



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Capacidades del director para la integración escuela  
comunidad en el sector de Collique, Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Educación**

**AUTORA:**

**Mg. Judith Mariela Terreros Povis**

**ASESOR:**

**Doctor Rodolfo Fernando Talledo Reyes**

**SECCIÓN:**

**Educación e Idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión y Calidad Educativa**

**PERÚ-2018**



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): TERREROS POVIS, JUDITH MARIELA

Para obtener el Grado Académico de Doctora en Educación, ha sustentado la tesis titulada:

CAPACIDADES DEL DIRECTOR PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA COMUNIDAD EN EL SECTOR DE COLLIQUE, LIMA, 2017

Fecha: 10 de agosto de 2018

Hora: 6:00 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Chantal Juan Jara Aguirre

Firma: [Signature]

SECRETARIO: Dr. Máximo Hernán Cordero Ayala

Firma: [Signature]

VOCAL: Dr. Rodolfo Fernando Talledo Reyes

Firma: [Signature]

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

APROBADO POR UNANIMIDAD

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

- Corregir APA y otros

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Dedicatoria**

A la memoria de mi madre y mi padre, los que me formaron el espíritu de superación constante.

Al amor de mi vida, a mis hijas; Mara, Marcia y Kiara quienes son el motor de mi vida personal y profesional y a Dios que es mi fortaleza permanentemente.

## **Agradecimiento**

A los directores, docentes, padres de familia y comunidad civil de Collique – Comas, por el apoyo incondicional de la presente investigación.

Al asesor por todas las veces que invierte su valioso tiempo por ayudar y aconsejar, al cual lo considero un verdadero maestro.

**Resolución de vicerrectorado académico N° 00011-2016-UCV-VA****Lima, 31 de marzo de 2016****Declaración de autoría**

Yo, Judith Mariela Terreros Povis, estudiante de la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado “Capacidades del director para la integración escuela comunidad en el sector de Collique, Lima, 2017”, presentado en 163 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Educación es de mi autoría.

Por 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 estipulado 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 o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, junio de 2017

.....  
DNI 09735479

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las Normas del Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, para elaborar la tesis de Doctorado en Educación, presento el trabajo de investigación titulado: Capacidades del director para la integración escuela comunidad en el sector de Collique, Lima, 2017, cuyo objetivo de la investigación es identificar el nivel de capacidad de gestión de los directores que contribuyen en la integración escuela-comunidad en las instituciones educativas del sector de Collique.

La investigación se realizó en el enfoque cualitativo, y está compuesto por cuatro capítulos, en el primero describe los antecedentes, marco teórico referencial, marco espacial, marco temporal y la contextualización además de supuestos teóricos. El capítulo segundo fundamenta el problema de investigación, las aproximaciones temáticas, la formulación del problema de investigación, la justificación, relevancia, la contribución y los objetivos. El tercer capítulo presenta los componentes metodológicos y el cuarto capítulo presenta los resultados, a la vez se adjunta las referencias bibliográficas y demás anexos.

Señores miembros del Jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

## Índice de contenido

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resolución de vicerrectorado académico N°00011-2016UCV-VA	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Resumo	xiii
I. Introducción	14
1.1 Antecedentes	16
1.2 Marco teórico referencial	23
1.3 Marco espacial	58
1.4 Marco temporal	58
1.5 Contextualización: histórico, política, cultural, social	61
II. Problema de investigación	72
2.1. Aproximación temática: observaciones, estudios relacionados, preguntas orientadoras	73
2.2. Formulación del problema de investigación	79
2.3. Justificación	81
2.4. Relevancia	84
2.5. Contribución	85
2.6. Objetivos	86
III. Método	88

3.1. Metodología	89
3.1.1. Tipo de estudio	89
3.1.2. Diseño	89
3.2. Escenario de estudio	90
3.3. Caracterización del sujeto	92
3.4. Trayectoria metodológica	92
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	93
3.6. Tratamiento de la información	94
3.7. Mapeamiento	95
3.8. Rigor científico	96
IV. Trabajo de Campo	97
4.1. Descripción de los resultados	98
IV Discusión	122
VI Conclusiones	131
VII Recomendaciones	136
VIII Referencias bibliográficas	139
Anexos	145
Anexo 1. Acta de aprobación de originalidad de tesis	146
Anexo 2. Pantallazo de turnitin	147
Anexo 3. Formulario de autorización asentamiento y consentimiento	148
Anexo 4. Autorización de la versión final	154



## Índice de tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Organización de la Variable: Capacidad del director	78
Tabla 2	Registro de datos personales de los directivos	99
Tabla 3	Transcripciones de la observación abierta realizada a los directores según las categorías seleccionadas para el estudio	101
Tabla 4	Transcripciones de la entrevista abierta realizada a los directores según las categorías seleccionadas para el estudio	104
Tabla 5	Transcripciones focus group realizada a los directores según las categorías seleccionadas para el estudio	108
Tabla 6	Transcripciones de la observación realizada a los directores según las categorías seleccionadas de las capacidades específicas del estudio	111
Tabla 7	Transcripciones de la entrevista realizada a los directores según las categorías seleccionadas de las capacidades específicas del estudio	115
Tabla 8	Transcripciones del focus group realizada a los directores según las categorías seleccionadas de las capacidades específicas del estudio	117

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Estructura de análisis teórico para determinar las capacidades del Director en la integración escuela comunidad. Elaboración propia para el estudio	24
Figura 2 Gestión por competencias	37
Figura 3 Ubicación geográfica del contexto del estudio	95

## Resumen

El propósito del estudio consistió en analizar la implicancia que inciden en las capacidades del director en la integración escuela comunidad de las tres instituciones educativas con la modalidad de Jornada Escolar Completa en el sector de Collique, Lima, 2017.

Es una investigación desarrollada en el enfoque cualitativo, con un diseño metodológico etnográfico, en la cual se analiza los datos respecto a los factores que inciden en las capacidades de los directores de las instituciones educativas; I.E. Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, I.E. Cristo Hijo de Dios, I.E. José Gálvez, con un total de 6 participantes como unidades muestrales, las mismas que se encuentran en la modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, en el distrito de Comas.

Las conclusiones indican que las capacidades básicas de conocimientos de gestión, Grado de relaciones interpersonales y de Seguridad de sí mismo en la toma de decisiones precisan de ser mejoradas dado que es fundamental en la gestión actual, del mismo modo se encontró que las Capacidades específicas de gestión de Manejo de normas de gestión en la integración, Visión estratégica de integración educativa y Cumplimiento de metas institucionales y comunales se encuentran limitadas por la forma como se interpreta o se parametra a través de las normas de gestión.

**Palabras Claves:** Capacidad de los directores, Integración escuela-comunidad

## Abstract

The purpose of the study was to analyze the implications of the director's capacities in the school community integration of the three educational institutions with the modality of Full School Day in the sector of Collique, Lima, 2017.

It is a research developed in the qualitative approach, with a ethnographic methodological design, in which the data is analyzed with respect to the factors that affect the capacities of the directors of the educational institutions; I.E. Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, I.E. Christ Child of God, I.E. José Gálvez, with a total of 6 participants as sample units, the same ones that are in the Full School Day modality of the Collique sector of the Local Education Management Unit 04, in the district of Comas.

The conclusions indicate that the basic capacities of management knowledge, Degree of interpersonal relationships and Self-confidence in the decision-making need to be improved given that it is fundamental in the current management, in the same way it was found that the specific capacities of Management management of management standards in the integration, strategic vision of educational integration and compliance with institutional and community goals are limited by the way it is interpreted or parameterized through the management rules.

**Keywords:** Capacity of the principals, Integration school-community

## Resumo

O objetivo do estudo foi analisar as implicações das capacidades do diretor na integração da comunidade escolar das três instituições educacionais com a modalidade de Full School Day no setor de Collique, Lima, 2017.

É uma pesquisa desenvolvida na abordagem qualitativa, com um no projeto metodológico etnográfico, em que os dados são analisados em relação aos fatores que afetam as capacidades dos diretores das instituições educacionais; I.E. Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, I.E. Cristo Filho de Deus, I.E. José Gálvez, com um total de 6 participantes como unidades de amostra, os mesmos que estão na modalidade de dia inteiro do setor de Collique da Unidade de Gerenciamento de Educação Local 04, no distrito de Comas.

As conclusões indicam que as capacidades básicas de conhecimento de gestão, grau de relações interpessoais e autoconfiança na tomada de decisão precisam ser melhoradas, dado que é fundamental no gerenciamento atual, da mesma forma que se descobriu que as capacidades específicas de A gestão gerencial dos padrões de gestão na integração, a visão estratégica da integração educacional e o cumprimento dos objetivos institucionais e comunitários são limitados pela forma como são interpretados ou parametrizados através das regras de gerenciamento.

**Palavras-chave:** diretores de capacidade, escola-comunidade Integrating

## **I. Introducción**

El presente trabajo de investigación aborda la problemática de la gestión educativa en el marco del proceso de articulación e integración con las diversas acciones de la comunidad, en el cumplimiento de los dispositivos del sistema educativo, especialmente en la gestión de instituciones educativas con jornada escolar completa (JEC), las mismas que deben cumplir los procedimientos de gestión hacia la participación directa de los padres de familia en la asistencia a sus hijos debido que cumplen una jornada de 9 horas pedagógicas dentro de la institución.

El trabajo incide en el análisis de la problemática referida a la capacidad de gestión de los directores, especialmente en los procedimientos de apertura hacia la escenificación de espacios de aprendizaje, sostenimiento de bases fundamentales y uso adecuado de los equipos y materiales de aprendizaje, en el trabajo en conjunto con docentes, estudiantes, y padres de familia quienes desarrollan el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los fundamentos teóricos señalan la importancia de la capacidad de gestión de los responsables de la conducción de las instituciones educativas, quienes deben afrontar la problemática en función a sus necesidades así como de las propias condiciones de infraestructura y sobre todo de manejo del personal en la cual se menciona la importancia del ambiente laboral y de las relaciones como base esencial de una gestión democrática desarrolladora y articulada a los diversos fenómenos que se regulan en el contexto particular, por ello son denominados como gestores de los procesos formativos a nivel de la educación.

Asimismo, se analiza la particularidad de la gestión dado que la modalidad de estas instituciones es que tienen la formación técnica como una variante a la formación de los conocimientos bases de la educación en el nivel de educación secundaria, por ello se aborda desde el enfoque cualitativo para analizar los fenómenos que incurren dentro de la gestión la misma que se traduce en fortaleza o debilidad para alcanzar las metas propuestas como mejoramiento de la calidad educativa así como de las condiciones ambientales del aprendizaje.

### **1.1. Antecedentes**

La comprensión de las capacidades del director han sido estudiadas en diferentes ámbitos, dado que se trata de una variable que se encuentra dentro de diversos sistemas educativos, por ello se buscó estudios basados en el enfoque cualitativo de modo que pueda entenderse el tratamiento de la problemática que es la integración de la institución educativa con las organizaciones de la comunidad.

### **Internacional**

Elias (2014), presentó a la Universidad Mayor de San Simón Bolivia el estudio denominado: *La participación comunitaria en la gestión educativa en la calera, provincia de Imbabura – Ecuador*, el estudio considera que, a diez años de la vigencia de la EIB en Ecuador, no se ha logrado el fortalecimiento de la participación comunitaria en la gestión educativa de la escuela bilingüe. La escuela no ha conseguido un relacionamiento serio con la comunidad. Los profesores y directores no han difundido la importancia de la EIB a los padres de familia y dirigentes del Cabildo comunitario de La Calera. De acuerdo a los investigadores en temas de participación comunitaria en diversos países latinoamericanos, hay propuestas para que se promueva la participación comunitaria en la toma de decisiones y la autonomía de los padres de familia para que sean los que participen de acuerdo a lo que piensan con respecto a la educación que reciben en la escuela de su comunidad. Las conclusiones indican que en esta comunidad podemos ver que la participación de los padres de familia está limitada a poner cuotas económicas y a la asignación de turnos destinados a la preparación de alimentos para los alumnos, además, a desempeñar trabajos físicos de limpieza de los alrededores de la escuela. En el ámbito de la gestión educativa de la escuela bilingüe en la comunidad, los docentes tienen que acercarse con oficios a las instituciones de gobierno para hacer la gestión de una obra que vaya en favor de la escuela y de la comunidad, lo que es conocido como la gestión de necesidades para la escuela. Últimamente, los padres de familia y dirigentes de la comunidad se han incorporado a la escuela para apoyar a la gestión de las necesidades que tiene la escuela. Esto se conoce como la realización de trámites a todo tipo de gestión que busca el desarrollo de la educación y de la comunidad.



Loarte (2015), expuso a la Universidad de Extremadura, la investigación titulada: *Escuela Participativa Y Comunidad: La participación comunitaria en la gestión educativa*, el estudio cualitativo incide en el método de estudio de caso, por lo cual tiene como base principal el análisis de la participación de la comunidad en la gestión de reformas educacionales es especialmente relevante para el logro eficiente y eficaz de mejoramientos en el aprendizaje de los niños de medios pobres (y por ende, de la equidad educativa general). Esto, por sus aportes en dos grandes planos: la comunicación intercultural y (sobre todo) la realización de contratos entre actores en el sistema ampliado escuela comunidad. Concretamente, las evidencias indican que la participación de los padres mejora el costo-impacto de los proyectos de reforma educacional, para lograr mayor calidad y equidad de tres maneras diferentes. En primer lugar, si se supera la incomunicación intercultural, se mejora la eficacia pedagógica. Segundo, si la comunidad participa en la contratación, mejora el "accountability" de la escuela y de los profesores. Finalmente, si se logra un sentido de comunidad y de equipo con una meta común, hay una sinergia en el sistema ampliado de la escuela que también contribuye a mejorar los resultados de la gestión

Fiallos (2015), presentó a la Universidad Pedagógica nacional Francisco Morazan de Honduras la tesis titulada: *La participación comunitaria en la gestión de las escuelas Proheco (2006). El caso del municipio de Teupasenti, El Paraíso*, este trabajo se realizó en una comunidad, que dentro del contexto nacional, igualmente se ha caracterizado por la profundización en los problemas crónicos y estructurales que han existido siempre en Honduras, tales como la pobreza, la falta de salud y la desnutrición de la mayor parte de la población, un fuerte déficit habitacional, un ambiente de inseguridad ciudadana, falta de empleo, falta de recursos humanos calificados y competitivos, entre otros problemas lo cual justifica la pertinencia de la investigación. La conclusión indica que: Como producto de la investigación desarrollada se han podido identificar actores clave en la gestión institucional de las escuelas Proheco, dentro de los que se encuentran, el director distrital de educación, la sociedad de padres de familia, la Asociación de Educación Comunitaria (AECO`s), los docentes, que llevan relaciones interdependientes entre ellos, tanto para la

planificación de las actividades como para la conducción de las mismas y para el logro de metas propuestas.

Gómez (2014), presentó la tesis doctoral titulada, *Modelo de Competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*, el objetivo del estudio fue diseñar un modelo de Competencias profesionales para directivos escolares para el caso de la educación pública en Chile. La metodología de la investigación incorpora los principios del modelo de análisis cualitativo sobre la realidad de la gestión escolar en Chile. El estudio concluye que: Los procesos de información están directamente articulados a la condición de gestión de los directores, sin embargo existen distorsiones en la forma de aplicación aspectos de coyuntura social y de sostenimiento económico. Estas situaciones permiten acceder a la información pertinente considerando los posibles cambios que se generan en la conducción de las instituciones educativas.

Bernedo (2014), presentó la tesis doctoral titulada: *Estrategias que faciliten la integración escuela-comunidad y contribuyan a promover la participación de los padres y representantes en la proyección social de la Escuela Básica María Elvira de Figueroa*, el objetivo del estudio fue: Diseñar las estrategias que faciliten la integración escuela-comunidad y contribuyan a promover la participación de los padres y representantes en la proyección social de la Escuela Básica “María Elvira de Figueroa” es una investigación del tipo cualitativa de enfoque metodológico mixto; El tipo de investigación utilizada según el nivel de conocimiento fue de tipo descriptiva. La población objeto de estudio consta de un total de doce (12) personas, la cual está constituida por tres (3) directivos, seis (6) directores de aula, tres (3) especialistas. Las conclusiones son las siguientes: La falta de comunicación e integración director – representante debido a la poca frecuencia con que los padres y representantes se acercan al plantel a informarse sobre el proceso escolar de sus hijos y de las actividades que se realizan, por lo tanto están desinformados sobre los proyectos educativos que se desarrollan. Los padres y representantes poco asisten a las reuniones convocadas por los directores, lo que evidencia, la falta de comunicación, información y participación que tienen en el proceso educativo de sus hijos.

Velasquez (2012), expuso la investigación doctoral titulada: *El Director y su Comunidad una posible experiencia de integración en la Unidad Educativa Tubores Municipio Tubores. Estado Nueva Esparta*; este trabajo tuvo como objetivo general: Formular recomendaciones que incentiven la integración director-comunidad para lograr mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje en la mencionada institución. Después de un proceso de investigación y recopilación de información llegó a las siguientes conclusiones: La mayoría de los docentes que laboran en la institución son profesionales de la educación, un alto porcentaje de ellos no reside en la comunidad y apenas llegan a tiempo a la hora de inicio de actividades, lo que contribuye a la desvinculación escuela-comunidad, tanto los docentes como los representantes no participan de las actividades programadas por la comunidad y tampoco las programadas por la escuela, esto puede ser debido a la falta de comunicación entre ambas partes. Según lo expuesto en las investigaciones citadas se evidencia claramente la necesidad de sensibilizar al director para que cumplan con su rol de promotor social, el cual es determinante para estimular o motivar a los padres, representantes y comunidad a trabajar en forma organizada y mancomunada por la escuela y la localidad, para esto el director debe involucrarse y ser conocedor de la misma, de sus características socio-culturales y participar en la búsqueda de soluciones a sus problemas.

## **Nacionales**

Saravia (2015), presentó la investigación cualitativa denominada: *Gestión escolar articulada a la comunidad en la institución educativa 2789 de Cieneguilla: Estudio de caso*, el objetivo del estudio fue describir y explicar los procesos normativos que dificultan la gestión de los directivos en la inserción de los estudiantes a las organizaciones laborales del contexto; el análisis corresponde a los tres directivos de la institución asume una metodología etnográfica analizando las características de los directivos de la institución así como su formación profesional y experiencia en la gestión, las conclusiones indican que los procesos de articulación a la comunidad se encuentran dentro de la Resolución Ministerial 068-2014 en la cual la gestión está a cargo de los directivos la misma que puede realizar convenios estratégicos para

promover las condiciones de inserción laboral productiva de los egresados de la educación secundaria de variante técnica, entre las dificultades se encontró la forma de preparación, la minoría de edad así como los impedimentos normativos para la práctica en la comunidad por efectos de la ley en la cual los menores de edad no pueden trabajar o realizar prácticas en organizaciones laborales.

Jahaira (2014), desarrolló la investigación denominada: *Participación comunitaria en la gestión educativa. Estudio de caso en la Escuela de Educación Primaria N° 70148 de la Comunidad Campesina de Chamchilla, Departamento de Puno – Perú*, el estudio tiene como propósito analizar el nivel de participación de los padres de familia y autoridades de la comunidad como ente bilingüe y su adaptación a contextos laborales, es un estudio desarrollado bajo el enfoque cualitativo. Se trata de un estudio de caso, de naturaleza cualitativa, basado en el método etnográfico, para lo cual se recurre a las estrategias de observación participante y a las entrevistas a profundidad, tanto individuales como a grupos focales. El objeto de estudio está constituido por la escuela y la comunidad campesina de Chamchilla. De estos dos ámbitos, se seleccionaron a doce personas como informantes entre padres de familia, autoridades comunales, profesores de la escuela y, además, a nueve personas para los grupos focales a fin de obtener información respecto del tema de investigación. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: a) La participación activa y directa en la gestión educativa es principalmente de los padres de familia cuyos hijos estudian en la escuela y de algunas autoridades comunales como el teniente gobernador. b) Los padres de familia y los directivos comunales no participan en los procesos de planificación curricular de aula por la presencia de algunas limitaciones. c) Los padres de familia, algunas autoridades comunales y los profesores de Chamchilla tienen nociones diferentes sobre la participación en la gestión educativa, nociones vinculadas con el apoyo al director y a los profesores en los trámites de los recursos humanos y materiales requeridos por la escuela, como asistencia a las reuniones y trabajos con mano de obra, como contribución con “granito de dinero”, y como acto de negociación.

Tamariz (2014), presentó a la Pontificia Universidad Católica del Perú, la tesis de maestría denominada: *Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional*. En la presente investigación se aborda el tema de la

participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional, específicamente en lo relacionado al nivel de participación y las formas que emplean los padres de familia en la gestión administrativa y pedagógica, a partir de cinco instituciones educativas de nivel secundaria del centro histórico de Lima Cercado. La investigación tiene un enfoque empírico cuantitativo de nivel descriptivo, empleándose el método de la encuesta, construyéndose como instrumento de investigación una encuesta especialmente diseñada para el trabajo, el cual tuvo dos procesos de validación, una aplicación experimental y luego un juicio de experto, recogiendo las observaciones, se realizaron los cambios debidos antes de la aplicación de la misma. Para el proceso de análisis se emplearon los estadígrafos de desviación estándar como la media aritmética. Las conclusiones indican que: De la información analizada se pudo observar que la participación de los padres de familia, tanto en la gestión administrativa como en la pedagógica es a un nivel informativo y resolutivo, y en el nivel resolutivo es simplemente la elección de un delegado que los represente. También se puede observar que en todas las instituciones de la investigación los padres de familia participan en la gestión pedagógica pudiéndose inferir que están más preocupados por la formación de sus hijos. Donde los padres sí tienen una participación más activa es en la elección de sus representantes en las Apafas, en cambio en el Conei la participación es mínima, viéndose que en algunas instituciones la participación es nula.

Maldonado (2016), realizó una investigación denominada: *Capacidades gerenciales de los directores de los Cebas de Magdalena*, el objetivo principal del estudio fue: Identificar y describir las Capacidades Gerenciales de los Directores de los Cebas del distrito de Magdalena en el año 2015, es una investigación descriptiva de diseño fenomenográfico analizó a los siete directores de los centros de Educación Básica Alternativas del distrito de Magdalena, en la misma realiza un estudio basado en la observación participante, recolecta datos desde el focus group y de un cuestionario con escala, las conclusiones indican que: El nivel de planificación de las acciones comunales es superfluo ya que no se considera un real diagnóstico levantado desde el análisis de la gestión anterior, sino que esta se realiza sólo de manera perceptiva; la capacidad de organización no es clara pues sólo se limitan al cumplimiento de la norma y no permite reorganizar por capacidades de los docentes

ya que esto se encuentra en contra de los derechos asumidos por tanto se encuentran limitados al cumplimiento normativo.

Pacheco (2014), presentó la investigación denominada: *Función gerencial de los directores de dos instituciones educativas en el distrito de San Miguel*, el objetivo fue: Determinar las diferencias de gestión de los directores de una entidad privada y una pública en función a la formación técnica. Es un estudio cualitativo de diseño comparativo estudia el caso del Director de la Institución educativa Privada “Jean Emulet Pardo” y de la Institución Educativa Pública Jose Faustino Sánchez Carrión, ambas tienen variante técnica, luego de la recolección de datos a través de un cuestionario abierto de cinco preguntas y de una entrevista focalizada se encontró que el director de la Institución educativa Privada tiene mayor libertad de fomento hacia la realización de convenios como bolsas de trabajo ya que tiene libertad para gestionar cupos de trabajo para sus estudiantes mediante autorizaciones de los padres de familia así como de las empresas.

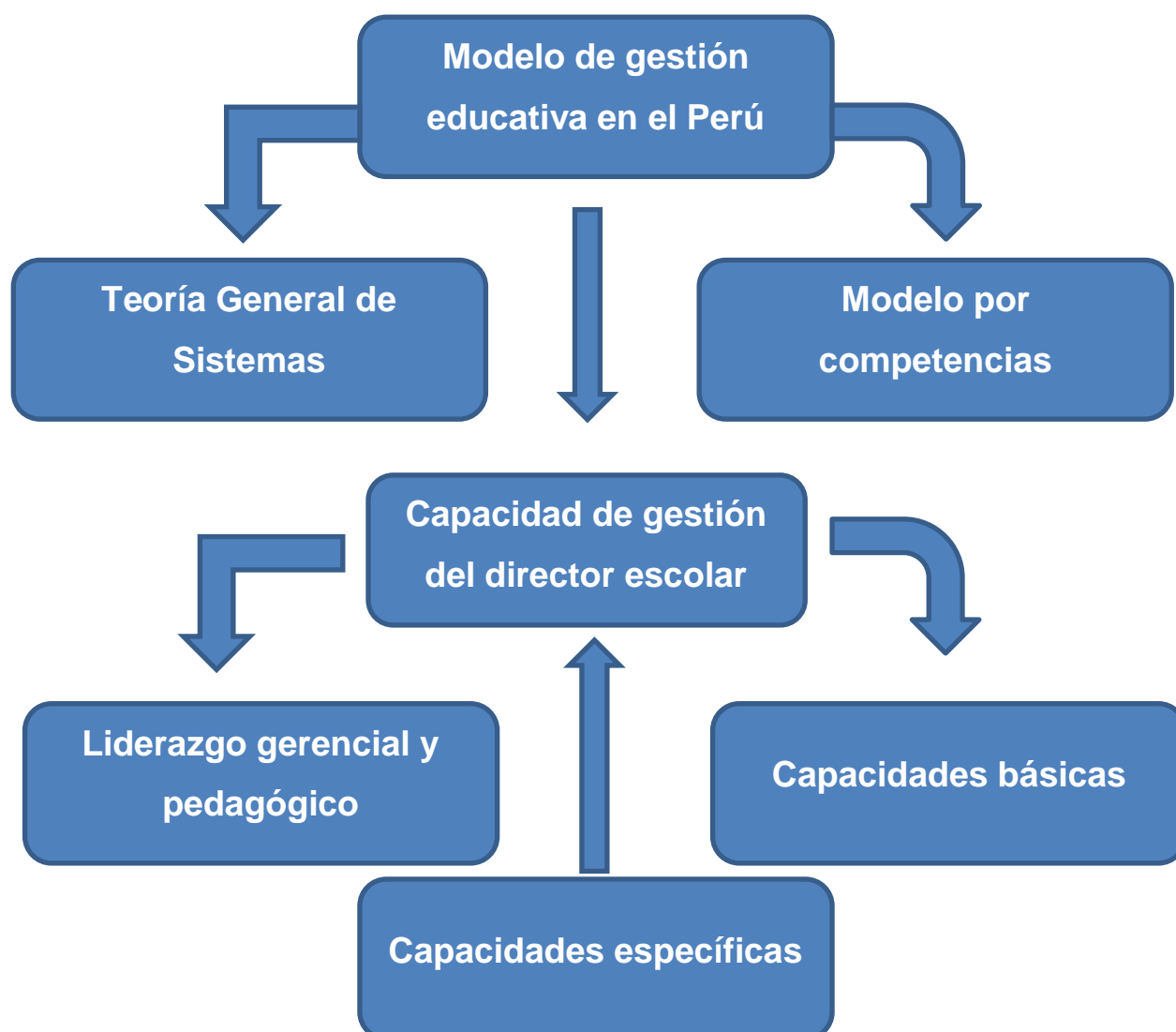
Alarcón (2016), presentó la tesis denominada: *Factores que determinan la Capacidad de Gestión de los Directores de Instituciones educativas de Motupe*, el objetivo fue: Describir los factores que inciden en la gestión que realizan los directores en función al cumplimiento de metas establecidas en los instrumentos de gestión, es una investigación de enfoque cualitativo de diseño descriptivo interpretativo asume el método de estudio de casos y trabaja con tres directores de la Localidad de Motupe, para ello aplica la entrevista directa, y un test de observación directa, estudio realizado durante seis meses, llega a la conclusión que el factor principal en la capacidad de gestión es el contexto de la comunidad los factores sociales y la presencia de grupos de poder, dichas acciones no facilitan que los directores puedan realizar trabajos de concertación con los organismos de la localidad agrupados en Pymes así como con las Ongs, ya que la tarea administrativa y la función de asesoría escolar se encuentran dentro de la norma educativa no siendo prioritario la realización de convenios con la institución.

## **1.2. Marco teórico referencial**

El análisis de la formación profesional humana y el desarrollo sostenible en la práctica es indispensable para mejorar la calidad del proceso educativo de ahí que es necesaria la integración y participación de la escuela, familia y comunidad en los proyectos educativos, sociales y culturales los cuales deben ser promovidos desde la institución escolar hacia la comunidad, de tal forma que se pueda establecer una comunicación efectiva entre ambos actores, para tal fin se hace referencia a los siguientes aspectos o bases teóricas acordes a la propuesta del Ministerio de Educación desarrollada en el marco de la Ley de Reforma de la Carrera Pública Magisterial, Ley N° 29944.

Así mismo, esta refrendada en el documento denominado Marco del Buen Buen Desempeño del Directivo, el cual es la guía del trabajo del director de una institución educativa, y la que consta de dos dominios, seis competencias y veintiun desempeños; todo ello hace que se trabaje orientada en la labor pedagógica y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Así pues, la tarea fundamental de las organizaciones es vincular las necesidades del desarrollo social en función a las competencias de los actores quienes son los que guían el quehacer educativo, especialmente en la preparación de los estudiantes para su inserción laboral o el seguimiento del desarrollo profesional en el ámbito académico, por ello, para una mejor comprensión del análisis de la capacidad del director en la articulación hacia la comunidad en concordancia con la teoría fundamentada se propone la siguiente estructura.



*Figura 1.* Estructura de análisis teórico para determinar las capacidades del Director en la integración escuela comunidad. Elaboración propia para el estudio.

Como se observa la complejidad de la teoría se articula para la determinación de las capacidades del director por ello se establece las condiciones en la cual se encuentra la gestión educativa en el Perú dado que ésta involucra aspectos funcionales que responde a la exigencia de la sociedad y de las organizaciones que buscan el desarrollo humano.



