



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Percepción de los docentes sobre la calidad de la
gestión educativa en una Institución Educativa Pública
de Florencia de Mora**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTOR:

Br. CERNA CASAS, José Santiago

ASESOR:

Dra. SANTA CRUZ TERÁN, Flor Fanny

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN EDUCATIVA

PERÚ- 2018

María Victoria Llaury Acosta
PRESIDENTE

Julio Alberto Castañeda Carranza
SECRETARIO

Dra. Flor Fanny Santa Cruz Terán
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, mi Jehová, por orientar mi vida y darme la oportunidad de ser lo que Él quiere que sea...

y me sigue ayudando a consolidar mi vida profesional.

El autor

Agradecimiento

A Génesis y Fátima, mis hijas, por su incansable comprensión, por apoyarme en cada momento, para la culminación de estos últimos estudios.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD


Yo José Santiago Cerna Casas, estudiante del Programa de Maestría en Educación e idiomas de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo; declaro que el trabajo académico titulado La gestión educativa desde la percepción de los docentes en una Institución Educativa Pública de Florencia De Mora.

Presentada, en 84 folios para la obtención del grado académico de Magister en educación con mención en docencia y gestión educativa es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, febrero del 2018



Br. José S. Cerna Casas
DNI 18117967

Presentación

Estimados y respetados señores miembros del jurado a continuación les presento la Tesis: Percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en una Institución Educativa Pública de Florencia de Mora, cuyo objetivo es determinar el nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohman de Florencia de Mora, 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado Académico de Magíster en educación con mención en docencia y gestión educativa.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

Índice

Página del jurado	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación.....	¡Error! Marcador no definido.
Índice	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCION.....	11
1.1 Realidad problemática	11
1.2 Trabajos previos.....	15
1.3 Teorías relacionadas al tema	19
1.3.1 Gestión educativa	19
1.3.1.1 Conceptualización de la gestión educativa.....	19
1.3.1.2 Conceptualización de la calidad de la gestión educativa.....	20
1.3.1.3 Modelos de gestión.....	20
1.3.1.4 Procesos de la gestión educativa.....	22
1.3.1.5 Concepción humanista de la gestión educativa.....	23
1.3.1.6 Dimensiones de la calidad de la gestión educativa	24
1.4 Formulación del problema.....	25
1.5 Justificación del estudio	25
1.6 Hipótesis.....	26
1.6.1 General.....	26
1.6.2 Específicas.....	26
1.7 Objetivos.....	27
1.7.1 General.....	27
1.7.2 Específicos.....	27
II. MÉTODO	27

2.1	Diseño de Investigación	27
2.2	Variables, operacionalización	28
2.3	Población y muestra	33
2.3.1	Población	33
2.3.2	Muestra	33
2.3.3	Muestreo	34
2.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	34
2.5	Métodos de análisis de datos	35
2.5.1	Estadística descriptiva	35
2.6	Aspectos éticos	35
III.	RESULTADOS	37
IV.	DISCUSIÓN	44
V.	CONCLUSIONES	47
VI.	RECOMENDACIONES	49
VII.	REFERENCIAS	50
	ANEXOS	53

RESUMEN

El informe denominado “Percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en una Institución Educativa Pública de Florencia de Mora” que tuvo como propósito: Determinar el nivel de gestión educativa desde la percepción de los docentes en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohman" de Florencia de Mora, 2017, con diseño descriptivo se desarrolló en una muestra de 78 docentes, utilizando el cuestionario Calidad de la gestión educativa, conformado por 52 ítems. Se concluye que: El nivel promedio de percepción de los docentes sobre la Calidad de la Gestión educativa, se ubica en el nivel de desarrollo (59,7), esto significa que la IE demuestra una capacidad en desarrollo para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, que permita la mejora permanente del proceso de Enseñanza Aprendizaje y el logro de la formación integral del estudiante. Lo mismo ocurre con las dimensiones: Dirección institucional (17,5), es decir, la elaboración en forma participativa de los documentos de gestión: PEI, PCIE, PAT y el liderazgo del director están en desarrollo; Soporte al desempeño docente (21,4) es decir, la gestión del personal directivo y docente en calidad y cantidad, el monitoreo y acompañamiento, el trabajo colaborativo, la capacitación docente, el desarrollo de la programación curricular se encuentran en desarrollo; Infraestructura y recursos para el aprendizaje (8,1) es decir, el mantenimiento de la infraestructura y el acceso de los materiales educativos por parte de los estudiantes se encuentran en desarrollo. Sin embargo, en la dimensión: Uso de la información para el logro de las competencias (9,4) se ubica en el nivel insuficiente, es decir, los resultados obtenidos sobre el desempeño docente y los logros de aprendizaje del estudiante no se utilizan para implementar planes de mejora, lo mismo ocurre con la dimensión Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad (3,3) que se ubica en el nivel insuficiente, ya que las familias no tienen claridad sobre su rol o no son convocados para analizarlas y no se utilizan recursos de la comunidad que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.

Palabras clave: Calidad de la Gestión educativa, Dirección institucional, Soporte al desempeño docente, Uso de la información para el logro de las competencias, Infraestructura y recursos para el aprendizaje, Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad.

ABSTRACT

The report called "Perception of teachers on the quality of educational management in a Public Educational Institution of Florence de Mora" that had as a purpose: Determine the level of educational management from the perception of teachers in the State Educational Institution No. 80818 "Jorge Basadre Grohman" from Florencia de Mora, 2017, with a descriptive design was developed in a sample of 78 teachers, using the Quality of educational management questionnaire, consisting of 52 items, which concludes that: The average level of teachers' perception on the Quality of Educational Management, is located at the level of development (59.7), this means that EI demonstrates a capacity in development to direct its processes, resources and decision making, which allows the permanent improvement of the process of Teaching Learning and the achievement of the integral formation of the student The same thing happens with the dimensions: Institutional direction (17,5), that is, the participatory development of management documents: PEI, PCIE, PAT and the leadership of the director are in development; Support to the teaching performance (21,4) that is, the management of the managerial and teaching staff in quality and quantity, the monitoring and accompaniment, the collaborative work, the teacher training, the development of the curricular programming are in development; Infrastructure and resources for learning (8.1) that is, the maintenance of the infrastructure and the access of the educational materials by the students are in development. However, in the dimension: Use of information for the achievement of competences (9.4) is located at the insufficient level, that is, the results obtained on the teaching performance and student learning achievements are not used for implement improvement plans, the same happens with the dimension Joint work with parents and the community (3,3) that is located at the insufficient level, since families are not clear about their role or are not called to analyze them and community resources that facilitate the teaching-learning process are not used.

Key words: Quality of educational management, institutional management, support for teacher performance, use of information for the achievement of competencies, infrastructure and resources for learning, joint work with parents and the community.

1.INTRODUCCION

1.1 Realidad problemática

La investigación tiene como propósito determinar el nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017. La calidad de gestión educativa definida como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones partir de coordinaciones a nivel interno de la institución e inter institucionales, para mejorar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje y formar integralmente a los estudiantes.

En el contexto internacional, Estados Unidos y el Reino Unido, la calidad de la gestión educativa comienza en los años 60 y en América Latina, desde los años ochenta. Actualmente es una disciplina en gestación donde interactúa la teoría, la política y la pragmática, cuya finalidad es movilizar a las personas de la organización para el logro de los objetivos propuestos. El éxito de Japón en la economía mundial, cuyos teóricos americanos E. Deming y J. Jurán, quienes en los años 50 desarrollaron la filosofía de la calidad en la institución, pero a inicios de los noventa se direcciona al sistema educativo en USA, cuyos principios son: la planificación, control y la mejora continua en función a las necesidades de los usuarios. Luego en la mitad de los años noventa se desarrolla la Calidad Total en el sistema educativo que incide en la mejora continua del desempeño docente y la mejora de la calidad de los procesos. Actualmente con el modelo lingüístico, se generan resultados cualitativos a partir de la coordinación de acciones donde se establecen compromisos (Casassus, 2000).

El modelo educativo de Finlandia es uno de los más eficientes porque se ubica entre los que mejor ha resultado en las pruebas de conocimientos (1° lugar en lectura en las pruebas PISA en 2003, 2° en lectura, 4° en matemática y 1° en ciencias, ocupa el primer puesto en las evaluaciones de lengua y ciencia de la OCDE y el 2° en matemática). El éxito de Finlandia

se ha basado en la inversión en educación y en la equidad, es decir, proporcionar a todos sin excepción oportunidades de acceso a la educación sin importar la edad, lugar de residencia, situación económica, sexo o lengua.

El modelo de Finlandia se centra en lograr la excelencia educativa a través de alta calidad del desempeño de los docentes, que tienen libertad pedagógica para desarrollar aptitudes y habilidades de los estudiantes; se basa en los principios de accesibilidad, organización, confianza en sí mismos, equidad entre los estudiantes, igualdad social, libertad progresiva de los estudiantes, transparencia en el manejo de los recursos, respeto, planificación, innovación, educación motivadora, comunicación entre docentes y estudiantes, emprendimiento, trabajo en equipo, participación y compromiso de los estudiantes y diversas posibilidades de aprendizaje; los elementos del modelo de gestión educativa comprenden: cada estudiante es importante, colaboración de las familias, selección de profesores expertos, evaluación como palanca de cambio, autonomía de las instituciones educativas para realizar sus planes de estudio, participación de los estudiantes en la toma de decisiones, atención a la diversidad de los estudiantes, inversión en la educación, sistema educativo estable, ambiente adecuado, ritmos de aprendizaje adaptados, detección desde temprano de las desventajas y de sus problemas de aprendizaje (Vidal 2014).

En el contexto latinoamericano, la gestión educativa a comienzos de los noventa, la democratización política generó un escenario social nuevo, direccionado hacia la fragmentación de la gestión educativa en unidades más pequeñas, procediéndose a delegar el manejo de escuelas y contratación de docentes a instancias administrativas menores; se genera mayor conectividad entre escuela y comunidad, sin embargo, estas políticas descentralizadas generan problemas de gobernabilidad, actualmente se ha incluido el proceso de evaluación de la calidad de la gestión educativa, cuyos resultados no solamente tienen que ver con las funciones y procesos racionalmente determinados, sino con el compromiso,

el liderazgo, la satisfacción en el trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación y el clima

En el contexto peruano, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-SINEACE, a partir de la existencia de un consenso político y social, considera que mejorar la calidad de la gestión educativa es una estrategia prioritaria para el desarrollo sostenible, y el acceso a los beneficios del crecimiento económico con la finalidad de tener una mejor calidad de vida.

En la Institución Educativa Estatal 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017 respecto a la percepción que tienen los docentes sobre la calidad de la gestión educativa, se encuentra aún en proceso de desarrollo, observándose la siguiente problemática: El direccionamiento estratégico se encuentra en proceso de desarrollo porque la Institución educativa cuenta con los documentos de gestión tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI).

Sin embargo no se han elaborado de manera participativa con toda la comunidad educativa por lo que las coordinaciones y los compromisos no han tenido un cambio cualitativo; además, el PEI contiene la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, propuesta de gestión pedagógica e institucional y están de acuerdo con los lineamientos educativos del PEN, PER, PEL, el diagnóstico de necesidades y características de todos los estudiantes y de la comunidad; el uso del PEI y el PCIE para desarrollar una propuesta pedagógica se encuentra en proceso de desarrollo, además el PCIE no logra responder a altas expectativas de desempeño, énfasis en la resolución de problemas, evaluación y producción en todos los grados/ciclos y áreas curriculares para apoyar el desarrollo de las competencias de los estudiantes; y, todavía no se ha consolidado el liderazgo participativo y el clima de confianza, sin embargo, existe un buen clima de motivación e incentivos de los docentes para participar en la toma de decisiones. El soporte al desempeño docente, se ubica en proceso de

desarrollo ya que no existe autonomía para gestionar el personal directivo y docente en calidad y cantidad suficiente; se ha logrado monitorear medianamente el PCIE.

Sin embargo, a pesar de que existe un monitoreo del tiempo efectivo de aprendizaje y acompañamiento pedagógico de la práctica docente; no se ha logrado consolidar el trabajo colaborativo de los docentes a pesar de que se generan reuniones de reflexión pedagógica y capacitación docente; todavía no se asegura que los docentes comuniquen a inicio de la clase el desempeño que debe lograr el estudiante, no se ha logrado consolidar la implementación de estrategias de monitoreo y evaluación del estudiante y todavía no se asegura que los docentes desarrollen un clima de aula de confianza y respeto; sin embargo, los docentes elaboran sus planificaciones e implementan estrategias pedagógicas de aprendizaje.

El uso de la información para el logro de las competencias se encuentra en proceso insuficiente ya que no se promueve que la comunidad educativa participen en la evaluación, no se gestionan recursos humanos, tiempo y materiales con el propósito de implementar y hacer seguimiento a las acciones de mejora; se encuentra en vías de desarrollo en la implementación y seguimiento de un plan de mejora, en la participación organizada de los miembros de la comunidad en comisiones de PAT, RI, etc.; se encuentra en desarrollo la utilización de los resultados de la medición de logros de aprendizaje a nivel nacional (ECE) e institucional para implementar acciones y planes de mejora en los procesos pedagógicos y de gestión que nos permitan alcanzar el del perfil del estudiante.

La gestión de la infraestructura y recursos para el aprendizaje se encuentra en proceso de desarrollo porque falta gestionar algunos ambientes, espacios y aulas para alumnos con discapacidad, la infraestructura y los ambientes necesitan mantenimiento y por parte de los estudiantes debe haber mayor accesibilidad a los materiales y recursos. El trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad se encuentra en proceso

insuficiente por cuanto se debe consolidar a que los padres de familia tengan claridad sobre los propósitos de aprendizajes de los estudiantes, se analicen los padres de familia las necesidades de aprendizaje para la selección de estrategias, así mismo no se han establecido convenios con la municipalidad para utilizar sus recursos que permitan facilitar el proceso enseñanza aprendizaje.

En dicha institución, actualmente no se ha identificado el nivel de gestión educativa desde la perspectiva del docente, cuya causa principal es la coordinación a nivel institucional e interinstitucional para establecer acciones y planes de mejora y generar compromisos para garantizar los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes, es decir se requiere mejorar la calidad de la gestión educativa.

1.2 Trabajos previos

En el contexto internacional, Rodríguez (2000) en la tesis Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza, Venezuela, cuyo objetivo general fue: Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Calidad de la enseñanza, con diseño etnográfico, se aplicó en 5 escuelas de educación básica (primera y segunda etapas) ubicada al oeste de Caracas, utilizan do la observación directa, entrevistas, análisis de documentos, pruebas de conocimientos, notas de campo, grabaciones y fotografías. Concluye entre otras que: la gestión educativa, la gestión pedagógica y los resultados están en desarrollo debido a la escasa autonomía de los directores que se revelan como una gran desventaja para una mejor gestión.

En el contexto nacional, Ágape (2014) en la tesis Autoevaluación de la eficacia de los procesos de gestión administrativa e institucional en una Institución Educativa Fe y Alegría, distrito Ventanilla, Región Callao, de aplicó en una población igual a la muestra conformada por 40 docentes, 200 estudiantes, 3 directivos y 10 administrativos, con el objetivo de determina el nivel de eficacia de los procesos de gestión administrativa e institucional, utilizó el cuestionario para determinar el nivel de gestión administrativa e institución. Se concluye que: el 80% de los docentes

percibe que la Gestión administrativa e institucional, la califica como Muy buena, el 12,5% buena, el 7,5% excelente y en ningún caso se alcanzaron calificaciones regulares o deficientes. En la dimensión procesos administrativos, el 67,5% de los docentes percibe un nivel muy bueno, el 22% excelente y el 10% bueno; en la dimensión recursos físicos y financieros, según los docentes, el 52% percibe un nivel muy bueno, el 40% bueno y el 7,6% excelente; en la dimensión bienestar de la comunidad educativa, de acuerdo con los docentes, el 55% percibe un nivel muy bueno, el 35% bueno, el 7,5% excelente y sólo el 2,5% regular.

