <p>Población: 605</p> <p>Muestra : 174</p>