## **Modelo de gestión educativa en el Perú**

En la actualidad la dinámica de la gestión de las industrias integradas a la tecnología se ha traducido en una gestión estratégica en la cual se integran disciplinas que coadyuvan la comprensión del desarrollo humano, ante ello las sugerencias de la Unesco (2008) Acuerdo en Tay Pei China por el Desarrollo educativo, así como de la recomendación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que en materia educativa busca el trabajo de educación socializadora y por competencias directas de participación de los actores en materia de alcanzar las competencias para el mercado productivo de integración de la dinámica global del mercado a nivel laboral, cultural y financiero, la misma que considera que la educación es fundamental para generar espacios de producción así como creación de tecnología acorde a la necesidad actual.

Ante ello, el Perú asumió dichas recomendaciones y reformuló la Ley de la Carrera Pública Magisterial N° 29062, promulgando la Ley de Reforma de la carrera Pública magisterial Ley N° 29944, en la cual el modelo por Competencias para los docentes se gesta a través del criterio denominado desarrollo por competencias, la misma que para la comprensión de meritocracia indica que debe existir una evaluación permanente para asumir diversas funciones y cargos en la gestión escolar, en la misma que se propone como función del director competencias fundamentales traducidos en el Marco del Buen Desempeño de los Directores.

Para Pezzini (2014) analizando las recomendaciones de la OCDE para la educación se traducen en cinco políticas que fueron insertados por el Centro de planeamiento estratégico (Ceplan) en el Plan Bicentenario y éstas son: (a) Acceso a la educación: avanzando para continuar cerrando las brechas pendientes; (b) Mejorando la calidad de la educación para todos los peruanos; (c) Mayor pertinencia de la educación para favorecer la inserción laboral de calidad; (d) Hacia una mayor y mejor inversión en educación: un reto que requiere una política de estado; (e) Avanzando hacia la educación que necesita el Perú.

Como se observa de estos cinco lineamientos el Ministerio de educación considera que los directores deben fomentar el acceso a la educación sin distinción alguna, sobre todo preparar la condición para la inserción laboral y sobre todo el

fomento del desarrollo educativo, aspectos que son desarrollados ampliamente en las continuas emisiones de las normas de gestión escolar para los años lectivos del año 2013 hasta la fecha esperando que esta se amplíe hacia el 2021. Asimismo, se observa que dentro de este modelo también se articula al Proyecto Educativo al 2021 en los tres primeros objetivos estratégicos con la misma recae en la función de los directores en las 18 políticas de estos objetivos que deben plasmarse para el logro del mejoramiento de la calidad educativa.

Para el Minedu dentro del enfoque de la OCDE, la educación básica es fundamental ya que de ello se espera el real despegue de la economía así como el desarrollo tecnológico, aspectos que podría traducir en el crecimiento sostenido del país, por tanto los directores de las instituciones educativas son los operadores directos del cumplimiento de estas recomendaciones, especialmente en el proceso de articular la comunidad con la función escolar, es decir de acuerdo a estas recomendaciones se debe cumplir la responsabilidad del estado, de los padres de familia organizados en organizaciones sociales y empresariales que deben intervenir en la formación de los estudiantes, por ello se transcribe el siguiente informe.

Los niveles de acceso al sistema educativo han aumentado considerablemente, particularmente en los niveles de educación inicial (tasa neta de matrícula de 84% en 2014), secundaria (78% en 2015) y terciaria (tasa bruta de matrícula de 68.8% en 2014 de acuerdo a cifras oficiales), con una mayor tasa de finalización en los niveles educativos más altos. El desempeño también ha mejorado, fundamentalmente para los alumnos de primaria, tal y como demuestran los resultados del estudio censal de los países conformantes juntamente con el aumento del presupuesto en el sector educación incrementándose notablemente en el año 2016 alcanzando hasta un 3.5% de gasto continuo para la enseñanza aprendizaje. (Vegas y Coffin, 2016, p. 23)

Como se observa de dicha información se considera que el estado peruano a través de sus instancias ha realizado el incremento sostenido de las tasas económicas aspectos por la cual se debe buscar con énfasis el desarrollo de la

educación así como de la disposición de la comunidad para recibir a los egresados de educación secundaria y esto, de acuerdo con las indicaciones de los representantes del Ministerio de Educación está a cargo de los directores de instituciones educativas.

También se traduce las características de los directores en el Modelo propuesto en el Marco del Buen Desempeño de los Directivos, en la misma se determina que ser gestor no solo es conducir la escuela sino que esta debe ser ampliado y articulado hacia los actores sociales como se describe textualmente.

Durante mucho tiempo los directivos de las escuelas así como el propio sistema estaba diseñado para la función administrativa jerárquica con la cual se aplicaba para la sumisión de los padres de familia, los docentes y los estudiantes, esta realidad se ha ido modificando con el transcurrir de los años en la cual se busca la generación de nuevas estrategias participativas del conjunto de actores de la educación que impulsan los aprendizajes desde diversos ángulos con el propósito de asociar la convivencia social con el desarrollo productivo. (Guerrero, 2012, p. 49)

De ahí que la esencia de la escuela es formar de manera idónea a estudiantes que puedan alcanzar insertarse a la sociedad de manera positiva y coherente en las diversas funciones sociales y laborales, por ello dentro de los dominios del docente se especifica que se debe promover las acciones de interrelaciones de modo que los actores sociales como son las pequeñas empresas, los comerciantes, así como las diversas organizaciones puedan ser partícipes de la gestión escolar.

Profundizando el análisis de este enfoque en encuentra el aporte de Cuenca (2016) quien analizando el Marco del Buen Desempeño del Directivo expresa que “el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local” (p. 71). Cabe sostener que este vínculo se traduce en la gestión que debe promover compartir con la necesidad social así como de la participación de los padres de familia quienes son responsables de la gestión escolar como entes de cooperación

directa así como de agentes que salvaguardan la integridad de sus hijos en la comunidad.

Alfageme y Guabloche (2014), señalan que “Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida, por ello, en una gestión escolar -centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos” (p. 72) de ello se desprende que los aportes que realizan los agentes de la comunidad se insertan en la planificación educativa, dado que el diagnóstico situacional permite observar las amenazas y oportunidades y éstas son trazadas en objetivos estratégicos de la institución educativa.

Por ello una de las características de las Instituciones Educativas con la Modalidad de Jornada Escolar Completa (JEC) es la atención del estudiante durante 9 horas efectivas de clase, la misma que la gestión está abocada a gestionar servicios de alimentación así como de insertar la participación de los actores sociales, promotores culturales así como de las autoridades de la jurisdicción, es aquí donde se expone las deficiencias dado que la aplicación de las normas de gestión se centran en el aprendizaje del estudiante en el aula siendo insuficiente pues de acuerdo a este modelo la educación es compartida.

### **Teoría de Sistemas**

Siguiendo el análisis del modelo de gestión escolar del sistema educativo peruano se encuentra fundamentos citados en el Marco del Buen Desempeño docente y directivo, tal y como lo plantea Chiavenato (2003) quien sostiene que “la Teoría de Sistemas es una consecuencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por Bertalanffy entre 1950 y 1968, la cual se expandió hacia todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la ciencia administrativa” (p. 163) cabe precisar que éstas implicancias se traducen en la administración de las organizaciones siendo prioritario el desarrollo humano en la misma que se gesta que todos tienen la misma capacidad o la oportunidad de alcanzar competencias para poder guiar organizaciones hacia el bien de la sociedad.

Dentro de esa misma perspectiva, Heran (2007) sostiene que en la educación actual se plantea la condición de formación dentro de una serie de hechos complejos

en la cual se indica la disposición de cada actor de modo que “El análisis sistemático trata a las instituciones educativas bajo el enfoque de sistemas abiertos, que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente” (p. 54)

Desde este enfoque se considera que la teoría de sistemas incluye los procesos de adaptación a las organizaciones y éstas a su vez buscan la compenetración con las diversas necesidades sociales encaminadas al logro de las base conceptuales en función al desarrollo de las habilidades del hombre más aun cuando en los seres humanos se encuentran diversas necesidades y esta complejidad se advierte en las instituciones educativas, asimismo dentro de la modalidad de JEC, la implicancia se expone en que la convivencia se genera en mayor proporción ya que se busca la integración de los estudiantes en espacios de compartimiento de alimentos, de recreación simulando condiciones de la sociedad en la cual la interrelación cultural, social, económica no sea una diferencia que los separe, por el contrario el director debe fomentar la integración, para ello requiere la presencia de los padres de familia.

Por ello, se sostiene que son múltiples las formas de comprender la gestión mediante el enfoque de sistemas que genera el desarrollo de la competencia del ser humanos por ello se acota que:

Las funciones son múltiples considerando la aperturas del mundo global y sus relaciones de interacción con la naturaleza, por ello la sola composición de una generalidad no determina la particularidad de las cosas, sino que esta encierra un conjunto de sinergias positivas que se van enlazando uno tras otro formando algoritmos en las cuales la gestación del conocimiento es eminentemente un acto social. De este modo también se aprecia las diversas condiciones sociales, económicas y productivas incluidas dentro de las funciones del sistema, haciendo que si uno falla afecta de manera directa a los demás sistemas, por ello se dice que todo está concatenado para generar bases concordantes en las cuales exista equilibrio en las fuerzas gestadoras de conocimiento y su comprensión con la dinámica de la naturaleza hacen do que estas

interacciones se consoliden de manera continua y evolutiva. (Heran, 2007, p. 67)

Interpretando a la realidad social y educativa Beraun (2006) advierte que “los sistemas asumen diversas condiciones, sin embargo se encuentran dentro de una totalidad” (p. 57), por ello, el concebir un sistema es el ideal de la concepción de base de otras, por ejemplo en un vehículo existen por lo menos 7 sistemas que funciona en un todo, como sería el caso del sistema de arranque que tiene sus propios elementos que sin embargo están relacionados con el sistema de distribución de combustible, y esto a su vez está conectado con el sistema de rotación y de cambios, todos estos elementos son sistemas materiales posibles de ser observado y medido, no obstante existen los sistemas abstractos que son el conjunto de ideas y la conciencia valorativa que no pueden ser medidos pero si comprendidos .

Por ello al hablar de sistemas dentro de la gestión no solo se debe observar la formación profesional del docente director, sino como ser humano, como organización y como promotor de la gestión escolar, dado que la complejidad se traduce en la diversas situaciones contextuales que afectan el normal desarrollo de la educación peruana, considerando que el propósito fundamental es la preparación de las nuevas generaciones como forma de alcanzar nuevas perspectivas de gestión.

En ese sentido Beraun (2006), indica que: “La unidireccionalidad o constancia de dirección, consiste en que a pesar de los cambios del ambiente son alcanzados los mismos resultados o condiciones establecidas, porque el sistema continúa orientado hacia el mismo fin a través de otros medios” (p. 32).

Cabe señalar que los sistemas siendo autónomos su funcionamiento requiere de la acción de una totalidad, por ello estos tienen bases que se componen de elementos comunes y de funciones asociadas de tal modo que el sistema es tan parecido al funcionamiento de la totalidad del cuerpo humano con todos sus componentes como sería la fisiología, el sistema basal, el sistema locomotor etc.

En resumen, la Teoría de Sistemas en el campo educativo busca en primer lugar situar las funciones específicas de la escuela, la función de los equipos directivos así como el sistema de enseñanza y aprendizaje en la cual se complementan los diversos procedimientos normativos y de apoyo externo ejercida por la comunidad que sin embargo todos apuntan al buen proceso formativo de competencias de los estudiantes.

Tomando la base sustancial de la teoría del desarrollo humano de Chiavenato (2007) “los sistemas se relacionan entre sí, y es de manera continua” (p. 247), de ahí que si se traduce en la esencia de la gestión en las instituciones educativas la presencia de los sistemas como tal se concatenan ya que las funciones de los docentes se centran en la generación del conocimiento traducido en el aprendizaje, los estudiantes como tal receptionan saberes así como el conjunto de informaciones que se procesan de manera directa esto también se direcciona en la participación de los padres, por ello la función holística facilita ver la totalidad de las relaciones del aprendizaje.

Respecto a la gestión del director en la comunidad, las acciones se encuentran normadas en el sistema educativo la misma le permite realizar alianzas estratégicas para la contribución a la institución educativa, sin embargo no le permite establecer relaciones o intercambio de acciones productivas ya que solo se trata de generar aprendizajes, es por ello que los empresarios de la zona indican “para que invertir en algo que no se puede recuperar” de ahí que las condiciones de la gestión es la búsqueda de espacios de concertación de las acciones de mutua aceptación.

Para Heran (2007), Beraun (2006) asumiendo las posturas de Ivancevich (1997) coinciden que la capacidad de gestión de los gerentes o líderes de las organizaciones “están influenciados por supuestos implícitos y explícitos sobre la naturaleza de las personas de los cuales se derivan la disciplina y la motivación que se denominó la Teoría X y Teoría Y”.

Desde el enfoque de la Teoría X, la capacidad de gestión del director en la inserción a la comunidad podría darse desde el enfoque de la manipulación ya que se considera que existen personas a las cuales hay que ordenarles, dado que son deficientes en su organización siendo que ellos solo buscan satisfacer sus

necesidades básicas en tal sentido requieren de alguien con capacidades superiores para la ejecución de actividades complejas, de ahí que estas acciones se observan en la conducción de las instituciones educativas.

Respecto a la Interpretación de la teoría Y, Noceda (2007) considera que “esta función corresponde a las personas sumamente positivas que llevan el desarrollo de las organizaciones con visión de futuro” (p. 118), a las que les importa principalmente el involucramiento de todas las condiciones de trabajo y el trato directo con las personas de modo que el logro de las metas se traduce en una cuestión de propósitos establecidos de manera colegiada o común, en la cual se considera que todos los actores son participes de la forma de relaciones óptimas en las cuales se especifica los procedimientos para prevenir situaciones de conflicto y/o errores de las condiciones de producción.

Esta teoría transpolada a los directores de las instituciones educativas en el Perú, se supone que el perfil es la de un directivo concertador que lleva a la organización hacia el éxito a través de la propuesta de gestión escolar en la cual las acciones están organizadas en función a la realidad y estos se encuentran especificadas en los instrumentos de gestión, de modo que la consecuencia sea de una gestión gerencial asertiva y proactiva en la cual se priorice la necesidad de la organización y para ello se hace necesario la transparencia de los lineamientos de política educativa institucional, la misma que debe ser del conocimiento de todos los actores de la institución.

Alvarado (2007), articula esta teoría en función a la comprensión de los fenómenos de la educación, aspectos como “las capacidades de quienes dirigen la organización” (p. 31), así como de las normas que se proponen para optimizar de modo que las condiciones como la administración se concatenan con la acción pedagógica y de ello se desprenda en la consecución de objetivos y logros a nivel institucional en la cual los estudiantes sean los beneficiarios directos.

De las propuestas anteriores, se espera que la característica fundamental de la gestión sea conducida por personas que sean organizadores y tengan el emprendimiento suficiente para involucrar en el logro de objetivos institucionales, de modo que la función administrativa sea el punto de inicio para una gestión de nivel



gerencial tal como lo propone la teoría Y, ya que para llegar a desarrollar competencias no solo se trata de buscar personas con altos estudios sino con capacidades de gestionar en un conjunto de dificultades.

### **Modelo gerencial o administrativo por competencias**

En la actualidad, según los lineamientos del desarrollo profesional y de las capacidades del Ministerio de Educación (2014) considera que el Área de gestión del talento humano está dentro de la unidad de recursos humanos considerado como el área del capital humano, por ello se establece que “el nivel de alcance facilita la selección de un personal con altas capacidades de modo que estratégicamente pueda cumplir la tarea de desarrollar las instituciones educativas” (p. 12).

El desarrollo profesional esta traducido por una evolución constante de modo que responda a la necesidad de la organización y estos aportes a la educación proviene de la empresa por ello se estructuran en diversos niveles que ocurrieron a partir de la primera revolución industrial dando por inicio la importancia de la capacidad humana.

A decir de Cárdenas (2008), “después de la segunda guerra mundial las organizaciones consideran que el trabajo del ser humano debe darse en función a su aptitud” (p. 70), por ello se indica que las personas solo trabajan para cubrir sus necesidades y solo se instrucción hacia una actividad dado que existe el proteccionismo y se lleva la producción hacia aspectos propuestos con anterioridad.

Para Flores (2013) Citando a Marrick (1985), “la segunda ola se desarrolló entre la década de los 50 y los 70 en la misma la organización considera que las personas solo trabajan por dinero y se cree que solo poseen un mínimo de conocimientos” (p. 71), por ello es considerado como un costo para la empresa así como se traduce como una pieza de intercambio es decir son reemplazables.

Del mismo modo se describe que la Tercera ola entre 1970 y 1990 tuvo un supuesto como que la organización involucra a los trabajadores como parte de una

organización familiar por la cual se busca un primer acercamiento entre las relaciones con la empresa por lo que los trabajadores asumen su participación identificándose con la empresa de ahí que se busca el primer paso de desarrollo basándose en las habilidades particulares de cada uno de ellos.

Ya con el tratado de las organizaciones en desarrollo la Cuarta ola entre 1990 y 2000 parte de los supuestos sobre “las personas son: la gente tiene habilidades no aprovechadas, ellos pueden orientarse y controlarse, el trabajo es un activo para ser aprovechado” (Flores (2013, p. 12) desde este enfoque se jerarquiza las funciones y se da por inicio que el trabajo debe ser en conjunto con la cual se busca el impulso de la organización articulando el proceso de mejoramiento continuo y de la importancia de los sistemas dentro de la organización.

Para Flores (2013) la Quinta ola del 2000 a hoy considera “la importancia de la gestión del talento humano de la contribución de las habilidades como las capacidades innatas de las personas” (p. 61) y que esto debe potencializarse a través de distintas formas de capacitación constante para formar equipos, liderar grupos de trabajo, colegiar las acciones así como asumir responsabilidades al margen de los cargos que éstos puedan determinar en la misma que el emprendimiento sea una constante en la capacidad de todo ser humano.

Como se observa estas acciones también se dieron en el sistema educativo, por ello en la actualidad se busca la competencia de los directores de las instituciones educativas ya que se considera que debe ser un guía de las acciones administrativas, pedagógicas y comunales en la cual el fin supremo es el aprendizaje del estudiante, sin embargo se busca que se logre articular a la comunidad para la interacción entre las necesidades de las Pymes de modo que al egresar de la educación secundaria por lo menos pueda alcanzar una inserción hacia la sociedad de manera positiva.

Dentro del sistema educativo en la actualidad en el Diplomado de Gestión Educativa con Liderazgo pedagógico Torres (2007) manifiesta que “en la medida del tiempo se ha venido evolucionando en la forma como se ve y desarrolla a las personas en las organizaciones, y es evidente la evolución que se va dando para

definir que las personas que tienen gente a cargo son las responsables del desarrollo de su gente” (p. 57).

### **La teoría por competencias en el Perú**

En el sistema educativo en el Perú se encuentra la etapa administrativa formal desde los años 1920 hasta aproximadamente 1950 en la cual el desarrollo humano es solo el control de la función administrativa y estas no se ven como procesos de desarrollo y no existe estrategias de formación; entre los años 1950 y 1960 las organizaciones se abocan en encontrar una equidad interna, dentro de esta etapa se encuentra la incursión de la psicología industrial en la cual se busca la integración del individuo con el ambiente laboral, hace énfasis en la evaluación y valoración del cargo, pero tampoco existe las estrategias corporativas.

A decir de Izquierdo (2005), “la evolución del desarrollo humano en el aspecto laboral tiene un marcado proceso entre los años 60 y 70 en la cual las relaciones se traducen en la formación de organizaciones internas de modo que existe la gestión de conflictos” (p. 11) en consecuencia la sindicalización, las empresas buscan alcanzar altos índices económicos así como la reducción de los costos, ya en los años 70 y 90 se da por énfasis la competencia del trabajador y se busca el cambio de los procedimientos y concepción de la educación en la cual se determinaba que el cambio de conducta era señal de buen aprendizaje, en la actualidad el tipo de comprensión de la información determina el grado de conocimiento reformulado de manera crítica propositiva.

En la etapa de los años 90 y 2010 se propone la gestión estratégica en la gerencia de recursos humanos; hay énfasis en la generación de valor por parte de la función en la cual se promueve la integración e identidad del trabajador para con la producción de la empresa.

En materia del ámbito educativo, para Montenegro (2007), “la gestión del recurso humano para la dirección estratégica de las instituciones educativas requiere en primer lugar seleccionar al personal idóneo bajo las perspectivas de la

gestión estratégica con la cual los directores deben alcanzar metas institucionales y gubernamentales” (p. 31).

Dentro de estos lineamientos a través de la modificación de la Ley de Reforma de la Carrera Pública Magisterial Ley N° 29944 se busca desarrollar las acciones de carácter formativa y meritocracia con la cual se busca una constante mejora en materia de gestión por ello el desarrollo personal data de una maduración de los aspectos emocionales y de la gestión misma, considerando que estas estrategias permitirán el crecimiento y desarrollo educacional.

En la parte resolutive de la competencia parte de los aspectos holísticos y contextuales por ello Montenegro (2007), señala que la gestión integral por competencias se deben hacer las siguientes interrogantes “¿Qué hace una organización para obtener resultados sobresalientes? ¿Qué es una persona competente? ¿Cómo creamos personas competentes?” (p. 38)

En ese sentido existe una vasta teoría que implica el desarrollo de un conjunto de acciones y procedimientos que conllevan al propósito a través de la interacción de la ejecución de la planificación organizacional, en la cual la capacidad integra los niveles de conocimiento y los haceres de manera que la acción se traduzca en el logro de las metas institucionales, para la cual el compromiso resulta ser esencial, dado que de ello indica la formación de la cultura institucional, así como el liderazgos que ayudan a la visión estratégica de la institución en la misma manera que estas situaciones propician el nivel del clima laboral, la cual se concreta en el sistema coherente de la dirección que son el conjunto de impulsores que debe llevar la persona de manera que facilite el crecimiento de la organización, dado que la estructura de la organización se pueda observar en la características de la retribución a nivel profesional e integración del marco axiológico la misma que se propone en el conjunto de organizaciones del sistema de relaciones humanas y demás interacciones que hacen la distinción de la institución educativa.



Figura 2. *Gestión por competencias*

El enfoque de sistemas en la cual sostiene al desarrollo por competencias considera que las personas deben ser ubicadas en el lugar preciso ya que su mejor disposición podrá hacer que llegue a conseguir determinadas tareas para ello se requiere un seguimiento constante de sus acciones de modo que esto también es conocido como el Coaching o la interacción basada en experiencias.

### ¿Qué es Capacidad de gestión?

Para Leudo (2011) la capacidad encierra “un conjunto de proposiciones que pueden ser conceptualizadas desde el punto de vista del propósito que se pretende alcanzar” (p. 80). En ese respecto Marelli (2013) manifiesta que “es una acción observable en la cual cumplen funciones de generación de espacios de aprendizaje y socialización en valores” (p. 32); del mismo modo para Rodríguez (2009) “es el proceso en la cual se realizan las actividades en función integradora y adaptativa a las diversas circunstancias de la vida social que se afluyen dentro de las actividades de la educación” (p. 71)

Para comprender la capacidad desde el enfoque del desarrollo humano se toma la investigación realizada en el mundo empresarial, la misma que asume el Ministerio de Educación del Perú que considera del siguiente modo:

La Capacidad es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual

se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano. (Minedu, 2016, p. 22)

De ello se concreta que la capacidad involucra los saberes de manera concordante y coherente en la cual el saber hacer tiene relación con el saber conocer y de ello se demuestra a través de los desempeños de las personas las mismas que son acciones observables y medibles desde una concepción procedimental y valorativa como lo señala Montenegro (2007) “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana” (p. 77)

Dentro de esta misma perspectiva se considera que los directores de las instituciones educativas en la actualidad deben tener en claro los componentes de la capacidad, de modo que puedan hacer útil dentro de su condición gerencial, para ello se explicita que están formados de un conjunto de elementos en la cual están integradas los cinco elementos constitutivos de la competencia:

**Saber:** Este elemento se refiere al nivel de conocimiento que posee la persona en la misma se traduce ya sea desde el aspecto eminentemente técnico o de carácter empírico social para la cual el primer requisito se traduce en la experiencia del individuo.

**Saber Hacer:** en ese respecto Miller (2006), indica que está referido a los procedimientos que realiza la persona y que está relacionada con las habilidades en base a “los conocimientos previos las mismas que deben interaccionarse entre si ya que los aspectos cognitivos se traducen en los hechos para hacer alguna función o tarea ya sea de índole social o técnico” (p. 44).

**Saber estar:** dentro de esta condición está relacionada las emociones y la identidad del individuo ya que está compuesto por las creencias y la filosofía que predica la misma que facilita entablar relaciones interpersonales o por el contrario se convierte en una dificultad para lograr armonía de ahí que en formación continua resulta esencial en la competencia de los directivos, dado que las respuestas que

dé, el provengan o de los gestos que realiza coadyuvan en la formación de los grupos de desarrollo al interior de la organización.

Querer hacer: es el conjunto de la disposición psicológica que tiene el individuo y de esto es importante la capacidad de convocar a los seguidores ya que debe existir un primer acercamiento de los procesos y convencimiento de su potencial como persona, esto es de índole intrínseco ya que dé, el podrá verse a un tipo proactivo o a un tipo que deja que todo pase sin saber porque, siendo esto muy común de las personas que presentan una alta inseguridad de sus decisiones.

Poder hacer: Para Miller (2006), “este elemento busca desarrollar el aspecto individual de la persona” (p. 45) ya que está relacionada con la aptitud para hacer las cosas en la cual se observa la potencialidad que debe poseer para realizar la tarea o función por muy compleja que esta pueda presentarse, asimismo dentro de este elemento se considera la disponibilidad de los recursos para realizar la tarea así como el conocimiento necesario para poder operarlos ya que esto determina el grado de la relación conocimiento y procedimiento de hacer.

En resumen estas acciones deben ser fuente esencial de la capacidad de los directores para poder alcanzar los objetivos educacionales que se observan en la gestión institucional, los resultados pedagógicos así como la integración hacia la comunidad ya que son actores contextuales que favorecen el desarrollo de los estudiantes desde distintos niveles del mismo modo el director con esta capacidades debe facilitar la preparación para el egreso de los estudiantes y su inserción positiva hacia la comunidad.

### **Gestión comunitaria**

Los aportes de la administración en el campo de la sociología han derivado un conjunto de acciones, las cuales buscan la integración de los postulados generales de la planificación integral con el desarrollo del contexto poblacional en el marco de la finalidad del desarrollo de la comunidad guiada a través de los representantes o

autoridades que promueven el desarrollo social y de la estructura organizativa considerando la problemática de una vida armoniosa y digna en el contexto.

Desde ese enfoque, Mutuberría (2008), realizó análisis de los procesos en la cual denomina gestión comunitaria como “el conjunto de acciones que realizan las personas organizadas en función del bien común y social, para ello hacen uso de las herramientas normativas así como de los diversos recursos propios y de asignación en el estado donde se concentra la función” (p. 76).

Martos (2011), también sostiene que gestión en la comunidad significa la ejecución de un conjunto de acciones previstas dentro de un plan de desarrollo y “está a cargo de los representantes de la comuna quienes son los responsables del cumplimiento de las actividades que generan el desarrollo social” (p. 21).

Como se observa la gestión comunitaria debe ser determinada dentro del campo administrativo especialmente en el ámbito estatal o público ya que el alcance de la misma se encuentra en generar espacios de desarrollo de la infraestructura, el crecimiento de la población en función a la generación del empleo, entre otros aspectos siendo el de mayor afluente la intervención de los diversos actores hacia el crecimiento institucional.

### **Gestión comunitaria por competencias en el marco educativo**

Como se había advertido en los párrafos anteriores, el cambio de régimen laboral en el sector educación a través de la puesta en marcha de la Ley N° 29944 Ley de reforma de la Carrera Pública Magisterial se busca que los mejores actores puedan desarrollar acciones como liderar grupos, proponer acciones de mejoramiento continuo, tomar iniciativa o emprender nuevas acciones para el aprendizaje, todos estos elementos deben estar plasmados dentro de los estándares de desempeño de modo que el comportamiento de cada uno de ellos, facilite la construcción de los saberes contextuales, más aun cuando se propone que debe estar preparado para todo tipo de eventualidades.



A decir de Cuenca (2016), este modelo tomado de las organizaciones empresariales “para la gestión educativa articulan los procesos de Adquisición de habilidades a través de la capacitación pedagógica y de gestión” (p. 65), de modo que esto debe implicar en su desempeño en el aula, para el caso de la gestión se menciona que estas acciones deben orientar a los directivos hacia la concepción de la problemática, así como de concebir las dificultades o ventajas de manera que la preparación de la planificación debe articular también las estrategias de solución a la problemática, por ello debe convertirse en promotor de la gestión articulada al desarrollo humano de todo el grupo a su cargo, en ello se debe direccionar hacia el fomento de las capacidades, es decir se espera que los directores tengan la capacidad no solo de guiar a sus trabajadores sino que debe tener el conocimiento para capacitarlos y orientarlos hacia una sola meta.

Tomando los trabajos de Miller (2006), sobre modelos de competencia, Cuenca (2016) la competencia de los directivos de instituciones educativas y de Montenegro (2007) se resume en que una de las acciones básicas de la competencia para la gestión estratégica del sector educación está basada en la forma como se gestiona el talento humano, ya que de ello depende que el empoderamiento de la gestión tenga un liderazgo claro y proactivo para ello la selección de las personas según sus competencias está regido en el perfil del puesto así como de los estándares de gestión estrategia según los lineamiento de política educativa ya sea nacional, regional o local.

Cuenca (2016), señaló que “la competencia basada en experiencias previas debe ser reformulada a través de nuevas vivencias y nuevas propuestas en las cuales debe interaccionarse con la teoría vigente de sistemas” (p. 36); ya que de este modo facilita el crecimiento organizacional en base a la participación colegiada del conjunto de personas que trabajan en la organización, es decir la pertenencia a determinada área debe servir para entablar la comunicación efectiva de modo que no exista divergencia entre lo que se busca y lo que se consigue a través de distintos hechos organizacionales anteponiendo sus intereses al de la institución.