Alarcón (2013) en la tesis titulada Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana, cuyo objetivo general fue: determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011, se aplicó en una muestra intencionada de 10 directivos de 5 instituciones a razón de 2 directivos por cada una y utilizó el cuestionario para determinar el nivel de gestión educativa. Se concluye que: En la dimensión pedagógica-curricular, el 60% casi siempre diversifica el currículo, mientras que el 40% siempre lo hace; el 70% casi siempre presenta de manera clara los objetivos del tema y estructura la disertación; el 20% regularmente y casi siempre emplea métodos de enseñanza adecuados al nivel de los estudiantes, mientras que el 60% siempre lo hace; el 10% regularmente presenta las ideas con profundidad, detalles, ejemplos y su aplicación en la vida diaria, el 40% casi siempre lo hace y el 50% siempre lo hace; el 10% regularmente emplea los equipos y materiales educativos de la Institución, el 40% casi siempre y el 50% siempre lo hace; el 20% casi nunca se ha capacitado al menos en un curso sobre TIC en el último año, el 10% casi siempre y el 70% siempre.

En la dimensión Organizativa-administrativa: el 60% regularmente coordina la operación de los procesos relacionados con el ejercicio del presupuesto de la Institución de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos, mientras que el 40% siempre lo hace; el 10% percibe que existe un plan de contingencia anual para afrontar gastos inesperados, el 40% opina que casi

siempre y el 50% siempre. En la dimensión Participación social-comunitaria: el 20% opina que casi nunca y casi siempre se realiza un flujograma de los procesos y procedimientos que se realizan en la Institución, el 60% regularmente; el 40% opina que regularmente se planifican y ejecutan acciones para diferenciarse de otras instituciones, el 30% casi siempre y siempre.

Por su parte Ortega (2014) en su tesis Percepción de la Gestión del Director y el Desempeño Docente en una Institución Educativa de Comas, 2014, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la Percepción de la Gestión del Director y el Desempeño Docente, se aplicó en una muestra de 62 docentes y utilizó el cuestionario para identificar el nivel de gestión directoral. Concluye que el nivel de gestión directoral desde la percepción del docente, se ubica en desarrollo; El nivel de desempeño docente también se encuentra en proceso de desarrollo; Existe una correlación positiva alta de 0,929 entre la gestión directoral y el desempeño docente, con un valor calculado $p=0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral).

Mendoza (2015), en la tesis La gestión educativa y la percepción de la imagen institucional en las Instituciones Educativas de la red 06 UGEL 07 – 2012, con el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la percepción de la imagen institucional según la apreciación de los docentes, con diseño no experimental, transversal correlacional, se aplicó en una muestra de 143 docentes y para determinar el nivel de gestión educativa se utilizó un cuestionario.

El autor concluye: el 54,55% de los docentes percibe que la gestión educativa es aceptable, es decir, que está en desarrollo, mientras que el 43,36% aprecia que es eficiente, es decir en una fortaleza, casi lo mismo ocurre en las dimensiones de planificación donde el 47% percibe que es aceptable y el 52% es eficiente, en la dimensión Organización, el 48% percibe que es aceptable y el 50% es eficiente, en la dimensión de dirigir, el

46% percibe que es aceptable y el 52% es eficiente, en la dimensión control, el 45% percibe que es aceptable y el 54% es eficiente.

En el contexto local, Villanueva (2007) en la tesis Modelo de evaluación institucional basado en el planeamiento estratégico como instrumento administrativo para optimizar los resultados de gestión de las Instituciones Educativas Particulares del Consorcio católico de Trujillo, cuyo objetivo fue mejorar la gestión de las Instituciones Educativas, aplicando un Modelo de evaluación institucional basado en el planeamiento estratégico, se realizó en la Institución Educativa Privada “La Inmaculada” 2005 – 2006 de la ciudad de Trujillo, utilizó cuestionarios donde se evaluaron los aspectos: gestión educativa, evaluación educativa y cultura organizacional, concluye que: la gestión educativa antes de la aplicación del modelo se ubicó en desarrollo, la evaluación educativa en proceso insuficiente y la cultura organizacional es una fortaleza; la evaluación institucional basada en el planeamiento estratégico es una herramienta administrativa moderna que impulsa la planificación concertada, acción, gestión y calidad educativa de las instituciones educativas del consorcio católico de Trujillo, tal como se demostró en el estudio efectuado en la Institución educativa Privada “La Inmaculada”, mejora la calidad educativa.

Por su parte Ascoy (2010) en la tesis Aplicación de un Modelos de Evaluación Institucional Basado en el Enfoque Estratégico en la Valoración de la Calidad de Gestión Educativa del C.E.N. “Santa Rosa” de la Ciudad de Trujillo”, cuyo objetivo fue Determinare el nivel de la Calidad de Gestión Educativa y aplicando el cuestionario Calidad de la gestión educativa, concluye que: El 65% de .los docentes perciben que el nivel de gestión educativa es regular, el 60% de los docentes perciben que el nivel de calidad de los documentos de gestión pedagógica y administrativa, también es regular.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Gestión educativa

1.3.1.1 Conceptualización de la gestión educativa

De acuerdo con Casassus (2000), la gestión puede ser entendida desde la perspectiva del enfoque de los recursos, procesos e interacción de sus miembros.

Desde la visión enfocada en a la gestión de recursos, la gestión es la capacidad de organizar los recursos de la Institución para alcanzar los objetivos propuestos.

Una visión centrada en los procesos, la gestión es el uso de recursos y el desarrollo de procesos para lograr los objetivos propuestos. Esta visión considera a la gestión como un proceso de aprendizaje continuo, orientada a la vivencia de la visión y los valores, las interrelaciones a nivel, institucional e interinstitucional.

La gestión educativa centrada en el enfoque lingüístico, es la capacidad de gestionar coordinaciones, interacciones y de articular representaciones mentales de los agentes educativos para el logro de los objetivos institucionales.

Por su parte Aguilera y Gálvez (2004) define la gestión educativa desde una perspectiva humanista no sólo como conseguir eficacia y atractividad, sino que además debe conseguir unidad e identificación de las personas con la institución y los objetivos de ella, es decir importa no sólo el qué y el cómo sino también el para qué lo hacen.

Martínez (2015), define la gestión educativa como un proceso sistemático orientado, al mejoramiento continuo de sus procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que tiene fases que son: la autoevaluación que consiste en ubicar fortalezas y debilidades de la institución; el mejoramiento que son las metas que se establecen para lograrlas aplicando estrategias claras; la ejecución y seguimiento para la toma de decisiones.

1.3.1.2 Conceptualización de la calidad de la gestión educativa

De acuerdo con Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica [IPEBA] (2013), la calidad de la gestión educativa es la capacidad que la IE demuestra para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, mejorando continuamente el proceso de Enseñanza Aprendizaje y el logro de la formación integral del estudiante.

1.3.1.3 Modelos de gestión

En la gestión se identifican una secuencia de modelos: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de estos modelos es una respuesta a limitaciones que representa el modelo anterior, generando una acumulación teórica e instrumental (Casassus, 2000).

La gestión educativa desde visión normativa desarrollada entre los años 50 y 60, se caracterizó por la planificación encaminada hacia el crecimiento cuantitativo del sistema, cuya finalidad era aumentar la oferta educativa. Este modelo racionalista weberiano, considera que la dinámica propia de la sociedad se encontraba ausente, es decir los resultados no coincidían con el futuro previsto.

A fines de los años 60, para reducir la incertidumbre, se desarrolló la planificación con criterio prospectivo, formalizado por Goder (1999). Para intentar reducir la incertidumbre se utilizaron técnicas de matrices de relaciones e impacto entre variables y métodos como: Delfi, el ábaco de Riner y otros. Este modelo sigue siendo cuantitativo, en cuyo manejo financiero se mantiene predominante el análisis de costo-beneficio.

En los años 80, surge la noción de gestión estratégica entendida como la capacidad de orientar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que tiene la institución para el logro de los objetivos. (Ansoff, 1965). Este modelo evalúa la identidad de la institución (visión, misión y valores) haciendo uso del análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), sin embargo, este modelo ante la carencia de recursos de las instituciones

educativas adolece de la viabilidad política.

El modelo estratégico situacional reconoce no sólo los intereses de los miembros de la sociedad, sino que además la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional que va resolviendo problemas críticos que se presentan en el logro de los objetivos, por ello, a comienzos de los años 90 prevalece el criterio de consensuar acuerdos sociales como factor principal de gestión de los sistemas educativos.

El modelo de calidad total, luego del éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, a mediados de los 80, se desarrolló en el sistema educativo de USA y en América Latina, ocurre a inicio de los 90. La calidad presenta los principios de planificación, control y mejora continua y sus componentes fundamentales son: la identificación de las necesidades e intereses de los usuarios, el diseño de normas y estándares de calidad, la mejora continua de todos los procesos y la generación del compromiso por la calidad, para brindar un servicio de calidad que implica evaluación u monitoreo de la calidad de la gestión educativa.

El modelo de gestión de Calidad Total que ocurre a fines de los 90, se direcciona a mejorar los procesos, a través de la disminución de la burocracia y los costos, orientados hacia el aprendizaje continuo, el incremento de la productividad y la creatividad en los procesos, es decir lograr cero defectos durante el proceso.

El modelo de la reingeniería, propone tres aspectos de cambio un cambio cualitativo, un cambio del tipo de educación y un cambio social con vivencia de valores (Hammner y Champy, 1993).

El modelo lingüístico, implica el manejo de destrezas comunicacionales que facilitan llevar a cabo las acciones deseadas que se dan a través de coordinación de acciones. La gestión desde esta perspectiva es el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de coordinaciones que se logran a través de la capacidad formular peticiones y obtener promesas (Maturana, 1994).

Las instituciones que obtienen buenos resultados en su gestión, son aquellas

que direccionan sus actividades en la gestión de las interrelaciones, coordinaciones de los integrantes, pero sin dejar de lado los estándares que son descriptores de los desempeños a lograr y los resultados que son importantes para poder mantener la institución.

1.3.1.4 Procesos de la gestión educativa.

De acuerdo con el ciclo de Deming, la gestión educativa tiene los siguientes procesos “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar. Dichos procesos dan un rumbo integral al funcionamiento de la institución que permiten alcanzar los objetivos estratégicos que implica un trabajo colaborativo hacia el logro del Proyecto Educativo Institucional (PHVA). (UNESCO, 2011).

De acuerdo con Amarate (2000) y Chiavenato (1999), citados en UNESCO (2011), a través del ciclo de Deming la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y monitorea la gestión escolar, optimizando el uso de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles.

En la fase de planificación el director y su equipo organizado identifican qué hacer y determina el cómo, utilizando estrategias que enrumben a la institución en una organización de excelencia pedagógica, de acuerdo a la visión y misión establecida en el Proyecto Educativo Institucional. La planificación implica elaborar un diagnóstico de la institución en términos de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para fijarse metas, objetivos, actividades y recursos humanos, materiales y financieros que se deben visualizar en un Plan Estratégico.

Hacer es el primer momento de la fase de ejecución de lo planificado, cuyo desarrollo permite la integración y coordinación de las actividades de los agentes educativos: docentes, padres de familia, estudiantes y otros; así como el uso de recursos para el desarrollo de los procesos, programas y proyectos.

Verificar es la evaluación y monitoreo que permite asegurar que lo ejecutado

responda a lo programado. Permite, revisar la organización en función a las responsabilidades y funciones asignadas de acuerdo a la distribución del trabajo diseñado para alcanzar los objetivos y metas establecidas lo que nos permitirá hacer reajustes a lo programado y a la asignación de recursos. La evaluación nos permitirá establecer aspectos que son fortaleza para potenciarlos y aquellos aspectos debilidades que requieren un mejoramiento continuo para alcanzar los objetivos.

Actuar, es el segundo momento de la ejecución del proceso de gestión, luego de efectuar la evaluación y de haber hecho los reajustes para alcanzar las metas programadas.

Con la finalidad de que los procesos de la gestión educativa se logren con éxito, éstos deben relacionarse con el liderazgo participativo, la motivación y la práctica de un clima organizacional proactivo. Esta gestión debe involucrar las potencialidades de los miembros de la comunidad educativa en función al Proyecto Educativo Institucional.

1.3.1.5 Concepción humanista de la gestión educativa.

La calidad de la gestión educativa se centra en la concepción humanista de la administración, que considera a la persona humana y a los equipos que se organizan dentro de la institución como la razón de ser, donde los objetivos y la autorrealización de las personas son relevantes y se enfatiza la interrelación de la persona con el trabajo colaborativo, resaltando los factores de la motivación, liderazgo y psicosociales, dando relevancia a la gestión de los recursos humanos dentro de la institución ya que lograr un alto grado de motivación son requisitos para lograr un alto grado de compromiso y permanencia del recurso humano dentro de la institución. (Motta, 2001). En esta perspectiva Mc Gregor propone la teoría Y (Percepción moderna de la administración), donde la gestión educativa es un proceso que permite crear oportunidades y de liberar potencialidades con el propósito de que las personas se auto desarrollen (Chiavenato, 1995).

1.3.1.6 Dimensiones de la calidad de la gestión educativa

IPEBA (2013), establece cinco dimensiones para medir la calidad de la gestión educativa: (1) Dirección institucional, (2) Soporte al desempeño docente, (3) Uso de la información para el logro de las competencias, (4) Infraestructura y recursos para el aprendizaje y (5) Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad.

La dirección institucional es el rumbo que asume la Institución Educativa, respecto a la visión compartida para orientar la gestión hacia la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje, para lograr las metas propuestas y asegurar la formación integral de los estudiantes.

El soporte al desempeño docente son los mecanismos que la Institución Educativa establece para orientar la labor docente hacia el 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.

El uso de la información para el logro de las competencias, es el 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.

La infraestructura y recursos para el aprendizaje, es el 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.

El trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad, son un conjunto de acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza aprendizaje,

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017?

1.5 Justificación del estudio

La investigación tiene relevancia social porque los resultados benefician a la comunidad educativa de la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora ya que desde la percepción de los docentes se han encontrado las debilidades en el direccionamiento institucional, en la gestión del soporte al desempeño docente en el uso de la información para el logro de las competencias, en la gestión de la infraestructura y equipamiento y en el trabajo conjunto que debe existir con los padres de familia y comunidad. Dicha información servirá para proponer acciones concretas que nos permitan una mejora continua de la calidad de la gestión educativa.

Desde la perspectiva práctica, en el presente trabajo, si bien no erradica la problemática antes descrita, permitió reconocer los aspectos que deber ser mejorados en la calidad de la gestión educativa. Esto nos permitió sugerir acciones y planes de mejora como parte del mejoramiento continuo para lograr la formación integral de los estudiantes.

Metodológicamente, permitió elaborar un instrumento para determinar el nivel de gestión educativa desde la perspectiva del personal docente, el mismo que ha sido validado a juicio de tres expertos y sometido a confiabilidad.

Teóricamente, permitió profundizar el conocimiento respecto a la gestión educativa. La calidad de la gestión educativa se fundamenta según Mota (2001) en la concepción humanista de la administración que considera al ser humano, a los equipos que forman y a sus interrelaciones como su razón de ser; en el modelo lingüístico propuesta por Maturana (1994) que implica el manejo de destrezas comunicacionales que se necesitan para las coordinaciones de acciones a nivel institucional e interinstitucional que

permitan establecer compromisos; en la teoría Y (Percepción moderna de la administración de Mc Gregor), donde la gestión educativa es un proceso que permite crear oportunidades y de liberar potencialidades con el propósito de que las personas se auto desarrollen (Chiavenato, 1995); y, en el enfoque de Deming, quien considera que la gestión educativa tiene el siguiente proceso: “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) (UNESCO, 2011).

1.6 Hipótesis

1.6.1 General.

H₁: El nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, se encuentra en desarrollo.

1.6.2 Específicas.

H₂: El nivel de percepción de los docentes sobre la dirección institucional en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, se encuentra en desarrollo

H₃: El nivel de percepción de los docentes sobre el soporte al desempeño docente en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, se encuentra en desarrollo.

H₄: El nivel de percepción de los docentes sobre el uso de la información para el logro de las competencias en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, es insuficiente

H₅: El nivel de percepción de los docentes sobre infraestructura y recursos para el aprendizaje en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, se encuentra en desarrollo.

H₆: El nivel de percepción de los docentes sobre el trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, es insuficiente.

1.7 Objetivos

1.7.1 General.

Determinar el nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017

1.7.2 Específicos.

- Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre la dirección institucional.
- Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre el soporte al desempeño docente.
- Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre la de uso de la información para el logro de las competencias.
- Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre la infraestructura y recursos para el aprendizaje.
- Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre el trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de Investigación

Presenta un diseño descriptivo y se esquematiza de la siguiente forma:

M → O

Donde:

M: Muestra (Personal Docentes)

O: Observación de la variable (Calidad de la gestión educativa)

2.2 Variables, operacionalización

Variable: Calidad de la gestión educativa

Operacionalización de la variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Escala medición
CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	Capacidad que demuestra la Institución Educativa 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 del estudiante. (IPEBA, 2012)	Se operacionalizó mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar el nivel de gestión educativa desde la perspectiva del personal directivo y docente. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 52 ítems. y está conformada de 5 dimensiones: Dirección institucional, Soporte al desempeño docente, Uso de la información para el logro de las competencias, Infraestructura y recursos para el aprendizaje y Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad	Dirección institucional	Planeamiento institucional: PEI, PCIE, PAT	Ordinal
				1. Cuenta con un PEI elaborado con la participación de la comunidad educativa (Equipo directivo, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia)	
				2. Define en el PEI, la misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.	
				3. Existe coherencia entre el PEI y los lineamientos educativos del PEN, PER, PEL, el diagnóstico de necesidades y características de todos los estudiantes y de la comunidad.	
				4. Utiliza el PEI para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión, coherente con la mejora que se desea lograr en el proceso de enseñanza aprendizaje	
				5. Son coherentes el Proyecto curricular de la Institución Educativa (PCIE), Reglamento Interno (RI) y Plan Anual de Trabajo (PAT) con el PEI	
				6. Cuenta con un PCIE elaborado con la participación del Equipo directivo, personal docente, estudiantes y padres de familia	
				7. Existe coherencia entre el PCIE y la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el Currículo Nacional (CN) y las necesidades regionales y locales.	
				8. El PCIE responde a altas expectativas de desempeño: énfasis en la resolución de problemas, evaluación y producción en todos los grados/ciclos y áreas curriculares para apoyar el desarrollo de las competencias de los estudiantes.	
				9. El PCIE establece estrategias pedagógicas diferenciadas en función a las competencias a desarrollar, y a las necesidades, niveles de desarrollo y ritmos de aprendizaje de los estudiantes	
				10. El PCIE especifica procesos de evaluación que permiten identificar el progreso de todos los estudiantes en el logro de las competencias del perfil, estableciendo en los casos que se requiera niveles de logro y evaluaciones individualizadas, de acuerdo a ley.	
				11. Cuenta con un PAT que establece actividades anuales en función a los compromisos de gestión escolar	
				Liderazgo participativo	
				12. Cuenta con un estilo de liderazgo participativo que asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.	
				13. Implementa mecanismos de participación para asegurar que todos los miembros de la comunidad tengan claridad sobre como los roles, funciones y responsabilidades se articula para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje	
14. Implementa estrategias para desarrollar un clima de confianza y respeto que permita identificar factores que facilitan y dificultan el trabajo para mejorar nuestro desempeño					
15. Implementa mecanismos de incentivos y motiva a los actores educativos a participar en la toma de decisiones en la IE y a asumir responsabilidades en el marco de su rol y funciones.					

			<p>Gestión de personal directivo y docente</p> <p>16. Gestiona la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas; trabajo con adultos; gestión administrativa, de personal, de alianzas y de recursos; gestión de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje a nivel del aula y toda la IE, para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora institucional.</p> <p>17. Gestiona la asignación de docentes en cantidad suficiente con conocimiento disciplinar, conocimiento y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas (enseñanza y evaluación) acordes con altas expectativas de desempeño y adecuadas para el desarrollo de las competencias en el área y grado/ciclo a cargo, para atender a la diversidad de los estudiantes.</p> <p>Monitoreo y acompañamiento</p> <p>18. Monitorea la implementación del PCIE</p> <p>19. Monitorea el análisis de las decisiones que toman los docentes en el aula (estrategias pedagógicas, actividades de aprendizaje, asignación del tiempo, ajustes a la programación curricular y unidades y sesiones de aprendizaje, etc.) para identificar cómo inciden en el aprendizaje de los estudiantes y brindar retroinformación oportuna y útil para la mejora de la práctica pedagógica del equipo docente.</p> <p>20. Monitoreo del tiempo efectivo de aprendizaje: Cumplimiento de horarios de clase y asistencia de los docentes, análisis de causas asociadas a la ausencia e implementación de estrategias de mejora. Tiempo asignado a actividades pedagógicas coherentes con altas expectativas de desempeño en todos los grados/ciclos y áreas curriculares.</p> <p>21. Acompaña pedagógicamente al docente para favorecer la práctica reflexiva, el reforzamiento de contenidos del área y el fortalecimiento de las capacidades didácticas, de acuerdo a los resultados del monitoreo</p> <p>Trabajo colaborativo</p> <p>22. Desarrolla estrategias para que los docentes y trabajen colaborativamente la Programación curricular Anual y sesiones de aprendizaje.</p> <p>23. Implementa reuniones de reflexión pedagógica donde se analiza la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.</p> <p>Capacitación pedagógica</p> <p>24. Identifica las necesidades de capacitación del equipo docente en función al análisis de las potencialidades y necesidades que se observaron en el proceso de enseñanza aprendizaje como resultado del monitoreo y acompañamiento,</p> <p>25. Gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades identificadas por el equipo docente.</p> <p>26. Intercambia experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas encontrados en el proceso de enseñanza aprendizaje y fortalecer las capacidades del equipo docente.</p> <p>Desarrollo de la Programación curricular</p> <p>27. Asegura que las programaciones curriculares conduzcan a desarrollar las competencias, capacidades, valores y desempeños en todas las áreas curriculares</p>	
--	--	--	--	--

			<p>28. Asegura que la programación curricular tenga coherencia vertical progresiva en el desarrollo de competencias de cada área entre grado/ciclo y competencias alineadas con altas expectativas de desempeño.</p> <p>29. Asegura que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias de evaluación de los aprendizajes, coherentes entre sí y adecuadas a las competencias a desarrollar</p> <p>Desarrollo de competencias esperadas</p> <p>30. Asegura que los docentes comuniquen oportuna y permanente a los estudiantes sobre lo que se espera que aprendan, comprensión del por qué, para qué de su aprendizaje y cómo van progresando en el desarrollo de sus competencias definidas.</p> <p>31. Asegura que los docentes implementen estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular</p> <p>32. Asegura que los docentes implementen estrategias pedagógicas par que los estudiantes se involucren activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver problemas en todas las áreas curriculares.</p> <p>33. Asegura que los docentes implementen estrategias de monitoreo y evaluación de estudiantes para identificar en qué nivel se encuentran respecto al desempeño esperado y modificar nuestra práctica pedagógica en función al logro de las competencias esperadas.</p> <p>34. Asegura que los docentes desarrollen estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza aprendizaje</p>	
		<p>Uso de la información para el logro de las competencias</p>	<p>Generación y análisis de información</p> <p>35. Evalúa 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>36. Promueve que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso</p> <p>37. Desarrolla un plan de mejora que priorice las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas</p> <p>Implementación de acciones de mejora</p> <p>38. Gestiona recursos humanos, tiempo y materiales existentes para implementar y hacer seguimiento a las acciones de mejora.</p> <p>39. Promueve la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa que se refleja en responsabilidades específicas en el plan de mejora; Participación del CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.</p> <p>40. Evalúa y mejora los servicios complementarios (psicopedagógico, salud, alimentación, nivelación, etc.) que ofrece a los estudiantes, para que respondan a sus necesidades y apoyen su proceso de formación.IE</p> <p>41. Evalúa y mejora las oportunidades que brinda para que todos los estudiantes desarrollen sus capacidades lingüísticas, científicas, matemáticas, físicas, artísticas, ciudadanas y de respeto al medio ambiente; de acuerdo con las competencias esperadas para el nivel y el logro del perfil.</p>	

			<p>42. Utiliza los resultados de la medición de logros de aprendizaje nacional (ECE) e institucional para implementar planes de mejora a nivel de actores educativos, procesos pedagógicos y de gestión en función al logro del perfil del estudiante</p> <p>43. Hace seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evalúa los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.</p>	
		Infraestructura y recursos para el aprendizaje	<p>Gestión de la infraestructura</p> <p>44. Cuenta y/o gestiona ambientes, espacios, aulas, que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes y a las necesidades de los estudiantes con discapacidad.</p> <p>45. Utiliza efectivamente la infraestructura disponible para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>46. Cuida y brinda mantenimiento a la infraestructura para conservarla en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Gestión de los recursos de aprendizaje</p> <p>47. Cuenta y/o gestiona materiales educativos y equipamiento que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes, a las necesidades educativas especiales de los estudiantes y a las competencias del perfil.</p> <p>48. Los estudiantes tienen acceso a materiales educativos que responden a sus características, necesidades y las competencias del perfil.</p> <p>49. Los docentes tienen acceso a materiales y recursos que dan soporte a su práctica pedagógica y que responden a las competencias que se espera que desarrollen sus estudiantes.</p>	
		Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad	<p>Trabajo conjunto con los padres de familia</p> <p>50. Asegura 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.</p> <p>51. Analiza con los padres de familia las necesidades de aprendizaje a la luz del progreso y dificultades encontradas, socioemocionales, ritmos de aprendizaje e intereses de cada estudiante, para la selección de estrategias pedagógicas diferenciadas que apoyen y enriquezcan el aprendizaje</p> <p>Trabajo conjunto con instituciones de la comunidad</p> <p>52. Implementa estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad para utilizar recursos (so de espacios naturales, recreativos, culturales, comunales, deportivos, etc.) que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La población está constituida por los 98 docentes de la Institución Educativa Estatal “Jorge Basadre Grohmann” de Florencia de Mora, año 2017.

Tabla 1:

Población de docentes de la Institución Educativa Estatal N° 80818 “Jorge Basadre Grohmann” de Florencia de Mora, 2017

Personal	Número	%
Docentes de Primaria	43	44
Docentes de secundaria	55	56
Total	98	100

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de la IEE N°80818"Jorge Basadre Grohmann” de Florencia de Mora, 2017

2.3.2 Muestra

La muestra quedó conformada por 78 docentes y se obtuvo utilizando la fórmula siguiente:

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

Donde:

- n Tamaño de la muestra
- Z Nivel de confianza (95%). Valor de la distribución normal = 1.96
- P Proporción de éxito. Valor = 0.50
- q Proporción de fracaso. Valor = 0.50.
- E Error de precisión al 5%
- N Tamaño de la población

Tabla 2:
Muestra de docentes de la Institución Educativa Estatal N° 80818
"Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017

Personal	Número	%
Docentes de Primaria	34	44
Docentes de secundaria	44	56
Total	78	100

Fuente: Tabla N° 1

2.3.3 Muestreo

Se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, con selección de la unidad de análisis (docentes) aleatoria.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.

Variables	Técnica	Instrumento	Utilidad
Calidad de la gestión educativa	Encuesta	Cuestionario	Medición del nivel de calidad de la gestión educativa desde la perspectiva del personal docente

Validez y confiabilidad de instrumentos

Cuestionario "Calidad de la Gestión Educativa"

El Cuestionario Calidad de la Gestión Educativa, se validó a juicio de expertos, obteniendo la validez de contenido (Palma, 1999).

El coeficiente de confiabilidad del cuestionario, se obtuvo mediante la aplicación del instrumento a una muestra piloto de 20 docentes de la Institución Educativa Estatal N° 1000 "Túpac Amaru II", con el propósito

de depurar los ítems adaptados por el autor en las cinco dimensiones de la variable calidad de la gestión educativa, los mismos que no sugirió eliminación alguna por ser superiores al 0.20, además, el grado de cohesión de los ítems, estimado mediante el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach fue de 0.833, el cual superó a los valores obtenidos en las dimensiones, Dirección institucional (0,804), Soporte al desempeño docente (0,711), Uso de la información para el logro de las competencias (0,735), Infraestructura y recursos para el aprendizaje (0,729) y Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad (0,746) a los valores de los coeficientes por ítem; los cuales oscilaron desde (0.711 al 0.804). Por lo que se evidencia la confiabilidad del cuestionario en un nivel óptimo para medir la calidad de la gestión educativa(Ver anexo3).

2.5 Métodos de análisis de datos

2.5.1 Estadística descriptiva

Debido al diseño descriptivo, para determinar el nivel de gestión educativa, sólo se utilizaron los métodos estadísticos descriptivos:

- Elaboración de la base de datos sobre la Calidad de la Gestión educativa
- Diseño de tablas de distribución de frecuencia.
- Elaboración de gráficos.
- Medidas de tendencia central: media aritmética
- Medidas de variabilidad: desviación estándar y coeficiente de variabilidad.

2.6 Aspectos éticos

En este informe se salvaguardó la identificación de los docentes, teniendo en cuenta los siguientes aspectos éticos: la confidencialidad (La información obtenida no será develada, divulgada, ni usada por otro fin que no sea el mejoramiento continuo de la institución educativa), el consentimiento informado (Se solicitó la autorización del director de la IE para la aplicación del

cuestionario sobre Calidad de la Gestión Educativa), la libre participación (El personal directivo y docente participaron sin coacción alguna y solo motivados por la importancia de la investigación) y el anonimato de la información (Se tomó en consideración desde el comienzo de la investigación sobre la determinación de la calidad de la gestión educativa desde la perspectiva del Personal Docente).

III. RESULTADOS

Tabla 3:

Nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la IEE N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017

Nivel	Escala	fi	%
Debilidad	0-26	0	0.00%
Insuficiente	27-52	30	38.46%
En desarrollo	53-78	33	42.31%
Fortaleza	79-104	15	19.23%
Total		78	100.00%

Fuente: Base de datos, anexo 6

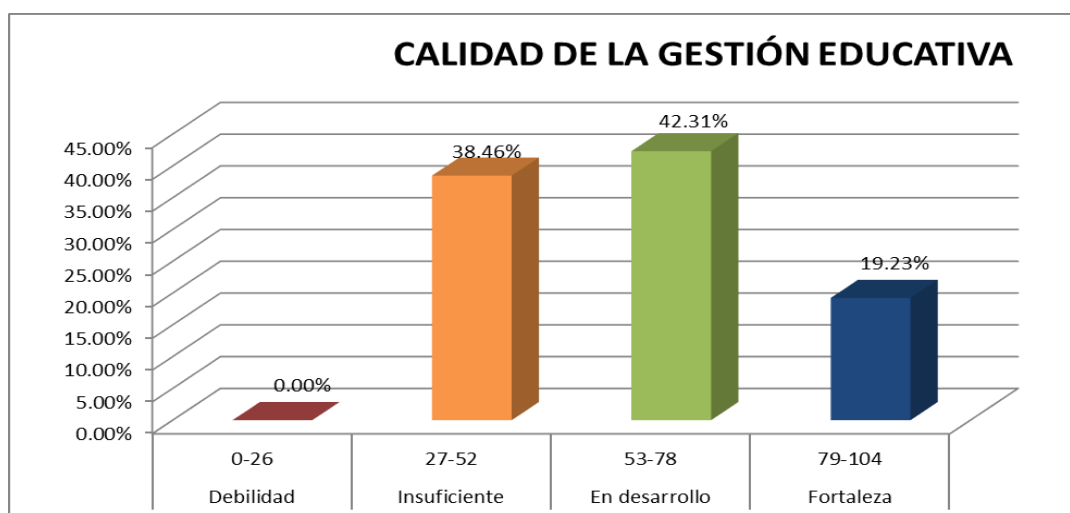


Figura 1: Nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa

Descripción:

Como se puede visualizar en la tabla 3 y figura 1, el 42,31% del total de docentes, perciben un nivel de calidad de la gestión educativa en desarrollo, el 38,43% presentan un nivel insuficiente, mientras que el 19,23% indican que existe un nivel fortaleza.