Desde ese enfoque en la institución educativa, los docentes y demás trabajadores deben realizar la evaluación de sus acciones de modo que el

mejoramiento de sus capacidades tengan relación con el conocimiento que adquieren basado en la función que realiza ya que de esto depende el éxito organizacional, así como el logro de los estándares que en materia educativa se encuentra en niveles de deficiencia, ante ello se hace necesario que los directivos puedan realizar actividades de desarrollo personal, mejoramiento de habilidades e intercambio de experiencias, de modo que esto favorezca a las características de gestión estratégica en las instituciones educativas. Por ello el establecimiento de procedimientos de control de la gestión es indispensable en las instituciones educativas ya que de esta forma se garantiza la claridad de objetivos.

Eboag (2004), luego de analizar los procedimientos de las acciones de los directivos de las escuelas rurales en México, especialmente en el estado de Durango, determino que “los directores de las instituciones educativas son los responsables del fomento de la integración entre las organizaciones vecinales, sociales y civiles debidamente organizadas, con las tareas académicas dentro de la institución educativa” (p. 38). Por ello especifica que una prioridad es la participación de las organizaciones ya que esto acrecienta las bases solididad de crecimiento de las instituciones educativas, siendo que el aporte más importante son los espacios administrados por la sociedad, con la cual se busca que el estudiante amplié el campo de aprendizaje.

En España, Bolívar (2009), estableció “el sistema de contrato directo entre las organizaciones vecinales y la representación de la escuela en función al uso de los ambientes” (p. 22) así como de las diversas situaciones problemáticas, como la industria, agricultura economía con la cual los directores estaban en la obligación de articular a la currícula de modo que se pueda encontrar posibles soluciones hacia el desarrollo social, esta experiencia ha conllevado a la sugerencia de que las comunidades deben estar preparadas para recibir a diversos estudiantes quienes deben interactuar con el sistema productivo de la comunidad, ya que con ello se estaría garantizando el buen desarrollo orgánico social.

En el Perú, Cuenca (2012), desde el enfoque de gestión asumida por el Ministerio de Educación describe que los procedimientos de la articulación se genera considerando “la problemática local y que estas actividades deben desarrollarse en

el marco del aprendizaje de la curricula” (p. 32), sin embargo, esta visión es de la concepción que la problemática de la comunidad se aborde de manera sucinta, y sin intervención de los agentes de la sociedad, por ello se considera insuficiente, tales recomendaciones.

Martos (2011), es quien precisa la intención de este trabajo, ya que “la gestión comunitaria como uno de las funciones principales de los directivos es aprovechar al máximo los aportes de la comunidad” (p. 57), para ello la concertación de alianzas estratégicas, la participación organizada en eventos generados por la escuela, así como la disposición de los diversos recursos medios y materiales de la comunidad es generada por el conjunto de acciones que realiza en concertación el director de la escuela con los representantes de las organizaciones públicas y privadas.

Por ello, pese que la normativa actual regula las acciones de los directivos inducidos hacia la gestión del aprendizaje, no desliga de la responsabilidad de alcanzar la gestación de convenios sobre todo en la modalidad de Jornada Escolar Completa (JEC) dado que las pequeñas industrias disponen de equipamiento y espacio para que el estudiante pueda desarrollar un proyecto, así como pueda acceder a los espacios públicos para el incremento de recursos que faciliten la comprensión del conocimiento cultural, contextual con la cual la población se identifica.

En ese respecto Lazarini (2008) señala la importancia de la gestación hacia la integración de las organizaciones sociales, (Delegación Policial, Centro Médico, Organizaciones Culturales y Académicas) así como la asociación de pequeños y grandes empresarios en “la participación de las actividades escolares de manera conjunta ya que el intercambio de experiencias favorece la vivencialidad del aprendizaje del estudiante” (p. 48), desarrollando el sentido crítico y de valores sociales establecidos dentro de la comunidad.

Dentro de la funciones que establece la Ley de Reforma de Carrera Pública Magisterial Ley N° 29944 se establece que los campos de gestión del director abarca la concertación de planes y acciones institucionalizadas en beneficio del aprendizaje de los estudiantes, por ello, las estrategias de integración se traduce en la búsqueda de compartir acciones conjuntas en las cuales la problemática

poblacional, cultural, de infraestructura se puedan integrar al conjunto de conocimientos que se desprenden en la curricula con la cual se estaría alcanzado el principio de contextualización.

### **Características del gestor de la escuela a la comunidad.**

Lazarini (2008), fundamenta que “el gestor es el responsable de las acciones que se desarrollan siguiendo un plan establecido” (p. 17), para ello se debe determinar el perfil del profesional con la cual se debe garantizar el cumplimiento de los planes de modo que los resultados sean acordes a lo previsto como elemento de determinación del nivel de aprendizaje, así como los indicadores de eficiencia en gestión a favor de la mayoría y de los propios estudiantes.

De este modo se busca conocer los rasgos esenciales para conducir a un grupo humano, por ello se describe las características fundamentales:

#### **a. Liderazgo Gerencial y Pedagógico**

Para el Minedu (2016), en la actualidad se promueve “la generación del valor a través del capital intelectual en la cual se comprende como el conjunto de elementos materiales e inmateriales y humanos que constituyen una organización educativa” (p. 41) para la cual la gestión está encabezada desde la condición del líder que genera espacios y concatenan todas las necesidades institucionales hacia una visión de desarrollo, para ello se propone el nivel de formación directa e indirecta la misma que es el eje en la cual se debe girar todos los aspectos educacionales emitidos por el sistema.

A decir de Cuenca (2016), “el liderazgo es la competencia fundamental que deben tener los directivos ya que su función gerencial requiere el nivel de gestión estratégica” (p. 76) que primero facilite cumplir el objetivo propuesto o como debe alcanzar las metas de aprendizaje de los estudiantes, en ella esta acción del liderazgo debe poseer la habilidad de convencimiento del grupo humano, de modo que el trabajo en consenso debe darse de manera activa a favor de la institución.

Cabe precisar que de acuerdo con Tobón (2004) “la competencia de por si tiene el componente de liderazgo y este se convierte en el verdadero valor

organizacional” (p. 81) siendo el capital humano ya que en la actualidad una empresa crece por el nivel de conocimiento que hace útil que transforme de manera asertiva ya sea de diferentes formas, de este modo la función administrativa de los directores facilita maximizar la condición del desarrollo de los trabajadores.

En ese sentido se rescata lo que precisa Montenegro (2007) que los directivos de las instituciones educativas seleccionados “deben poseer el nivel de desarrollo esperado” (p. 101), con la cual la problemática de la institución pueda ser relegado a un nivel inferior que no dificulte el logro de los resultados propuestos por el sistema educativo, de manera que se establezca condiciones de eficiencia gerencial.

Desde esa perspectiva Matos (2009) señala que “una competencia determina la función estrategia en la administración” (p. 90), ya que de ello depende la forma como se distribuye al personal en las diversas áreas del desarrollo organizacional, del mismo modo que en las instituciones educativas deben traducirse en aspectos concordantes con los compromisos de un liderazgo compartido en la cual todos tiene responsabilidad en las tareas para lograr el éxito institucional.

De esta manera el lograr alcanzar los niveles de gestión pueda ser sustantiva en base a los lineamiento previsto en el diagnostico situacional y esta debe estar organizado en objetivos estratégicos temporales de manera que la gestión pueda lograr superarlos en base a un trabajo técnico y social.

De ahí que cuando los resultados son verificados se observa la dinámica de las acciones de las personas que intervienen así como los resultados hacia las metas organizacionales, las funciones dentro de la gestión se traducen en base a las diversas circunstancias.

Según el Minedu (2016), “la responsabilidad funcional de los directivos es fomentar la integración de los actores de la comunidad educativa” (p. 83), ya que de ello dependerá el nivel de aceptación de la calidad de enseñanza aprendizaje con la cual se fomentara hacia el crecimiento institucional con la cual son procesos directos del trabajo integrado y gestado hacia el desarrollo del estudiante con la cual se aborda las diversas acciones del manejo de los conocimientos.

Montenegro (2007) señala que “la imposición de la calidad educativa ha conllevado a todos a generar diversas formas de acciones de mejoramiento con ello la gestión escolar debe estar acorde a la necesidad social” (p. 54), de eso se espera que la eficiencia en la ejecución de los contenidos previstos facilita en la eficiencia formativa e integradora de todos los integrantes de las instituciones educativas.

Para Bolívar (2009) “la responsabilidad del director gravita en la forma como se relaciona con todo el personal, como responde ante la exigencia de la sociedad” (p. 114) pero sobre todo en las condiciones con la cual se ha tornado la eficiencia de los procesos y la necesidad de articular los problemas de la sociedad para construir una sociedad justa y crítica de todos los actos de gestión, ante ello la visión moderna de gestión educativa se trata de las sobre posiciones de elementos fundamentales que llevan generar espacios de consolidación de los procesos educativos.

En consecuencia el desarrollo personal es importante ya que su capacidad de interacción debe generar la suficiente confianza para alcanzar consensos con todos los que están involucrados en la gestión de la institución ya que sin estas condiciones es posible que tenga mayores dificultades para alcanzar la hegemonía de la visión de las ideas en conjunto para el trabajo social.

Así mismo Bolívar (2009), enfatizó que “el director debe ser la persona que siempre tome la iniciativa en favor de alcanzar logros específicos de la gestión” (p. 105), con el trabajo mancomunado ya que de este modo facilitan que se posea frente a todos a quienes apoya en el desarrollo de sus habilidades.

Torres (2007), señaló que “en la actualidad es necesario dejar de lado el modelo de gestión administrativa de las instituciones y desarrollar el modelo por competencias” (p. 176), ya que de este modo la simplificación del cumplimiento de las tareas es un factor clave en la consecución de objetivos comunes ya que estaría gestando el desarrollo de los compromisos que sumen los docentes frente a la realidad de gestión de la institución educativa, ya con el tipo de gestión se alcanza la mayor plenitud del modelo gerencial donde el director es el que dirige las acciones y los demás en forma sincrónica cumplen las tareas haciendo que esas partes puedan complementarse con el todo sin descuidar las acciones particulares,

observándose que funciona como si fuera la exposición de una banda sinfónica, en la cual cada integrante cumple su rol en forma armónica, de tal manera que la melodía de la gestión se pueda alcanzar la tarea deseada.

### **Uso de estrategias del liderazgo directivo.**

En la actualidad y desde el nuevo Diseño Curricular Nacional propuesto por el Minedu, las funciones de los directores están centradas en el liderazgo pedagógico.

Un liderazgo pedagógico requiere en paralelo una comunidad de aprendizajes, donde el profesorado desempeñe, a su vez, el papel de líder. Las nuevas demandas a la escuela exigen el liderazgo a todos los niveles; el liderazgo de equipos directivos y el liderazgo docente se vinculan por la misión mutua: mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Conviene diferenciar entre funciones (normalmente obligaciones asignadas administrativamente) tareas, (cometidos o tareas propias de la obligación, que se deben hacer para cumplir la función) y Capacidades (conjunto de conocimientos y habilidades que capacitan a un sujeto para desempeñar correctamente una función o cumplir una tarea). (Minedu, 2012, p. 54)

De lo anterior se concibe que un el director de la institución educativa es como el director de la orquesta ya que dirige toda las acciones respetando su particularidad y función de cada miembro que tiene la alta competencia de dirigirlo hacia la música que están exponiendo.

En tal sentido, las Capacidades para la dirección no son las mismas que las de docentes, no todo buen profesor es necesariamente buen director, dar respuesta a las demandas de la dirección exige nuevos conocimientos y actitudes. Se agrega que las Capacidades de los directores escolares en EBR en nuestro país estarán enmarcadas dentro del Marco del Buen desempeño de los Directores, que ya está en construcción. Las Capacidades de la gestión o de los gestores determina el grado

de acción de la imagen institucional que se refleja, dado que la percepción desde el exterior siempre está basado en el nivel de gestión que realiza quien la dirige y como esta es articulada con la participación de los actores internos y externo es decir del personal de la institución como de los dirigentes comunales.

En el contexto latinoamericano, se delimitan 4 Capacidades del liderazgo educativo que estima esenciales. (a) Capacidad del pensamiento estratégico. Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Estas dimensiones quedan plasmadas en un proyecto de dirección; (b) Capacidad de gestión del aprendizaje. Dirección pedagógica del aprendizaje como una capacidad clave del liderazgo: liderar los procesos enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado; (c) Capacidad de relación con las personas. El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales; (d) Capacidad para la creación y animación de estructuras organizativas. En un contexto de autonomía creciente, el Director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido.

En ese análisis Bolívar (2009) concibe que entre todos los grupos de Capacidades, adquieran un papel relevante, “las Capacidades relacionales, basadas en una confianza, tener capacidad de animación, tratar con la gente, lograr la adhesión y participación de la mayoría en el proyecto colectivo” (p. 74).

Dentro de las funciones actuales es considerado que la tarea gravitante del director es la promoción de los aprendizajes, la disposición para la apertura de las diversas condiciones de gestión en la cual se establezcan las mínimas probabilidades de falta de espacios para el desarrollo teórico práctico del procesos de enseñanza aprendizaje, esto indica que además debe gestionar administrativamente todas las acciones propias del control logístico, de personal y de trámite documentario frente a los organismos superiores, por ello, nos da a conocer que “el rol de un director en una institución educativa, en la actualidad, se



centra en el liderazgo pedagógico ya que el logro de aprendizajes de los estudiantes depende del trabajo que desarrolla el docente en el aula o fuera de ella y del liderazgo pedagógico del Director”. (Minedu, 2012, p. 76)

Desde el Minedu (2012), se señala que “un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes”. (p.10) en consecuencia se espera que el liderazgo del Director incida en el mejoramiento escolar promoviendo: las formas de gestión del clima armónico en la cual la motivación al personal debe servir como fuente base para el desarrollo comprometido de las funciones a realizar con la exposición de sus habilidades para alcanzar metas retadoras.

También dicho documento sostiene que un Director con liderazgo pedagógico debe mostrar las siguientes características: (a) Capacidad Técnica: en la cual la planificación organizada de las acciones debe construirse todas las herramientas necesarias como planes de trabajo, unidades de aprendizaje, sesiones, proyectos y otros elementos en el uso de las herramientas virtuales y materiales disponibles en la institución que favorezcan el aprendizaje del estudiante; (b) Manejo emocional este factor es importante, ya que de las acciones humanas y de servicio con amabilidad o de buen trato determina la calidad de las relaciones de la aceptación de las recomendaciones así como del involucramiento hacia la tarea conjunta; (c) Manejo organizacional: con los dos elementos anteriores la gestión debe traducirse en la organización de los equipos de trabajo con voluntad y alta participación de las acciones básicas del trabajo de la institución, por ello se considera fundamental las dos primeras condiciones es decir conoce todo el procedimiento de planificación curricular, tiene buen trato para con los demás, esto en definitiva desarrolladas habilidades de integración con todo el personal siendo modelo a seguir en la conformación armonía de todos los integrantes hacia las metas de aprendizaje, la conformación de la idoneidad de las acciones propias de cada grupo al interior, reflejándose en la formación de los estudiantes, ya que está consolidado que del trato de los maestros depende la conformación social de los estudiantes

### **Técnicas para medir la gestión comunitaria por competencias**

En el ámbito educativo actual existen dos procedimientos para la medición del desempeño que en pocas palabras se trata de medir las competencias por ello, se han llevado cursos para comprender los instrumentos de recolección de datos y se espera que con estos elementos puedan alcanzar los niveles de establecimiento de la gestión por competencias entre ellos resalta el uso de la rúbrica que es un instrumento compuesto por indicadores de eficiencia. Dichos aspecto se trataran un poco más adelante.

Para Cuenca (2016) en la medición del desempeño se debe utilizar la técnica denominada "Activa" puesto que se observa al individuo en los procedimientos que realiza una tarea en la cual debe mostrar conocimientos concordantes con la tarea encomendada y esta debe ser registrada tal como así sucede. Por ello se recomienda que en el sistema educativo se deba proponer algunos procedimientos que conlleven a la obtención del dato de manera coherente.

**(a) Entrevista:** Mediante esta técnica se interacciona con el observado, se intercambia opinión y se escucha las eficiencias y deficiencias así como los procedimientos seguidos para lograr una meta.

**(b) Ejercicios en Bandeja:** Mediante este procedimiento se observa sistemáticamente toda una jornada de labores o varias en las cuales trata con propiedad el desarrollo de la actividad, aplica conocimientos, reformula y se interrelaciona con el grupo de manera que también se observa el fomento de la tarea en forma asertiva y positiva.

**(c) Ejercicios en grupo:** En esta tarea se busca conocer las implicancias del trabajo colegiado, la forma de solución, propuesta que se genera a razón de una tarea previamente establecida con miras a ser evaluado. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.

**(d) Presentaciones:** En este aspecto se busca la capacidad de dominio del tema ya tratado, la misma que debe ser expuesto en un tiempo determinado con motivo de la gestión. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.

**(e) Encontrar hechos:** En este aspecto se busca la solución compleja que pueda realizar un caso imprevisto que se genera en el contexto. En este caso el evaluador solo puede asesora algunos aspecto puntuales ya que se busca que el evaluado pueda encontrar la solución correspondiente a un caso que de por si se presenta en la organización. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

**(f) Ejercicios de escucha:** Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.

**(g) Otras técnicas:** También se utilizan en la evaluación de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas, entre otros.

Cabe señalar que, si realmente se pretende establecer el perfil del gestor en la integración escuela comunidad, es de importancia tener conocimiento que no solo se trata de las habilidades propias del directivo sino que esta esté dotado de autonomía, con la cual las gestiones que realiza debe ser concordante con los procesos propios que se sigue en relación a la ejecución de acciones compartidas, por ello la medición no solo debe abarcar la condición los aspectos observables, sino que también debe analizarse los procesos en las cuales el director muestra la disponibilidad de alcanzar los objetivos establecidos.

Asimismo, se especifica que los procesos de interpretación de las acciones reales que acontecen en el medio, se convierte en insumo para la generación de nuestras capacidades sobre todo lo que tiene que corresponder a lado humano, al vínculo del establecimiento de acciones conjuntas, de aspectos compartidas en el marco de la concienciación de la necesidad de trabajo articulado, de ahí que el nivel de dichas competencias son fundamentales en la gestión comunal.

### **Capacidades Básicas del director**

Según Leudo (2011), las capacidades básicas de un director parte del establecimiento de Capacidades para liderar la organización, más que con propósitos evaluadores, tiene por función incrementar la eficacia en la generación de aptitudes hacia el grupo humano conformado por docentes y estudiantes en las cuales se guía y se busca la eficiencia de los procesos pedagógicos y los procesos de aprendizaje ya que se trata de la forma como se enseña y de la forma como se aprende. El autor precisa que la competencia básica es la muestra de un “liderazgo innato que ayude a desarrollar la organización así como a los docentes en los procesos formativos adecuados, en lugar de orientarse a la selección de líderes, el enfoque actual es la formación para la gestión escolar con liderazgo pedagógico”. (p. 54)

Bajo ese enfoque se espera que los directivos al ser seleccionados deben ser preparados para ejercer la gestión con liderazgo pedagógico en la dirección sin embargo estas no son las mismas que las de los docentes, pues para ello se necesita una formación (inicial y permanente) para tener buenos directores. Es por ello que en la realidad refleja la necesidad de contar con docentes y directivos que hayan sido formados para asumir retos así como para poder generar espacios de aprendizaje de manera eficiente más aun cuando se conoce que la competencia abarca un sentido amplio del desarrollo personal.

Los fundamentos de la teoría se enfoca en el análisis de la transición que ocurre cuando un docente asume las funciones de gestor en las instituciones, ya que lo primero es que deberá cambiar y adaptarse a la socialización de la organización y segundo hacia la socialización de las funciones con el personal, el primero depende mucho de del grado de formación profesional, ya que adaptarse al cargo depende de lo que conoce técnicamente cómo funciona la organización dentro de todos los elementos administrativos regulados por las normas de gestión del sistema, en función a sus propio reglamento, mientras que el segundo proceso de adaptación ocurre con la socialización con todo el personal así como con los actores de la comunidad, aquí dependerá mucho de la calidad de tolerancia y empatía que

desarrolle ya que de ser una persona hermética dura sin lugar a dudas le costara demasiado tiempo a cambiar a la gestión positiva institucionalmente.

Dentro de las competencias requeridas estas deben mostrarse a través de unos indicadores de eficiencia las mismas que se deben aplicar para alcanzar grandes niveles de éxito escolar como son:

### **(a) El Director como Promotor Social**

Castro y Paz (2006) señalan que es el “conjunto de capacidades y habilidades proactivas, de autogobierno, de gestión y de desarrollo personal, que caracterizan a un eficiente trabajador de una empresa o institución” (p. 139)

Concordando con Cuenca (2016), Montenegro (2007) sobre todo con Flores (2013) se considera que en la promoción social prima la “Autocrítica” en la cual los procesos de reflexión de su actuación resulta una estrategia fundamental ya que el segundo aspecto “Autoconocimiento” le permite conocer sus potencialidades así como sus habilidades para resolver problemas y crear nuevos espacios de gestión, por ello una recomendación desde el ámbito privado es el cambio de personal, sin embargo en el sector público se busca la rotación y búsqueda de compromiso ya que está demostrado que estas situaciones facilitan con convergencia laboral.

### **(b) Proactividad del director**

A decir de Teixidó (2007) para esta competencia se requiere que el directivo tenga la “Iniciativa”; como conducta de motivador y/o emprendedor de las tareas a realizar, del mismo modo se espera que muestre “Creatividad” ya que esto es garantía de la creación de estrategias, de soluciones y planteamientos de nuevas propuestas de gestión, para luego arribar a la “Autonomía personal” dado que es una situación en la cual toma decisiones oportunas sin dañar al entorno y contexto laboral.

Dicha condición facilita los intercambios de visión social, con la cual el director no solo debe responder al ámbito académico sino que se convierte en actor social.

### **(c) Autogobierno.**

Para Teixidó (2007), el autogobierno parte de la muestra de disciplina para asumir responsabilidades, conducción del grupo así como el cumplimiento de propuestas educativas. “Concentración” en este aspecto se observa la capacidad de atención sobre uno o varios aspectos que están ocurriendo en el ámbito de gestión, sin embargo en esta capacidad se observa el “Autocontrol” ya que en el trato con seres humanos se requiere en control emocional y el tratamiento apropiado de las personas.

### **Capacidades específicas**

Se entiende por capacidad específica de gestión, así manifestó:

Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones, para ello establece un carácter de liderazgo propositivo, para guiar a la comunidad, así como eficacia en la administración de recursos humanos como parte de la gestión del talento humano, dosificando con criterio el manejo en pro de la institución esto debe complementarse con la adecuada gestión de los recursos financieros captados directamente así como de los aportes recibidos que le llevan a dosificar con criterio oportuno la administración de recursos materiales, de modo que la gestión establezca la eficacia personal como responsable en la conducción de una institución educativa exitosa y en pro de la calidad educativa” (Castro y Paz, 2006, p. 66).

Respecto a la especificación directa del director de una Institución educativa, en el sistema educativo peruano se presenta la capacidad con el siguiente marco, de desarrollo en la cual involucra acciones de carácter formativo profesional así como aspectos determinantes en el crecimiento de gestión.

#### **(a) Estrategia de Gestión del Cambio**

Abarca las prácticas que lleva a cabo el directivo escolar para construir e implementar un proyecto Educativo para su institución, asegurar la administración eficiente de los recursos y una convivencia democrática en la escuela, con el fin de promover su buen funcionamiento y responder a las demandas y cambios del entorno escolar. “Comprende cuatro Capacidades relacionadas: Dirección específica de gestión, Clima y convivencia democrática, Administración de recursos y Vínculo con la escuela y la comunidad”. (Minedu, 2012, p. 54)

#### **(b) Estrategia Desarrollo de la Profesionalidad.**

Comprende las prácticas que caracterizan el ejercicio profesional de la función directiva. Refiere a la integridad ética, así como “al compromiso que muestra el directivo escolar con la misión de su escuela y con el fortalecimiento continuo de sus Capacidades profesionales, con el fin de responder a su proyecto profesional y a las demandas de su Institución Educativa. Integra las capacidades de ejercicio ético y desarrollo profesional”. (Minedu, 2012, p. 54)

#### **(c) Estrategia Gestión de Procesos Pedagógicos.**

Comprende la dirección de procesos de planificación, ejecución y evaluación curricular; así como la conducción de prácticas sistemáticas de acompañamiento docente y la construcción de espacios de diálogo y reflexión que lleva a cabo el directivo escolar, con el propósito de desarrollar la profesión docente y por consiguiente la calidad de los procesos de aprendizaje al interior de la Institución Educativa. “Abarca tres Capacidades: Planificación y desarrollo curricular, acompañamiento pedagógico y evaluación de los aprendizajes”. (Minedu, 2012, p. 54)

Según Teixido (2007) se sabe que “la propuesta del desarrollo de las capacidades al campo escolar fue a razón de las experiencias logradas en el campo industrial empresarial” (p. 114) donde los gerentes desarrollaban con incidencia fuerte que cada responsable de área productiva, de servicio, deberían optimizar en función a la calidad de servicio que espera el cliente, siendo el trabajo oportuno para la emisión de los productos, esta forma de trabajo se promueve en las organizaciones escolares ya que la nueva circunstancia determina la calidad de que

se debe buscar en la gestión es decir hacer las cosas con eficiencia promover aprendizaje coherentes y efectivos en la articulación de la teoría con la realidad en forma práctica, para ello el trabajo individual debe unirse al trabajo grupal:

En el plano de gestión directivo escolar Bolívar (2011) define que la “Capacidad es la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizandoy combinando recursos personales y del entorno” (p.12) asimismo, “Capacidad es una característica observable constituida por conocimientos, saber hacer o comportamientos que contribuyen al trabajo bien hecho en el ejercicio de un rol o una función específica” (Beirendonck, 2004, p.19). Del mismo modo se concibe que “Capacidad es un conjunto de comportamientos observables que conducen al desempeño eficaz y eficiente en un contexto concreto” (Pereda y Lopez, 2002, p.46).

Según De Miguel (2005), las capacidades que son conocidos como las habilidades innatas que se manifiesta en la acción de los directivos, también se espera que esta sea reforzada con los conocimientos alcanzados en la formación profesional, por ello se expone lo siguiente.

Este modo característico de proceder que identifica al profesional que lo posee como competente no está referido al conocimiento de un tema específico o a su dominio de una técnica concreta. Lo que determina su capacidad es la demostración de que posee una capacidad para comprender las situaciones, que se presentan en el entorno y de la necesidad de fomentar el análisis de la realidad con visión de futuro sin descuidar los elementos planificados, por ello es importante la socialización de los temas en el marco de la flexibilidad de acción, ya que si se encierra en una trabajo programado con anterioridad pueda darse el caso que las circunstancias hayan cambiado en base a la dinámica de la sociedad, por ello debe establecerse los lineamientos base de modo que el trabajo específico ayude a la articulación en los procesos de aprendizaje en forma transversal. (De Miguel, 2005, p.40).

De los conceptos dados por Bolívar, Beirendonck, Pereda y López y De Miguel se afirma que: una capacidad es un desempeño, no la capacidad para un



desempeño futuro. Por lo tanto se puede concluir que se evidencia a través del comportamiento.

La capacidad específica de gestión incluye un saber (Conceptual), un ser (actitudinal) y saber hacer (procedimientos). Las personas movilizan sus conocimientos y la manera cómo hacen las cosas.

Para el caso del presente estudio, la capacidad específica de gestión del directivo se traduce en la acción con la cual se enfrenta para relacionarse con los agentes externos, realizar convenios interinstitucionales, generar espacios de convergencia que faciliten la tarea de educación basada en experiencias de aprendizaje desde la concepción de la escuela relacionada a la comunidad dado que los espacios laborales son las que prevalecen para la inserción de los estudiantes como un sujeto que contribuye al desarrollo social y económico.

Asimismo las instituciones educativas con la modalidad de jornada escolar completa tienen la tarea formativa de las relaciones sociales e interinstitucionales, por ello la importancia del análisis de la gestión se traduce en la generación de espacios para el desarrollo cognitivo, procedimental y afectivo de modo que los estudiantes sean los que se beneficien en la concepción de la tarea del aprendizaje dado que la real situación indica que la formación de habilidades requiere la realización de las tareas educativas de la teoría a la realidad y de la realidad a la teoría, es por ello que las condiciones de trabajo de la relación maestro estudiante, también implica la relación maestro comunidad con la cual la gestión del directivo es la guiar todos los procesos de gestión de manera estratégica.

### **1.3. Marco espacial**

El estudio se planteó dentro del contexto educativo peruano, específicamente en la zona norte de la capital peruana donde la población en su mayoría cuenta con recursos económicos de carácter medio hacia abajo, por ello, partiendo del slogan “Educación, tarea de todos” se encuentra que la investigación determina el ámbito de análisis concibiendo las condiciones económicas, estructura social, nivel de productividad y sobre todo del desarrollo poblacional lo que hace la tipificación del tipo de estudiante que participa dentro de un problema traducido en la relación escuela comunidad.

Cabe precisar que la educación peruana responde a los lineamientos de política de estado, para la cual en su propuesta basado en los derechos fundamentales de la persona busca alcanzar estándares de calidad con la cual se pondría en el orden del desarrollo económico social que todo país así lo requiere, por ello el estudio se ubica en el ámbito urbano en espacios educativos tipificados con jornada escolar completa donde la atención de los estudiantes es bajo la modalidad de tiempo completo. Siendo uno de los elementos clave la gestión de resultados por cada grupo de trabajo, en las áreas formativas y las áreas técnicas como las de formación cognitiva.

### **1.4. Marco temporal**

En la actualidad la educación peruana se encuentra en un proceso de reforma y cambio constante, en la dinámica de la modernidad en la cual la implicancia de la tecnología se encuentra desplazando los aspectos análogos de la gestión pedagógica, del mismo modo para la relación con la comunidad, el uso constante de las redes sociales, la relación de los sistemas tecnológicos para la captación de la información se vienen desarrollando a gran velocidad, por ello en este tiempo se puede decir que nada está oculto y que nada se puede dejar de conocer.