Tabla 4:

Nivel de percepción de los docentes sobre la dirección institucional en la IEEN° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017

Nivel	Escala	fi	%
Debilidad	0-8	6	7.69%
Insuficiente	9-15	26	33.33%
En desarrollo	15-23	29	37.18%
Fortaleza	24-30	17	21.79%
Total		78	100.00%

Fuente: Base de datos, anexo 6

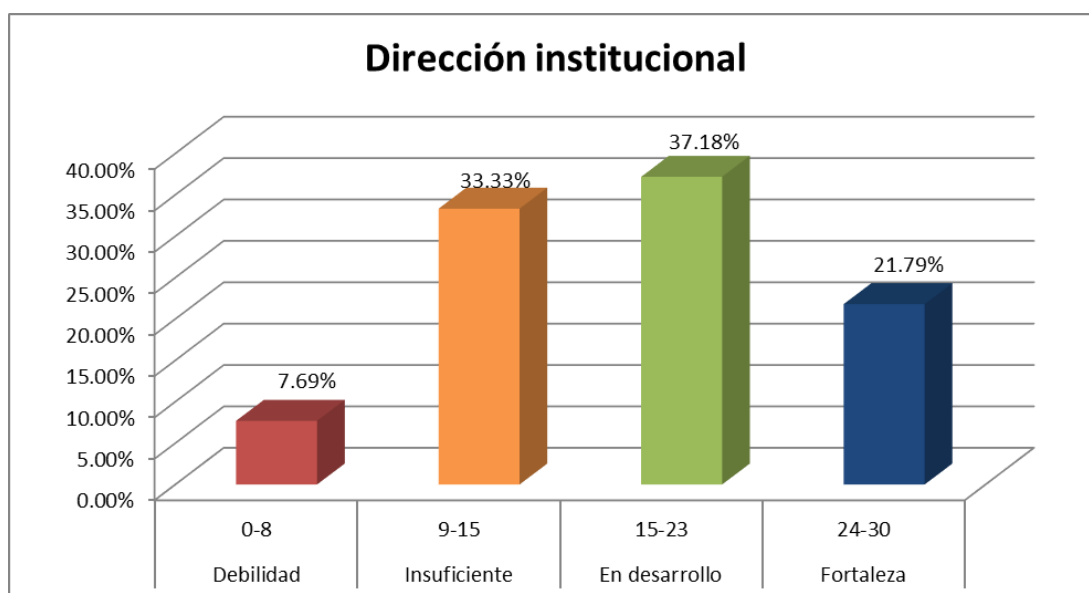


Figura 2: Nivel de percepción de los docentes sobre la dirección institucional

Descripción:

Como se puede visualizar en la tabla 4 y figura 2, el 37,18% del total de docentes, perciben un nivel de Dirección institucional en desarrollo, el 33,33% presentan un nivel insuficiente, mientras que el 21,79% indican que existe un nivel fortaleza.

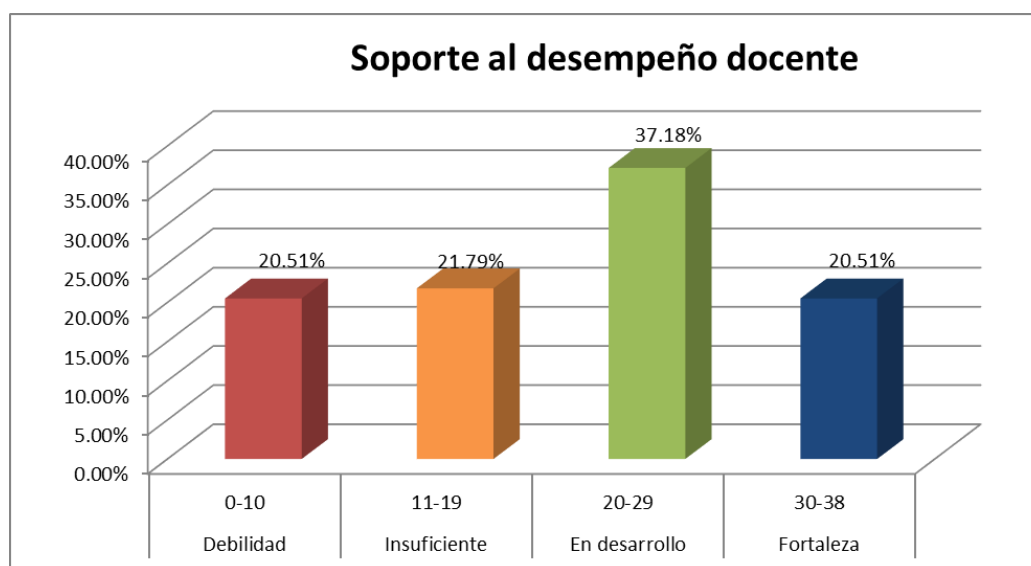
Tabla 5:

Nivel de percepción de los docentes sobre el soporte al desempeño docente en la IEEN° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017.

Nivel	Escala	fi	%
Debilidad	0-10	16	20.51%
Insuficiente	11-19	17	21.79%
En desarrollo	20-29	29	37.18%
Fortaleza	30-38	16	20.51%
Total		78	100.00%

Fuente: Base de datos, anexo 6

Figura 3: Nivel de percepción de los docentes sobre el soporte al desempeño docente



Descripción:

Como se puede visualizar en la tabla 5 y figura 3, el 37,18% del total de docentes, perciben un nivel de Soporte al desempeño docente en desarrollo, el 21,79% presentan un nivel insuficiente, mientras que el 20,51% indican que existe un nivel debilidad y fortaleza a la vez.

Tabla 6:

Nivel de percepción de los docentes sobre el uso de la información para el logro de las competencias en la IEEN° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017

Nivel	Escala	fi	%
Debilidad	0-5	12	15.38%
Insuficiente	6-9	39	50.00%
En desarrollo	10-14	9	11.54%
Fortaleza	15-18	18	23.08%
Total		78	100.00%

Fuente: Base de datos, anexo 6

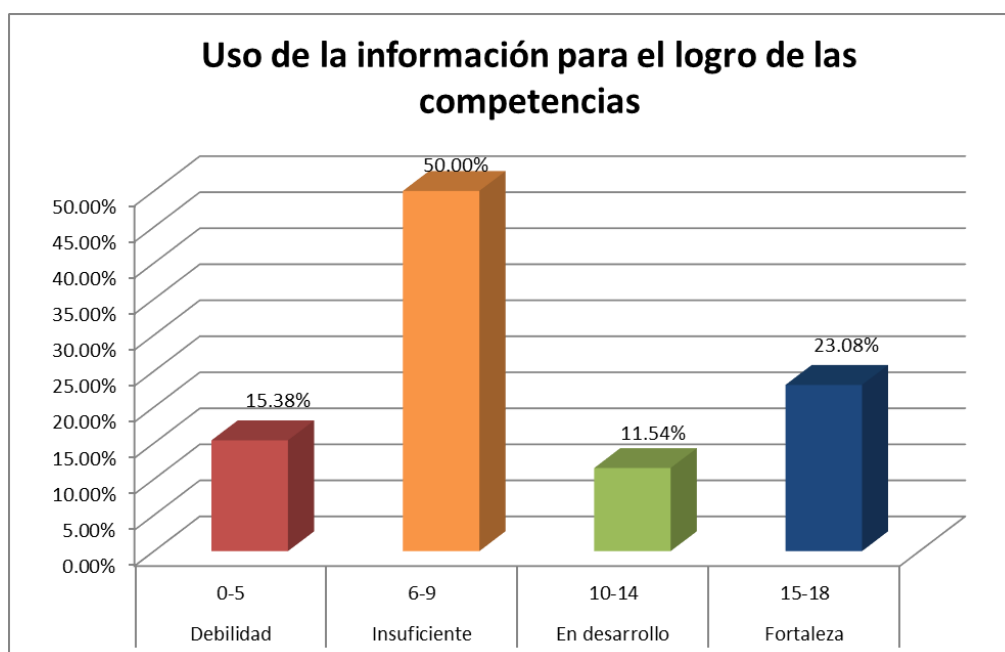


Figura 4: Nivel de percepción de los docentes sobre el uso de la información para el logro de las competencias.

Descripción:

Como se puede visualizar en la tabla 6 y figura 4, el 50% del total de docentes, perciben un nivel de Uso de la información para el logro de las competencias insuficiente, el 23,08% presentan un nivel fortaleza, mientras que el 15,38% indican que existe un nivel debilidad y sólo el 11,54% un nivel en desarrollo.

Tabla 7:

Nivel de percepción de los docentes sobre la infraestructura y recursos para el aprendizaje en la IEEN° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017.

Nivel	Escala	fi	%
Debilidad	0-4	15	19.23%
Insuficiente	5-6	9	11.54%
En desarrollo	7-9	22	28.21%
Fortaleza	10-12	32	41.03%
Total		78	100.00%

Fuente: Base de datos, anexo 6

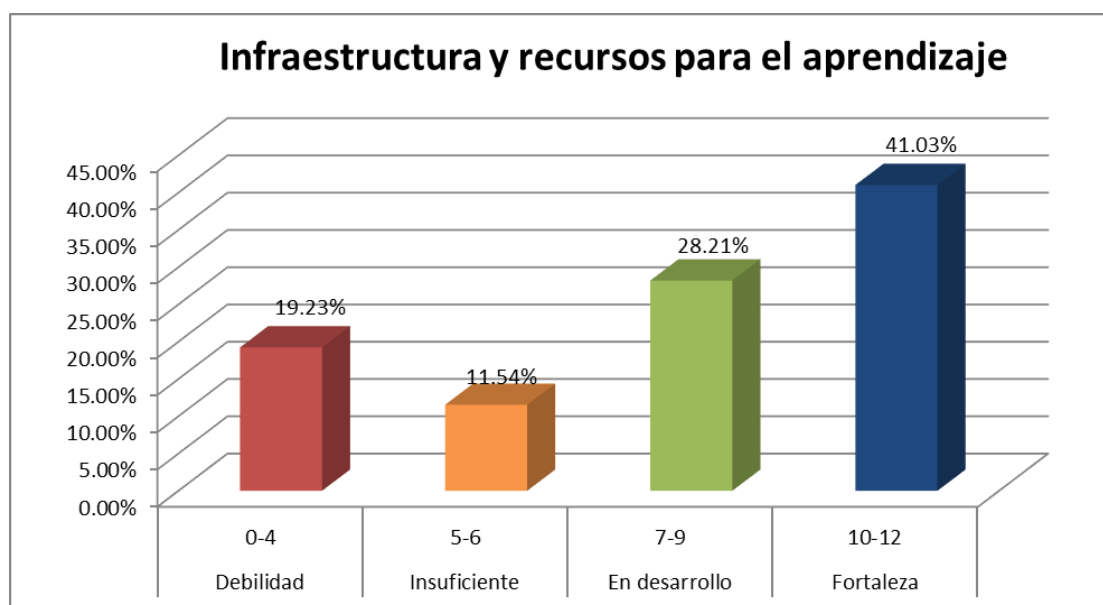


Figura 5: Nivel de percepción de los docentes sobre la infraestructura y recursos para el aprendizaje.

Descripción:

Como se puede visualizar en la tabla 7 y figura 5, el 41,03% del total de docentes, perciben un nivel de Infraestructura y recursos para el aprendizaje en fortaleza, el 28,21% presentan un nivel en desarrollo, mientras que el 19,23% indican que existe un nivel debilidad y sólo el 11,54% un nivel insuficiente.

Tabla 8:

Nivel de percepción de los docentes sobre el trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad en la IEEN° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017.

Nivel	Escala	fi	%
Debilidad	0-2	20	25.64%
Insuficiente	3	30	38.46%
En desarrollo	4-5	21	26.92%
Fortaleza	6	7	8.97%
Total		78	100.00%

Fuente: Base de datos, anexo 6

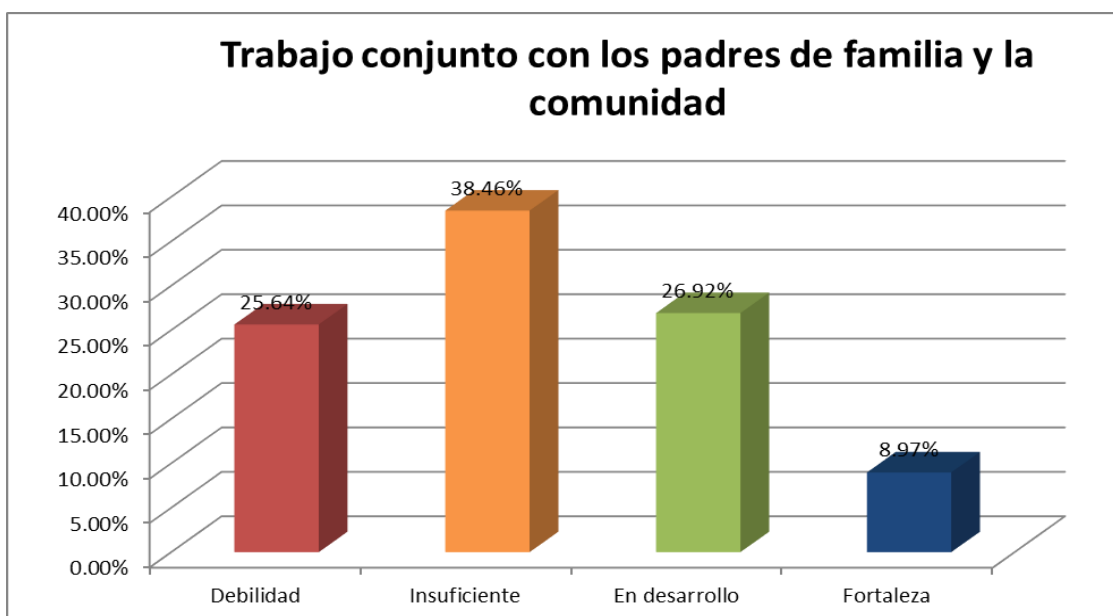


Figura 6: Nivel de percepción de los docentes sobre el trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad

Descripción:

Como se puede visualizar en la tabla 8 y figura 6, el 38,46% del total de docentes, perciben un nivel de Trabajo conjunto con los padres de familia y comunidad insuficiente, el 26,92% presentan un nivel en desarrollo, mientras que el 25,64% indican que existe un nivel debilidad y sólo el 8,97% un nivel fortaleza.

Tabla 9:

Estadígrafos, según nivel alcanzado en la percepción de los docentes sobre la Calidad de la Gestión Educativa y en cada una de sus dimensiones, en la IEEN° 80818 "Jorge Basadre Grohman" de Florencia de Mora, 2017.

ESTADÍGRAFOS	Dirección institucional	Soporte al desempeño docente	Uso de la información para el logro de las competencias	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad	CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
Media	17.5	21.4	9.4	8.1	3.3	59.7
Desviación estándar	6.4	9.9	4.7	3.2	1.4	19.7
Coefficiente de variabilidad	36.5	46.4	49,9	39.7	41,2	33,1

Fuente: Base de datos, anexo 6

Descripción:

En la tabla 9, se visualiza que el nivel promedio de percepción de los docentes sobre la Calidad de la Gestión educativa, se ubica en el nivel de desarrollo (59,7), lo mismo ocurre con las dimensiones: Dirección institucional (17,5), Soporte al desempeño docente (21,4) e Infraestructura y recursos para el aprendizaje (8,1) que también se ubican en el nivel de desarrollo, sin embargo en las dimensiones: Uso de la información para el logro de las competencias (9,4) y Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad (3,3) se ubican en el nivel insuficiente. Como los coeficientes de variabilidad en la gestión educativa y en cada una de sus dimensiones son mayores al 33%, entonces el grupo de docentes es heterogéneo.

IV. DISCUSIÓN

La investigación tuvo por propósito determinar percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017. Luego de aplicar el cuestionario "Calidad de la Gestión Educativa", se encontró que el nivel promedio percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa, está en desarrollo, habiéndose obtenido un puntaje de 59,7, es decir, la Institución Educativa demuestra una capacidad en desarrollo para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, para la mejora permanente del proceso de Enseñanza Aprendizaje y el logro de la formación integral del estudiante (IPEBA, 2013).

Por ello tal como los señala Amarate (2000) y Chiavenato (1999), citados en UNESCO (2011), para que la gestión educativa sea un proceso fortaleza se debe implementar el ciclo de Deming donde el director planifica, organiza, dirige, controla y monitorea la gestión escolar, aprovechando el uso de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos que cuenta; e implementar el modelo lingüístico propuesta por Maturana (1994) que implica el manejo de destrezas comunicacionales que se necesitan para las coordinaciones de acciones a nivel institucional e interinstitucional que permitan establecer compromisos.