Específicamente de acuerdo a la norma del Ministerio de Educación de política educativa, la curricular nacional determina la contextualización de los contenidos de

aprendizaje, así como la diversificación de las diversas acciones de manera que la temporización esta incidido en el conocimiento pleno de la localidad de su producción y sobre todo de la cultura que los particulariza.

A decir de Márquez (2007) “la gestión estrategia esta direccionada a la consolidación de las relaciones de la institución para con la comunidad” (p. 61), de este modo se busca afianzar los espacios de formación escolar, minimizar las acciones de violencia por situación de discrepancia racial o económica, de ahí que la participación articulada tanto en la competencia docente como directivo se encuentra establecido en el Manual del Buen Desempeño Docente y Directivo, de este modo se propicia una característica esencial que responda a la exigencia social.

La educación basada en la formación de competencias parte de los aportes de Rosenblet (2004) que indica “en una educación del futuro la educación se concentrara en cuatro componentes esencial que es la competencia democrática “ (p. 56) que permita convivir y opinar entre cada comunidad respetando sus características particulares, del mismo modo se espera la competencia tecnológica ya que el conocimiento y formación de redes comunicativas debe ser el medio básico de comprensión entre las comunidades, asimismo se indica que la competencia manejo del conocimiento se traduce en la formación del capital intelectual.

### **La gestión comunal como proceso de formación del gestor educativo.**

Considerando que en el Perú la formación de profesionales alcanza al nivel profesional universitario, con el título de licenciado en educación o Administración, en la misma no existió una Escuela Superior Especializada en la formación de Gestores de la Educación, por ello, Durand (2006) recogiendo los aportes de Coombs 1980, Lacroix 1985 seguido de Durston 1988 y del tratado de Calvo 1986, se concibe que la competencia del gestor educativo, se fundamenta esencialmente en el ámbito rural, en la cual los integrantes de la comunidad intercambian fuerzas y visiones respecto al desarrollo de los estudiantes.

Dicha perspectiva se centra en la importancia del desarrollo socioeconómico o en el nivel de productividad en la cual los conocimientos gestados de las escuelas puedan ser de utilidad en el conjunto de la población de este modo la articulación de

las necesidades supere la expectativa social considerándose un recurso clave para la optimización de las fuerzas en la cual se desarrolle los proyectos integrados en función a necesidades comunes.

Las nuevas reformas educacionales, en material de responsabilidad funcional permiten el establecimiento de las nuevas condiciones de los profesionales que asuman el cargo de la dirección de centros escolares, Palalia (2010) citando la experiencia de Bolívar 2007, señala que “la importancia del gestor en el campo de la comunidad en la cual se involucre dentro del proyecto comunal, aperturen la posibilidad de integración de las actividades escolares con las actividades cívicas, culturales de la población esto fortalece el vínculo entre las organizaciones de manera que los procesos académicos puedan integrar hechos de la realidad de tal modo que los espacios sean integrados por los grupos de análisis. Dicho establecimiento también se resalta en las funciones de los directores y docentes en el marco del buen desempeño profesional, ya que se ubica al aprendizaje como el centro regulador de la relación entre los procesos curriculares de cada área y el conocimiento de la realidad del contexto.

Para Ochoa (2009) la articulación hacia la tarea educativa de todos los actores de la sociedad es la participación directa no solo de los padres de familia vinculadas a la institución educativa por situación de matrícula de sus hijos, sino es más importante la presencia de las organizaciones vecinales, las organizaciones empresariales de mayor y menor producción las instituciones de la comunidad en la cual la visión de la iglesia debe estar en concordancia con la escuela y estos a su vez con los órganos de vigilancia llámese comisarias o dependencia policial y otros medios de difusión de la realidad ya que son vinculantes en la gestión formativa, pues el estudiante es fiel reflejo de las costumbres familiares así como transporta la imagen institucional y su comportamiento en la sociedad.

De lo anterior se precisa que la gestación de este cambio depende de la capacidad de acción y de convencimiento que se tiene desde la dirección institucional en la cual las ideas deben estar en consenso.

### **1.5. Contextualización: histórica, política, cultural, social.**

El sistema educativo en el Perú, ha sufrido modificaciones estructurales y funcionales a lo largo del tiempo, en consecuencia también la gestión se ha visto con la prioridad de ser modificado, pues en la misma dinámica de la forma de administración que se regentaba desde el siglo XX, se ha trasladado hacia el enfoque por competencias en la cual el responsable asume el liderazgo en la conducción de la institución, concordando con los lineamientos de política educativa, de esta manera de la clásica forma de gerenciar a la institución como base de función administrativa y supervisora en la actualidad los directores son los gestores de la calidad educativa, por tanto la capacidad de gestión está asociada hacia el logro de las metas educacionales.

La educación peruana en su evolución parte de la concepción del hombre en la relación natural que tiene con la naturaleza, por tanto sus interrelaciones determinan el *modus vivendi* así como la conservación o depredación de las mismas, por ello es eminente que la formación del hombre dependa de manera directa de los aspectos que se norman en la sociedad y esta es determinada por la aplicación de la economía, la producción y el mercado de manera emergente y dinámica; al respecto Zavaleta (2007) aporta sus comentarios a la visión de la escuela con la sociedad organizada precisando que:

Dentro de la perspectiva escolar se alcanza la determinación que para desarrollar acciones educativas es necesario la concepción del modelo de hombre que se intenta formar, para dar respuesta al modelo de país y sobre todo al modelo social, por ello la tarea fundamental es el sentar bases sólidas para la generación del futuro de modo que esta tarea no solo sea la función de la escuela como tal sino que es el reflejo de la tarea en conjunto para formar estudiantes críticos pero altamente sensibles a la concepción humana. (Zavaleta, 2007, p, 31)

Al respecto cabe resaltar que una de las funciones de la escuela es precisamente la formación integral del estudiante y ello como consecuencia de sus experiencias curriculares, comportamentales y afectivas que determinan características culturales e intelectuales formados por acción del sistema educativo

con eminente interacción de los actores de la comunidad; es decir lo que observa, lo que siente, y lo que experimenta se convierte en el patrón de sus conductas vivenciales y con ello se integra a la sociedad convirtiéndose en un elemento que rige las normas sociales.

Por ello desde la filosofía crítica enfocado al desarrollo humano en el sistema educativo se encontró el siguiente aporte:

La percepción de la realidad lleva al hombre a determinar el tipo de gestión que debe alcanzar para optimizar la construcción social, dentro de esta tarea el tener en claro los lineamientos de política educativa debe estar concordado con los lineamientos del desarrollo social, esta visión filosófica ayuda a entender que se debe saber trabajar en conjunto que debe saberse como integrarse hacia las tareas comunes dentro de la organización de modo que las acciones dentro del aprendizaje se vea compuesto por lo que saben y hacen los padres de familia, con lo que saben y hacen los docentes de modo que esta sincronía se traduzca en la formación idónea del estudiante, para ello la comunicación entre los actores interno y externo de la institución debe ser horizontal y dinámica. (Delors, 1996, pp. 27-29)

Es bien sabido que tanto los padres como los demás adultos que conforman los organismos sociales, han desarrollado diversas acciones de gestión, su experiencia se traduce en un insumo importante para el aprendizaje, ya que partiendo del viejo adagio en la cual se dice que se sabe más por experiencia que por ciencia, entonces la articulación de los adultos de la sociedad ayudarían en forma óptima la construcción de los nuevos saberes, ya que se pondría de manifiesto los errores del pasado para mejorar los procesos en el futuro, de este modo el análisis no solo correspondería a la tarea del docente sino que el estudiante sabría recoger datos de los otros adultos y vincularlo a sus procesos de aprendizaje.

Lo anterior además, lleva a considerar que las relaciones humanas y su formación en la institución educativa resulta fundamental para preparar al hombre del futuro así este legado debe transmitirse de generación en generación ya que el aprendizaje en la práctica lleva a reflexionar la importancia de manera directa

superando a la concepción abstracta que se pueda formar solo de las exposiciones en el aula.

Cabe considerar que un estudiante debidamente formado dentro de esta perspectiva científica social, aseguraría la capacidad de integrarse a las diversas acciones de política comunal y social, ya que desde este enfoque la convivencia democrática es producto de la forma como se gesta la integración social.

### **Evolución de la gestión comunal en el Perú**

Si bien es cierto que estos procesos no son nuevos, es por los años 50 luego de la experiencia curricular de escuela nueva donde se busca que el padre de familia sea participe del aprendizaje de sus hijos, esta perspectiva ese amplio durante la década de los 70 en el programa denominado revolución educativa impuesta por aquel entonces en el gobierno militar, los padres de familia tenían que ayudar a la tarea de educación vinculándose con las tareas alimenticias y cuidado de los enseres de la institución, ya con las ideas fortalecidas el cambio de la vida democrática en los años 80 presento las deficiencias de la organización de participación de los padres de familia hacia las funciones de las instituciones limitándose solo al proceso de matrícula y ayuda al mantenimiento de la infraestructura escolar pero sin funciones de vinculación con el aprendizaje.

La realidad muestra que en los años 90 se siguió con este modelo ya que los padres solo podían intervenir a nivel de apoyo al mantenimiento de los servicios de infraestructura y poco o casi nada de acción para vincular a las organizaciones vecinales, luego del proceso de cambio de gobierno, por los años 2005 se toma un rumbo distinto, la escuela dejaría de ser una organización cerrada, su administración dejaría de ser eminentemente burocratice, para ello la exposición de los objetivos estratégicos y sus políticas presentadas en el Proyecto Educativo Nacional reflejaba la idea de la integración con la comunidad de modo que se esperaba la construcción de una sociedad justa y con alta sensibilidad social pero con conocimientos científicos y uso de la alta tecnología donde la responsabilidad es de todos, es decir en el sistema educativo todos los organismo deben contribuir en la tarea forma del

estudiante.

Sin embargo, a la fecha se visualiza la escasa participación integrada por la sociedad ya que con la imposición de la ley de Reforma de la Carrera Pública Magisterial, la selección de los directivos se ha realizado solo a nivel de un puntaje obtenido en un proceso de evaluación teórica sin comprender que debe existir un modelo de evaluación de las capacidades que se requiere para ser director, como los conocimientos técnicos la capacidad social y de concepción de la articulación con la comunidad para alcanzar retos propuestos de manera conjunta tal como indica las políticas educativas hacia el bicentenario nacional.

De ahí que en este estudio se encuentra la realidad de los directivos y su nivel de reflejo de logros obtenidos en materia de aprendizaje, ya que la realidad muestra que el avance es demasiado lento y especialmente en las instituciones JEC donde la disposición para la participación de los agente externos no se concreta porque aun las instituciones no tienen esta apertura así como los sesgos de que la sociedad no debería intervenir en la formación de los estudiantes.

La profundización de este análisis lleva a verificar que las acciones que se tomen deben sostenerse en la calidad de funciones que se realizan dentro de la sociedad, sus aportes al crecimiento de la industria así como asumir el liderazgo en sentar las bases sociales al margen de los errores que se observa de las organizaciones privadas y gubernamentales, lo que ha convertido a la escuela como el ultimo, lugar donde se espera que los valores se pongan de manifiesto para la renovación de una cultura de convivencia democrática y de buen trato entre todos.

### **Supuestos teóricos**

El enfoque social articulado al sistema educativo presupone la participación directa de los actores sociales en la construcción de los conocimientos de los estudiantes, para ello se establecen normas culturales que se transmiten de generación en generación y estos pese que van evolucionando en la dinámica constante del



cambio no pierden su esencia como aspecto relevante de la construcción social por ello el fundamento del Ministerio de Educación del Perú indicó que:

El enfoque que asume el sistema educativo peruano se basa en la dinámica del cambio que se gesta en el mundo, donde las condiciones de la globalización del mercado y la apertura comunicativa deben ser el sustento base para la construcción de los nuevos conocimientos donde el estudiante deba asumir una postura frente al mundo y sus interacciones políticas sociales económicas entre otros factores (Minedu, 2016, p. 31)

Por ello, en la actualidad el enfoque por Capacidades requiere la integración de saberes conceptuales procedimentales de modo que el estudiante pueda responder a las exigencias de la sociedad productiva y sobre todo al nivel complejo de la formación profesional en función al cambio constante de los elementos de procesamiento de la información.

Por ello, considerando que la sociedad es la encargada de la educación del estudiante Pardo, (2006) precisa que las actividades escolares deben estar vinculado a la realidad política social de modo que para comprender a la sociedad se debe ser partícipe de sus problemas y no de aislarse en un trabajo en el aula, por ello:

Sin ignorar los peligros que tal concepción encierra, ella nos lleva a la necesidad de construir la sociedad del conocimiento, que obliga a asumir retos a cumplir a corto plazo, ante la crisis existente, de igual manera el uso de la información abierta debe servir para el análisis y sus repercusiones en la sociedad, siendo el elemento principal la construcción de aspectos eminentemente formales. (Pardo, 2006, p. 17)

Ante esta complejidad el estudiante tiene que tener la capacidad de adaptarse con rapidez a los nuevos procesos de aprendizaje así como reestructurar permanentemente los conocimientos y su utilidad sin embargo Diaz, (2004) indica

que “Todo ello obliga a redefinir la relación del sistema educativo con la comunidad organizada, con los sectores productivos y particularmente con otros agentes socializadores como la familia, los medios de comunicación y la iglesia” (p. 57)

Es por ello que la visión holística de la educación permite establecer que nada es estable que nada es seguro que lo que se aprendió hoy, mañana esta mejorado, en consecuencia la escuela y la sociedad de manera articulada deben crear espacios en la cual el estudiante pueda adaptarse con facilidad a las exigencias sociales.

Morín (1998) precisa que “En definitiva la escuela debe por una parte abrirse a los requerimientos del medio y, por otra coordinar esfuerzos con otros agentes sociales, a fin de orientarlos bajo principios que sean los más coherentes posibles” (p. 87) esto permite reafirmar la urgencia del trabajo articulado entre la escuela y la comunidad especialmente con la sociedad civil organizada para moldear las necesidades sociales que pueda reconvertir el actuar en la sociedad dentro de una vida social en democracia.

En el sistema educativo peruano se ha implementado el proceso de la acción de enseñanza aprendizaje modificando a metodología de los docentes para su interrelación académica con los estudiantes, es así que del conductismo se pasó al constructivismo critico social propositivamente, del mismo modo el salto de la instrucción se pasó a la mediación y a la facilitación de los diferentes medios y recursos escolares para optimizar el aprendizaje.

Al respecto se fundamenta que:

La tarea de la pedagogía está en función a las acciones retadoras y de endoculturización, ya que la realidad muestra la diversidad de pensamiento, traducido en sus costumbres en la forma de ver la sociedad, por ello la escuela no debe desterrar estos hechos sino que debe reforzarlos y además hacer la comprensión de las otras formas en la cual se percibe esta realidad ya que como sistema se puede esperar casi todas las implicancias pero la práctica social determina la concepción de

la realidad y es más fuerte que los conocimientos adquiridos en forma abstracta. (Franco, 2009, p 76)

Considerando el concepto del autor se debe precisar que es justamente el modelo que se requiere para la formación del estudiante esto permitiría explotar todas sus facultades físicas cognitivas y emocionales en relación a la inserción a la sociedad como un sujeto útil que coadyuve en la construcción social y del mundo productivo.

En ese sentido Freire, (1996) refirió que:

Que el aprendizaje es tarea de las reacciones y acciones que se dan en forma lógica y articulada entre la teoría y la práctica así como de manera inversa pero en forma dinámica, la tarea de la pedagogía como estructura está definida pero su aplicación viene siendo modificada a razón de las diversas circunstancias en la cual la necesidad del hombre es la reconstrucción social y del conocimiento con la participación crítica de los actores. (Freire, 1996, p. 176)

Cabe resaltar que el aprendizaje es constante, que el devenir de las experiencias son el resultado del proceso de adaptación con la realidad y su complejidad en el curso del análisis de la información de los pensamientos de las organizaciones que conllevan al corte de las condiciones de vida mercantil, por ello es necesario la integración de la escuela con la comunidad de modo que se establezca necesidades comunes propósitos estables en el camino de la integración con la educación del niño.

En tal sentido, la nueva pedagogía debe estar en la facilitación de la información y en la mediación de la crítica para el análisis reflexivo determinado la posibilidad de excluir información acorde a la realidad pero sin desechar su importancia sino que debe ser el insumo de análisis para generar nuevas concepción de las estructuras sociales y científicas.

Al respecto, Freire (1996) sostuvo que:

Se recomienda que las instituciones como los demás organismos sociales públicos y privados deben primero proponer su marco axiológico que es la razón de la existencia y ser traducido como el mensaje de marca siendo la imagen institucional que refleje el tipo y la forma de planificación de organización y sobre todo de alcanzar logros positivos y sustantivos dentro de su propio accionar, para ello la autonomía de gestión y de construcción curricular depende e de la visión del modelo de hombre y de sociedad que se pretende crear. (Freire, 1996, p. 218)

Desde el ámbito de la realidad peruana se observa el esfuerzo en materia pedagógica, el Minedu impulsa los cambios estructurales del DCN así como fomenta el desarrollo profesional del docente y de los directivos, para ello los aportes de la sociedad civil en el convenio del desarrollo de la educación se mencionó que:

La construcción de las herramientas de gestión escolar deben tener la característica principal de su particularidad por ello debe ser el producto de la tarea de todos los integrantes ya que el concordar los lineamiento permitirá el acceso a la posibilidad de crecimiento sostenido, en el mundo se ha demostrado que tener elementos comunes y seguir una tabla de recomendaciones no da resultados esperados, pues cada particularidad tiene sus propio ritmo y su propia condición de gestación social. (Díaz, 2004, p. 67)

En el país con miras al bicentenario se realiza esfuerzos del sistema gubernamental, sin embargo pareciera que estas recomendaciones primero no sigan los lineamientos de política establecida, más aun cuando se articula elementos que se presentan actualmente pero que no existe sustento para articular a la meta propuesta, siendo escasa la posibilidad de lograr retos mayores.

En este sentido el Ministerio de educación en el actual Diseño Curricular (2014) planteó que:

Las concepciones de nivel y calidad educativa están reflejadas en el marco del desarrollo psicológico del estudiante, de la preparación hacia la endoculturización así como para la flexibilidad de la vida democrática, a

ello debe unirse los procedimientos metodológicos de la ciencia, el propósito final es la construcción de hombre altamente sensible a la problemática social con nociones de ciencia para promover su desarrollo armónico. (pp. 32-33)

El mismo principio de construcción es válido para el afectivo, es así como, mediante interacciones constructiva con objetos de su medio, pero sobre todo con otras personas, los estudiantes se van desarrollando como seres autónomos moral, social e intelectualmente.

Cabe mencionar que desde el enfoque por Capacidades en la educación Chiroque, (2015) manifestó que:

En este espacio las condiciones de aprendizaje no solo se limitan a la recepción del conocimiento, sino que esta debe ser la reflexión de conjunto de actores, docentes, estudiantes y otros participantes de modo que la acción socializadora se ponga de manifiesta de manera coherente frente a las acciones sociales, los procesos psicológicos en los estudiantes deben formar ideas críticas y no solo la repetición de hechos y fórmulas para desarrollar acciones lógicas o racionales. (Chiroque, 2015, p. 71)

Ante ello la acción de la pedagogía debe estar preparada para guiar al estudiante a la recolección de la información del mundo exterior, ya que la importancia de sus acciones deben ser el reflejo de la característica fundamental para alcanzar la comprensión social y ser partícipe de su cambio de modo que la formación siendo integral debe ser más crítica, para ello se espera que los gestores de las instituciones educativas faciliten en toda la amplitud las diversas posibilidades espaciales y temporales del aprendizaje.

Según los planteamientos de los aspectos anteriormente señalados, el factor común de todos es la vinculación escuela-familia-comunidad.

En ese sentido se manifiesta que:

Las acciones de la pedagogía en el aula debe considerar la articulación de la realidad social con los conocimientos científicos, de modo que se debe convertir al aula en un laboratorio donde se examina a profundidad las operaciones matemáticas así como la conformación de estructuras de comunicación basándose expresamente en las diversas posibilidades del desarrollo humano respetando las condiciones propias del individuo en su tarea principal como de su capacidad de integración reflexiva frente al grupo social, para revalorizar a la familia y a la comunidad, y hacerles participe de los programas educativos, lo cual permitirá contribuir al desarrollo integral del educando y mejorar la calidad del proceso educativo. (Barrera, 2005, p. 65)

En resumen la psicopedagogía no solo se encarga de la forma como el estudiante aprende y mejora su nivel cognitivo sino que alimenta sus valores creencias articulando lo experiencial con lo teórico utiliza la práctica como medio para comprender los fenómenos sociales y dar explicaciones coherentes según los niveles de relaciones que va construyendo a lo largo de su existencia.

**Por tanto se proponen los supuestos que se generan dentro de esta temática.**

Primero: Se considera que la acción humana determina las condiciones de las organizaciones, por ello se supone que las competencias y capacidades de los directores deben facilitar la acción de integración de la institución educativa con la comunidad organizada.

Segundo: una institución educativa que cuente con la participación de los actores sociales y de la comunidad organizada facilita los procesos de integración en consecuencia se espera un alto rendimiento de los estudiantes a razón de la apertura de espacios de aprendizaje, así como de las acciones conjuntas que se deriven en el equipamiento y mejoramiento del ambiente escolar.

Tercero: La participación de la comunidad en la gestión de reformas educacionales es especialmente relevante para el logro eficiente y eficaz de mejoramientos en el aprendizaje de los niños de medios pobres (y por ende, de la equidad educativa general). Esto, por sus aportes en dos grandes planos: la comunicación intercultural y (sobre todo) la realización de contratos entre actores en el sistema ampliado escuela comunidad.

Cuarto: Las evidencias indican que la participación de los padres mejora el costo-impacto de los proyectos de reforma educacional, para lograr mayor calidad y equidad de tres maneras diferentes. En primer lugar, si se supera la incomunicación intercultural, se mejora la eficacia pedagógica. Segundo, si la comunidad participa en la contratación, mejora el "accountability" de la escuela y de los profesores. Finalmente, si se logra un sentido de comunidad y de equipo con una meta común, hay una sinergia en el sistema ampliado de la escuela que también contribuye a mejorar los resultados de la gestión.

## **II. Problema de investigación**



## **2.1. Aproximación temática: observaciones, estudios relacionados, preguntas orientadoras.**

En la actualidad uno de los problemas latentes en el sistema educativo es la articulación de la educación con la participación de la comunidad organizada, sin embargo se considera la importancia de los actores de la comunidad en los ámbitos educativos dado que la integración de los objetivos sociales es la preparación del estudiante para su integración al sistema de producción y crecimiento económico de la sociedad.

En ese sentido, se observa que los países que resaltan en la educación son del continente asiático como bien lo sustenta

El informe sobre resultados del desarrollo cognitivo a nivel de matemática resaltan los países del continente asiático siendo los que encabezan Singapur, China y Shangai, al revisar los resultados los estudiantes de dichos países alcanzan el 90% de resolución de los problemas matemáticos seguidos de Japón, China Tai Pey Corea Macao, y del continente europeo solo se advierte la presencia de Suiza, Leichtenstein y los países bajos como Holanda y Bélgica con resultados acordes al nivel superior. (OCDE, 2014, p. 17)

El análisis de los procesos de logro de éxito en estos países está relacionado con la articulación de la educación con la sociedad productiva en la cual una de las tareas se centra en la gestión escolar vinculada con los empresarios y los representantes de las organizaciones sociales quienes intervienen de manera directa en la formación del estudiante, apoyo en la concepción del conocimiento, es decir existe no solo preocupación sino acción de todos los actores sociales.

Cabe mencionar que los países que invierten en educación no solo se preocupan del trabajo del docente sino que éste tiene el tratamiento completo como es la infraestructura el equipamiento y la capacitación continua de los docentes en estrategias donde la autonomía en el aula es primordial. En el Perú el sistema educativo se ha visto obstaculizado por una serie de problemas que han limitado su capacidad de respuestas a las exigencias y necesidades de la sociedad peruana.

Al respecto, se observa que la educación peruana entró en un nuevo milenio saturada de problemas socio-económicos derivados de la crisis financiera y las políticas deficientes que se han implementado en el país, esto conllevó a un recorte del presupuesto, afectando de manera significativa al sistema educativo, lo cual trajo como consecuencia que no se puedan cumplir con los proyectos educativos y sociales, sumado a esto el incumplimiento por parte del gobierno con los compromisos contractuales de los directores, así como también con la demora en la reparación y mantenimiento de las estructuras físicas de los planteles escolares y dotación de equipos y material didáctico entre otros, lo que afecta directamente al proceso educativo y su normal desarrollo.

Ahora, como consecuencia de ello, la problemática actual en el Perú son los bajos resultados en materia de aprendizaje especialmente en matemática y comunicación, pese a los esfuerzos realizados durante la última década con incremento de medios, recursos didácticos, inversión en recursos humanos como son los acompañantes y dedicación exclusiva en el segundo grado de educación primaria pareciera que no tiene resultados adecuados al nivel esperado, más aun cuando se ha incrementado la inversión económica, tal parece que uno de los factores sería la metodología que se está empleando que no sería la correcta, o en todo caso la forma cómo se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje.

Desde el enfoque del ministerio de educación se utiliza el estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, (2014) en función a la Unidad de Medición de Calidad Educativa en el Perú (UMC) dirigido desde el Ministerio de Educación (MINEDU) reportó que en los últimos 5 años la participación de los padres de familia en las instituciones educativas son cada vez más críticas por ejemplo en el año 2011 en educación inicial la participación de padres alcanzaba al 50% mientras que en educación primaria solo se reporta en un 20% considerando su mayor dedicación entre primer, segundo y tercer grado mientras que esto disminuye considerablemente en el 4to, 5to y 6to grado de primaria, pero la mayor preocupación se observa en educación secundaria en la cual solo se observa que los padres participan en un 5% siendo la ausencia notoria en la gestión escolar.

Respecto a la participación de las organizaciones de la comunidad, como las Comisarias Policiales; las Municipalidades distritales, la sociedad de pequeños y medianos empresarios, las organizaciones de transportistas así como las organizaciones sociales club de vaso de leches, entre otras el reporte del INEI (2014) precisa que solo alcanza al 2% y esto relacionado con actividades cívica culturales pero no participan en la problemática de la educación.

Así mismo, en el análisis se observa que la brecha entre la formación del escolar y la necesidad de la sociedad productiva es grande ya que los egresados de educación secundaria en relación a la capacidad y capacidades no responden a lo que requiere la sociedad ante ello nace la interrogante ¿Cuál es nivel de gestión escolar que realizan los directores para impulsar la articulación de la escuela con la comunidad? ¿En qué medida los instrumentos de gestión escolar, la normatividad de los lineamientos de política educativa facilitan el trabajo de articulación de la institución educativa con la comunidad? ¿Cuáles son los factores que impiden una adecuada articulación para favorecer el desarrollo de Capacidades de los estudiantes? Éstas y otras interrogantes podrían formularse dado la problemática recurrente.

En el contexto de la problemática situado en la localidad de Collique del distrito de Comas, que está considerado en una zona de menor desarrollo y de contexto poblacional diverso, el producto del crecimiento desmedido y el hacinamiento de las familias se encuentran ubicados tres instituciones educativas de educación secundaria con la modalidad de formación para el trabajo como es la variante técnica, en ella se prepara a los estudiantes en sus Capacidades genéricas y específicas en las familias de especialidad técnica, sin embargo pareciera que la formación que reciben no es suficiente para que estos estudiantes puedan insertarse al mundo productivo y contribuir en la economía personal y familiar, más aun cuando la constitución política del estado refiere que el estado debe brindar como derecho fundamental el cuidado a: “A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece” (Constitución Política del Perú art. 2 p. 4)

Por ello la preocupación de este estudio recae en recabar el conocimiento de los factores que favorecen al desarrollo institucional a través de la articulación de la comunidad y la gestión escolar como forma de verificar el cumplimiento de la Ley general de educación 28044 que refiere que el aprendizaje es un acto natural y que se desarrolla a lo largo de toda la vida, sin embargo es tarea y deber del estado generar los aprendizajes en la primera y segunda etapa del niño de manera que éstas deben estar direccionadas a la inserción social, al cambio y al desarrollo tecnológico que afecta al mundo global (p. 16)

En consecuencia se promueve el análisis de la problemática a través de un proceso vivencial entre los actores que están a cargo de la gestión escolar así como de los responsables de las organizaciones vecinales, de carácter social productiva e institucional teniendo como objetivo fundamental proyectarse a la articulación para favorecer el desarrollo educativo.

### **Unidades temáticas**

En el estudio se identifica como esencia del problema a la capacidad de gestión del director incidido en la capacidad básica y específica que requiere para su inserción con la comunidad de modo que esta problemática responde a la real necesidad de gestión y formación de las capacidades, dentro de la cual se busca la realización de las comprensiones de los siguientes aspectos:

- (a) Conocimientos de gestión
- (b) Relaciones interpersonales
- (c) Toma de decisiones
- (d) Manejo de normas de gestión
- (e) Visión estratégica de integración con la comunidad
- (f) Cumplimiento de metas

## **Definición conceptual**

### **Capacidad de Gestión**

Para Leudo (2011), la capacidad de gestión en el campo educativo son la aplicación de las habilidades de manejo del conocimiento técnico y de relaciones humanas para “lograr articular los planes en el campo del proceso de enseñanza aprendizaje direccionada al cambio de modalidad en función del cumplimiento y logro de metas establecidas institucional y de política de estado” (p. 178).

### **Capacidades básicas del director escolar**

Para Leudo (2011), son “las características personales del gestor de una organización que involucra las capacidades en función a la formación profesional que ha determinado su condición emotiva y visión de desarrollo que facilita el trabajo en la organización y lleva al éxito en función a la capacidad dentro de la sociedad” (p. 187) en tal sentido, se considera el conocimiento de las funciones de administración así como de la forma de relaciones denominadas habilidades blandas.

### **Capacidad Específica de gestión del director**

Leudo (2011), definió que son las condiciones de la nueva gestión educativa se traduce en la capacidad de utilizar las actividades de manera institucional con participación de todos los actores así como del uso adecuado de los recursos en función a la normatividad del sistema educativo; que “establece la condiciones de la gestión escolar en la misma que resalta la integración de la sociedad para con la escuelas en forma de alianzas específica de gestión combinando actividades que repercutan en la sociedad” (p. 76)

### **Integración Escuela Comunidad**

La proyección a la comunidad es el proceso de la gestión en la cual la institución educativa debe responder a las necesidades de la sociedad en materia educativa para la cual debe prepararse al estudiante para una vida útil en forma individual y

social de modo que la escuela contribuya en la formación integral del estudiante referido a sus Capacidades y capacidades de nivel personal, académico, laboral y productivo (Minedu DCN 2014, p. 31)

Cabe precisar que esta vinculación es el proceso en la cual se busca la participación de los actores sociales dentro del contexto educativo, con la cual debe establecerse puentes así como debe proponer las condiciones de apertura social y personal de manera que se pueda conceder facilidades para la integración de las actividades comunes.

### **Categorización**

Cabe resaltar que en la metodología cualitativa no es necesaria la descomposición de la teoría, sin embargo amparado en la norma de gestión educativa así como de las Capacidades que se recrea de los directores y docentes “Participación en la gestión articulada a la comunidad” se ha encontrado el siguiente orden de análisis.

Tabla 1

#### *Organización de la Variable Capacidad del director*

Característica	Categorías
Capacidad básica	Conocimientos de gestión Grado de relaciones interpersonales Seguridad de sí mismo en la toma de decisiones
Capacidad específica de gestión	Manejo de normas de gestión en la articulación Visión estratégica de articulación educativa Cumplimiento de metas institucionales y comunales

Como se observa se ha previsto de acuerdo a la problemática de un total de seis categorías que deben ser analizados desde el contexto en la cual se presenta la problemática dado que el crecimiento del desarrollo educativo depende de la forma como el estudiante está preparado para su inserción a la comunidad en forma positiva.

## **Determinación del contexto comunal**

El estudio se lleva a cabo en la zona norte de la capital peruana, específicamente en la localidad de Collique, perteneciente al distrito de Comas la misma que es considerada como una comunidad emprendedora, los padres de familia se preocupan por su organización tales el hecho, que se pueden encontrar programas del vaso de leche, comedores quienes apoyan a las familias en los alimentos a bajo costo, así como proporcionan ingresos económicos a las familiar organizadoras, por otro lado, existen organizaciones tales como hospitales, comisarias, instituciones educativas quienes se fortalecen para la mejora y el desarrollo de la comunidad.

Económicamente se trata de una población en la cual existen negocios de menor escala de consumo y de producción básica como es vestimenta, calzado y otros productos de menor facturación, por ello se percibe que esta mejora constante y progresiva están participando las organizaciones quienes asisten a las familias apoyándolas y orientándolas.

Cabe añadir, que la formación social como organización la localidad de Collique, se inicia con la migración de los pobladores peruanos de la zona norte del país, como proceso de búsqueda de oportunidades laborales, para ello se ubicaron en los espacios de la quebrada Collikc, siendo un amplio espacio que a lo largo del tiempo se ha desarrollado con el nivel de emprendimiento de los pobladores, quienes en su mayoría conforman los pequeños comerciantes, así como profesionales que alcanzaron el desarrollo profesional.

## **2.2. Formulación del problema de investigación**

Ante lo descrito y fundamentado en la articulación de la teoría con la realidad se permite formular las interrogantes a ser resueltos en el presente estudio, esto a razón de la concepción de la problemática ya que se observa una dinámica de cambios en la gestión y sobre todo en la forma como los directores deben concebir el sistema educativo.

## **Problema general**

¿La capacidad de gestión de los directores de las Instituciones Educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, ha contribuido en la gestión de la integración escuela comunidad en el año 2017?

## **Problemas específicos**

### Problema específico 1

¿Han facilitado los conocimientos sobre la gestión comunitaria, que poseen los directores de las instituciones educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, la integración escuela comunidad al 2017?

### Problema específico 2

¿La capacidad de relaciones interpersonales de los directores facilita la apertura para la integración de la gestión institucional con la comunidad conformado por instituciones vecinales y productivas?

### Problema específico 3

¿La capacidad de seguridad de sí mismo en la toma de decisiones del director facilita la gestión en la integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017?

### Problema específico 4

¿La capacidad en el manejo de normas de gestión del director facilita la gestión en la integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017?

### Problema específico 5



¿El conocimiento de manejo de la visión estratégica del director facilita la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017?

Problema específico 6

¿Las estrategias aplicadas para el cumplimiento de metas institucionales y comunales del director facilitan la gestión en la integración escuela comunidad en las instituciones educativas del sector de Collique el 2017?

### **2.3. Justificación**

El estudio es pertinente en la actualidad, dado que el análisis de la gestión por resultados en las instituciones educativas denominadas con Jornada Escolar Completa debe alcanzar logros sustantivos en la medida que los estudiantes reciben aprendizajes durante 9 horas y la alimentación es subvencionada por el padre de familia, del mismo modo cuentan con equipamiento para la gestión del aprendizaje diferenciado a las escuelas regulares, por tanto la verificación de estos logros también debe de haber alcanzado los niveles de gestión donde la participación de la ciudadanía organizada a través de sus representantes deben estar en la problemática educativa, de este modo apreciar la forma como los directores hacen que este proceso de inserción a la comunidad con la institución educativa, sirva para compartir espacios, solucionar problemáticas comunes y generar el ingreso a la institución educativa como también la participación sustantiva de los padres de familia.

### **Importancia practica**

El análisis de las acciones que se realizan en el cumplimiento de las funciones emanadas dentro de la Ley de Reforma de la Carrera Pública Magisterial, Ley N° 29944 se señala las competencias de los directivos que asumen la dirección de las instituciones educativas, por ello, pese que existen instrumentos de monitoreo, acompañamiento respecto al marco del buen desempeño del directivo, resulta insuficiente pues el conocimiento de las interacciones en la gestación de las alianzas

estratégicas como esencia o aliado para la generación de espacios de aprendizaje resultan un caudal de conocimiento no consensuado, de ahí que los resultados desde la concepción de los hechos de la realidad, su interpretación y la determinación de los factores subyacentes deben permitir establecer mecanismos para elaborar propuestas a favor de una función integrada entre los actores comunales, las organizaciones civiles, públicas y privadas con las necesidades educativas de los estudiantes dentro del contexto.

Del mismo modo el estudio es importante dado que en la comunidad de Collique existe los grupos en riesgo, producto del abandono de menores, proliferación de la delincuencia a manos de grupos de pandillaje, incremento de la prostitución juvenil y escaso margen y espacio de empleo, por lo que las acciones que se encuentren dentro de los procesos educacionales en los que se debería haber avanzado considerablemente en el rendimiento escolar de los mencionados estudiantes, así como la gestión de los directivos debe haber mejorado la calidad de la enseñanza con la aplicación del liderazgo pedagógico funcionalmente en la conformación del equipo de trabajo en general.

### **Importancia teórica**

El análisis de Leudo (2011), así como los aportes de Bolívar (2010) se constituyen en una nueva forma de visión de la gestión escolar, por ello, el estudio es importante ya que se busca cubrir vacíos en la actuación de los directivos de instituciones educativas, de modo que estos nuevos conceptos contrastados con la realidad deben permitir elaborar una propuesta de integración hacia la norma que regula el desempeño del director, ya que no solo se trata de liderar una acción de aprendizaje dentro de un contexto determinado, sino que se debe articular a los diversos contenidos que el nuevo Diseño Curricular Nacional, donde se plantea la interacción entre la comunidad y los procesos educativos de acuerdo al diagnóstico situacional, sin embargo también es relevante dado que el aporte de los teóricos indican que la gestación del nuevo proceso educativo se vincula especialmente en las interacciones y del compromiso de los actores internos y externos a la institución educativa, así como las recomendaciones de los tratados internacionales que

sostienen que el proceso educativo componen aspectos fundamentales de la sociología y la psicología organizacional.

### **Importancia metodológica**

Los estudios cualitativos respecto a la problemática social resultan de importancia especialmente en el campo educativo, ya que no solo se trata de medir aspectos conductuales, sino que se incide en la profundización de la comprensión de los fenómenos que aquejan especialmente en la conducción de las instituciones educativas, por ello, en este estudio se aborda en análisis de las interacciones, así como las percepciones de los involucrados en el proceso de integración de la gestión escolar con las actividades comunales con el propósito de generar mayor espacio de aprendizaje, siendo la actuación de los directivos los más resaltantes, en el marco del desarrollo social.

Desde ese campo los aportes que se generen de este estudio corresponden a los instrumentos y herramientas para captar datos desde los informantes clave, del mismo modo la metodología de análisis de datos, así como de la presentación de los resultados deben servir como base para la realización de otros estudios, en la cual se establecen las características particulares de una visión global así como de la captación de detalles particulares que se conjugan dentro de la normatividad, por ello siendo que la apertura del contexto educativo, se ha de considerar que la participación de los actores en la gestión educativa local es importante, sin embargo el análisis de las instituciones de un mismo contextos facilitará encontrar factores que se reiteran dentro de una misma problemática.

### **Importancia epistemológica**

La gestación del conocimiento se da a partir de los hechos que se presentan dentro de una realidad, sin embargo, las características esenciales de los seres humanos es la fenomenología como bien lo sostiene Morín (1986) la certeza de los saberes solo se concentra en una mínima proporción respecto a lo que se observa y lo que realmente se procesa, ante ello también la comprensión, interpretación de los datos lleva a una estructuración de categorías que alcanzan principios de verdad, con la cual según Habermas (1983) el conocimiento como tal, también se desprende de

costumbres, y hechos incomprensibles para los ojos del ser humano, de ahí que el método de interacción es el camino viable para la consolidación de una verdad.

Ante ello, es notorio que los hechos contextuales de la función del director está basado en el cumplimiento de sus funciones según norma establecida, sin embargo existen acciones que son desarrolladas al margen de estos parámetros en la cual la disposición, la actitud de emprendimiento tienen otro espacio de comprensión que solo a través de niveles de confianza de libertad de expresión se traducen en hechos que se explican logros en la gestión. Padrón (1999) señala que “esta forma de gestar el conocimiento se encuentra dentro del paradigma interpretativo, en la cual las características funcionales de los sujetos están en diversos holos” (p. 176), siendo esto condición en la cual una particularidad genera una totalidad sin embargo no todas puedan construirse asimismo sino lo que buscan es explicaciones e interpretación de realidades conexas.

En síntesis, desde la visión epistemológica se confirma que en el estudio se han desarrollado las condiciones necesarias para la generación de conocimientos a partir del punto de vista de los actores, de sus vivencias, sus explicaciones de las dificultades, así como de sus propias limitaciones frente a la aplicación y restricción normativa, que traducen las diversas condiciones con las cuales se establecen las relaciones humanas.

#### **2.4. Relevancia**

En el presente trabajo de investigación tiene relevancia en la medida que se busca conocer la Capacidades de los Directores en el proceso de la articulación escuela comunidad en la cual se investiga los factores que limitan su accionar desde la perspectiva de los propios directivos, se busca determinar el impacto en la gestión educativa, cuyo sustento científico se basa en las fuentes bibliográficas de reconocidos investigadores, así como en otros trabajos de investigación publicados en internet.

En ese sentido, la revisión de la teoría indica que el responsable de una organización es aquel que dirige mediante estrategias de desarrollo, para ello el talento es uno de los elementos que debe manifestarse dado que eso es base para

el desarrollo de la capacidad y la formación de Capacidades. En el mismo sentido, la teoría general de sistemas a intencionado el desarrollo del ser humano para la gestión en bien de la sociedad, las informaciones indican que esto es uno de los baluartes en el desarrollo de la organizaciones exitosas, por ello las recomendaciones de la UNESCO al sistema educativo es insertar los elementos de gestion en las organizaciones educativas de modo que esto repercuta en la calidad educativa.

Lo anterior es relevante ya que en la actualidad la gestión educativa debe tener base solidas en el apoyo directo de la comunidad traducidas en alianzas estrategicas que deriven en un proceso articulado para minimizar las amenazas a las instituciones educativas en contextos de pobreza.

## **2.5. Contribución**

El estudio trata del análisis de la experiencia temprana en la modalidad de Instituciones Educativa JEC, por tanto las acciones educativas deben ser vinculantes con la necesidad social de la comunidad y de los procesos sostenidos por el sistema educativo, cuya priorización se fundamenta en el incremento de presupuesto para la ampliación del horario de clases así como en la mejora del equipamiento y dotación de recurso, por ello los conocimientos que se alcancen deben servir para la elaboración de una propuesta fundamentada hacia la solución de la problemática en análisis.

Con el presente trabajo de investigación se busca conocer los factores que inciden en la articulación con la comunidad ya que por muchos años la escuela estaba cerrada en sus cuatro paredes dedicados solo a la administración general y de la instrucción de los estudiantes de manera específica, por ello de acuerdo a las normas se debe revertir esta realidad, ante ello los directores deben ser los promotores de estas acciones de manera positiva, hasta lograr el trabajo mancomunado con los actores de la comunidad para superar problemas sencillos como es la violencia social, y los bajos niveles de aprendizaje, dado que compartir espacios de la comunidad y utilizar los elementos de la misma podrían aperturar las

habilidades propias de los estudiantes y tener otra mirada a la responsabilidad de educar al conjunto de estudiantes dentro de su propia realidad y con el tácito conocimiento de las funciones sociales en el ambiente laboral preparado desde la institución educativa.

## **2.6. Objetivos**

### **Objetivo general**

Explicar la contribución de la capacidad de gestión de los directores de las Instituciones Educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, en la gestión de la integración escuela comunidad en el año 2017.

### **Objetivos específicos**

#### Objetivo específico 1

Identificar el nivel de conocimientos sobre la gestión comunitaria de los directores de las instituciones educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, que han facilitado la integración escuela comunidad en el año 2017

#### Objetivo específico 2

Explicar la capacidad de relaciones interpersonales de los directores que facilitan la gestión en la apertura para la integración de la institucional con la comunidad conformado por instituciones vecinales y productivas

#### Objetivo específico 3

Describir la capacidad de seguridad de sí mismo en la toma de decisiones del director en la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017

#### Objetivo específico 4

Describir la capacidad en el manejo de normas de gestión del director en la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017

#### Objetivo específico 5

Explicar el conocimiento de manejo de la visión estratégica del director en la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017

#### Objetivo específico 6

Describir las estrategias aplicadas para el cumplimiento de metas institucionales y comunales del director que facilitan la gestión en la integración escuela comunidad en las instituciones educativas del sector de Collique el 2017

### **III. Método**



### **3.1. Metodología**

De acuerdo con Mertens (2005) para el estudio se asume el enfoque de investigación cualitativa, en la medida que “se busca profundizar el conocimiento a través de las interpretaciones de las experiencias de los individuos que son parte del problema de estudio” (p. 45).

Asimismo, asumiendo la postura teórica de Lincoln y Denzin (2002) “el enfoque cualitativo facilita la comprensión de los hechos desde un punto de vista interdisciplinar” (p. 22) ya que para este caso se trata con personas vinculadas a la gestión de la educación de ahí que se pretende conocer los fundamentos que inciden en el cumplimiento de la política educativa que consiste integrar la escuela con la comunidad a través de la realización de las alianzas estratégicas con las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de la localidad.

Del mismo modo, concordando con Taylor y Bogdan (1996) la metodología empleada en este estudio “se analizan las descripciones de los participantes, de sus experiencias y sus emociones expuestas en el campo de la acción” (p. 76), por ello es necesario no perder la objetividad del estudio, articulando los diversos aspectos sustantivos recolectados a través de la convivencia, de manera que se sigue los procedimientos propuesto por LeCompte, (1995) y Perez (2007) ya que de los datos encontrados se realiza la codificación y categorización de las descripciones de observaciones realizadas así como de las entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones.

#### **3.1.1. Tipo de estudio**

De acuerdo con Perez, (2007) y Hernández, Fernández y Baptista (2010) el tipo de investigación cualitativa que se ajusta es Etnográfico, ya que en este caso es tomar datos de las experiencias de los directores considerando su cultura, su perspectiva de la gestión educativa así como de los procedimientos que se busca comprender con los factores que inciden en la capacidad de gestión de los directivos.

#### **3.1.2. Diseño**

Diseño Analítico - prolectivo

De acuerdo con Mertens (2005) que el tipo de investigación Etnográfica asume el diseño Analítico – Prolectivo ya que permite recolectar datos directos basados en hechos reales y de la experiencia directa de los directores involucradas en el problema de estudio; en ese sentido también se coincide con Creswell (1998) dado que la Etnografía facilita la comprensión de la gestión del director en su propia vivencia, a lo que se complementa lo sostenido por Pérez (2007) la Etnografía es el camino para la comprensión del problema respetando los aspectos y características particulares de las personas que conviven bajo el fenómeno de estudio.

De ahí que en este diseño se cumple procesos cíclicos de investigación

Procesos	Analiza la gestión educativa
Características	Flexible, envolvente, emergente.
Marco Contextual.	Gestión Escolar
Participantes	Tres directores
Recogida de datos	Recolecta Percepciones, datos abiertos de entrevistas y valoración de observaciones.
Modalidad de análisis	Inductivo (por el investigador)
Hallazgos	Comprensivos, holísticos, expansivos.

### **3.2. Escenario de estudio**

El estudio se realiza en el contexto educativo, en tres instituciones educativas con la modalidad de Jornada Escolar Completa situada en zona norte de la Capital, específicamente en el distrito de Comas en la localidad de Collique, cabe mencionar que esta localidad fue iniciado por migrantes del interior del país, especialmente de la zona norte del país.

Otra de las características de esta localidad es que se inició como un Asentamiento Humano, en la cual existe una multiculturalidad ya que los pobladores conservan su acervo cultural del origen de sus antecesores, por ello las instituciones educativas en su mayoría fueron construidos por los propios pobladores a través de las organizaciones de padres de familia como una forma de fomentar el crecimiento y formación de sus hijos.

Las Instituciones Educativas con Jornada Escolar Completa, empezaron a funcionar a comienzos del año 2016, en la cual los estudiantes cumplen un total de 9 horas de estudio la misma que es de corte técnico formativo y humanístico, ya que tienen mayor cantidad de horas de aprendizaje, priorizando materias como inglés, matemática, comunicación y educación para el trabajo, en la cual resalta la tutoría y ésta debe ser guiada por profesores y el psicólogo, así como se requiere la presencia permanente de los padres de familia, por ello se espera que la gestión de los directores de estas instituciones aperturen la gestión para el desarrollo de los estudiantes con la participación de los organismos gubernamentales y no gubernamentales del mismo modo la concreción de las alianzas estrategias en materia de práctica laboral.

Por ello, el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos en el distrito de Comas en tres instituciones educativas ubicado al norte de Lima. Este es un distrito emergente con auge comercial. Las escuelas del distrito forman parte del proceso de expansión del plan de desarrollo de zona en riesgo por la proliferación de la delincuencia así como la función de la comunidad que proviene en general de pobladores migrantes del interior del país, dichas instituciones están integradas a la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local cabe resaltar que Collique tiene más de 80 años de fundación como Asentamiento Humano, en la actualidad tiene desarrollada las vías de acceso, sin embargo está tipificado como una zona con alta desnutrición de su población, por otro lado a nivel educativo también se encuentra por debajo del promedio esperado según el último reporte de la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación.

Las instituciones educativas seleccionadas reúnen dos condiciones: Instituciones Educativas con secundaria completa y con variante técnica, asimismo cuentan con directores designados por el periodo de tres años luego de un concurso abierto y certificado por la unidad de evaluación docente del Ministerio de Educación, que luego incrementaron un año más de gestión. Por ello su gestión determina las dificultades que se presentan para la articulación de la institución con los organismos de la comunidad las mismas que deben complementar la formación de los estudiantes.

### **3.3. Caracterización de sujetos**

En concordancia con Pérez (2007) los estudios Etnográficos, analizan casos específicos, de personas involucradas en una característica donde existen fenómenos que son materia de análisis desde el punto de vista de sus vivencia así como de observaciones, para ella, debe contarse con un enfoque vivencial de personas, para este caso se considera los casos de los tres directores de las instituciones educativas, Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, José Gálvez, y Cristo Hijo de Dios, cuyas características son comunes: (a) Son de nivel de educación secundaria, (b) Son de variante técnica; (c) son de modalidad JEC; (d) están situadas dentro del sector de la localidad de Collique en el distrito de Comas.

La muestra está conformada por los siguientes participantes:

3 directores (uno de cada institución educativa)

### **3.4. Trayectoria metodológica**

De acuerdo con el enfoque del método cualitativo el investigador es el elemento objetivo ya que es parte de la problemática, convive con las acciones propias de análisis y registra hechos objetivos, siendo quien dirige las pautas para observar detenidamente las condiciones de la actuación de los directivos frente a la tarea de articular la gestión de la educación con las necesidades de la comunidad, a través de la conformación de actividades conjuntas.

De acuerdo a la validez de los procedimientos cualitativos, en la investigación se profundiza las acciones que se realizan de parte de los responsables de la función ejecutiva y directiva, por ello es importante seguir el camino de la observación sostenida, sin perder la objetividad, pues el apasionamiento no permite alcanzar los niveles de gestación y sobre todo de valoración de los hechos para determinar los factores reales que inciden en la articulación comunal.

Según Pérez (2003), en los métodos cualitativos la importancia radica en que los datos encontrados a nivel general deben codificarse para no salir del eje de análisis y éstas deben asumir categorías con las cuales se pueden explicar las razones de la problemática en función a la interpretación de los hechos para

contraponer con las tendencias esperadas así como con las tendencias no esperadas.

Por ello la metodología sigue un proceso que consiste en *reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar* los datos en función al objetivo del estudio, con estas acciones deben desarrollarse de manera coherente frente a los niveles de comprensión que lleva a las categorías estudiadas.

### 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En este estudio se utiliza tres técnicas de recogida de datos: (a) Técnica de la Observación; (b) Técnica de la Entrevista a profundidad; (c) Grupo focal, de acuerdo con los procedimientos cualitativos cada una de éstas técnicas permiten recolectar los datos de los extremos de los participantes, es decir de sus propias acciones que realizan, así como de la versión individual en la cual sus explicaciones deben girar en base a las categorías propuestas, del mismo modo estas acciones deben contrastarse en el diálogo sostenido de manera libre, por ello las explicaciones de la forma como se desarrollara este procedimiento de recolección de datos se explicita en el siguiente constructo:

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Observación	Guía de observación	Describir la capacidad en la gestión escolar sobre la integración de la institución educativa con los organismos de la comunidad en función al aprendizaje de los estudiantes según nivel de logro de los indicadores de gestión
Entrevista	Guía de entrevista	Recolectar datos de las experiencias de los directores según sus experiencias respecto a la gestión en la integración con la comunidad

Focus group	Guía de moderación	Mediar entre la opinión de los actores participantes sobre la discusión de los procedimientos en la gestión estratégica de los aspectos que facilitan o impiden la integración de escuela comunidad
-------------	--------------------	---

Cabe precisar que dichos datos son transcripciones de las versiones propias de los participantes así como el registro de las acciones que realizan durante el tiempo de compartir el apoyo hacia el cumplimiento normativo de articulación con la comunidad para fortalecer la gestión institucional.

En ese sentido estos datos grandes y abiertos llevan al primer procedimiento que es el análisis de cada dato completo para reducirlos codificándolos de manera que se articule a las categorías previstas como análisis.

### **3.6. Tratamiento de la información**

Los datos se transcriben de la entrevista de la misma se realiza los siguientes procedimientos:

**Codificación de datos:** De los datos tomados y transcritos se realiza la codificación de las palabras clave en función a los objetivos del estudio.

**Categorización de datos:** Los datos codificados se analizan en función a las categorías de análisis las mismas que se explican en relación con la teoría, los estudios previos así como los hechos encontradas considerando lo siguiente:

- (a) Explicación respecto a las tendencias esperadas (Categorías previstas)
- (b) Explicación en relación a tendencias no esperadas (Factores contextuales)
- (c) Integración de datos a través del método de triangulación que llevan a conclusiones por categorías en función a los objetivos propuestos.

### 3.7. Mapeamiento

La investigación tiene como propósito conocer las Capacidades que tienen los directivos de tres instituciones educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa ya que estas instituciones tienen características similares en la gestión por ser del nivel de educación secundaria, tener como aspecto la variante técnica y que justamente son de Jornada Escolar completa, por lo que la preparación para el trabajo se materializa en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Cabe precisar que existe, la focalización del tema de estudio se encuentra en la lógica de encontrar conocimientos fundamentales en la gestión escolar, ya que el sistema educativo ha seleccionado a éstas tres instituciones educativas, para la ejecución de Jornada Escolar Completa, que tiene como principio la vinculación directa entre la institución educativa con las organizaciones públicas y privadas, en el campo organizacional y productivo, ya que los estudiantes deben prepararse para la inserción laboral, y estas instituciones tienen la vinculación específica con dicho procedimiento, más aun cuando los directores debe priorizar el aprendizaje de los estudiantes, con el propósito de generar espacios externos para ampliar el nivel de aprendizaje articulando las posibilidades que se encuentra en la comunidad.

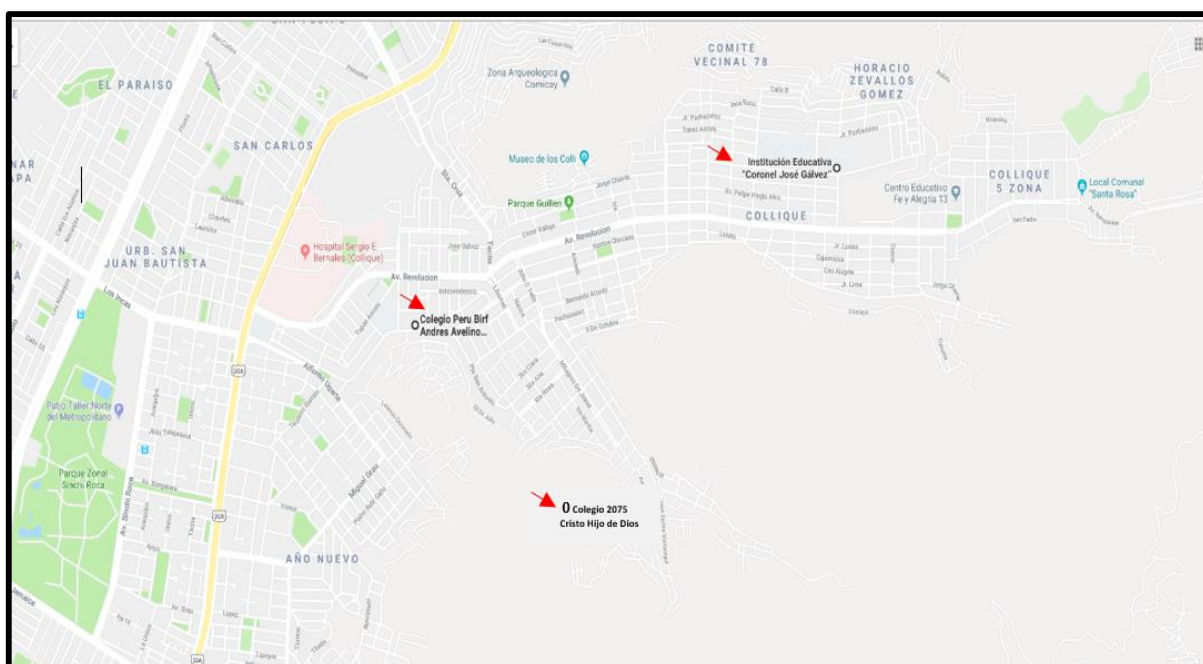


Figura 3. Ubicación geográfica del contexto del estudio.

### 3.8. Rigor Científico

En este estudio se realiza los procedimientos de los conceptos metodológicos de caracterización interna sostenidos por Cook y Reichhardt; Bisquerra 1989 así como Taylor y Bogdan 1986, los cuales mencionan que el tipo de estudio Etnográfico conlleva a un procedimiento teórico, metodológico, procedimental asociada a objetivos previstos en un tipo de estudio de ciencias sociales, específicamente en el campo educativo.

Asimismo, respecto a la rigurosidad fiabilidad y validez en los estudios etnográficos es la reconstrucción cultural y los procedimientos metodológicos como lo sostiene Kidder (1981), Kirk y Miller (1985), Miles y Huberman (1984) y Sandelowski (1986). Dichos autores sostienen que en los estudios etnográficos:

El uso de estrategias constructivas que permitan el develamiento de los constructos analíticos o categorías que sustentan la práctica investigativa, entendido como un "proceso de abstracción, en el que las unidades de análisis se revelan en el transcurso de la observación y la descripción (Goetz y LeCompte, 1988, p. 31).

En ese sentido se concibe que la rigurosidad lograda en la investigación estaría definida en un amplio margen en la etapa de diseño, donde se definen la estrategia básica a seguir, las condiciones de la investigación y la selección de los sujetos (investigadores y participantes). En segundo lugar, se preocupan de los métodos de recopilación y análisis de los datos. Como criterios de credibilidad señalan la fiabilidad interna y externa. Como estrategia de resguardo de la **fiabilidad interna**, recomiendan emplear descriptores de baja inferencia, varios investigadores, participantes ayudantes, revisión por otros investigadores y datos registrados automáticamente. Para aumentar la **fiabilidad externa**, plantean la solución de cuatro problemas: los referidos al estatus del investigador, la selección de informantes, las situaciones y condiciones sociales, los constructos y premisas analíticos y los métodos de recogida y análisis de datos. Para evaluar las partes de un informe de investigación, sugieren los criterios: apropiado, claro, comprensivo, creíble, significativo, con su respectivo opuesto en la escala de evaluación.



## **IV. Trabajo de campo**

#### **4.1. Descripción de resultados**

Desde que entró en vigencia la Resolución Ministerial N° 2646 del 17 de julio de 2015, surge la necesidad en las instituciones educativas JEC de diseñar e implementar el Sistema de monitoreo y acompañamiento a la gestión de los directores mediante la identificación, evaluación y control de las capacidades del directores derivados del ambiente laboral; definidos éstos como los aspectos Capacidad básica, Capacidad específicas y las condiciones individuales o características intrínsecas, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la gestión educativa y en consecuencia con el aprendizaje de los estudiantes.