El haber obtenido en las dimensiones Dirección institucional (17,5), Soporte al desempeño docente (21,4) e Infraestructura y recursos para el aprendizaje (8,1) que también se ubican en el nivel de desarrollo, significa que, la Dirección institucional, se encuentra en desarrollo, es decir, el planeamiento institucional que consiste en elaborar de manera participativa los documentos de gestión: Proyecto Educativo institucional (PEI), Proyecto Curricular de Institución Educativas (PCIE) y Plan Anual de Trabajo (PAT), así mismo se encuentra en desarrollo el liderazgo participativo. Estos hallazgos son corroborados por Mendoza (2015), quien concluye que el 46% de los

docentes perciben que la planificación es aceptable y el 52% es eficiente, mientras que en el liderazgo el 48% percibe que es aceptable y el 52% es eficiente. Por su parte Ascoy (2010) concluye que el 60% de los docentes perciben que el nivel de calidad de los documentos de gestión pedagógica y administrativa, también es regular, a diferencia de Ágape (2014) quién respecto a los procesos administrativos, concluye que el 67,5% de los docentes percibe un nivel muy bueno, el 22% excelente y el 10% bueno; el Soporte al desempeño docente, se encuentra en desarrollo, es decir, la gestión del personal directivo y docente en calidad y cantidad, el monitoreo y acompañamiento, el trabajo colaborativo, la capacitación docente, el desarrollo de la programación curricular y el desarrollo de competencias esperadas se encuentran en desarrollo. Estos resultados son corroborados por Ortega (2014) quien afirma que el nivel de desempeño docente se encuentra en proceso; la gestión de la infraestructura y recursos para el aprendizaje, se encuentra en desarrollo, ya que el mantenimiento de la infraestructura y el acceso de los materiales educativos por parte de los estudiantes se encuentran en desarrollo. Estos resultados con corroborados por Alarcón (2013) quién sostiene que el 60% de los docentes opinan que ejercicio de los recursos financieros es regular, a diferencia de Ágape (2014) quién en la dimensión recursos físicos y financieros, según los docentes, el 52% percibe un nivel muy bueno, el 40% bueno y el 7,6% excelente. Por otra parte, se registra que el uso de la información para el logro de las competencias se ubica en el nivel insuficiente habiéndose obtenido un puntaje de 9,4, es decir, es insuficiente la generación y análisis de la información del desempeño docente y el desarrollo de competencias del estudiante, es insuficiente el uso de los resultados de la medición de logros de aprendizaje nacional (ECE) e institucional para implementar planes de mejora a nivel de los estudiantes, procesos pedagógicos y de gestión en función al logro del perfil del estudiante.

Lo mismo ocurre con la dimensión trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad que también presenta un nivel insuficiente pues no se ha logrado que el padre de familia conozca de manera clara el aprendizaje que

se desea alcanzar en el estudiante, analizar de manera conjunta las necesidades de aprendizaje, socio emocionales, ritmos de aprendizaje, con el propósito de seleccionar estrategias y técnicas de aprendizaje y si fuera el caso, aplicar evaluaciones diferenciadas, asimismo, todavía no se implementa estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad para utilizar recursos como son los campos deportivos, recreativos, culturales, naturales y comunales que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje. Estos datos son corroborados por Alarcón (2013) quien también concluye en la dimensión Participación social-comunitaria, que el 40% de los docentes opinan que casi nunca y casi siempre se realiza un flujograma de los procesos y procedimientos que se realizan en la Institución, a diferencia de Ágape (2014) quién en la dimensión bienestar de la comunidad educativa, de acuerdo con los docentes, el 55% percibe un nivel muy bueno, el 35% bueno, el 7,5% excelente y sólo el 2,5% regular.

Estos resultados coinciden con Rodríguez (2000), Ortega (2014), Mendoza (2015), Villanueva (2007) quienes también concluyen que el nivel de Gestión Educativa está en proceso de desarrollo y por su parte Ascoy (2010) registra que el nivel de gestión educativa es regular. A diferencia de Ágape (2014) quien concluye que el 80% de los docentes percibe que la Gestión administrativa e institucional, la califica como Muy buena el 12,5% buena, el 7.5% excelente y en ningún caso se alcanzaron calificaciones regulares o deficientes

V. CONCLUSIONES

- El nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa se ubica en desarrollo, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 59,7. Esto significa que la Institución Educativa demuestra una capacidad en desarrollo para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, que permita la mejora permanente del proceso de Enseñanza Aprendizaje y el logro de la formación integral del estudiante.
- El nivel de percepción de los docentes sobre la dirección institucional se ubica en el nivel de desarrollo, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 17,5. Esto significa que la elaboración en forma participativas de los documentos de gestión: PEI, PCIE, PAT y el liderazgo del director están en desarrollo.
- El nivel de percepción de los docentes sobre el soporte al desempeño docente se ubica en el nivel de desarrollo, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 21,4. Esto significa que la gestión del personal directivo y docente en calidad y cantidad, el monitoreo y acompañamiento, el trabajo colaborativo, la capacitación docente, el desarrollo de la programación curricular y el desarrollo de competencias esperadas se encuentran en desarrollo.
- El nivel de percepción de los docentes sobre la de uso de la información para el logro de las competencias se ubica en el nivel insuficiente, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 9,4. Esto significa que los resultados obtenidos sobre el desempeño docente y los logros de aprendizaje tanto a nivel institucional como de la Evaluación censal no se utilizan para implementar planes de mejora.
- El nivel de percepción de los docentes sobre la infraestructura y recursos para el aprendizaje se ubica en el nivel de desarrollo, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 8,1. Esto significa que el mantenimiento

de la infraestructura y el acceso de los materiales educativos por parte de los estudiantes se encuentran en desarrollo

- El nivel promedio de percepción de los docentes sobre el trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad se ubica en el nivel insuficiente, habiéndose obtenido un puntaje promedio de 3,3. Esto significa que las familias no participan en forma conjunta con la institución para el logro de los aprendizajes de sus hijos porque no tienen claridad sobre su rol o no son convocados para analizar las necesidades de sus hijos, Asimismo, todavía no se implementa estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad para utilizar recursos (Espacios naturales, recreativos, culturales, comunales, deportivos, etc.) que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje

VI. RECOMENDACIONES

a. Al director de la IEE N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017

- Aplicar un programa para mejorar la calidad de la gestión educativa, con incidencia en uso de la información para el logro de las competencias y el trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad
- Sensibilizar e involucrar a toda la comunidad educativa: Personal directivo, Personal docente, Personal administrativo, Personal de mantenimiento, Padres de Familia y Estudiantes para que trabajen de manera colaborativa en el mejoramiento continuo.

b. A los profesores de la IEEN° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017

- Participar en el diseño, aplicación y evaluación de los documentos de gestión PEI, PCIE, RI y PAT, coordinando a nivel institucional para lograr las metas y objetivos propuestos.

c. A los PP.FF. de la IEEN° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017

- Trabajar en forma conjunta con la Institución Educativa a fin de reflexionar sobre los problemas de aprendizaje y comprometerse a participar en las actividades direccionadas al logro de las competencias y la formación integral de sus hijos

d. A los futuros investigadores de la Universidad César Vallejo

- Aplicar el instrumento para medir el nivel percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa por ser un instrumento válido y confiable

VII. REFERENCIAS.

- Ágape, M., A. (2014). Autoevaluación de la eficacia de los procesos de gestión administrativa e institucional en una Institución Educativa Fe y Alegría, distrito Ventanilla, Región Callao. (Tesis de maestría). Lima. Universidad San Ignacio de Loyola. Tomado el 25 de enero de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2548/1/2016_Agape_Autoevaluacion_de_la_eficacia_de_los_procesos.pdf
- Aguilera, J., C. y Gálvez, L. (2004). *La Gestión Educativa desde una Perspectiva Humanista*. Santiago: RIL
- Alarcón, S., Z. (2013). *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana*. (Tesis de maestría). Lima. Universidad de San Martín de Porres.
- Ansoff, H., I. (1965). *Estrategia corporativa, un enfoque analítico de la política empresarial para el crecimiento y expansión*. New York: McGraw Hill.
- Ascoy, S. (2010). *Aplicación de un modelo de evaluación institucional basado en el enfoque estratégico en la valoración de la calidad de gestión educativa de C.E.N. "Santa Rosa"*. (Tesis de maestría). Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la Gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Chile: UNESCO
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá. Colombia: McGraw Hill
- Godet, M. (1999). *Prospectiva y Planificación Estratégica*. Bogotá: Norma.
- Hammner, M. y Champy, J. (1993). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma

- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica [IPEBA] (2013). *¿Qué y cómo evaluamos en la gestión de la institución educativa? Matriz de evaluación y Guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones educativas de Educación Básica Regular*. Lima: MINEDU
- Martínez, K, G. (2015). *Gestión Educativa*. Singapur: NUS
- Maturana, H. (1994). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Santiago de Chile: Dolmen
- Mendoza, S., V. (2015). *La Gestión Educativa y la Percepción de la Imagen Institucional en las Instituciones Educativas de la Red 06 UGEL 07, 2012*. (Tesis de maestría). Lima. Universidad César Vallejo
- Motta, P. R. (2001). *Transformación Organizacional*. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia: UNIANDES.
- Ortega, M. (2014). *Percepción de la Gestión del director y el Desempeño Docente en una Institución Educativa de Comas, 2014*. (Tesis de Maestría). Lima. Universidad César Vallejo
- Palma, S. (1999) *Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana*. Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol. IX, N° 1, Lima: Fac. Psicología URP
- Rodríguez, A. (2000). *Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza*, (Tesis doctoral): Caracas. Universidad Central de Venezuela.
- UNESCO (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Minedu.

Vidal, J. (2014). *Modelo de Gestión Educativo Finlandés*. Tomado el 18 de enero del 2018 de: <https://prezi.com/vt7s6anoau1w/modelo-de-gestion-educativo-finlandes/>

Villanueva, S. (2007). “Modelo de evaluación institucional basado en el planeamiento estratégico como instrumento administrativo para optimizar los resultados de gestión de las Instituciones Educativas Particulares del consorcio católico de Trujillo”. Tesis para obtener el Grado Doctora en Educación. Universidad Nacional de Trujillo, Perú

ANEXOS

Anexo N° 01

Cuestionario "Calidad de la Gestión Educativa para Docentes"

Datos generales:

Institución Educativa: N° 80818 "Jorge Basadre Grohman" de Florencia de Mora, 2017

Cargo: Personal Docente

Instrucciones:

1. Lee bien cada ítem y elige en forma objetiva y de conciencia el puntaje correspondiente
2. Recuerde que debe proceder a calificar de acuerdo a la siguiente escala:

0=No se ha cumplido, 1=Se ha cumplido medianamente, 2=Se ha cumplido en su totalidad

N°	DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	NC	CM	CT
		0	1	2
1	Planeamiento institucional: PEI, PCIE, PAT Cuenta con un PEI elaborado con la participación de la comunidad educativa (Equipo directivo, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia)			
2	Define en el PEI, la misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.			
3	Existe coherencia entre el PEI y los lineamientos educativos del PEN, PER, PEL, el diagnóstico de necesidades y características de todos los estudiantes y de la comunidad.			
4	Utiliza el PEI para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión, coherente con la mejora que se desea lograr en el proceso de enseñanza aprendizaje			
5	Son coherentes el Proyecto curricular de la Institución Educativa (PCIE), Reglamento Interno (RI) y Plan Anual de Trabajo (PAT) con el PEI			
6	Cuenta con un PCIE elaborado con la participación del Equipo directivo, personal docente, estudiantes y padres de familia			
7	Existe coherencia entre el PCIE y la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el Currículo Nacional (CN) y las necesidades regionales y locales.			
8	El PCIE responde a altas expectativas de desempeño: énfasis en la resolución de problemas, evaluación y producción en todos los grados/ciclos y áreas curriculares para apoyar el desarrollo de las competencias de los estudiantes.			
9	El PCIE establece estrategias pedagógicas diferenciadas en función a las competencias a desarrollar, y a las necesidades, niveles de desarrollo y ritmos de aprendizaje de los estudiantes			
10	El PCIE especifica procesos de evaluación que permiten identificar el progreso de todos los estudiantes en el logro de las competencias del perfil, estableciendo en los casos que se requiera niveles de logro y evaluaciones individualizadas, de acuerdo a ley.			
11	Cuenta con un PAT que establece actividades anuales en función a los compromisos de gestión escolar			
12	Liderazgo participativo Cuenta con un estilo de liderazgo participativo que asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.			
13	Implementa mecanismos de participación para asegurar que todos los miembros de la comunidad tengan claridad sobre como los roles, funciones y responsabilidades se articula para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje			
14	Implementa estrategias para desarrollar un clima de confianza y respeto que permita identificar factores que facilitan y dificultan el trabajo para mejorar nuestro desempeño			
15	Implementa mecanismos de incentivos y motiva a los actores educativos a participar en la toma de decisiones en la IE y a asumir responsabilidades en el marco de su rol y funciones.			
	Sub total			

N°	SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE	NC	CM	CT
		0	1	2
16	Gestión de personal directivo y docente Gestiona la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas; trabajo con adultos; gestión administrativa, de personal, de alianzas y de recursos; gestión de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje a nivel del aula y toda la IE, para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora institucional.			
17	Gestiona la asignación de docentes en cantidad suficiente con conocimiento disciplinar, conocimiento y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas (enseñanza y evaluación) acordes con altas expectativas de desempeño y adecuadas para el desarrollo de las competencias en el área y grado/ciclo a cargo, para atender a la diversidad de los estudiantes.			
18	Monitoreo y acompañamiento Monitorea la implementación del PCIE			
19	Monitorea el análisis de las decisiones que toman los docentes en el aula (estrategias pedagógicas, actividades de aprendizaje, asignación del tiempo, ajustes a la programación curricular y unidades y sesiones de aprendizaje, etc.) para identificar cómo inciden en el aprendizaje de los estudiantes y brindar retroinformación oportuna y útil para la mejora de la práctica pedagógica del equipo docente.			
20	Monitorea del tiempo efectivo de aprendizaje: Cumplimiento de horarios de clase y asistencia de los docentes, análisis de causas asociadas a la ausencia e implementación de estrategias de mejora. Tiempo asignado a actividades pedagógicas coherentes con altas expectativas de desempeño en todos los grados/ciclos y áreas curriculares.			
21	Acompaña pedagógicamente al docente para favorecer la práctica reflexiva, el reforzamiento de contenidos del área y el fortalecimiento de las capacidades didácticas, de acuerdo a los resultados del monitoreo			
22	Trabajo colaborativo Desarrolla estrategias para que los docentes trabajen colaborativamente la Programación curricular Anual y sesiones de aprendizaje.			
23	Implementa reuniones de reflexión pedagógica donde se analiza la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.			
24	Capacitación pedagógica Identifica las necesidades de capacitación del equipo docente en función al análisis de las potencialidades y necesidades que se observaron en el proceso de enseñanza aprendizaje como resultado del monitoreo y acompañamiento.			
25	Gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades identificadas por el equipo docente.			
26	Intercambia experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas encontrados en el proceso de enseñanza aprendizaje y fortalecer las capacidades del equipo docente.			
27	Desarrollo de la Programación curricular Asegura que las programaciones curriculares conduzcan a desarrollar las competencias, capacidades, valores y desempeños en todas las áreas curriculares.			
28	Asegura que la programación curricular tenga coherencia vertical progresiva en el desarrollo de competencias de cada área entre grado/ciclo y competencias alineadas con altas expectativas de desempeño.			
29	Asegura que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias de evaluación de los aprendizajes, coherentes entre sí y adecuadas a las competencias a desarrollar.			
30	Desarrollo de competencias esperadas Asegura que los docentes comuniquen oportuna y permanente a los estudiantes sobre lo que se espera que aprendan, comprensión del por qué, para qué de su aprendizaje y cómo van progresando en el desarrollo de sus competencias definidas.			
31	Asegura que los docentes implementen estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.			
32	Asegura que los docentes implementen estrategias pedagógicas par que los estudiantes se involucran activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver problemas en todas las áreas curriculares.			
33	Asegura que los docentes implementen 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.			
34	Asegura que los docentes desarrollen estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza aprendizaje			
	Sub total			

N°	USO DE LA INFORMACIÓN PARA EL LOGRO DE LAS COMPETENCIAS	NC	CM	CT
		0	1	2
35	Generación y análisis de información Evalúa 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.			
36	Promueve que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso			
37	Desarrolla un plan de mejora que priorice las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas			
39	Implementación de acciones de mejora Gestiona recursos humanos, tiempo y materiales existentes para implementar y hacer seguimiento a las acciones de mejora.			
39	Promueve la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa que se refleja en responsabilidades específicas en el plan de mejora; Participación del CONEL, municipios escolares, APAFA, etc.			
41	Evalúa y mejora los servicios complementarios (psicopedagógico, salud, alimentación, nivelación, etc.) que ofrece a los estudiantes, para que respondan a sus necesidades y apoyen su proceso de formación. IE			
41	Evalúa y mejora las oportunidades que brinda para que todos los estudiantes desarrollen sus capacidades lingüísticas, científicas, matemáticas, físicas, artísticas, ciudadanas y de respeto al medio ambiente; de acuerdo con las competencias esperadas para el nivel y el logro del perfil.			
42	Utiliza los resultados de la medición de logros de aprendizaje nacional (ECE) e institucional para implementar planes de mejora a nivel de actores educativos, procesos pedagógicos y de gestión en función al logro del perfil del estudiante			
43	Hace seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evalúa los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.			
	Sub total			
	INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE			
44	Gestión de la infraestructura Cuenta y/o gestiona ambientes, espacios, aulas, que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes y a las necesidades de los estudiantes con discapacidad.			
45	Utiliza efectivamente la infraestructura disponible para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje.			
46	Cuida y brinda mantenimiento a la infraestructura para conservarla en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.			
47	Gestión de los recursos de aprendizaje Cuenta y/o gestiona materiales educativos y equipamiento que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes, a las necesidades educativas especiales de los estudiantes y a las competencias del perfil.			
48	Los estudiantes tienen acceso a materiales educativos que responden a sus características, necesidades y las competencias del perfil.			
49	Los docentes tienen acceso a materiales y recursos que dan soporte a su práctica pedagógica y que responden a las competencias que se espera que desarrollen sus estudiantes.			
	Sub total			
	TRABAJO CONJUNTO CON LOS PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD			
50	Trabajo conjunto con los padres de familia Asegura 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.			
51	Analiza con los padres de familia las necesidades de aprendizaje a la luz del progreso y dificultades encontradas, socioemocionales, ritmos de aprendizaje e intereses de cada estudiante, para la selección de estrategias pedagógicas diferenciadas que apoyen y enriquezcan el aprendizaje			
52	Trabajo conjunto con instituciones de la comunidad Implementa estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad para utilizar recursos (uso de espacios naturales, recreativos, culturales, comunales, deportivos, etc.) que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.			
	Sub total			
	Total			

Anexo 2

Ficha técnica del instrumento

1. Nombre del instrumento.

Cuestionario "Calidad de la Gestión Educativa para Docentes.