Como parte de la fase diagnóstica del Sistema se deben identificar los factores de incidencia a los cuales deben desarrollarse con el fin de establecer las acciones encaminadas a la Integración Escuela Comunidad para ello se aplicó una serie de instrumentos para la evaluación de Capacidades del director, así mismo, el Ministerio de Educación desarrolla una Segunda Especialidad de Gestión educativa con Liderazgo desarrollada dirigida por la Universidad Cayetano Heredia.

El eje central de esta investigación es identificar y evaluar las capacidades del director en los componentes Capacidad Básica y Capacidad Específica que puedan afectar la gestión estratégica en las instituciones educativas JEC de la localidad de Collique del distrito de Comas Ugel 04. Como se mencionó anteriormente, el informe se desarrolla a partir de tres fases la descriptiva, la Interpretativa y la Discusión de resultados.

Por consiguiente, corresponde a la descripción sociodemográfica de los colaboradores de las diferentes instituciones educativas JEC de producción objeto de estudio el tipo de cuestionario aplicado, los Directores: edad, género, estado civil, estudios, personas a cargo, antigüedad en el cargo y tipo de cargo. Todos estos datos con el fin de conocer e identificar la información general de los colaboradores objeto de investigación.

Además se realiza un análisis de la información suministrada por medio de tablas que contienen la información codificada de lo recopilado en la aplicación de

los instrumentos. Así mismo se efectúa una sistematización y descripción de la información cualitativa, su construcción se constituye en la transcripción detallada de la información recolectada a partir de la aplicación de una entrevista abierta en grupos focales para su posterior codificación y categorización, la cual consiste en realizar un proceso analítico y reflexivo de las respuestas dadas por los actores para así llegar a una comprensión de significados que posteriormente se recopilaron en tablas que comprenden las ideas y pensamientos semejantes, agrupados a su vez por las condiciones que cada categoría contiene.

#### **4.1.1. Análisis de las características demográficas.**

El siguiente estudio fue realizado en tres instituciones educativas JEC situado en la localidad de Collique correspondiente al distrito de Comas dentro de la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local 04.

Población Estudiada: Total personas encuestadas 3.

Tabla 2

#### *Registro de datos personales de los directivos*

Directores	Características personales
Los directores son los funcionarios que fueron designados a través del concurso para asumir cargo directivo realizado por el ministerio de Educación, cuyo tiempo de duración en el cargo fue por 3 años iniciándose en enero del 2015, sin embargo, fue ampliado hasta el 28 de febrero del 2019.	De los 3 directivos, 2 son mujeres y 1 es varón, son docentes de formación profesional, cuyas especialidades son: Educación para el trabajo, Ciencias sociales y Comunicación respectivamente, cuyas edades son, Director 1, 58 años; Director 2, 53 años y Director 3, 47 años, respecto al tiempo de servicio, todos tienen más de 25 años de servicio, y con experiencia previa en cargos directivos de 5 años, antes de ser designado como directores JEC.

---

## Conclusión

Como se observa, los directores del análisis de este trabajo, son personas con experiencia en la gestión de instituciones educativas, así como son conocedores de la comunidad y especialmente de la educación con variante técnica por lo que puede establecerse que el tipo de gestión que realiza básicamente están preparados ya que tienen más de 20 años de servicio lo que indica que tienen experiencia en la gestión del aprendizaje así como del conocimiento de la problemática educativa y laboral en la localidad.

---

De los datos traducidos y analizados en las conclusiones previas, Gaspar (2013) en un estudio realizado sobre la problemática educativa comunal en la localidad de Guerrero Pasto Nuevo México, explica la importancia de los dirigentes comunales en la problemática educativa, ya que son ellos quienes determinan la necesidad de aprendizaje, de modo que sus hijos puedan alcanzar una opción laboral, en concordancia con la etapa escolar, para desarrollar estrategias sobre las necesidades educativas que requieren los hijos de la comunidad se requiere que tanto padres de familia como directores se encuentren interrelacionados, esto se refuerza en la calidad de las áreas técnicas como científicas que adquiere como conocimiento base que deben impulsar los directivos.

### **4.1.2. Análisis observacional de las categorías de integración escuela comunidad con las condiciones capacidad básica.**

En el siguiente cuadro se transcribe todas las observaciones realizadas a nivel descriptivo de las intervenciones realizadas a los directivos de las instituciones educativas seleccionadas, para ello se concordaron que debería realizarse tres intervenciones directas que luego permitan hacer la interpretación a manera de conclusión de lo que se observa.

Todo ello conducirá a acercarnos a su realidad social y poder entender y comprender su actuar durante la gestión interrelacionada con su comunidad.

Tabla 3

*Transcripciones de la observación abierta realizada a los directores según las categorías seleccionadas para el estudio.*

Categoría observada	Director 1	Director 2	Director 3
Conocimientos de gestión: se refiere a las exigencias que el trabajo impone al individuo, en la cual se desarrolla la gestión educativa hacia la participación de todos los actores de la comunidad.	Durante la permanencia en la institución, se observa al director, que convoca a los actores, sin embargo tiene poca condición de escuchar, sino que busca imponer las condiciones de participación en las diversas actividades.	Se observa que mantiene la calma ante gestión del día a día, sin embargo tiene poca resolución, en las reuniones se escucha demasiado y se direcciona a otros aspectos, esto se traduce en el accionar ya que en mayor parte el trabajo es administrativo.	En la acción diaria, monitorea las actividades con asertividad, recomienda los procesos a los docentes, en la convocatoria al trabajo de gestión espera la última intervención y manifiesta opinión llevando a estrategias de acción y reformulación del trabajo individual y en equipo.
Categorías encontradas	Convocatoria Capacidad de escuchar Participación	Convocatoria Capacidad de escuchar Direccionamiento	Monitoreo Capacidad de escuchar Convocatoria Estrategias asertivas
Interpretación	Del análisis de lo transcrito se observa que los directivos tienen capacidad de escuchar, sin embargo solo en un caso es asertivo, mientras que en los dos existe deficiencias, asimismo se observa que cumpliendo las normas realizan la convocatoria a los actores, sin embargo se observa que no existe coincidencias en el manejo de estas reuniones ya que el direccionamiento y consolidación de		

---

las acciones se observa en un solo caso.

Relaciones interpersonales: son los tipos particulares de relaciones sociales que se establecen entre los miembros de la comunidad y sus colaboradores.	01. se observa la clara división de los integrantes de la institución, pues es tensa las relaciones entre directivos y docentes, teniendo solo grupos pequeños que se encuentran integrados hacia la gestión.	O1. Se observa polarización entre el grupo de personal administrativo, y docentes, esto hace que el director no tenga un buena relación con los integrantes de la institución.	O1. El director hace uso de las habilidades para mantener un trato adecuado con todo el personal, ya que no se nota un favoritismo de un sector, sino que el trato es asequible y concordante con todo el personal y usuario.
	02. Se observa que pese a los acuerdos tomados en asamblea, solo un grupo minoritario de docentes mantiene una relación estrecha con el directivo, dificultando la integración.	O2. Las relaciones del director con los usuarios y dirigentes de la comunidad no son adecuados, pues se observa discrepancia en las metas institucionales dificultando el proceso propio de la gestión.	O2. El trato es respetuoso y firme con los miembros de la comunidad, pues invoca al trabajo en equipo, sobre todo para atacar las amenazas a la adolescencia.
Interpretación	De lo observado se infiere la necesidad de apoyo permanente al director, sobre todo en la madurez del uso de las habilidades	Si bien es cierto que el conocimiento de la gestión y de las normas sobre integración es clara del director, esto tiene dificultades en su aplicación debido	De lo observado se concluye que el fomento sobre la participación de ONGs, en materia de apoyo tutorial, psicológico, es parte de la gestión y

---

---

	blandas, ya que las deficiencias mostradas en la gestión no facilitan el cumplimiento de las metas ocupacionales tampoco el proceso de integración con la comunidad especialmente con el entorno laboral.	a la polarización de ideas en la institución, en razón a las deficiencias de las relaciones interpersonales con un sector de trabajadores de la institución así como la falta de comunicación con los dirigentes de la comunidad.	del fomento de las buenas relaciones interpersonales, del mismo modo la conformación de círculos de estudio, así como del convenio con pequeñas empresas para la práctica laboral de los estudiantes del 5to año de secundaria.
Seguridad en la toma de decisiones: es la posibilidad que el trabajo le da al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diferentes aspectos que intervienen en su realización, como son; claridad del rol, capacitación, entre otras.	<p>O1. Se observa dubitativo para consolidar estrategias así como para establecer un acuerdo de asamblea.</p> <p>O2. Presenta demora en la consolidación de trabajo ya que siempre está a la espera de que las cosas ocurran por sí mismo.</p> <p>O3. No presenta ideas congruentes respecto a los acuerdos</p>	<p>O1. Se observa escasa disposición a los acuerdos, esperando la iniciativa de los demás, plegándose a la idea de los demás sin considerar la decisión de la mayoría.</p> <p>O2. Especula posibilidades negativas antes de tomar iniciativa sobre convenios interinstitucionales.</p> <p>O3. Presenta temor al qué dirán de los demás respecto a la gestión.</p>	<p>O1. Se observa decisión en la consolidación de las ideas de una asamblea.</p> <p>O2. Delinea las estrategias a seguir como ruta para la integración de los organismos de la comunidad dentro de la institución.</p> <p>O3. Propone plazos de ejecución de estrategias para lograr el objetivo de</p>

---

	planteados, esperando la decisión de los demás.		un trabajo articulado sobre todo en el área técnica.
Interpretación	Por lo observado, la capacidad de acción del director se encuentra en deficiencias observadas de las habilidades blandas, para la cual se requiere la determinación de la autoconfianza y desarrollo de la personalidad.	Se concluye que el director, muestra conocimiento de los procesos de integración, sin embargo no tiene una férrea postura frente a las condiciones de toma de decisiones para alcanzar las metas institucionales con la comunidad escolar.	Se observa conocimientos y habilidades en el convencimiento de las acciones favorables para la gestión, promueve el orden y las ideas claras respecto a la necesidad de integración en el aprendizaje que favorezca al estudiante en espacios de la comunidad.

#### 4.1.3. Análisis de la entrevista de las categorías de integración escuela comunidad con las condiciones capacidad básica

En el siguiente cuadro se transcribe las respuestas libres de los directores respecto al tema de estudio.

Tabla 4

*Transcripciones de la entrevista abierta realizada a los directores según las categorías seleccionadas para el estudio.*

Categoría entrevistada	Director 1	Director 2	Director 3
Conocimientos de	R1. Considero que la gestión se basa	R1. Veo que toda acción de gestión	R1. La gestión debe promover la



<p>gestión: se refiere a las exigencias que el trabajo impone al individuo, en la cual se desarrolla la gestión educativa hacia la participación de todos los actores de la comunidad.</p>	<p>en el cumplimiento de la Misión institucional- y se define como una institución vinculada a la comunidad. R2. Creo que en el PAT- deben ser consideradas todas las actividades que relacione a la IE con la comunidad y estas deben ser parte de la Planificación Curricular- vinculada al contexto circundante a la IE.</p>	<p>debe ser una respuesta a las necesidades de la comunidad. R2. Considero que las Relaciones de la escuela con el entorno deben partir de la integración de los Padres y madres de familia en el aprendizaje vinculadas a las Organizaciones de la localidad como Redes de apoyo.</p>	<p>participación de toda la comunidad educativa partiendo de la construcción de los instrumentos de gestión. R2. Considero que la comunicación horizontal y fluida es la base fundamental de la gestión, ya que se permite transmitir de manera clara la responsabilidad de la tarea educativa dentro y fuera de la institución.</p>
<p>Interpretación</p>	<p>Como se aprecia, a nivel cognitivo el director muestra los conocimientos suficientes así como la importancia de la gestión con la comunidad, sin embargo estas acciones no se observan en la realidad.</p>	<p>En la misma característica de valoración del conocimiento general, el director muestra conocimientos validas, sin embargo las condiciones de relaciones en la institución así como la independencia en el manejo emocional dificulta la gestión.</p>	<p>Siendo la institución que si tiene vínculos con los organismos de la comunidad, se refleja en la calidad de aprendizaje de los estudiantes, así como de la minimización de las amenazas por pandillaje sectorial ya que el trabajo con la comunidad es fuerte.</p>

<p>Relaciones interpersonales: son los tipos particulares de relaciones sociales que se establecen entre los miembros de la comunidad y sus colaboradores.</p>	<p>R.1. Sé que las relaciones deben ser las mejores, pero en la comunidad hay personas que no dejan trabajar, y también hay docentes que ven mal a todo lo que uno hace, y eso dificulta tener buenas relaciones.</p>	<p>R1. Los convenios permiten mejorar la problemática educativa impulsando y favoreciendo los procesos operativos y de desarrollo institucional fortaleciendo la capacidad para optimizar, discernir, ejecutar y elevar la calidad del servicio educativo, con la finalidad de promover y mejorar estrategias viables e integrales que responden a una necesidad institucional.</p>	<p>R1. Una comunicación oportuna, horizontal y clara siempre aporta en la construcción de relaciones institucionales armónicas.</p>
<p>Interpretación</p>	<p>El directivo considera que existen factores ajenos a la gestión que hacen que las personas no tengan buenas relaciones, del mismo modo explica la conducta negativa de las personas que no ayudan a las buenas relaciones.</p>	<p>El director sabe que las relaciones interpersonales son importantes en la gestión, sin embargo coincide con las expresiones de que existen conductas del personal ajenas a las relaciones interpersonales.</p>	<p>El director aquí contradice un poco su conocimiento con su actuación ya que tiene conocimiento de la importancia de la buena relación con los demás, sin embargo también tiene conocimiento de las dificultades que existe.</p>

---

<p>Seguridad en la toma de decisiones: es la posibilidad que el trabajo le da al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diferentes aspectos que intervienen en su realización, como: claridad del rol, capacitación, entre otras.</p>	<p>R1. Decidir una actividad a tiempo facilita la interrelación entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>R2. Una buena toma de decisiones favorece la unidad de información en la IE.</p>	<p>R1. La comunicación es primordial para el logro de objetivos y mantener la horizontalidad entre instituciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>R2. Esta comunicación debe ser asertiva y horizontal para fijar meta institucional y de buenas practicas.</p>	<p>R1. Los directivos no tenemos tiempo para buscar instituciones con quienes firman convenios.</p> <p>R2. Sin embargo las deficiencias de estas condiciones se superan con la delegación de funciones, y son las comisiones quienes buscan la integración institucional con la comunidad.</p>
<p>Interpretación</p>	<p>El director considera importante la toma de decisiones oportuna, por ello refuerza con los conocimientos y vincula la necesidad institucional con la gestión educativa.</p>	<p>El director precisa la importancia de la gestión en una buena toma de decisiones, sin embargo también precisa que esta debe partir del tipo de consolidación de ideas en la institución.</p>	<p>El director es consciente de las dificultades que se puede tener en la toma de decisiones, sin embargo considera que es parte del riesgo profesional.</p>

---

#### **4.1.4. Análisis del Focus Group de las categorías de integración escuela comunidad con las condiciones capacidad básica**

En el siguiente cuadro se transcribe las respuestas del grupo de intervención de los directores respecto al tema de estudio.

Tabla 5

*Transcripciones focus group realizada a los directores según las categorías seleccionadas para el estudio.*

Categoría observada	Director 1	Director 2	Director 3
Conocimientos de gestión: se refiere a las exigencias que el trabajo impone al individuo, en la cual se desarrolla la gestión educativa hacia la participación de todos los actores de la comunidad.	R1. Creo que todo director sabe de la importancia que tiene en conocer como es su institución y de ella debe aplicar las normas que rigen para todos y para todo el año.	R2. Concuero con el colega, pero sobre todo se debe dar a conocer de las condiciones de trabajo y del cumplimiento de todas las disposiciones.	R3. Está bien colegas, pero esto se trata de una invitación de la colega, por ello digo que la gestión debe responder a las necesidades de la institución, ya que por más que sea Collique hay diferencias marcadas.
	R4. Es verdad que hay diferencias, pero las normas son para todos por igual y las recomendaciones de los especialistas también porque estamos en colegio JEC y exigen demasiado.	R5. Pues si a diferencia de los demás colegios nosotros tenemos a la UGEL encima y cada rato al especialista de la DRELM, por ello debe explicarse que se hace.	R6. Bien justamente por eso debemos buscar trabajar juntos y compartir nuestras estrategias de trabajo en favor de los estudiantes.
Interpretación	La discusión de los directivos en este respecto, manifiestan la alta exigencia que tienen frente a la disposición de la UGEL, ya que por ser instituciones JEC, consideran que son más exigidos así		

---

como pretenden sin embargo coinciden en que tienen las mismas funciones y responsabilidades.

<p>Relaciones interpersonales: son los tipos particulares de relaciones sociales que se establecen entre los miembros de la comunidad y sus colaboradores.</p>	<p>R2. Si pues es así ya que en la institución, hay profesores que siempre están en contra de todo lo que se pretende hacer, pareciera que ellos están amargados por no ser directores y eso cansa de estar pidiéndoles mayor compromiso en el trabajo.</p>	<p>R1. El problema en la institución es que ya estaba así cuando yo llegue, he tratado por todos los medios de concordar con todos ellos, pero es imposible ya que entre ellos mismos existe diferencia y tengo que recoger cada queja, y esto se incrementa con lo que dicen los padres de familia.</p>	<p>R3. En todo lugar hay personas que no se estiman entre unos y otros, pero yo entre con el discurso que todos somos trabajadores y eso es el principal objetivo, por tanto yo evito escuchar problemas personales y solo trato cordialmente con todas las necesidades de la institución.</p>
	<p>R6. Muy buena estrategia colega, se me había pasado eso, pero en fin gracias a ustedes estoy mejorando eso, ya que todos me dicen en los libros están, pero en los libros dicen otra cosa que cuando uno lo aplica los colegas ponen el grito en el cielo, por eso evitaba confrontaciones y</p>	<p>R4. Está bien eso, ojala pueda funcionar en mi colegio, lo que sucede es que a veces me apoyo en los líderes de mis comisiones y otros colegas miran que eso está mal y que se debe compartir con todos.</p>	<p>R5. Bueno para evitar esos enfrentamientos yo he creado un mural donde publico los acuerdos los responsables y de las tareas que se debe realizar y constantemente y amablemente les estoy guiando que puedan cumplir pese a las dificultades y la falta de tiempo, eso hace</p>

---

---

	peleas, pero se hará apertura positiva.		que me lleve bien.
Interpretación	La discusión se sentó sobre las experiencias positivas y negativas entre los colegas directores, por ello todos coinciden en la dificultad de poder generar buenas relaciones con todos, ya que mencionan que hay factores internos formados como parte de la cultura que impide una nueva forma de integración, sin embargo entre ellos acuerdan la aplicación de estrategias que les facilitado comprender la importancia de mantener buenas relaciones para la gestión educativa.		

---

Seguridad en la toma de decisiones: es la posibilidad que el trabajo le da al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diferentes aspectos que intervienen en su realización, como: claridad del rol, capacitación, entre otras.	R3. Si también comparto lo que ustedes mencionan, pero deben saber que a veces hay que saber manejarse, en realidad hay colegas que por tomar decisiones apresuradas le abrieron procesos administrativos.	R2. Es verdad, a veces uno no sabe qué hacer, ya que por un lado tiene ideas innovadoras, pero la ley dice lo contrario, y cuando uno tiene que tomar decisiones a veces provoca enfrentamiento entre colegas.	R1. En el curso se habla tanto de la importancia de la toma de decisiones, y de la solución de problemas, nos hablan de diversos autores, pero nos limitan con las disposiciones normativas.
Interpretación	Aquí se encuentra en la disyuntiva de la forma como debe tomarse las decisiones, coinciden en la importancia que hay, pero también son conscientes que esto puede llevarles a una gran dificultad, coincidiendo que las normas limitan la calidad de la toma de decisiones que favorezcan el trabajo de la gestión, especialmente cuando se trata de formar convenios interinstitucionales.		

---

#### 4.1.5. Análisis Observacional de las capacidades específicas en la gestión de integración escuela comunidad

Tabla 6

*Transcripciones de la observación realizada a los directores según las categorías seleccionadas de las capacidades específicas del estudio.*

Categoría observada	Director 1	Director 2	Director 3
Manejo de normas de gestión en la articulación: es la capacidad de ejecución de los procedimientos de integración bajo los lineamientos normativos guando a la comunidad escolar hacia la integración con los organismos externos en favor del aprendizaje.	O1. Utiliza la ley de educación en los artículos de participación de la comunidad.	O1. Aplica el PAT desglosando las actividades a la comisión de trabajo para la integración comunal.	O1. Publica los avances de los convenios realizados con los representantes de padres de familia y ex alumnos.
	O2. Convoca a la comisión y delega funciones para los procedimientos de gestión especialmente con los pequeños empresarios.	O2. Guía la elaboración de la documentación técnica y facilita recursos.	O2. Existe una secuencia de cronograma de participación de charlas breves de autoridades de la localidad para el fomento educativo en convivencia de paz.
	O3. Realiza tareas de reflexión sobre las necesidades de realizar convenios sobre uso de espacios de la comunidad y de acercamiento de los representantes civiles y funcionario	O3. Solicita asesoría al especialista de la UGEL JEC para el seguimiento de las alianzas estratégicas.	O3. Presentan los resultados de logro en concordancia con los espacios utilizados con pequeños empresarios y productores.

	públicos, así autoridades.		
Interpretación	Se concluye que el director conoce los procedimientos, pero se advierte que solo cumple con las acciones normativas sin llegar a concretar los hechos para el beneficio institucional.	Aquí el directivo aplica los procedimientos de manera correcta, sin embargo se debe formalizar acciones concretas, estas situaciones deben ser la conformación de las alianzas para el aprendizaje.	El director de esta institución se siguió los procedimientos normativos y alcanzó los niveles de concreción de espacios para el aprendizaje de los estudiantes, así como elaboró los consolidados de logro de las mismas.
Visión estratégica de articulación educativa: es la capacidad de transmitir la filosofía y axiología institucional en concordancia con la formación integral del estudiante y las necesidades de aprendizaje con la participación de los actores de la comunidad.	O1. El directivo solo comunica de manera breve las intenciones de la misión institucional a la comunidad docente y al grupo de representantes de padres de familia.  O2. Procedió al recojo de información de los pequeños y medianos empresarios de manera que puedan dar cobertura a la práctica de la	O1. Realiza la difusión de la importancia de generar espacios de aprendizaje en base al apoyo de los organismos pero en la institución educativa.  O2. Retarda las acciones de gestión de la fusión en base a los lineamientos educativos, pues hay suspensión de trato con los representantes.	O1. En base a los acuerdos comunica a los representantes de las organizaciones de convenio institucional para el afianzamiento de la formación integral y del rol de la institución educativa.  O2. Concreta acciones como prevención del pandillaje a través de la convocatoria de los representantes de la gobernación y de la policía nacional juntamente con los



Interpretación	<p>especialidad.</p> <p>O3. No logró el convencimiento con los docentes del área técnica por especialidad para la concreción de los temas sobre el conocimiento de la misión visión institucional con la comunidad.</p> <p>Se observa debilidades en la toma de decisiones respecto a la difusión de los objetivos institucionales para la educación integral de los estudiantes.</p>	<p>O3. Espera que los representantes vengan a la institución y no busca compartir las necesidades de la institución como ente rector del aprendizaje.</p> <p>Hay concordancia con las propuestas pero no llegan a conclusiones específicas en las tareas de vinculación del trabajo compartido y de crear espacios de aprendizaje.</p>	<p>representantes de las parroquias.</p> <p>O3. Delega funciones y responsabilidades a la comisión de integración comunal, así como vincula responsabilidades compartidas con los miembros de la comunidad organizada.</p> <p>Existe solidez en acciones concretas y participación directa del equipo de trabajo comandado por el directivo. Regula y evalúa los avances de la participación en materia de prevención, hace reflexión conjunta del impacto generado.</p>
Cumplimiento de metas institucionales y comunales: Es la consolidación de los logros de resultados de la gestión del	<p>O1. Convoca a la reunión de reflexión sobre las dificultades y avances del proceso de apertura para el compartir la gestión en función a</p>	<p>O1. Se observa aun temor en la toma de decisiones para el trabajo compartido, por ello la evaluación del avance solo se limita a las</p>	<p>O1. En la primera reunión, evalúan las acciones realizadas y la participan conjunta concretando la importancia que se había logrado pues</p>

aprendizaje como indicadores de calidad de aprendizaje, articulado a la comunidad en función de conocimiento y generación de espacios de aprendizaje.	la misión institucional sin llegar a acuerdos concretos.  O2. Deja que la mayoría de los docentes imponga sus intereses y no exista crecimiento sobre la planificación propia del trabajo.	actividades planificadas pero no existe concreción en hechos reales. O2. Se aprecia que la reunión de docentes impone criterios de acción amparándose en la responsabilidad funcional, por tanto no asumen la responsabilidad.	se observa ausentismo de los grupos pandilleros. O2. En esta reunión se convocó a los representantes sociales, por tanto a nivel de espacios laborales se había avanzado muy poco por acciones de poca apertura por temor al uso de maquinaria de los pequeños fabricantes.
	O3. Falta liderazgo y convencimiento del trabajo con la comunidad, pues consideran que no hay responsabilidad de los organismos por si ocurre accidentes a los estudiantes.	O3. Se invitó a los representantes de la comunidad y solo asistieron el 50% por tanto solo se evaluó temas puntuales como la ejecución de actividades reflexivas sobre la lucha contra la drogadicción y pandillaje.	O3. Se analizó la propuesta de modificar las estrategias buscando invitar a los empresarios para dar charlas sobre gestión empresarial así como a los representantes de la policía sobre seguridad social.
Interpretación	De las acciones observadas se concreta que hay deficiencia de liderazgo y de toma de acciones, pues	El factor determinante es la poca fuerza de convencimiento del trabajo en conjunto de las acciones de	Existe buen liderazgo compartido, así como hay acuerdos concretos sobre las actividades

la escasa fuerza no permite llegar a acuerdos concretos por tanto no hay avances significativos.	previsión y en mayor proporción sobre la integración para la práctica de las especialidades formativas.	conjuntas para la prevención de acciones de pandillaje, sin embargo aun hay vacíos sobre los espacios de aprendizaje integrado con la presencia de pequeños y medianos comerciantes.
--	---	--

#### 4.1.6. Análisis de la Entrevista de las capacidades específicas en la gestión de integración escuela comunidad

Tabla 7

*Transcripciones de la entrevista realizada a los directores según las categorías seleccionadas de las capacidades específicas del estudio.*

Categoría observada	Director 1	Director 2	Director 3
Manejo de normas de gestión en la articulación: es la capacidad de ejecución de los procedimientos de integración bajo los lineamientos normativos cuando a la comunidad escolar hacia la integración con los	Conociéndola Analizándola Aplicándola progresivamente.	Las normas técnicas permiten reglamentar y conducir acciones que permitan avanzar e integrar a la comunidad educativa, ya sea transformándolas para integrarse el contexto local o viceversa pero que	Previa información y sensibilización a la comunidad educativa (docentes y PFFF) A nivel de organismos de la comunidad cuando se trata de eventos pedagógicos como la celebración del día del logro, a

---

organismos externos en favor del aprendizaje.	de alguna manera ayuda a realizar un mejor trabajo colaborativo con los aliados estratégicas como los organismos de la comunidad.	través de invitaciones (oficios).
---	--	---

#### Interpretación

Visión estratégica de articulación educativa: es la capacidad de transmitir la filosofía y axiología institucional en concordancia con la formación integral del estudiante y las necesidades de aprendizaje con la participación de los actores de la comunidad.	Que son buenos para sensibilizar a los docentes en relación a la comunidad Permite generar una nueva oportunidad para el desarrollo profesional.	Para ser una organización eficiente debería formarse equipos de trabajo que va a permitir desarrollar un proyecto, para tratar problemáticas comunes atender necesidades, compartir intercambiar ideas y propuestas.	Trabajar de la mano con los organismos de la comunidad no siempre resulta de lo mejor.
---	--	--	--

#### Interpretación

Cumplimiento de metas institucionales y comunales: Es la consolidación de los logros de resultados de la gestión del	Mantener acciones comunes para el logro de metas compartidas entre IE y comunidad.	Son proyecciones que se establecen de una manera mancomunada que permite obtener resultados en mejora de los aprendizajes, en	Es ideal pero de muy difícil concreción.
---	--	--	--

---

aprendizaje como indicadores de calidad de aprendizaje, articulado a la comunidad en función de conocimiento y generación de espacios de aprendizaje		mejora de la administración y en mejora de la institución. Estas metas permiten obtener logros comunes de ayuda y mejora a la calidad educativa institucional bajo un contexto organizativo comunal.	
Interpretación	Se concreta que conoce el procedimiento sin embargo no hay contundencia en su forma de aplicación para la gestión.	Concreta la utilidad y los procedimientos de aplicación con lo que debe generar los espacios para el trabajo articulado con los responsables de organizaciones de la comunidad.	Tiene el dominio de las acciones y el conocimiento de la articulación con el trabajo de la comunidad sin embargo manifiesta las dificultades propias del proceso de articulación con la comunidad, fundamentalmente en responsabilidad.