2. Autor del instrumento.

Creado por el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica [IPEBA] (2013)

Adaptado por: Br. CERNA CASAS, José Santiago, 2017

3. Objetivo del instrumento.

Medir el nivel de calidad de la gestión educativa en una Institución Educativa Pública de Florencia De Mora

4. Características y modo de aplicación.

El cuestionario sobre calidad de la gestión educativa está diseñada con 52 ítems distribuidos en cinco dimensiones: (1) Dirección institucional con 15 ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15), (2) Soporte al desempeño docente con diecinueve ítems (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34), (3) Uso de la información para el logro de las competencias con nueve ítems (35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 y 43), (4) Infraestructura y recursos para el aprendizaje con seis ítems (44, 45, 46, 47, 48, 49) y (5) Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad con tres ítems (50, 51 y 52). Todos los ítems considerados son positivos cuyas respuestas por ítems son: No se ha cumplido (0), Se ha cumplido medianamente (1) y Se ha cumplido en su totalidad (2)

5. Estructura del instrumento

Cuestionario para medir la gestión educativa desde la perspectiva del docente

VARIABLE: GESTION EDUCATIVA	
Dimensiones	Items
Dirección institucional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15
Soporte al desempeño docente	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34
Uso de la información para el logro de las competencias	35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 y 43
Infraestructura y recursos para el aprendizaje	44, 45, 46, 47, 48, 49
Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad	50, 51 y 52

1. Baremos

Nivel	Dirección institucional	Soporte al desempeño docente	Uso de la información para el logro de las competencias	Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad	CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
Debilidad	0 - 8	0 - 10	0 - 5	0 - 4	0 - 2	0 - 26
Insuficiente	9 - 15	11 - 19	6 - 9	5 - 6	3	27 - 52
En desarrollo	16 - 23	20 - 29	10 - 14	7 - 9	4 - 5	53 - 78
Fortaleza	24 - 30	30 - 38	15 - 18	10 - 12	6	79 - 104

La escala interpretativa global usado, desde 26 puntos o menos se le considera en nivel “debilidad”, de 27 a 52: “Insuficiente”, de 53 a 78: “En desarrollo” y de 79 a 104: “Fortaleza”.

Escala interpretativa dimensión: Dirección institucional, desde 8 puntos o menos se le considera en nivel “Debilidad”, de 9 a 15: “Insuficiente”, de 16 a 23: “En desarrollo” y de 24 a 30: “Fortaleza”.

Escala interpretativa dimensión: Soporte al desempeño docente, desde 10 puntos o menos se le considera en nivel con “Debilidad”, de 11 a 19: “Insuficiente”, de 20 a 29: “En desarrollo” y de 30 a 38: “Fortaleza”.

Escala interpretativa dimensión: Uso de la información para el logro de las competencias, desde 5 puntos o menos se le considera en nivel con “Debilidad”, de 6 a 9: “Insuficiente”, de 10 a 14: “En desarrollo” y de 15 a 18: “Fortaleza”.

Escala interpretativa dimensión: Infraestructura y recursos para el aprendizaje, desde 4 puntos o menos se le considera en nivel “Debilidad”, de 5 a 6: “Insuficiente”, de 7 a 9: “En desarrollo” y de 10 a 12: “Fortaleza”.

Escala interpretativa dimensión: Trabajo conjunto con los padres de familia y comunidad, desde 2 puntos o menos se le considera en nivel “Debilidad”, de 3: “Insuficiente”, de 4 a 5: “En desarrollo” y de 6: “Fortaleza”. (Ver Anexo 2)

Anexo 3

Validación y confiabilidad del instrumento Matriz de validación de instrumentos

Título: La gestión educativa desde la percepción de los docentes en una Institución Educativa Pública de Florencia De Mora

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	OPCIONES DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
			No se ha cumplido	Se ha cumplido medianamente	Se ha cumplido en su totalidad	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA
						SI	NO	SI	NO	SI	NO				
GESTIÓN EDUCATIVA	DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	Planeamiento institucional; PEI, PCIE, PAT Cuenta con un PEI elaborado con la participación de la comunidad educativa (Equipo directivo, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia)				X		X		X		4	4	4	
		Define en el PEI, la misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.				X		X		X		4	4	4	
		Existe coherencia entre el PEI y los lineamientos educativos del PEN, PER, PEL, el diagnóstico de necesidades y características de todos los estudiantes y de la comunidad.				X		X		X		4	4	4	
		Utiliza el PEI para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión, coherente con la mejora que se desea lograr en el proceso de enseñanza aprendizaje				X		X		X		4	4	4	

		Son coherentes el Proyecto curricular de la Institución Educativa (PCIE), Reglamento Interno (RI) y Plan Anual de Trabajo (PAT) con el PEI			X	X	X	4	4	4	
		Cuenta con un PCIE elaborado con la participación del Equipo directivo, personal docente, estudiantes y padres de familia			X	X	X	4	4	4	
		Existe coherencia entre el PCIE y la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el Currículo Nacional (CN) y las necesidades regionales y locales.			X	X	X	4	4	4	
		El PCIE responde a altas expectativas de desempeño: énfasis en la resolución de problemas, evaluación y producción en todos los grados/ciclos y áreas curriculares para apoyar el desarrollo de las competencias de los estudiantes.			X	X	X	4	4	4	
		El PCIE establece estrategias pedagógicas diferenciadas en función a las competencias a desarrollar, y a las necesidades, niveles de desarrollo y ritmos de aprendizaje de los estudiantes			X	X	X	4	4	4	
		El PCIE especifica procesos de evaluación que permiten identificar el progreso de todos los estudiantes en el logro de las competencias del perfil, estableciendo en los casos que se requiera niveles de logro y evaluaciones individualizadas, de acuerdo a ley.			X	X	X	4	4	4	
		Cuenta con un PAT que establece actividades anuales en función a los compromisos de gestión escolar			X	X	X	4	4	4	
		Liderazgo participativo Cuenta con un estilo de liderazgo participativo que asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.			X	X	X	4	4	4	
		Implementa mecanismos de participación para asegurar que todos los miembros de la comunidad tengan claridad sobre como los roles, funciones y responsabilidades se articula para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje			X	X	X	4	4	4	
		Implementa estrategias para desarrollar un clima de									

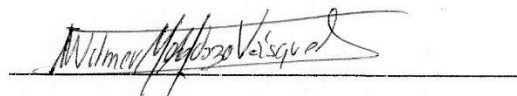
		confianza y respeto que permita identificar factores que facilitan y dificultan el trabajo para mejorar nuestro desempeño				X		X		X		4	4	4
		Implementa mecanismos de incentivos y motiva a los actores educativos a participar en la toma de decisiones en la IE y a asumir responsabilidades en el marco de su rol y funciones.				X		X		X		4	4	4
	SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE	Gestión de personal directivo y docente Gestiona la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas; trabajo con adultos; gestión administrativa, de personal, de alianzas y de recursos; gestión de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje a nivel del aula y toda la IE, para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora institucional.				X		X		X		4	4	4
		Gestiona la asignación de docentes en cantidad suficiente con conocimiento disciplinar, conocimiento y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas (enseñanza y evaluación) acordes con altas expectativas de desempeño y adecuadas para el desarrollo de las competencias en el área y grado/ciclo a cargo, para atender a la diversidad de los estudiantes.				X		X		X		4	4	4
		Monitoreo y acompañamiento Monitorea la implementación del PCIE				X		X		X		4	4	4
		Monitorea el análisis de las decisiones que toman los docentes en el aula (estrategias pedagógicas, actividades de aprendizaje, asignación del tiempo, ajustes a la programación curricular y unidades y sesiones de aprendizaje, etc.) para identificar cómo inciden en el aprendizaje de los estudiantes y brindar retroinformación oportuna y útil para la mejora de la práctica pedagógica del equipo docente.				X		X		X		4	4	4
		Monitoreo del tiempo efectivo de aprendizaje: Cumplimiento de horarios de clase y asistencia de los docentes, análisis de causas asociadas a la ausencia e implementación de estrategias de mejora. Tiempo asignado a actividades pedagógicas coherentes con altas expectativas de desempeño en todos los grados/ciclos y				X		X		X		4	4	4

	áreas curriculares.													
	Acompaña pedagógicamente al docente para favorecer la práctica reflexiva, el reforzamiento de contenidos del área y el fortalecimiento de las capacidades didácticas, de acuerdo a los resultados del monitoreo				X		X		X			4	4	4
	Trabajo colaborativo Desarrolla estrategias para que los docentes y trabajen colaborativamente la Programación curricular Anual y sesiones de aprendizaje.				X		X		X			4	4	4
	Implementa reuniones de reflexión pedagógica donde se analiza la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.				X		X		X			4	4	4
	Capacitación pedagógica Identifica las necesidades de capacitación del equipo docente en función al análisis de las potencialidades y necesidades que se observaron en el proceso de enseñanza aprendizaje como resultado del monitoreo y acompañamiento,				X		X		X			4	4	4
	Gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades identificadas por el equipo docente.				X		X		X			4	4	4
	Intercambia experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas encontrados en el proceso de enseñanza aprendizaje y fortalecer las capacidades del equipo docente.				X		X		X			4	4	4
	Desarrollo de la Programación curricular Asegura que las programaciones curriculares conduzcan a desarrollar las competencias, capacidades, valores y desempeños en todas las áreas curriculares				X		X		X			4	4	4
	Asegura que la programación curricular tenga coherencia vertical progresiva en el desarrollo de competencias de cada área entre grado/ciclo y competencias alineadas con altas expectativas de desempeño.				X		X		X			4	4	4
	Asegura que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias de evaluación de los aprendizajes, coherentes entre sí y adecuadas a las competencias a desarrollar				X		X		X			4	4	4
	Desarrollo de competencias esperadas Asegura que los docentes comuniquen oportuna y				X		X		X			4	4	4

USO DE LA INFORMACIÓN PARA EL LOGRO DE LAS COMPETENCIAS	permanente a los estudiantes sobre lo que se espera que aprendan, comprensión del por qué, para qué de su aprendizaje y cómo van progresando en el desarrollo de sus competencias definidas.			X		X		X		4	4	4
	Asegura que los docentes implementen estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular			X		X		X		4	4	4
	Asegura que los docentes implementen estrategias pedagógicas par que los estudiantes se involucren activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver problemas en todas las áreas curriculares.			X		X		X		4	4	4
	Asegura que los docentes implementen 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.			X		X		X		4	4	4
	Asegura que los docentes desarrollen estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza aprendizaje			X		X		X		4	4	4
	Generación y análisis de información Evalúa 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.			X		X		X		4	4	4
	Promueve que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso			X		X		X		4	4	4
	Desarrolla un plan de mejora que priorice las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas			X		X		X		4	4	4
	Implementación de acciones de mejora Gestiona recursos humanos, tiempo y materiales existentes para implementar y hacer seguimiento a las acciones de mejora.			X		X		X		4	4	4
	Promueve la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa que se refleja en responsabilidades específicas en el plan de mejora; Participación del CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.			X		X		X		4	4	4
	Evalúa y mejora los servicios complementarios			X		X		X		4	4	4

	(psicopedagógico, salud, alimentación, nivelación, etc.) que ofrece a los estudiantes, para que respondan a sus necesidades y apoyen su proceso de formación.IE			X		X		X		4	4	4
	Evalúa y mejora las oportunidades que brinda para que todos los estudiantes desarrollen sus capacidades lingüísticas, científicas, matemáticas, físicas, artísticas, ciudadanas y de respeto al medio ambiente; de acuerdo con las competencias esperadas para el nivel y el logro del perfil.			X		X		X		4	4	4
	Utiliza los resultados de la medición de logros de aprendizaje nacional (ECE) e institucional para implementar planes de mejora a nivel de actores educativos, procesos pedagógicos y de gestión en función al logro del perfil del estudiante			X		X		X		4	4	4
	Hace seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evalúa los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.			X		X		X		4	4	4
INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE	Gestión de la infraestructura Cuenta y/o gestiona ambientes, espacios, aulas, que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes y a las necesidades de los estudiantes con discapacidad.			X		X		X		4	4	4
	Utiliza efectivamente la infraestructura disponible para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje.			X		X		X		4	4	4
	Cuida y brinda mantenimiento a la infraestructura para conservarla en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.			X		X		X		4	4	4
	Gestión de los recursos de aprendizaje Cuenta y/o gestiona materiales educativos y equipamiento que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes, a las necesidades educativas especiales de los estudiantes y a las competencias del perfil.			X		X		X		4	4	4
	Los estudiantes tienen acceso a materiales educativos que responden a sus características, necesidades y las competencias del perfil.			X		X		X		4	4	4
	Los docentes tienen acceso a materiales y recursos que dan soporte a su práctica pedagógica y que responden a las competencias que se espera que desarrollen sus estudiantes.			X		X				4	4	4
	TRABAJO	Trabajo conjunto con los padres de familia			X		X		X		4	4

CONJUNTO CON LOS PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD	Asegura 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.				X		X		X		4	4	4
	Analiza con los padres de familia las necesidades de aprendizaje a la luz del progreso y dificultades encontradas, socioemocionales, ritmos de aprendizaje e intereses de cada estudiante, para la selección de estrategias pedagógicas diferenciadas que apoyen y enriquezcan el aprendizaje				X		X		X		4	4	4
	Trabajo conjunto con instituciones de la comunidad Implementa estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad para utilizar recursos (so de espacios naturales, recreativos, culturales, comunales, deportivos, etc.) que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.				X		X		X		4	4	4



Mg. Wilmer Martín Mendoza Vásquez
DNI 17990645

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión Educativa

OBJETIVO: Medir el nivel de gestión educativa en una Institución Educativa Pública de Florencia De Mora

DIRIGIDO a: Docentes

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Educación con mención en Gestión Educativa

VALORACIÓN: De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Anexo 3
Validación y confiabilidad del instrumento
Matriz de validación de instrumentos

Título: La gestión educativa desde la percepción de los docentes en una Institución Educativa Pública de Florencia De Mora

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	OPCIONES DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						C L A R I D A D	C O H E R E N C I A	R E L E V A N C I A	OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
			No se ha cumplido	Se ha cumplido medianamente	Se ha cumplido en su totalidad	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el ítems y la opción de respuesta					
						SI	NO	SI	NO	SI	NO				
GESTIÓN EDUCATIVA	DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	Planeamiento institucional: PEI, PCIE, PAT Cuenta con un PEI elaborado con la participación de la comunidad educativa (Equipo directivo, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia)				✓		✓		✓		4	4	4	
		Define en el PEI, la misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.				✓		✓		✓		4	4	4	
		Existe coherencia entre el PEI y los lineamientos educativos del PEN, PER, PEL, el diagnóstico de necesidades y características de todos los estudiantes y de la comunidad.				✓		✓		✓		4	4	4	
		Utiliza el PEI para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión, coherente con la mejora que se desea lograr en el proceso de enseñanza aprendizaje				✓		✓		✓		4	4	4	

	Son coherentes el Proyecto curricular de la Institución Educativa (PCIE), Reglamento Interno (RI) y Plan Anual de Trabajo (PAT) con el PEI			✓		✓		✓		4	4	4
	Cuenta con un PCIE elaborado con la participación del Equipo directivo, personal docente, estudiantes y padres de familia			✓		✓		✓		4	4	4
	Existe coherencia entre el PCIE y la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el Currículo Nacional (CN) y las necesidades regionales y locales.			✓		✓		✓		4	4	4
	El PCIE responde a altas expectativas de desempeño: énfasis en la resolución de problemas, evaluación y producción en todos los grados/ciclos y áreas curriculares para apoyar el desarrollo de las competencias de los estudiantes.			✓		✓		✓		4	4	4
	El PCIE establece estrategias pedagógicas diferenciadas en función a las competencias a desarrollar, y a las necesidades, niveles de desarrollo y ritmos de aprendizaje de los estudiantes			✓		✓		✓		4	4	4
	El PCIE especifica procesos de evaluación que permiten identificar el progreso de todos los estudiantes en el logro de las competencias del perfil, estableciendo en los casos que se requiera niveles de logro y evaluaciones individualizadas, de acuerdo a ley.			✓		✓		✓		4	4	4
	Cuenta con un PAT que establece actividades anuales en función a los compromisos de gestión escolar			✓		✓		✓		4	4	4
	Liderazgo participativo Cuenta con un estilo de liderazgo participativo que asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.			✓		✓		✓		4	4	4
	Implementa mecanismos de participación para asegurar que todos los miembros de la comunidad tengan claridad sobre como los roles, funciones y responsabilidades se articula para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje			✓		✓		✓		4	4	4
	Implementa estrategias para desarrollar un clima de											

		confianza y respeto que permita identificar factores que facilitan y dificultan el trabajo para mejorar nuestro desempeño				✓		✓		✓		4	4	4
		Implementa mecanismos de incentivos y motiva a los actores educativos a participar en la toma de decisiones en la IE y a asumir responsabilidades en el marco de su rol y funciones.				✓		✓		✓		4	4	4
SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE		Gestión de personal directivo y docente Gestiona la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas; trabajo con adultos; gestión administrativa, de personal, de alianzas y de recursos; gestión de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje a nivel del aula y toda la IE, para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora institucional.				✓		✓		✓		4	4	4
		Gestiona la asignación de docentes en cantidad suficiente con conocimiento disciplinar, conocimiento y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas (enseñanza y evaluación) acordes con altas expectativas de desempeño y adecuadas para el desarrollo de las competencias en el área y grado/ciclo a cargo, para atender a la diversidad de los estudiantes.				✓		✓		✓		4	4	4
		Monitoreo y acompañamiento Monitorea la implementación del PCIE				✓		✓		✓		4	4	4
		Monitorea el análisis de las decisiones que toman los docentes en el aula (estrategias pedagógicas, actividades de aprendizaje, asignación del tiempo, ajustes a la programación curricular y unidades y sesiones de aprendizaje, etc.) para identificar cómo inciden en el aprendizaje de los estudiantes y brindar retroinformación oportuna y útil para la mejora de la práctica pedagógica del equipo docente.				✓		✓		✓		4	4	4
		Monitoreo del tiempo efectivo de aprendizaje: Cumplimiento de horarios de clase y asistencia de los docentes, análisis de causas asociadas a la ausencia e implementación de estrategias de mejora. Tiempo asignado a actividades pedagógicas coherentes con altas expectativas de desempeño en todos los grados/ciclos y				✓		✓		✓		4	4	4

	áreas curriculares.												
	Acompaña pedagógicamente al docente para favorecer la práctica reflexiva, el reforzamiento de contenidos del área y el fortalecimiento de las capacidades didácticas, de acuerdo a los resultados del monitoreo			✓		✓		✓		4	4	4	
	Trabajo colaborativo Desarrolla estrategias para que los docentes y trabajen colaborativamente la Programación curricular Anual y sesiones de aprendizaje.			✓		✓		✓		4	4	4	
	Implementa reuniones de reflexión pedagógica donde se analiza la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.			✓		✓		✓		4	4	4	
	Capacitación pedagógica Identifica las necesidades de capacitación del equipo docente en función al análisis de las potencialidades y necesidades que se observaron en el proceso de enseñanza aprendizaje como resultado del monitoreo y acompañamiento,			✓		✓		✓		4	4	4	
	Gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades identificadas por el equipo docente.			✓		✓		✓		4	4	4	
	Intercambia experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas encontrados en el proceso de enseñanza aprendizaje y fortalecer las capacidades del equipo docente.			✓		✓		✓		4	4	4	
	Desarrollo de la Programación curricular Asegura que las programaciones curriculares conduzcan a desarrollar las competencias, capacidades, valores y desempeños en todas las áreas curriculares			✓		✓		✓		4	4	4	
	Asegura que la programación curricular tenga coherencia vertical progresiva en el desarrollo de competencias de cada área entre grado/ciclo y competencias alineadas con altas expectativas de desempeño.			✓		✓		✓		4	4	4	
	Asegura que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias de evaluación de los aprendizajes, coherentes entre sí y adecuadas a las competencias a desarrollar			✓		✓		✓		4	4	4	
	Desarrollo de competencias esperadas Asegura que los docentes comuniquen oportuna y												

	permanente a los estudiantes sobre lo que se espera que aprendan, comprensión del por qué, para qué de su aprendizaje y cómo van progresando en el desarrollo de sus competencias definidas.			✓		✓		✓		4	4	4
	Asegura que los docentes implementen estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular			✓		✓		✓		4	4	4
	Asegura que los docentes implementen estrategias pedagógicas par que los estudiantes se involucren activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver problemas en todas las áreas curriculares.			✓		✓		✓		4	4	4
	Asegura que los docentes implementen 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.			✓		✓		✓		4	4	4
	Asegura que los docentes desarrollen estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza aprendizaje			✓		✓		✓		4	4	4
USO DE LA INFORMACIÓN PARA EL LOGRO DE LAS COMPETENCIAS	Generación y análisis de información Evalúa 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.			✓		✓		✓		4	4	4
	Promueve que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso			✓		✓		✓		4	4	4
	Desarrolla un plan de mejora que priorice las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas			✓		✓		✓		4	4	4
	Implementación de acciones de mejora Gestiona recursos humanos, tiempo y materiales existentes para implementar y hacer seguimiento a las acciones de mejora.			✓		✓		✓		4	4	4
	Promueve la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa que se refleja en responsabilidades específicas en el plan de mejora; Participación del CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.			✓		✓		✓		4	4	4
	Evalúa y mejora los servicios complementarios											

	(psicopedagógico, salud, alimentación, nivelación, etc.) que ofrece a los estudiantes, para que respondan a sus necesidades y apoyen su proceso de formación.IE				✓	✓	✓	4	4	4	
	Evalúa y mejora las oportunidades que brinda para que todos los estudiantes desarrollen sus capacidades lingüísticas, científicas, matemáticas, físicas, artísticas, ciudadanas y de respeto al medio ambiente; de acuerdo con las competencias esperadas para el nivel y el logro del perfil.				✓	✓	✓	4	4	4	
	Utiliza los resultados de la medición de logros de aprendizaje nacional (ECE) e institucional para implementar planes de mejora a nivel de actores educativos, procesos pedagógicos y de gestión en función al logro del perfil del estudiante				✓	✓	✓	4	4	4	
	Hace seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evalúa los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.				✓	✓	✓	4	4	4	
INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE	Gestión de la infraestructura Cuenta y/o gestiona ambientes, espacios, aulas, que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes y a las necesidades de los estudiantes con discapacidad.				✓	✓	✓	4	4	4	
	Utiliza efectivamente la infraestructura disponible para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje.				✓	✓	✓	4	4	4	
	Cuida y brinda mantenimiento a la infraestructura para conservarla en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.				✓	✓	✓	4	4	4	
	Gestión de los recursos de aprendizaje Cuenta y/o gestiona materiales educativos y equipamiento que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes, a las necesidades educativas especiales de los estudiantes y a las competencias del perfil.				✓	✓	✓	4	4	4	
	Los estudiantes tienen acceso a materiales educativos que responden a sus características, necesidades y las competencias del perfil.				✓	✓	✓	4	4	4	
	Los docentes tienen acceso a materiales y recursos que dan soporte a su práctica pedagógica y que responden a las competencias que se espera que desarrollen sus estudiantes.				✓	✓	✓	4	4	4	
TRABAJO	Trabajo conjunto con los padres de familia										

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

CRITERIOS	OBSERVACIÓN
1. No cumple con el criterio	
2. Bajo Nivel	
3. Moderado nivel	
4. Alto nivel	Aplicar desde la perspectiva del docente



Firma del Evaluador

Mg. Lidia Magdalena Lisboa Espilco

DNI 18072125.....

Anexo 3
Validación y confiabilidad del instrumento
Matriz de validación de instrumentos

Título:La gestión educativa desde la percepción de los docentes en una Institución Educativa Pública de Florencia De Mora

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	OPCIONES DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						C L A R I D A D	C O H E R E N C I A	R E L E V A N C I A	OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES	
			No se ha cumplido	Se ha cumplido medianamente	Se ha cumplido en su totalidad	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el ítems y la opción de respuesta						
						SI	NO	SI	NO	SI	NO					
GESTIÓN EDUCATIVA	DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	Planeamiento institucional: PEI, PCIE, PAT Cuenta con un PEI elaborado con la participación de la comunidad educativa (Equipo directivo, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia)				✓		✓		✓			4	4	4	
		Define en el PEI, la misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.				✓		✓		✓			4	4	4	
		Existe coherencia entre el PEI y los lineamientos educativos del PEN, PER, PEL, el diagnóstico de necesidades y características de todos los estudiantes y de la comunidad.				✓		✓		✓			4	4	4	
		Utiliza el PEI para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión, coherente con la mejora que se desea lograr en el proceso de enseñanza aprendizaje				✓		✓		✓			4	4	4	

	Son coherentes el Proyecto curricular de la Institución Educativa (PCIE), Reglamento Interno (RI) y Plan Anual de Trabajo (PAT) con el PEI			✓		✓		✓		4	4	4
	Cuenta con un PCIE elaborado con la participación del Equipo directivo, personal docente, estudiantes y padres de familia			✓		✓		✓		4	4	4
	Existe coherencia entre el PCIE y la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el Currículo Nacional (CN) y las necesidades regionales y locales.			✓		✓		✓		4	4	4
	El PCIE responde a altas expectativas de desempeño: énfasis en la resolución de problemas, evaluación y producción en todos los grados/ciclos y áreas curriculares para apoyar el desarrollo de las competencias de los estudiantes.			✓		✓		✓		4	4	4
	El PCIE establece estrategias pedagógicas diferenciadas en función a las competencias a desarrollar, y a las necesidades, niveles de desarrollo y ritmos de aprendizaje de los estudiantes			✓		✓		✓		4	4	4
	El PCIE especifica procesos de evaluación que permiten identificar el progreso de todos los estudiantes en el logro de las competencias del perfil, estableciendo en los casos que se requiera niveles de logro y evaluaciones individualizadas, de acuerdo a ley.			✓		✓		✓		4	4	4
	Cuenta con un PAT que establece actividades anuales en función a los compromisos de gestión escolar			✓		✓		✓		4	4	4
	Liderazgo participativo Cuenta con un estilo de liderazgo participativo que asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.			✓		✓		✓		4	4	4
	Implementa mecanismos de participación para asegurar que todos los miembros de la comunidad tengan claridad sobre como los roles, funciones y responsabilidades se articula para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje			✓		✓		✓		4	4	4
	Implementa estrategias para desarrollar un clima de											

	confianza y respeto que permita identificar factores que facilitan y dificultan el trabajo para mejorar nuestro desempeño				✓		✓	✓	4	4	4	
	Implementa mecanismos de incentivos y motiva a los actores educativos a participar en la toma de decisiones en la IE y a asumir responsabilidades en el marco de su rol y funciones.				✓		✓	✓	3	4	4	
SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE	Gestión de personal directivo y docente Gestiona la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas; trabajo con adultos; gestión administrativa, de personal, de alianzas y de recursos; gestión de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje a nivel del aula y toda la IE, para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora institucional.				✓		✓	✓	4	4	4	
	Gestiona la asignación de docentes en cantidad suficiente con conocimiento disciplinar, conocimiento y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas (enseñanza y evaluación) acordes con altas expectativas de desempeño y adecuadas para el desarrollo de las competencias en el área y grado/ciclo a cargo, para atender a la diversidad de los estudiantes.				✓		✓	✓	4	4	4	
	Monitoreo y acompañamiento Monitorea la implementación del PCIE				✓		✓	✓	4	4	4	
	Monitorea el análisis de las decisiones que toman los docentes en el aula (estrategias pedagógicas, actividades de aprendizaje, asignación del tiempo, ajustes a la programación curricular y unidades y sesiones de aprendizaje, etc.) para identificar cómo inciden en el aprendizaje de los estudiantes y brindar retroinformación oportuna y útil para la mejora de la práctica pedagógica del equipo docente.				✓		✓	✓	4	4	4	
	Monitoreo del tiempo efectivo de aprendizaje: Cumplimiento de horarios de clase y asistencia de los docentes, análisis de causas asociadas a la ausencia e implementación de estrategias de mejora. Tiempo asignado a actividades pedagógicas coherentes con altas expectativas de desempeño en todos los grados/ciclos y				✓		✓	✓	4	4	4	

	(psicopedagógico, salud, alimentación, nivelación, etc.) que ofrece a los estudiantes, para que respondan a sus necesidades y apoyen su proceso de formación.IE				✓		✓	✓		4	4	4	
	Evalúa y mejora las oportunidades que brinda para que todos los estudiantes desarrollen sus capacidades lingüísticas, científicas, matemáticas, físicas, artísticas, ciudadanas y de respeto al medio ambiente; de acuerdo con las competencias esperadas para el nivel y el logro del perfil.				✓		✓	✓		4	4	4	
	Utiliza los resultados de la medición de logros de aprendizaje nacional (ECE) e institucional para implementar planes de mejora a nivel de actores educativos, procesos pedagógicos y de gestión en función al logro del perfil del estudiante				✓		✓	✓		4	4	4	
	Hace seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evalúa los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.				✓		✓	✓		4	4	4	
INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE	Gestión de la infraestructura Cuenta y/o gestiona ambientes, espacios, aulas, que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes y a las necesidades de los estudiantes con discapacidad.				✓		✓	✓		4	4	4	
	Utiliza efectivamente la infraestructura disponible para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje.				✓		✓	✓		4	4	4	
	Cuida y brinda mantenimiento a la infraestructura para conservarla en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.				✓		✓	✓		4	4	4	
	Gestión de los recursos de aprendizaje Cuenta y/o gestiona materiales educativos y equipamiento que responden a normas de seguridad, a las características de los estudiantes, a las necesidades educativas especiales de los estudiantes y a las competencias del perfil.				✓		✓	✓		4	4	4	
	Los estudiantes tienen acceso a materiales educativos que responden a sus características, necesidades y las competencias del perfil.				✓		✓	✓		4	4	4	
	Los docentes tienen acceso a materiales y recursos que dan soporte a su práctica pedagógica y que responden a las competencias que se espera que desarrollen sus estudiantes.				✓		✓	✓		4	4	4	
	TRABAJO	Trabajo conjunto con los padres de familia											

CONJUNTO CON LOS PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD	Asegura 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.				✓		✓		✓		4	4	4
	Analiza con los padres de familia las necesidades de aprendizaje a la luz del progreso y dificultades encontradas, socioemocionales, ritmos de aprendizaje e intereses de cada estudiante, para la selección de estrategias pedagógicas diferenciadas que apoyen y enriquezcan el aprendizaje				✓		✓		✓		4	4	4
	Trabajo conjunto con instituciones de la comunidad Implementa estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad para utilizar recursos (so de espacios naturales, recreativos, culturales, comunales, deportivos, etc.) que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.				✓		✓		✓		4	4	4



Firma del Evaluador
Mg. Doris B. Burgos Llaro
DNI 18125289

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión Educativa

OBJETIVO: Medir el nivel de gestión educativa en una Institución Educativa Pública de Florencia De Mora