#### 4.1.7. Análisis del focus group de las capacidades específicas en la gestión de integración escuela comunidad

Tabla 8

*Transcripciones del focus group realizada a los directores según las categorías seleccionadas de las capacidades específicas del estudio.*

Categoría	Director 1	Director 2	Director 3
-----------	------------	------------	------------

---

 observada
 

---

<p>Manejo de normas de gestión en la articulación: es la capacidad de ejecución de los procedimientos de integración bajo los lineamientos normativos cuando a la comunidad escolar hacia la integración con los organismos externos en favor del aprendizaje.</p>	<p>R1. El problema de las normas y su aplicación es que en primer lugar llegan tarde y en segundo lugar limitan los procedimientos que se puede realizar.</p> <p>R4. Un ejemplo de ello, es que a nadie de la comisión le agrada trabajar más allá de sus horas de clase y eso es una dificultad.</p>	<p>R2. Es verdad pero a la vez esto crea mayor responsabilidad ya que cualquier aspecto que se realiza a veces es tomado a mal por los colegas.</p> <p>R5. Ahí está una de las limitaciones pero el problema grande es que los dirigentes de la comunidad no les dan importancia sino tienen hijos en la institución.</p>	<p>R3. Concuerdo con ustedes pero las normas también facilitan su apreciación para alcanzar los procedimientos ante ello las comisiones de trabajo deben asumir responsabilidades compartidas.</p> <p>R6. Tengo algunos avances porque lo que se buscó primero trabajar es la erradicación del pandillaje así como de articular los aspectos recreativos en las instalaciones de la institución.</p>
<p>Interpretación</p>	<p>Existen dos aspectos puntuales, el primero concuerdan sobre las dificultades que se tiene frente a la aplicación de las normas en la gestión a la comunidad; el segundo se trata de la experiencia y la forma como se debe realizar, los dos primeros directores presentan la dificultad principal en el poco convencimiento de los docentes mientras que el tercer director indica que el trabajo es difícil pero se debe realizar con la participación de los docentes y representantes de la comunidad</p>		
<p>Visión estratégica de articulación educativa: es la</p>	<p>R1. En la comunidad hay poca disposición</p>	<p>R3. En la cercanía de la institución solo hay tiendas y casa</p>	<p>R2. Posiblemente la fortaleza es que al entorno de la</p>

---

<p>capacidad de transmitir la filosofía y axiología institucional en concordancia con la formación integral del estudiante y las necesidades de aprendizaje con la participación de los actores de la comunidad.</p>	<p>para participar sobre lo que hace la institución la mayoría de padres y madres trabajan y dejan a sus hijos libres.</p>	<p>vivienda y solo el comedor popular y el vaso de leche como organizaciones no hay más tampoco hay junta vecinal.</p>	<p>institución si están las bases de la comunidad, las juntas vecinales, serenazgo y Comisaria así como estamos muy cerca de los pequeños empresarios.</p>
	<p>R5. No hay mucha posibilidad solo con los representantes de APAFA pero veo que tampoco le toman atención.</p>	<p>R4. No hay mucha concordancia con lo que se hace por ello, es difícil concretar tareas, pues los padres no se acercan ni para ver los resultados de sus hijos.</p>	<p>R6. Una de las fortalezas es el funcionamiento de los Ex estudiantes de la institución, ellos se han organizado y nos ayudan bastante con fusionar programas.</p>
<p>Interpretación</p>	<p>Como se observa, la falta de estrategias prima en las funciones de los directivos, mientras que el tercer directivo asume responsabilidades y genera espacios de entendimiento y apoyo con las organizaciones de la comunidad.</p>		
<p>Cumplimiento de metas institucionales y comunales: Es la consolidación de los logros de resultados de la gestión del aprendizaje como indicadores de calidad de aprendizaje, articulado a la</p>	<p>R3. Se ha logrado poco avance, es verdad pero lo bueno que internamente si hemos podido mejorar en disciplina y en el cumplimiento de programas educativos.</p>	<p>R1. Respecto a la articulación solo los días de logro podemos concretar con la presencia del 20% de padres de familia a quienes exhortamos a participar más de las actividades, pero lo que se observa más son</p>	<p>R2. Tengo un equipo de trabajo de esa comisión y los representantes de ex alumnos ayudan bastante en la articulación por ello se ha logrado mejorar la seguridad, se ha incrementado la práctica deportiva, y</p>

<p>comunidad en función de conocimiento y generación de espacios de aprendizaje.</p>	<p>R4. En lo que respecta a la institución creo que por estar más alejado del centro de la localidad solo se cuenta con estudiantes de escasos recursos lo que dificulta que sus padres puedan participar.</p>	<p>reclamamos que protestas.</p> <p>R5. Se ha oficiado a la Comisaria, a la parroquia a la municipalidad al centro de salud, pero todos ellos indican que no tienen personal para canalizar apoyo.</p>	<p>también los índices de aprendizaje.</p> <p>R6. Tienen razón pero lo que se debe trabajar es más pensando en los alumnos, por ello los oficios y e invitaciones se realizan para dar charlas de 5 a 10 minutos durante la formación de ingreso al plantel si afectar la hora de clase.</p>
	<p>R7. Esa es buena idea, pero como la institución está ubicada en el extremo alto casi nadie visita, es más los representantes de la ugel indican que es muy difícil llegar a este colegio y es poco lo que ayudan.</p>	<p>R8. Se tiene como recuerdo que solo cuando se tratan de algo como para bonificarse tanto los padres de familia como los de la junta vecinal están presentes, pero cuando se invita para salir y fomentar la seguridad no están presentes.</p>	<p>R9. Es claro esa situación por ello, las veces que trabajamos juntos lo hicimos el domingo en la mañana y salimos con la caravana de la prevención, así como el trabajo del serenazgo.</p>
<p>Interpretación</p>	<p>Concretamente se aprecia que existe voluntad y aun siendo instituciones educativas que pertenecen al Centro Poblado de Collique, existen diferencias en la conformación y organización de la comunidad, de ahí que los avances son diferenciados, pero también aquí se reitera la resistencia de compartir estrategias así</p>		



---

como de realizar tareas comunes en fechas comunes lo que indica que entre instituciones educativas de la misma modalidad no existe coordinación.

---

En las expresiones naturales, tanto de administrativos como de padres, se evidencia claramente que existen factores internos de los directivos al interior de la institución educativa que están generando altos niveles de Integración Escuela Comunidad, entre ellos están las demandas de carga mental tanto en directivos como en padres, la falta de autonomía en la toma de decisiones a nivel de los padres, quienes se quejan del demasiado control que les impide actuar e innovar.

Otro factor que coincide, tanto en padres como en directivos, es el hecho de que en la empresa conocen la hora de entrada, pero no la de salida. Las demandas laborales hacen que el trabajador dedique poco tiempo a su familia o a la recreación. Por otro lado, los factores Capacidad específicas, tales como situación económica, problemas familiares, dificultades en el desplazamiento generan alto niveles de Integración Escuela Comunidad en padres. Otra conclusión genérica es que los conocimientos de los directivos son distintos, así como tienen diferencias en su aplicación de las normas, sin embargo que en los dos primeros casos se observa la deficiencia de las condiciones de trabajo y la presencia del liderazgo para convencer de las acciones a realizar dentro de la gestión misma de la institución.

Respecto a la forma específica de las tareas a realizar también se concluye que los factores que implican con mayor fuerza es el compromiso de los representantes de las organizaciones civiles e institucionales, siendo la poca comunicación entre estos organismos para iniciar trabajos en conjunto, una de las fortalezas básicas es contar con el apoyo, por ello en el tercer caso se advierte la importancia de la organización de ex estudiantes y ellos ayudan a la integración con las demás instituciones como el centro hospitalario, la municipalidad, las delegaciones de policía, gobernación, así como de los pequeños empresarios, puesto que los estudiantes son parte de estas organizaciones.

## **V. Discusión**

Se hace indispensable realizar un análisis interpretativo de los datos relevantes encontrados en la aplicación de la serie de instrumentos para la evaluación de Capacidades del director del Ministerio de educación, así como también del Grupo Focal específicamente en las categorías relacionadas con la Integración Escuela Comunidad como son las capacidades básicas y específicas en la gestión escolar del directivo.

### **Análisis de la capacidad básica en la Integración Escuela Comunidad**

De acuerdo a lo que se ha indagado, podemos manifestar que los directivos presentan conocimientos fundamentales de la gestión integrada con la comunidad, así como su relación con su entorno no es muy directa y continua, mas por el contrario podríamos decir que se encuentra aislada de su comunidad, razón por la cual no se sienten muy seguros de tomar decisiones más allá de que les compete desde la parte normativa.

### **Resultados en función al objetivo específico 1**

Desde el punto de vista de análisis, de los datos, se encontró en la **observación**, que los directores conocen las regulaciones normativas y conocimiento sobre la gestión comunitaria, sin embargo la conformación de los equipos de trabajo no es el adecuado por la escasa disposición de los docentes y la poca efectividad del liderazgo del director; Respecto a la **entrevista** corroboran los conocimientos de la gestión sin embargo concuerdan la poca disposición para el trabajo y resaltan las limitaciones de las normas que no les facilita la generación de alianzas para el trabajo en conjunto; en el **focus group** concuerdan en sus posiciones sin embargo resalta la experticia del tercer director quien si alcanzo realizar acciones de articulación con la comunidad.

En este respecto, Saravia (2015) encontró que los directores de las instituciones educativas de Cieneguilla encontraron que los directores también consideran que las normas son limitantes del accionar para la integración con la

comunidad, en función que no se puede destinar acciones que no son regulables para las disposiciones del Ministerio de Educación. Lo descrito contradice con la posición teórica de Guerrero (2012) quien indica que el director debe ser gestor de las acciones de integración de todos los estamentos no gubernamentales y gubernamentales en la gestión del aprendizaje, siendo concordado con las indicaciones de Flores (2013) quien interpretando la Quinta Ola sostiene que los gestores de la educación deben realizar cambios sustanciales en la gestión de la educación ya que este tipo de acciones favorece al crecimiento cognitivo de los estudiantes, por tanto se demuestra a decir de los participantes que no se está ajustando el trabajo de formación por competencias laborales.

### **Resultados en función al objetivo específico 2**

Los datos recolectados respecto a las relaciones interpersonales, demuestran en la **Observación**, que el primer director es una persona que poco se relaciona y espera las interacciones propias del cargo teniendo respuestas cortas y secas lo que no hace una buena apertura de relaciones, mientras en el segundo caso se aprecia sí que mantiene relaciones funcionales y también apertura al diálogo permanente, en el tercer caso el director fomenta el respeto y promueve las buenas relaciones con sus actos a nivel interno y externo; Respecto a las respuestas de la **Entrevista**, se observa que los directores consideran muy importante fomentar las relaciones interpersonales, pero en el primer caso el director indica que se debe tener cuidado pues no se sabe cuándo se puede exceder, en el segundo caso se indica que esto debe realizarse pues de ello depende de la armonía de la comunidad en general, en el tercer caso se consolida que las relaciones personales buenas son las acciones que facilitan el convencimiento sobre las propuestas de trabajo, en la consolidación del **Focus Group**, los directores mantienen su posición respecto a la forma como se debe concebir teóricamente las relaciones interpersonales, pero la realidad es distinta a la hora de fomentarlo pues existe demasiada desconfianza siendo concordado por los dos primeros directores mientras que el tercer director sí está conforme pues indica que este aspecto es fundamental para la integración del trabajo en conjunto.

Alarcón (2016) en la tesis realizada precisa que las acciones de las relaciones interpersonales de los directores suele ser cambiante como producto de la escasa consideración y del respeto al trabajo en conjunto de los docentes, más aun cuando dentro de la institución existen bandos polarizados por situación política; al respecto Chiavenato (2007) sostiene que los gerentes, o los responsables de la gestión escolar son responsables directos del clima organizacional, para ello deben fomentar las relaciones interpersonales con el respeto de cada característica, por ello, fundamenta la necesidad formativa en inteligencia emocional así como debe poseer un alto nivel de habilidades blandas; asimismo se concuerda con las acciones de Gómez (2014) quien en Chile demostró que las relaciones interpersonales son elementos fundamentales de la acción de integración de los diversos grupos que integran las acciones educativas, esta posición a nivel teórico lo desarrolla ampliamente Bolívar (2009) quien sostiene que los directores gestores del aprendizaje deben fomentar las relaciones a nivel comunicativo con lo que las acciones de relaciones laborales facilite la comprensión permitiendo alcanzar grandes resultados en la gestión escolar.

### **Resultados en función al objetivo específico 3**

Las versiones encontradas respecto al análisis de la toma de los directivos en su conjunto concuerdan con el conocimiento teórico basado en el modelo por competencias, en ese respecto en la **Observación** se encontró que el primer director siente temor a tomar decisiones concretas en la gestión; el segundo caso el directo no es tan resolutivo con lo que afecta a las condiciones de trabajo, en el tercer caso el director indica que se debe seguir los tres pasos fundamentales para tomar decisiones, siendo el primero analizar la información, reflexionar sobre ello y tomar decisiones de manera que esto solo pueda ayudar al crecimiento institucional; en la **Entrevista** realizada, los tres directores mencionan que la toma de decisiones es muy importante, pero que a veces las normas y su regulación no permite tomar decisiones que puedan afectar positiva o negativamente a la institución; estas versiones se reiteraron en el análisis de este tema en el **Focus Group**, donde los directores concordaron que tomar decisiones en las instituciones son responsabilidad de ellos, pero que en muchos casos pueden presentar, problemas

y pueden sufrir procesos administrativos y si se ajusta a las normas esto demora lo que perjudica a la gestión escolar.

En este respecto, Velásquez (2012) encontró que en el proceso de integración con la comunidad en función a la enseñanza aprendizaje, la toma de decisiones del director determinara la eficacia de la gestión, del mismo modo llevara a la maduración de los directivos de modo que el logro de aprendizaje sea una muestra de presentación de las metas alcanzadas por el nivel óptimo de la toma de decisiones en el tiempo justo. En el aspecto teórico, Leudo (2011) señala que la característica principal de la gestión escolar está centrada en la adecuada forma de tomar decisiones, ya que esto puede favorecer encontrar soluciones a la problemática interna y consolidar las funciones gerenciales en pro de lograr las metas institucionales, con ello es concordante con lo expresado por Maldonado (2016) en la cual especifica que las acciones de los directores tiene deficiencias por el nivel de toma de decisiones ya que afecta a la producción, y en el caso educativo, no permite la aplicación de las diversas estrategias, sin embargo el Minedu (2012) indica la alta necesidad de fomentar en los directores los procedimientos para alcanzar la mejora educativa, siendo la misma postura de Cuenca (2016) quien señala es una capacidad básica para alcanzar metas comunes, fomentando acciones propias de la generación de resultados.

## **Análisis de la capacidad específica en la Integración Escuela Comunidad**

### **Resultados en función al objetivo específico 4**

Concibiendo el análisis de la capacidad en el manejo de normas de gestión del director se obtuvo en la **Observación** que siguen los procedimientos como la generación de espacios para el dialogo, la iniciación de la comunicación reglamentada por las normas, así como de la consolidación de las alianzas a través de las comisiones de trabajo, sin embargo, en el primer caso de los directores se reporta que hay temor para la aplicación total de las normas, en el segundo caso fundamenta las razones de la gestión con la aplicación de las normas no facilita la intervención autónoma, siendo limitante su accionar, en el tercer caso se aprecia

que el director se ajusta a los procedimientos normativos pero delega las funciones y empodera a los representantes de la comunidad articulado a los procedimientos de trabajo de la comisión de la institución. Respecto a los resultados de la **Entrevista** reiteran lo observado con lo que se establece que la aplicación normativa depende de las características de liderazgo de cada director, siendo diferenciado por aspecto de conocimiento y por factores del temor de enfrentar procesos administrativos; También en el **Focus Group**, se consolida las versiones de los directores dado que concuerdan con las dificultades de la aplicación de la norma pues estas condiciones no permitiría articular el trabajo integrado con la comunidad, por ello se indica que son limitantes dado que solo fomenta las particularidades para la institución pero no facilita la integración con las organizaciones sociales y cuando se tiene éxito es por función de los propios dirigentes de la comunidad.

Al respecto Flores y Silva (2013) menciona que la imagen institucional es producto de la forma como se aplica las normas de gestión educativa, ante ello también Bernedo (2014) menciona que las estrategias deben articular se los procedimientos que indica la norma de gestión educativa, en el plano teórico existe sustento en la Ley N° 29944 en la cual facilita la realización de acciones a favor de la institución de parte de los directores de instituciones educativas, del mismo modo Heran (2007) contribuye en este respecto sobre las acciones que se realizan para mejorar las acciones de gerencia, ante ello menciona que es necesario tomar decisiones ajustados a las normas pues esto brinda seguridad en los procedimientos de alcanzar altos niveles de administración, para ello es fundamental concebir la forma y fondo en relación a las capacidades de los gestores de la organización, estas consideraciones también es sostenido por Beraun (2006) quien advierte de la necesidad de gestar políticas que norman y regulen la autonomía de gestión hacia objetivos comunes de las organizaciones, por ello el consenso debe facilitar las acciones individuales que conlleven al trabajo organizacional.

### **Resultados en función al objetivo específico 5**

El conocimiento de manejo de la visión estratégica reportado en la **Observación**, los registros demuestran que si conocen hacia donde se direcciona la gestión

escolar, el primer caso demuestra un conocimiento de la misión visión y de las estrategias para su cumplimiento pues sigue las pautas de la misma, en el segundo caso también se observa el dominio de las estrategias de complementación de la misión institucional, en lo que respecta al tercer director este también demuestra su alto conocimiento profundizando su aplicación con las condiciones del equipo de trabajo; en la **Entrevista** realizada a los participantes, reiteran los procedimientos de conocimiento realizado, por ello mencionan en su conjunto que la aplicación de estrategias depende de la apertura de las organizaciones de la comunidad.

En este respecto, Velásquez (2012) considera importante las estrategias de los directivos para alcanzar metas y estas no solo están escritas en los tratados de gestión sino que son producto de la experiencia de los mismo directivos, del mismo modo esta afirmación concuerda con la postura de Leudo (2011) quien considera fundamental la aplicación de estrategias en la gestión de las organizaciones, ya que de ello depende del éxito organizacional, también existe sustento en la contribución teórica de Barrera (2005) quien menciona que la pedagogía actual debe estar en función a las necesidades del aprendizaje, para ello el fomento de estrategias es fundamental en la gestión de proyección hacia lo exterior, es decir de la escuela como organización a la comunidad como los entes organizados, siendo asimilado por el aporte de Freire (1996) quien considera que una de las estrategias es la determinación de la concepción del hombre, del mundo, de la sociedad, esta mirada filosófica debe promover acciones de mejoramiento del ser humano dejando de ser un autómatas para alcanzar a ser un ser crítico con proposiciones de mejoramiento de manera dinámica y cambiante con ello se debe tener una visión holística de las relaciones e interacciones entre los integrantes del proceso de enseñanza aprendizaje con la cual se consolida el desarrollo social y humano.

### **Resultados en función al objetivo específico 6**

Respecto al cumplimiento de metas institucionales y comunales del director en su conjunto solo han permitido concretar las acciones de lograr las metas previstas, por ello se describe que en la **Observación**, los dos primeros directores alcanzaron las metas básicas, mientras que el tercer director logro alcanzar los objetivos



propuestos como erradicación de los grupos de pandillaje así como las charlas de prevención de conflictos, alcanzando algunos convenios para el intercambio laboral de los estudiantes. Respecto a la **entrevista**, los dos primeros directores manifiestan que encontraron poca disposición de los dirigentes de la comunidad así como de los padres de familia por aspectos de economía familiar ya que estos deben salir de sus hogares para trabajar con la cual la mayoría de veces los hijos se quedan en sus hogares, para ello el tercer director presento algunas estrategias como formar el circulo de ex alumnos y concordar con las instituciones públicas de la comunidad que si apoyan en los aspectos básicos que influyen en el aprendizaje como es la seguridad escolar. En el **Focus Group**, estas impresiones se reiteraron ya que manifestaron los dos primeros casos, sobre la escasa disposición de los docentes hacia el trabajo hacia la comunidad ya que evadían la responsabilidad por la seguridad de los estudiantes, en el tercer caso sugirió que estas dificultades pueden ser superados a razón de las condiciones básicas del buen trato, del fomento de las relaciones y del empoderamiento a las comisiones de trabajo, precisando que el convencimiento es función específica del director.

Dichas afirmaciones también fueron encontradas por Maldonado (2016) en las capacidades gerenciales de los directivos, ya que para encontrar estudiantes en los CEBAS los directores deben realizar convenios particulares con asociaciones de madres de familia o comunidades organizadas para el desarrollo social en la cual se les debe capacitar en artes y otras especialidades menores, de ahí que los directivos de las instituciones educativas no solo deben ser gestores administrativos sino deben aperturar opciones laborales, en el punto de vista técnico Pezzini (2014) concreta las acciones de mejoramiento de los procesos de gestión con la cual el establecimiento de las características de los directivos debe ceñirse a las condiciones de mejora de la calidad educativa como lo determina la OCDE, cuyas recomendaciones indican la generación de aspectos fundamentales con la participación de la comunidad organizada, por ello, Alfageme y Guabloche (2014), sustentan la necesidad de la concreción de la articulación de la escuela con la familia y la estrategia efectiva es la comunicación asertiva, dado que es el medio esencial en la concreción de los procesos de gestión escolar. También Lazarini (2008) recomienda que el conjunto de acciones debe estar fundamentada en la necesidad

de gestar nuevas condiciones de aprendizaje dentro y fuera de la escuela con ello se busca el fortalecimiento del conocimiento social y por consecuencia la conformación de aspectos críticos desde el punto de vista de los propios estudiantes y sus padres, a lo que Martos (2011) denomina acción dentro del plan de desarrollo concertado en la cual todos los organismos se comprometen en gestar una escuela de calidad para el aprendizaje acorde a la exigencia actual.

## **VI. Conclusiones**

**Primera:**

En función al análisis de los datos recolectados a través de la Observación, Entrevista y el Focus Group, en concordancia con las investigaciones realizadas y la teoría fundamentada se encuentra que las capacidades básicas y específicas de los directores de las Instituciones Educativas con modalidad JEC aún no se concreta de manera efectiva, observándose diferencias en el accionar por los factores normativos, de disposición de los participantes y de la cultura organizacional, en ella si bien es cierto que teóricamente conocen los procedimientos, de manera técnica y operativa las acciones no son observables, por el contrario esas deficiencias fueron corroborados por los propios participantes, en la entrevista a profundidad como en la discusión grupal por lo que se concluye que la madurez de la gestión escolar se consolida con la experiencia en el cargo y que se precisa de un proceso formativo y regulativo de los responsables de la gestión de parte de la Unidad de Gestión educativa Local.

**Segunda:**

En el análisis de la capacidad básica el conocimiento de la gestión comunitaria, que poseen los directores de las instituciones educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa no han facilitado la concreción de la articulación con la comunidad en función al aprendizaje en los dos primeros casos, siendo solo el tercer caso del director que si aplica lo que conoce y lo demuestra en la práctica, mientras que los dos primeros si bien es cierto conocen pero no se ajustan a la aplicación por factores de manejo y liderazgo frente a la comunidad educativa y en la gestión propia frente a los dirigentes de las organizaciones, por ello no es visible el conocimiento, ajustándose solo al procedimiento general. Otro factor que se encontró dentro de esta misma categoría, es que el tipo de formación profesional y el grado de madurez de personalidad determinan el nivel de liderazgo para gestionar, lo que se infiere que no solo se trata del conocimiento teórico sino de la acción en la práctica.

**Tercera:**

El análisis de la capacidad de relaciones interpersonales de los directores también se encuentran diferencias sustantivas mientras que en los dos primeros casos se observó deficiencias en las relaciones con el personal, en el tercer caso se trata de una persona con alto nivel de relaciones interpersonales, esta observación se reafirmó en la entrevista resaltando la categoría de temor por factor de pensamiento político, siendo reiterado en el Focus Group, con lo que se concluye que el factor de relaciones interpersonales no han facilitado la concreción de la escuela con la comunidad, dificultando la gestión para el aprendizaje en mayores espacios, dado que en los dos primeros casos solo se limitan a la gestión dentro de las instituciones educativas frente a lo que realiza el director del tercer caso quien logro articular el trabajo mancomunado.

**Cuarta:**

La capacidad de seguridad de sí mismo en la toma de decisiones del director no han facilita la gestión en la integración de la institución educativa con modalidad JEC con la comunidad en el sector de Collique el 2017 dado que los datos alcanzados existen dos directivos que no presentan seguridad, pues esperan que las acciones ocurran, y casi siempre se dejan llevar por las recomendaciones del pleno de los docentes acto que no permite alcanzar logros claros, en el tercer caso se diferencia dado que el director si es atento, toma decisiones oportunas y delega funciones empoderando a las comisiones sin descuidar del apoyo brindado a cada integrante como se vincula eficientemente con los responsables de las instituciones civiles y gubernamentales organizadas, por ello alcanzo objetivos trazados facilitando mayor seguridad al aprendizaje de los estudiantes. Cabe señalar, que esta conclusión se sustenta en los aportes de los teóricos analizados quienes concuerdan que los gerentes responsables de las organizaciones deben poseer la capacidad de análisis, reflexión y evaluación de la información para tomar decisiones oportunas.

**Quinta:**

La capacidad en el manejo de normas de gestión del director no ha facilitado la gestión en la integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017, especialmente en los dos primeros casos ya que los directivos si bien es cierto conocen las normas y tratan de aplicarlos, pero en la mayoría de ocasiones se restringen dado que manifiestan que les limitan el accionar y si lo aplican pueden ser procesados administrativamente, en el tercer caso, el director si conoce, aplica y reflexiona las normas, por ello delega funciones y propone que las responsabilidades de generación de actividades sea a través de la organización de ex estudiantes quienes promueven la participación dentro de la norma de otras organizaciones públicas y privadas a favor del desarrollo del aprendizaje del estudiante.

**Sexta:**

El conocimiento de manejo de la visión estratégica del director no ha facilitado la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017 en los dos primeros casos, y solo alcanzo los objetivos en el tercer caso, esto se debe a que los dos primeros directivos manifestaron sus limitaciones para poder compartir objetivos comunes dado la lejanía de las instituciones con las organizaciones sociales que se encuentran en la localidad, mientras que solo en el tercer caso el director de dicha institución fomenta las acciones de gestión de consensuar la visión estratégica por ello, logro trabajar articuladamente con la municipalidad a través del serenazgo, la delegación policial para las charlas de seguridad ciudadana, así como con los centros de salud para las acciones de prevención y cuidado, para ello logro establecer relaciones coherentes y normativas en función a los objetivos comunes con estas instituciones.

**Sétima:**

Las estrategias aplicadas para el cumplimiento de metas institucionales y comunales del director no han facilitado la gestión en la integración escuela comunidad en las

instituciones educativas del sector de Collique el 2017, en los dos primeros casos solo se observó avances y fue ratificado en la entrevista y corroborado en el focus group, aduciendo al factor de apertura y aceptación a la integración de las organizaciones vecinales para el trabajo con la institución educativa, en el tercer caso el logro si es alto y ha facilitado la integración contando con las acciones de fomento al empleo, aprendizaje en el campo así como de las posibilidades de desarrollo educativo con seguridad por acción de protección de las organizaciones vecinales siendo visible los logros dado que se erradico el pandillaje, así como los estudiantes alcanzaron calificaciones superiores al nivel proceso.

## **VII. Recomendaciones**



**Primera:**

Se recomienda realizar fortalecimiento de las capacidades básicas y específicas de los directores, mediante el trabajo de formación en el campo por parte de los especialistas en gestión pública, siendo que estos perfiles deben ser parte de la evaluación en la selección para la asignación de la función directiva, dado que en este estudio y a decir de los propios participantes, el conocimiento de las capacidades son a nivel teórico, pero en la práctica solo el tercer caso demuestra con solvencia ser conocedor de las acciones de gestión, así como en la operativización de los procesos, para la integración con la comunidad especialmente en los factores que amenazan la tranquilidad y seguridad de los estudiantes.

**Segunda:** A todos los integrantes de las instituciones educativas JEC analizadas, se recomienda promover la integración del trabajo en conjunto en pro de la integración de la institución educativa con los actores de la comunidad para promover el intercambio de espacios de aprendizaje, así como de coadyuvarse en la formación integral de los estudiantes ya que a decir de los procesos de análisis de los datos expuestos en esta investigación, existe distancia de compromiso de los docentes y directivos.

**Tercera:** Se recomienda a todos los docentes y directivos de las Instituciones JEC integrantes de esta investigación, mejorar sustantivamente la comunicación ya que esta es un elemento fundamental en la consecución de las relaciones interpersonales, concordante con los enfoques de la comunicación que sostienen la horizontalidad y calidad de trato que se genera cuando el emisor es claro frente al mensaje que recibe el receptor, por tanto una gestión eficiente debe tener los objetivos claros para comunicar adecuadamente, ya que no solo se trata de cómo se comunica sino de la forma como se comunica.

**Cuarta:** A los directivos de las instituciones JEC participantes de este estudio, se recomienda tomar en cuenta los factores de la teoría de McGregor, McClelland así como de Porter, ya que una persona para alcanzar una alta competencia debe consolidar su personalidad, asumir compromisos, y guiara a todos los actores de la comunidad educativa hacia la meta propuesta, esto como factor de sus habilidades

duras y blandas que se muestran en la competencia general y específica de la gestión escolar, considerando que el enfoque de la educación peruana es el de competencias.

**Quinta:** A Los directores de las Instituciones JEC y a los acompañantes de la gestión educativa de la UGEL 04, se recomienda promover en dialogo de intercambio entre los directivos de esta modalidad educativa con el propósito de generar, la formación continua en su formación en campo así como generar espacios de discusión, reflexión sobre la importancia de la integración con las instituciones organizadas de la comunidad, ya que la tarea de educar a los adolescentes es para el futuro, ante ello el fortalecimiento de las alianzas estratégicas debe ser un factor sostenible para cuidar el logro de una convivencia sana en la comunidad.

**Sexta:** A los responsables de la UGEL se recomienda evaluar los compromisos y metas de gestión educativa a través de los acompañantes, ya que no se está realizando los fundamentos del liderazgo pedagógico, en favor de mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes, ya que a decir de los directivos la tarea que realizan está concentrado en mayor proporción a la gestión institucional y administrativa están en menor proporción la tarea formativa, evaluativa y sobre todo de aplicación de la concreción curricular de manera adecuada, siendo este factor una de las dificultades para la integración con la comunidad organizada.

## **VIII. Referencias Bibliográficas**

- Aguilar, P. (2012). *Integración escuela-comunidad a través de la autogestión en la Escuela Básica "Víctor Cedeño" de los Robles*. Bogotá Colombia: (Tesis doctoral) Universidad Nacional de Bogotá.
- Albornoz, C. (2005). Modelo de investigación sobre organizaciones. *Revista de educación comunal*, 12-15.
- Alles, G. (2005). *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizajes organizacionales*. Santiago de Chile: Ed. Universitarias de Valparaíso.
- Barrera, M. (2005). *Una Teoría para la educación: hacia una investigación educativa crítica*. Madrid: Edit. Morata.
- Beirendonck, V. (2004). *Introducción al texto de Niklas Luhmann: Complejidad y Modernidad de la unidad a la diferencia* Ed. Trotta, España. Barcelona España: Ed. Trotta.
- Beraun, M. (2006). *Poderes inestables en educación*. Madrid: 2da Edición Morata.
- Bernedo, J. (2014). *Estrategias que faciliten la integración escuela-comunidad y contribuyan a promover la participación de los padres y representantes en la proyección social de la Escuela Básica*. Barquisimeto Venezuela: (Tesis doctoral) Universidad Nacional Abierta.
- Berrospi, J. (1998). *Sociología de la educación y teoría general de administración*. Barcelona: Taurus.
- Bolivar , A. (23 de Agosto de 2009). *Educación y Desarrollo Global*. Obtenido de <http://arcomuralla.com>:  
[http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones\\_LINEA3\\_files/organizaciones%20que%20aprenden.pdf](http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_LINEA3_files/organizaciones%20que%20aprenden.pdf)
- Bolivar, A. (2011). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades*. Madrid: Ed. Muralla, S. A.

- Bolivar, A. (2011). *Los centros Educativos como Organizaciones que aprenden: Promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Cardenas, G. (2003). Miradas de calidad educativa en la educación media superior. Jalisco. *Revista educar Secretaria de educación Gobierno del estado de Jalisco.*, 15-19.
- Castro, P., & Paz, M. (2006). *Cómo conseguir centros de calidad* . Madrid: Ed. La Muralla.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración general*. Bogotá Colombia: MacGraw Hill Interamericana.
- Chiroque, S. (2015). Desarrollo profesional del Director escolar. *Palabra de Maestro - Derrama Magisterial*, 21-23.
- De Miguel, S. (2005). *Desarrollo organizacional: Punto de vista normativo*. México D.F: Ed. Addison – Wesley, Iberoamericana.
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. New York: Ediciones UNESCO.
- Diaz, J. (2004). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educación en el tiempo: Universidad de Barcelona.*, 12-19.
- Escamilla, B. (2012). *El director escolar: Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Lima Perú: (Tesis para optar el grado de magíster) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Flores, L., & Silva, R. (2013). *Capacidades de los Directores y la Imagen Institucional desde la perspectiva de los docentes en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Distrito del Rímac, 2013*. Lima Perú: (Tesis doctoral) Universidad César Vallejo.
- Franco, M. (2009). *Vivir la Educación, Transformar la Práctica*. Guadalajara México: Edit. Textos Educar.
- Freire, P. (1996). *La educación como medio de la libertad*. Rio de Paz: Garmenio.

- Gómez, S. (2014). *Modelo de Capacidades profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*. Santiago de Chile: (Tesis doctoral) Universidad Técnica de Ingeniería en Chile.
- Gonzales, G. (2009). *Aprendizaje organizacional en el contexto de entidades educativas*. Madrid: Paidós.
- Heran, M. (2007). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, Cambian el profesorado*. Madrid España: 2da Edición Morata.
- INEI. (2014). Resultados del avance educativo. *Oficina Nacional de Educación Concertada*, 7.
- Ivancevich, J. (1997). *Gestión Calidad y Competitividad*. Barcelona España: MacGraw Hill Interamericana España.
- LeCompte, S. (1995). *Metodos Cualitativos. Una estrategia de investigación social*. Barcelona: Narcea.
- Lincoln, J., & Denzin, M. (2002). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ed. Aljibe.
- Maduro, C. (2011). *Capacidades del Gerente Educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del Docente de Educación Básica*. Maracaibo, Estado Zulia: (Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración de la Educación) Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín URBE.
- MINEDU. (2014). *Desarrollo educativo del Bicentenario*. Lima Perú: Editores Peruanos.
- MINEDU. (22 de Mayo de 2016). Gestión exitosa de directores. *El Comercio*, pág. 13.
- Ministerio de Educación. (2012). Educación, ética y formación ciudadana. *Una reflexión desde un momento valórico* (págs. 12-16). Lima: Metrocolors.
- Morín, E. (1998). *Ciencia con conciencia*. Bracelona España: Anthropos.

- Mutuberría, V. (2008): *El debate en torno a la Economía Social: discusiones fundamentales desde la perspectiva de los países centrales y la perspectiva de los países de la periferia*, Revista IDELCOOP, N° 183, Buenos Aires, Argentina.
- OCDE. (2014). Tendencias de la Educación en Latinoamérica. *Compendios Educativos*, 65.
- Oyarzabal, M. (2009). Efectividad en educación. en: *Revista de Ciencias Sociales*, 16 Departamento de sociología, Universidad de La República. Montevideo, 21-25.
- Pardo, S. (2006). La Escuela del Futuro. Como piensan las escuelas que innovan. *Cátedra de Pedagogía: Educación de calidad para vivir mejor. Secretaría de Educación.*, 21-24.
- Pereda, M., & Lopez, G. (2002). *Globalización Cultural y Posmodernidad*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica, 1º ed. Chile.
- Perez, G. (2003). *Metodos cualitativos aplicados a la educación*. Bogotá: MacGraw Hill Interamericana.
- Prieto, L., & Trocett, R. (1985). *Equality of educational opportunity U. S. .* Washington D. C: Department of H. E. W., office of education.
- Ramos, J. (2006). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Valencia España: Remos Educativos S.A.
- Ritacco, J. (2011). *Paradojas del cambio: La renovación de la escuela en la era postmoderna*. Madrid: Kikiriki Cooperación educativa.
- Spencer, M., & Spencer, W. (1993). *Learning organizations in practice*. London: McGraw-Hill.
- Taylor, J., & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos*. Madrid: Paidós Editores S.A.

- Teixido, B. (2007). *Educación, sociedad y cambio social*. Buenos Aires: Ed. Kapelusz.
- Terrones, E. (2001). *Calidad de la educación*. Bogota Colombia: Risos Editores.
- Trocertt, J. (2011). *Propuesta para mejorar la integración escuela-comunidad, en la Escuela Concentrada Atapirire. Municipio Miranda, Estado Anzoátegui*. La Mar Venezuela: (Tesis doctoral) Universidad Nacional Simon Bolívar.
- Velasquez, D. (2012). *Director y su Comunidad una posible experiencia de integración en la Unidad Educativa "Tubores" Municipio Tubores. Estado Nueva Esparta*. Maracaibo Venezuela: (Tesis doctoral) Universidad Nacional de Venezuela.
- Velasquez, J. (2011). *Capacidades generales del Director y la Comunicación Organizacional en Educación Secundaria*. Chosica - Perú: (tesis de Maestría) mención Planificación Educativa. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Zavaleta, E. (2007). *Cambios paradigmáticos en educación*. *San Pablo Estudios pedagógicos*, 21-33.



## **Anexos**



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Rodolfo Fernando Talledo Reyes, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "**Capacidades del director para la integración escuela comunidad en el sector de Collique, Lima, 2017**" de la estudiante **Judith Mariela Terreros Povich**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 24 de febrero del 2018

Firma

Dr. Rodolfo Talledo Reyes  
ASESOR METODOLÓGICO  
PROYECTOS DE TESIS

Dr. Rodolfo Fernando Talledo Reyes

DNI: 10217463

**Resumen de coincidencias** X

**24 %**

**Capacidades del director para la integración escuela comunidad en el sector de Collique, Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Doctora en Educación

**AUTORA:**  
Mg. Judith Mariela Terreros Povis

**ASESOR:**  
Doctor Rodolfo Fernando Talledo Reyes

**SECCIÓN:**  
Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión y Calidad Educativa

**Dr. Rodolfo Talledo Reyes**  
ASESOR METODOLÓGICO  
PROYECTOS DE TESIS

1 repository.unimilitar.ed... 2 %  
Fuente de Internet

2 ridum.umanzales.edu... 2 %  
Fuente de Internet

3 gerenciaeducacionaita... 2 %  
Fuente de Internet

4 www.slideshare.net 2 %  
Fuente de Internet

5 basicadafnis.wordpres... 2 %  
Fuente de Internet

### Carta de Asentimiento Informado

Yo, Nora Berrocal Huamán indico que se me ha explicado que formaré parte del trabajo de investigación: "CAPACIDADES DEL DIRECTOR PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA COMUNIDAD EN EL SECTOR DE COLLIQUE, LIMA, 2017". Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Se respetará mi decisión de aceptar o no colaborar con la investigación, pudiendo retirarme de ella en cualquier momento, sin que ello implique alguna consecuencia desfavorable para mí.

Por lo expuesto, declaro que:

- He recibido información suficiente sobre el estudio.
- He tenido la oportunidad de efectuar preguntas sobre el estudio.

Se me ha informado que:

- Mi participación es voluntaria.
- Puedo retirarme del estudio, en cualquier momento, sin que ello me perjudique.
- Mis resultados personales no serán informados a nadie.

Por lo expuesto, acepto formar parte de la investigación.


Los Olivos, 13 de febrero del 2016



Nora Berrocal Huamán  
 DIRECTORA  
 LE N° 2075 CRISTO HIJO DE DIOS

Firma del Participante

Teléfono para contactarlo 964946658



Judith Mariela Terreros Povis  
 Evaluadora

En caso de dudas e inquietudes referentes a la investigación, puede escribir al correo electrónico de la investigadora [judithte13@gmail.com](mailto:judithte13@gmail.com) o al teléfono 948-920613.

### Carta de Consentimiento Informado

Yo, Nora Berrocal Huamán identificado con el número de DNI 09170269 indico que se me ha explicado que formaré parte del trabajo de investigación: "CAPACIDADES DEL DIRECTOR PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA COMUNIDAD EN EL SECTOR DE COLLIQUE, LIMA, 2017". Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Se respetará mi decisión de aceptar o no colaborar con la investigación, pudiendo retirarme de ella en cualquier momento, sin que ello implique alguna consecuencia desfavorable para mí.

Por lo expuesto, declaro que:

- He recibido información suficiente sobre el estudio.
- He tenido la oportunidad de efectuar preguntas sobre el estudio.

Se me ha informado que:

- Mi participación es voluntaria.
- Puedo retirarme del estudio, en cualquier momento, sin que ello me perjudique.
- Mis resultados personales no serán informados a nadie.

Por lo expuesto, acepto formar parte de la investigación.

Los Olivos, 13 de febrero del 2016

  
  
 Firma de Nora Berrocal Huamán  
 DIRECTORA  
 Teléfono para contactarlo 969946618

  
 Judith Mariela Terreros Povis  
 Evaluadora

En caso de dudas e inquietudes referentes a la investigación, puede escribir al correo electrónico de la investigadora [judithte13@gmail.com](mailto:judithte13@gmail.com), o al teléfono 948-920613.

### Carta de Asentimiento Informado

Yo, Judith Mariela Terreros Povis indico que se me ha explicado que formaré parte del trabajo de investigación: “CAPACIDADES DEL DIRECTOR PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA COMUNIDAD EN EL SECTOR DE COLLIQUE, LIMA, 2017”. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Se respetará mi decisión de aceptar o no colaborar con la investigación, pudiendo retirarme de ella en cualquier momento, sin que ello implique alguna consecuencia desfavorable para mí.

Por lo expuesto, declaro que:

- He recibido información suficiente sobre el estudio.
- He tenido la oportunidad de efectuar preguntas sobre el estudio.

Se me ha informado que:

- Mi participación es voluntaria.
- Puedo retirarme del estudio, en cualquier momento, sin que ello me perjudique.
- Mis resultados personales no serán informados a nadie.

Por lo expuesto, acepto formar parte de la investigación.

Los Olivos, 16 de febrero del 2016


  
 Mg. Judith M. Terreros Povis  
 DIRECTORA (E)

Firma del Participante

Teléfono para contactarlo 948920613



Judith Mariela Terreros Povis

Evaluadora

En caso de dudas e inquietudes referentes a la investigación, puede escribir al correo electrónico de la investigadora [judithe13@gmail.com](mailto:judithe13@gmail.com) o al teléfono 948-920613.

**Carta de Consentimiento Informado**

Yo, Judith Mariela Terreros Povis identificado con el número de DNI 09735479 indico que se me ha explicado que formaré parte del trabajo de investigación: "CAPACIDADES DEL DIRECTOR PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA COMUNIDAD EN EL SECTOR DE COLLIQUE, LIMA, 2017". Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Se respetará mi decisión de aceptar o no colaborar con la investigación, pudiendo retirarme de ella en cualquier momento, sin que ello implique alguna consecuencia desfavorable para mí.

Por lo expuesto, declaro que:

- He recibido información suficiente sobre el estudio.
- He tenido la oportunidad de efectuar preguntas sobre el estudio.

Se me ha informado que:

- Mi participación es voluntaria.
- Puedo retirarme del estudio, en cualquier momento, sin que ello me perjudique.
- Mis resultados personales no serán informados a nadie.

Por lo expuesto, acepto formar parte de la investigación.

Los Olivos, 16 de febrero del 2016



Judith M. Terreros Povis  
 Mg. Judith M. Terreros Povis  
 DIRECTORA (E)

Firma del Participante

Teléfono para contactarlo 948920613



Judith Mariela Terreros Povis

Evaluadora

En caso de dudas e inquietudes referentes a la investigación, puede escribir al correo electrónico de la investigadora [judithte13@gmail.com](mailto:judithte13@gmail.com), o al teléfono 948-920613.

**Carta de Asentimiento Informado**

Yo, HECTOR REYES DÍAZ indico que se me ha explicado que formaré parte del trabajo de investigación: "CAPACIDADES DEL DIRECTOR PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA COMUNIDAD EN EL SECTOR DE COLLIQUE, LIMA, 2017". Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Se respetará mi decisión de aceptar o no colaborar con la investigación, pudiendo retirarme de ella en cualquier momento, sin que ello implique alguna consecuencia desfavorable para mí.

Por lo expuesto, declaro que:

- He recibido información suficiente sobre el estudio.
- He tenido la oportunidad de efectuar preguntas sobre el estudio.

Se me ha informado que:

- Mi participación es voluntaria.
- Puedo retirarme del estudio, en cualquier momento, sin que ello me perjudique.
- Mis resultados personales no serán informados a nadie.

Por lo expuesto, acepto formar parte de la investigación.



*Hector Reyes Díaz*  
 Lic. Héctor Reyes Díaz  
 DIRECTOR  
 C.M. 100683109

Firma del Participante

Teléfono para contactarlo 990543621

Los Olivos, 17 de febrero del 2016



Judith Mariela Terreros Povis

Evaluadora

En caso de dudas e inquietudes referentes a la investigación, puede escribir al correo electrónico de la investigadora [judithe13@gmail.com](mailto:judithe13@gmail.com) o al teléfono 948-920613.





### Carta de Consentimiento Informado

Yo, HECTOR REYES DIAZ identificado con el número de DNI 06831092 indico que se me ha explicado que formaré parte del trabajo de investigación: "CAPACIDADES DEL DIRECTOR PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA COMUNIDAD EN EL SECTOR DE COLLIQUE, LIMA, 2017". Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Se respetará mi decisión de aceptar o no colaborar con la investigación, pudiendo retirarme de ella en cualquier momento, sin que ello implique alguna consecuencia desfavorable para mí.

Por lo expuesto, declaro que:

- He recibido información suficiente sobre el estudio.
- He tenido la oportunidad de efectuar preguntas sobre el estudio.

Se me ha informado que:

- Mi participación es voluntaria.
- Puedo retirarme del estudio, en cualquier momento, sin que ello me perjudique.
- Mis resultados personales no serán informados a nadie.

Por lo expuesto, acepto formar parte de la investigación.



Firma del Participante

Teléfono para contactarlo 990543621

Los Olivos, 17 de febrero del 2016

Judith Mariela Terreros Povis

Evaluadora

En caso de dudas e inquietudes referentes a la investigación, puede escribir al correo electrónico de la investigadora [judithte13@gmail.com](mailto:judithte13@gmail.com), o al teléfono 948-920613.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

*Terreiros Pavis Judith Mariela*  
D.N.I. : *09735479*  
Domicilio : *Calle 67 Mz E4 Lte 8 - Urb El Pinar - Comca*  
Teléfono : Fijo : *5570906* Móvil : *948920613*  
E-mail : *judithte13@gmail.com*

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : *Doctora*  
Mención : *Doctorado en Educación*

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

*Terreiros Pavis Judith Mariela*

Título de la tesis:

*Capacidades del director para la integración escuela comunidad en el sector de Collique, Lima, 2017*

Año de publicación : *2018*

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : *[Firma]*

Fecha : *13-10-2018*



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela de Posgrado

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

TERREROS DOVIS, JUDITH MARIELA

INFORME TITULADO:

Capacidades del director para la integración escuela  
Comunidad en el sector de Collique, Lima, 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Doctora en Educación

SUSTENTADO EN FECHA: 10-08-2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

Chantal Jara Aguirre  
DR. CHANTAL JARA AGUIRRE  
DTC ESCUELA DE POSGRADO UCV

## Matriz de consistencia

**Capacidades del director para la integración escuela comunidad en el sector de Collique, Lima, 2017**

Problemas	Objetivos	Supuestos	Categorías														
<p><b>Problema general</b> ¿La capacidad de gestión de los directores de las Instituciones Educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, ha contribuido en la gestión de la integración escuela comunidad en el año 2017?</p> <p><b>Problemas específicos</b> <b>Problema específico 1</b> ¿Han facilitado los conocimientos sobre la gestión comunitaria, que poseen los directores de las instituciones educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, la integración escuela comunidad al 2017?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿La capacidad de relaciones interpersonales de los directores facilita la apertura para la integración de la gestión institucional con la comunidad conformado por instituciones vecinales y productivas?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿La capacidad de seguridad de sí mismo en la toma de decisiones del director facilita la gestión en la integración de la institución educativa con la</p>	<p><b>Objetivo general</b> Explicar la contribución de la capacidad de gestión de los directores de las Instituciones Educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, en la gestión de la integración escuela comunidad en el año 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> <b>Objetivo específico 1</b> Identificar el nivel de conocimientos sobre la gestión comunitaria de los directores de las instituciones educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, que han facilitado la integración escuela comunidad en el año 2017</p> <p><b>Objetivo específico 2</b> Explicar la capacidad de relaciones interpersonales de los directores que facilitan la gestión en la apertura para la integración de la institucional con la comunidad conformado por instituciones vecinales y productivas</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Describir la capacidad de seguridad de sí mismo en la toma de decisiones del director en la gestión de integración de la institución</p>	<p><b>General</b> La capacidad de gestión de los directores de las Instituciones Educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, contribuye favorablemente en la gestión de la integración escuela comunidad en el año 2017.</p> <p><b>Específicos</b> <b>Específico 1</b> El nivel de conocimientos sobre la gestión comunitaria de los directores de las instituciones educativas con modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique, facilitan la integración escuela comunidad en el año 2017</p> <p><b>Específico 2</b> La capacidad de relaciones interpersonales de los directores facilita la gestión en la apertura para la integración de la institucional con la comunidad conformado por instituciones vecinales y productivas</p> <p><b>Específico 3</b> La capacidad de seguridad de sí mismo en la toma de decisiones del director favorece la gestión de</p>	<p><i>Organización de la Variable: Capacidad del director</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>Categorías</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacidad básica</td> <td>Conocimientos de gestión</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Grado de relaciones interpersonales</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Seguridad de sí mismo en la toma de decisiones</td> </tr> <tr> <td>Capacidad específica de gestión</td> <td>Manejo de normas de gestión en la articulación</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Visión estratégica de articulación educativa</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Cumplimiento de metas institucionales y comunales</td> </tr> </tbody> </table>	Característica	Categorías	Capacidad básica	Conocimientos de gestión		Grado de relaciones interpersonales		Seguridad de sí mismo en la toma de decisiones	Capacidad específica de gestión	Manejo de normas de gestión en la articulación		Visión estratégica de articulación educativa		Cumplimiento de metas institucionales y comunales
Característica	Categorías																
Capacidad básica	Conocimientos de gestión																
	Grado de relaciones interpersonales																
	Seguridad de sí mismo en la toma de decisiones																
Capacidad específica de gestión	Manejo de normas de gestión en la articulación																
	Visión estratégica de articulación educativa																
	Cumplimiento de metas institucionales y comunales																

<p>comunidad en el sector de Collique el 2017?          Problema específico 4          ¿La capacidad en el manejo de normas de gestión del director facilita la gestión en la integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017?          Problema específico 5          ¿El conocimiento de manejo de la visión estratégica del director facilita la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017?          Problema específico 6          ¿Las estrategias aplicadas para el cumplimiento de metas institucionales y comunales del director facilitan la gestión en la integración escuela comunidad en las instituciones educativas del sector de Collique el 2017?</p>	<p>educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017          Objetivo específico 4          Describir la capacidad en el manejo de normas de gestión del director en la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017          Objetivo específico 5          Explicar el conocimiento de manejo de la visión estratégica del director en la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017          Objetivo específico 6          Describir las estrategias aplicadas para el cumplimiento de metas institucionales y comunales del director que facilitan la gestión en la integración escuela comunidad en las instituciones educativas del sector de Collique el 2017</p>	<p>integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017          Específico 4          La capacidad en el manejo de normas de gestión del director implica favorablemente en la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017          Específico 5          El conocimiento de manejo de la visión estratégica del director influye positivamente en la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad en el sector de Collique el 2017          Específico 6          Las estrategias aplicadas para el cumplimiento de metas institucionales y comunales del director facilitan positivamente la gestión en la integración escuela comunidad en las instituciones educativas del sector de Collique el 2017</p>	
--	--	---	--

Tipo y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos			Método de análisis
<p>De acuerdo con Perez, (2007) y Hernández, Fernández y Baptista (2010) el tipo de investigación cualitativa que se ajusta es Etnográfico, ya que en este caso es tomar datos de las experiencias de los directores considerando su cultura, su perspectiva de la gestión educativa así como de los procedimientos que se busca comprender con los factores que inciden en la capacidad de gestión de los directivos.</p> <p>Diseño Analítico - prolectivo</p> <p>De acuerdo con Mertens (2005) que el tipo de investigación Etnográfica asume el diseño Analítico – Prolectivo ya que permite recolectar datos directos basados en hechos reales y de la experiencia directa de los directores involucradas en el problema de estudio; en ese sentido también se coincide con Creswell (1998) dado que la Etnografía facilita la comprensión de la gestión del director en su propia vivencia, a lo que se complementa lo sostenido por Pérez (2007) la Etnografía es el camino para la comprensión del problema respetando los aspectos y características particulares de las personas que conviven bajo el fenómeno de estudio.</p>	<p>En concordancia con Pérez (2007) los estudios Etnográficos, analizan casos específicos, de personas involucradas en una característica donde existen fenómenos que son materia de análisis desde el punto de vista de sus vivencia así como de observaciones, para ella, debe contarse con un enfoque vivencial de personas, para este caso se considera los casos de los tres directores de las instituciones educativas, Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, José Gálvez, y Cristo Hijo de Dios, cuyas características son comunes: (a) Son de nivel de educación secundaria, (b) Son de variante técnica; (c) son de modalidad JEC; (d) están situadas dentro del sector de la localidad de Collique en el distrito de Comas.</p> <p>La muestra está conformada por los siguientes participantes: 3 directores (uno de cada institución educativa)</p>	<p><b>Técnica</b></p> <p>Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Focus group</p>	<p><b>Instrumento</b></p> <p>Guía de observación</p> <p>Guía de entrevista</p> <p>Guía de moderación</p>	<p><b>Objetivo</b></p> <p>Describir la capacidad en la gestión escolar sobre la integración de la institución educativa con los organismos de la comunidad en función al aprendizaje de los estudiantes según nivel de logro de los indicadores de gestión</p> <p>Recolectar datos de las experiencias de los directores según sus experiencias respecto a la gestión en la integración con la comunidad</p> <p>Mediar entre la opinión de los actores participantes sobre la discusión de los procedimientos en la gestión estratégica de los aspectos que facilitan o impiden la integración de escuela comunidad</p>	<p>Los datos se transcriben de la entrevista de la misma se realiza los siguientes procedimientos:</p> <p>Codificación de datos: De los datos tomados y transcritos se realiza la codificación de las palabras clave en función a los objetivos del estudio.</p> <p>Categorización de datos: Los datos codificados se analizan en función a las categorías de análisis las mismas que se explican en relación con la teoría, los estudios previos así como los hechos encontradas considerando lo siguiente: (a) Explicación respecto a las tendencias esperadas (Categorías previstas) (b) Explicación en relación a tendencias no esperadas (Factores contextuales) (c) Integración de datos a través del método de triangulación que llevan a conclusiones por categorías en función a los objetivos propuestos.</p>

**MATRIZ BASICA DE CAPACIDAD DE GESTION DE LOS DIRECTORES EN LA ARTICULACION ESCUELA COMUNIDAD**

Característica	Indicadores	Ítems	Respuesta esperada	Categorías
Capacidad básica	Conocimientos de gestión	¿Qué aspectos básicos de gestión debe conocer el director de una institución educativa?		
		¿Cuál es el perfil profesional que debe poseer el director de una institución educativa?		
		¿Cuáles son las normas fundamentales que sostienen la gestión de un director en una IE?		
	Grado de relaciones interpersonales	¿Qué nivel de comunicación debe tener un director en la gestión escolar?		
		¿Cuáles son las características comunicativas que debe realizarse en la integración escuela comunidad?		
		¿Cuáles son los niveles de relaciones entre instituciones en favor de la educación?		
	Seguridad de sí mismo en la toma de decisiones	¿Considera importante el equilibrio emocional para la toma de decisiones?		
		¿Cuál es el proceso para afrontar la problemática y realizar toma de decisiones oportunas?		
		¿Cómo debe analizarse la información para la toma de decisiones asertiva?		
Capacidad específica de gestión	Manejo de normas de gestión en la articulación	¿Cuáles son las normas educativas que facilitan la integración escuela comunidad?		
		¿Cuál es la norma técnica específica que faculta al director realizar el proceso de integración de la IE con la comunidad?		
		¿Qué procedimientos técnicos de gestión se realiza desde la IE hacia las instituciones de la comunidad?		
	Visión estratégica de articulación educativa	¿Cuáles son los modelos que se generarían en una IE articulada a la gestión comunal?		
		¿Qué aportes se debe realizar a las normas para el diseño de un modelo de gestión articulada a la comunidad?		
		¿Cuál es el modelo de gestión que debe impulsarse para la integración escolar?		
	Cumplimiento de metas institucionales y comunales	¿Cuál es la problemática fundamental que impide el cumplimiento de metas establecidas?		
		¿Cuáles son las barreras que se deben superar entre los representantes de las organizaciones a nivel comunal?		
		¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas relacionadas a la gestión articulada con la comunidad?		

## Instrumentos

### Instrumento 1

Lista de observación a la Capacidad de Gestión del Director frente a la integración escuela comunidad.

#### Estimado Observador:

El presente instrumento tiene el propósito de recabar datos de la gestión del director frente a los procesos que se realizan en el marco de la gestión de la articulación de la Institución educativa con la comunidad, por lo que se solicita su registro respecto a las actividades propuestas, se le solicita registrar hechos ajustados a la verdad.

Observación al Director N° \_\_\_\_\_

Observaciones	Registro 1	Registro 2	Registro 3
Muestra solvencia en los Conocimientos de gestión			
Muestra buenas Relaciones interpersonales			
Muestra Seguridad en la toma de decisiones			
Muestra Manejo de normas de gestión en la articulación			
Muestra Visión estratégica de articulación educativa			
Muestra Cumplimiento de metas institucionales y comunales			



## Instrumento 2

Guía de enunciados para la entrevista a profundidad respecto a los procedimientos que realiza el director en la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad.

### Estimado entrevistador

El presente instrumento tiene como propósito presentar la guía de enunciados para que los participantes puedan expresar de manera libre sobre la problemática de la integración de la Institución educativa con los organismos de la comunidad.

Objetivo: Evaluar el nivel de capacidad en la gestión escolar sobre la integración de la institución educativa con los organismos de la comunidad en función al aprendizaje de los estudiantes.

### Instrucciones:

Presente el enunciado y grabe o transcribe las respuestas de cada uno de los participantes sobre su visión y procedimiento que realiza en este aspecto de la integración de la escuela con la comunidad.

Preguntas base	Director 1	Director 2	Director 3
¿Qué conoce usted de gestión de integración de la institución con la comunidad?			
¿Cómo debe ser las Relaciones interpersonales del director en la gestión?			
¿Qué le condiciona a usted en la toma de decisiones?			
¿Es importante el Manejo de normas de gestión en la articulación?			
¿Qué relación existe entre la Visión estratégica de articulación educativa y la gestión que usted realiza?			
¿Cuáles son los factores que implican en el Cumplimiento de metas institucionales y comunales?			

### Instrumento 3

Guía de enunciados para el Focus Group respecto a los procedimientos que realiza el director en la gestión de integración de la institución educativa con la comunidad.

#### Estimado moderador

El presente instrumento tiene como propósito presentar la guía de enunciados para que los participantes puedan expresar de manera libre sobre la problemática de la integración de la Institución educativa con los organismos de la comunidad.

Objetivo: Evaluar el nivel de capacidad en la gestión escolar sobre la integración de la institución educativa con los organismos de la comunidad en función al aprendizaje de los estudiantes.

#### Instrucciones:

Presente el enunciado y grabe o transcriba las respuestas de cada uno de los participantes sobre su visión y procedimiento que realiza en este aspecto de la integración escuela con la comunidad.

Preguntas base	Director 1	Director 2	Director 3
¿Qué conoce usted de gestión de integración de la institución con la comunidad?			
¿Cómo debe ser las Relaciones interpersonales del director en la gestión?			
¿Qué le condiciona a usted en la toma de decisiones?			
¿Es importante el Manejo de normas de gestión en la articulación?			
¿Qué relación existe entre la Visión estratégica de articulación educativa y la gestión que usted realiza?			
¿Cuáles son los factores que implican en el Cumplimiento de metas institucionales y comunales?			