DIRIGIDO a: Docentes

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

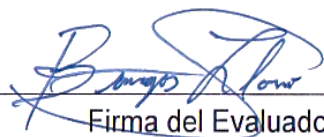
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Educación con mención en Gestión Educativa

VALORACIÓN: De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

CRITERIOS	OBSERVACIÓN
1. No cumple con el criterio	
2. Bajo Nivel	
3. Moderado nivel	
4. Alto nivel	Aplicar desde la perspectiva del docente


Firma del Evaluador
Mg. Doris B. Burgos Llaro
DNI 18125289

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: BASE DE DATOS DE LA PRUEBA PILOTO

N°	DIRECCIÓN IONSTITUCIONAL																SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE																USO DE LA INFORMACIÓN PARA EL LOGRO DE LAS COMPETENCIAS										INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE									TRABAJO CONJUNTO CON LOS PADRES E FAMILIA Y LA COMUNIDAD								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52								
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1					
3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
4	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1				
5	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1				
6	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1					
7	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
8	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2			
9	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2		
10	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
11	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	
12	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
13	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1			
14	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
15	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
19	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	
20	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH	N° DE ELEMENTOS
Dirección institucional	0.804	52
Soporte al desempeño docente	0.711	52
Uso de la información para el logro de las competencias	0.735	52
Infraestructura y recursos para el aprendizaje	0.729	52
Trabajo conjunto con los padres de familia y comunidad	0.746	52
GESTIÓN EDUCATIVA	0.833	52

Anexo 4
Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	DISEÑO	POBLACIÓN
<p>Problema general: ¿Cuál es el nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017?</p>	<p>General: Determinar el nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre la dirección institucional. Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre el soporte al desempeño docente. Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre la de uso de la información para el logro de las competencias Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre la infraestructura y recursos para el aprendizaje. Identificar el nivel de percepción de los docentes sobre el trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad. 	<p>General: H1: El nivel de percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, se encuentra en desarrollo.</p> <p>Específicas: H2: El nivel de percepción de los docentes sobre la dirección institucional en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, se encuentra en desarrollo</p> <p>H3: El nivel de percepción de los docentes sobre el soporte al desempeño docente en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, se encuentra en desarrollo</p> <p>H4: El nivel de percepción de los docentes sobre el uso de la información para el logro de las competencias en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, es insuficiente</p> <p>H5: El nivel de percepción de los docentes sobre infraestructura y recursos para el aprendizaje en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, se encuentra en desarrollo.</p> <p>H6: El nivel de percepción de los docentes sobre el trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad en la Institución Educativa Estatal N° 80818 "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, 2017, es insuficiente</p>	<p>Calidad de la Gestión Educativa</p>	<p>Dirección institucional.</p> <p>Soporte al desempeño docente.</p> <p>Uso de la información para el logro de las competencias.</p> <p>Infraestructura y recursos para el aprendizaje.</p> <p>Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad</p>	<p>Diseño Descriptivo</p> <p>Esquema M → O</p> <p>Donde: M: Muestra (Docentes de la IE) O: Observación de la variable (Calidad de la Gestión educativa)</p>	<p>Población: Formada por los 98 docentes de la institución educativa estatal "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, año 2017</p> <p>Muestra: Formada por los 78 docentes de la institución educativa estatal "Jorge Basadre Grohmann" de Florencia de Mora, año 2017</p>

Anexo 5
Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio
IN SITU

Florencia de Mora, Lunes, 15 de enero, del 2 017

C O N S T A N C I A


La Directora (e) de la Institución Educativa nro 80818 "Jorge Basadre Grohmann", que al final suscribe,

HACE CONSTAR:

Que, el profesor José Santiago Cerna Casas, previa autorización del suscrito, ha realizado la aplicación del cuestionario: "Gestión educativa desde la percepción de los docentes en una Institución Educativa Estatal", como instrumento de investigación; asimismo se le ha brindado facilidades de acceso de información en el desarrollo de su investigación.

Se expide el presente documento a petición del interesado para los fines que estime conveniente.

Atentamente


Lic. Andrea Solano Valverde

Directora

Anexo 6
Base de datos

N°	Dirección Institucional		Soporte al Desempeño docente		Uso de la información para el logro de las competencias		Infraestructura y recursos para el aprendizaje		Trabajo conjunto con los padres de familia y la comunidad		GESTIÓN EDUCATIVA	
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	14	P. Insuficiente	11	P. Insuficiente	2	P. Debilidad	2	P. Debilidad	1	P. Debilidad	30	P. Insuficiente
2	10	P. Insuficiente	8	P. Debilidad	8	P. Insuficiente	7	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	36	P. Insuficiente
3	6	P. Debilidad	5	P. Debilidad	6	P. Insuficiente	5	P. Insuficiente	5	P. Desarrollo	27	P. Insuficiente
4	24	P. Fortaleza	38	P. Fortaleza	12	P. Desarrollo	9	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	86	P. Fortaleza
5	18	P. Desarrollo	21	P. Desarrollo	6	P. Insuficiente	12	P. Fortaleza	3	P. Insuficiente	60	P. Desarrollo
6	30	P. Fortaleza	36	P. Fortaleza	18	P. Fortaleza	10	P. Fortaleza	3	P. Insuficiente	97	P. Fortaleza
7	18	P. Desarrollo	26	P. Desarrollo	6	P. Insuficiente	9	P. Desarrollo	5	P. Desarrollo	64	P. Desarrollo
8	21	P. Desarrollo	29	P. Desarrollo	16	P. Fortaleza	12	P. Fortaleza	3	P. Insuficiente	81	P. Fortaleza
9	9	P. Insuficiente	6	P. Debilidad	4	P. Debilidad	6	P. Insuficiente	3	P. Insuficiente	28	P. Insuficiente
10	5	P. Debilidad	9	P. Debilidad	8	P. Insuficiente	10	P. Fortaleza	2	P. Debilidad	34	P. Insuficiente
11	20	P. Desarrollo	23	P. Desarrollo	6	P. Insuficiente	11	P. Fortaleza	4	P. Desarrollo	64	P. Desarrollo
12	14	P. Insuficiente	19	P. Insuficiente	6	P. Insuficiente	9	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	51	P. Insuficiente
13	11	P. Insuficiente	8	P. Debilidad	14	P. Desarrollo	4	P. Debilidad	6	P. Fortaleza	43	P. Insuficiente
14	19	P. Desarrollo	24	P. Desarrollo	11	P. Desarrollo	7	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	64	P. Desarrollo
15	10	P. Insuficiente	14	P. Insuficiente	4	P. Debilidad	2	P. Debilidad	2	P. Debilidad	32	P. Insuficiente
16	26	P. Fortaleza	30	P. Fortaleza	17	P. Fortaleza	10	P. Fortaleza	2	P. Debilidad	85	P. Fortaleza
17	21	P. Desarrollo	28	P. Desarrollo	7	P. Insuficiente	12	P. Fortaleza	1	P. Debilidad	69	P. Desarrollo
18	7	P. Debilidad	9	P. Debilidad	8	P. Insuficiente	6	P. Insuficiente	3	P. Insuficiente	33	P. Insuficiente
19	19	P. Desarrollo	26	P. Desarrollo	16	P. Fortaleza	9	P. Desarrollo	4	P. Desarrollo	74	P. Desarrollo
20	14	P. Insuficiente	11	P. Insuficiente	8	P. Insuficiente	11	P. Fortaleza	5	P. Desarrollo	49	P. Insuficiente
21	17	P. Desarrollo	23	P. Desarrollo	18	P. Fortaleza	3	P. Debilidad	6	P. Fortaleza	67	P. Desarrollo
22	22	P. Desarrollo	20	P. Desarrollo	6	P. Insuficiente	4	P. Debilidad	4	P. Desarrollo	56	P. Desarrollo

23	28	P. Fortaleza	35	P. Fortaleza	10	P. Desarrollo	9	P. Desarrollo	4	P. Desarrollo	86	P. Fortaleza
24	24	P. Fortaleza	32	P. Fortaleza	18	P. Fortaleza	5	P. Insuficiente	2	P. Debilidad	81	P. Fortaleza
25	15	P. Insuficiente	19	P. Insuficiente	8	P. Insuficiente	12	P. Fortaleza	1	P. Debilidad	55	P. Desarrollo
26	11	P. Insuficiente	9	P. Debilidad	5	P. Debilidad	10	P. Fortaleza	2	P. Debilidad	37	P. Insuficiente
27	24	P. Fortaleza	29	P. Desarrollo	7	P. Insuficiente	5	P. Insuficiente	3	P. Insuficiente	68	P. Desarrollo
28	28	P. Fortaleza	37	P. Fortaleza	17	P. Fortaleza	9	P. Desarrollo	5	P. Desarrollo	96	P. Fortaleza
29	21	P. Desarrollo	25	P. Desarrollo	6	P. Insuficiente	10	P. Fortaleza	4	P. Desarrollo	66	P. Desarrollo
30	13	P. Insuficiente	14	P. Insuficiente	3	P. Debilidad	8	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	41	P. Insuficiente
31	18	P. Desarrollo	27	P. Desarrollo	16	P. Fortaleza	3	P. Debilidad	3	P. Insuficiente	67	P. Desarrollo
32	8	P. Debilidad	6	P. Debilidad	7	P. Insuficiente	11	P. Fortaleza	1	P. Debilidad	33	P. Insuficiente
33	10	P. Insuficiente	13	P. Insuficiente	4	P. Debilidad	9	P. Desarrollo	2	P. Debilidad	38	P. Insuficiente
34	18	P. Desarrollo	21	P. Desarrollo	18	P. Fortaleza	12	P. Fortaleza	2	P. Debilidad	71	P. Desarrollo
35	27	P. Fortaleza	36	P. Fortaleza	15	P. Fortaleza	10	P. Fortaleza	3	P. Insuficiente	91	P. Fortaleza
36	12	P. Insuficiente	10	P. Debilidad	12	P. Desarrollo	9	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	46	P. Insuficiente
37	17	P. Desarrollo	23	P. Desarrollo	7	P. Insuficiente	4	P. Debilidad	2	P. Debilidad	53	P. Desarrollo
38	9	P. Insuficiente	5	P. Debilidad	3	P. Debilidad	12	P. Fortaleza	1	P. Debilidad	30	P. Insuficiente
39	26	P. Fortaleza	34	P. Fortaleza	15	P. Fortaleza	9	P. Desarrollo	2	P. Debilidad	86	P. Fortaleza
40	10	P. Insuficiente	8	P. Debilidad	2	P. Debilidad	4	P. Debilidad	3	P. Insuficiente	27	P. Insuficiente
41	18	P. Desarrollo	27	P. Desarrollo	15	P. Fortaleza	2	P. Debilidad	3	P. Insuficiente	65	P. Desarrollo
42	21	P. Desarrollo	28	P. Desarrollo	7	P. Insuficiente	9	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	68	P. Desarrollo
43	14	P. Insuficiente	11	P. Insuficiente	3	P. Debilidad	12	P. Fortaleza	1	P. Debilidad	41	P. Insuficiente
44	11	P. Insuficiente	19	P. Insuficiente	8	P. Insuficiente	10	P. Fortaleza	3	P. Insuficiente	51	P. Insuficiente
45	10	P. Insuficiente	7	P. Debilidad	4	P. Debilidad	10	P. Fortaleza	4	P. Desarrollo	35	P. Insuficiente
46	8	P. Debilidad	6	P. Debilidad	7	P. Insuficiente	9	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	33	P. Insuficiente
47	14	P. Insuficiente	18	P. Insuficiente	9	P. Insuficiente	10	P. Fortaleza	2	P. Debilidad	53	P. Desarrollo
48	19	P. Desarrollo	29	P. Desarrollo	17	P. Fortaleza	3	P. Debilidad	5	P. Desarrollo	73	P. Desarrollo
49	30	P. Fortaleza	35	P. Fortaleza	14	P. Desarrollo	9	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	91	P. Fortaleza
50	24	P. Fortaleza	37	P. Fortaleza	16	P. Fortaleza	12	P. Fortaleza	6	P. Fortaleza	95	P. Fortaleza

51	20	P. Desarrollo	24	P. Desarrollo	9	P. Insuficiente	8	P. Desarrollo	6	P. Fortaleza	67	P. Desarrollo
52	13	P. Insuficiente	10	P. Debilidad	7	P. Insuficiente	10	P. Fortaleza	4	P. Desarrollo	44	P. Insuficiente
53	18	P. Desarrollo	27	P. Desarrollo	9	P. Insuficiente	12	P. Fortaleza	1	P. Debilidad	67	P. Desarrollo
54	15	P. Insuficiente	13	P. Insuficiente	8	P. Insuficiente	2	P. Debilidad	2	P. Debilidad	40	P. Insuficiente
55	20	P. Desarrollo	22	P. Desarrollo	4	P. Debilidad	10	P. Fortaleza	3	P. Insuficiente	59	P. Desarrollo
56	18	P. Desarrollo	28	P. Desarrollo	2	P. Debilidad	12	P. Fortaleza	5	P. Desarrollo	65	P. Desarrollo
57	11	P. Insuficiente	10	P. Debilidad	6	P. Insuficiente	9	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	39	P. Insuficiente
58	18	P. Desarrollo	26	P. Desarrollo	9	P. Insuficiente	5	P. Insuficiente	5	P. Desarrollo	63	P. Desarrollo
59	6	P. Debilidad	12	P. Insuficiente	7	P. Insuficiente	7	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	35	P. Insuficiente
60	20	P. Desarrollo	24	P. Desarrollo	9	P. Insuficiente	10	P. Fortaleza	4	P. Desarrollo	67	P. Desarrollo
61	25	P. Fortaleza	29	P. Desarrollo	9	P. Insuficiente	12	P. Fortaleza	3	P. Insuficiente	78	P. Desarrollo
62	19	P. Desarrollo	14	P. Insuficiente	6	P. Insuficiente	8	P. Desarrollo	4	P. Desarrollo	51	P. Insuficiente
63	14	P. Insuficiente	10	P. Debilidad	14	P. Desarrollo	4	P. Debilidad	3	P. Insuficiente	45	P. Insuficiente
64	29	P. Fortaleza	37	P. Fortaleza	12	P. Desarrollo	5	P. Insuficiente	4	P. Desarrollo	87	P. Fortaleza
65	21	P. Desarrollo	35	P. Fortaleza	16	P. Fortaleza	7	P. Desarrollo	3	P. Insuficiente	82	P. Fortaleza
66	16	P. Desarrollo	29	P. Desarrollo	8	P. Insuficiente	4	P. Debilidad	4	P. Desarrollo	61	P. Desarrollo
67	13	P. Insuficiente	11	P. Insuficiente	6	P. Insuficiente	12	P. Fortaleza	3	P. Insuficiente	45	P. Insuficiente
68	19	P. Desarrollo	32	P. Fortaleza	15	P. Fortaleza	10	P. Fortaleza	2	P. Debilidad	78	P. Desarrollo
69	29	P. Fortaleza	37	P. Fortaleza	14	P. Desarrollo	5	P. Insuficiente	6	P. Fortaleza	91	P. Fortaleza
70	24	P. Fortaleza	29	P. Desarrollo	9	P. Insuficiente	1	P. Debilidad	3	P. Insuficiente	66	P. Desarrollo
71	28	P. Fortaleza	35	P. Fortaleza	15	P. Fortaleza	12	P. Fortaleza	4	P. Desarrollo	94	P. Fortaleza
72	18	P. Desarrollo	23	P. Desarrollo	8	P. Insuficiente	10	P. Fortaleza	3	P. Insuficiente	62	P. Desarrollo
73	12	P. Insuficiente	15	P. Insuficiente	6	P. Insuficiente	5	P. Insuficiente	6	P. Fortaleza	44	P. Insuficiente
74	15	P. Insuficiente	18	P. Insuficiente	9	P. Insuficiente	9	P. Desarrollo	6	P. Fortaleza	57	P. Desarrollo
75	21	P. Desarrollo	31	P. Fortaleza	18	P. Fortaleza	3	P. Debilidad	3	P. Insuficiente	76	P. Desarrollo
76	14	P. Insuficiente	15	P. Insuficiente	6	P. Insuficiente	10	P. Fortaleza	4	P. Desarrollo	49	P. Insuficiente
77	25	P. Fortaleza	26	P. Desarrollo	6	P. Insuficiente	12	P. Fortaleza	5	P. Desarrollo	74	P. Desarrollo
78	21	P. Desarrollo	23	P. Desarrollo	7	P. Insuficiente	8	P. Desarrollo	2	P. Debilidad	61	P. Desarrollo

