



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Modelo de gestión estratégica para mejorar el nivel de  
calidad educativa en la institución educativa N° 10643 de la  
provincia de Santa Cruz.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
Maestro en administración de la educación

**AUTORES**

Bach. Abdón Flores Chávez

Bach. Elmer Paz Malaver

**ASESOR**

Mg. Chero Zurita Juan Carlos

**SECCION**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de institucional

**CHICLAYO- PERÚ**

**2019**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

Modelo de Gestión Estratégica para mejorar el nivel de calidad educativa en la Institución Educativa N° 10643 de la provincia de Santa Cruz

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Abdón Flores Chávez

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por unanimidad

RECOMIENDA:

Pimentel, 22 de febrero de 2019

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: Dra. Jacqueline Margot Saldana Millan

SECRETARIS: Dr. Luis Montenegro Camacho

VOCAL: Mgtr. Juan Carlos Chero Zurita



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

Modelo de Gestión Estratégica para mejorar el  
nivel de calidad educativa en la Institución  
Educativa N° 10643 de la provincia de Santa Cruz

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Elmer Paz Malaver

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por unanimidad

RECOMIENDA:

Pimentel, 22 de febrero de 2019

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: Dra. Jackeline Margot Saldaña Millan

SECRETARIO: Dr. Luis Montenegro Camacho

VOCAL: Mgtr. Juan Carlos Chera Zurita

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Abdón Flores Chávez egresado del Programa de Maestría en Educación con mención en Administración en la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 28105852

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: "Modelo de gestión estratégica para mejorar el nivel de calidad educativa en la institución educativa N° 10643 de la provincia de Santa Cruz".
2. La misma que presento para optar el grado de Maestría en Administración de la Educación. Tesis auténtica, sigue adecuado proceso de investigación, respeta normas internacionales de citas y referencias para fuentes consultadas.
3. No atenta contra derechos de terceros.
4. No ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD a favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrar en causa en el contenido de la tesis. De identificarse algún tipo de falsificación; asumo consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, febrero del 2019

Abdón Flores Chávez  
DNI: 28105852



.....  
Firma

### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Elmer Paz Malaver egresado del Programa de Maestría en Educación con mención en Administración en Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 41074545

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la tesis titulada: "Modelo de gestión estratégica para mejorar el nivel de calidad educativa en la institución educativa N° 10643 de la provincia de Santa Cruz".
2. La misma que presento para optar el grado de Maestría en Administración de la Educación. Tesis auténtica, sigue adecuado proceso de investigación, respeta normas internacionales de citas y referencias para fuentes consultadas.
3. No atenta contra derechos de terceros.
4. No ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD a favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrar en causa en el contenido de la tesis. De identificarse algún tipo de falsificación; asumo consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, febrero del 2019

Elmer Paz Malaver  
DNI: 41074545

  
.....  
Firma

## **DEDICATORIA**

### **A mis amados padres:**

Que fueron el pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos y palabras de aliento que me han ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que quiero, gracias por enseñarme la práctica de valores que me han llevado a alcanzar una gran meta. Les quiero mis amados padres

**Abdón Flores**

A mis padres con gratitud y amor por el apoyo constante que siempre me brindan.

**Elmer Paz**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida y la fuerza espiritual que me impulsa para realizar este trabajo de investigación con esfuerzo y perseverancia.

Agradezco profundamente a mis amigos de la Escuela de Posgrado del Programa de Maestría en gestión pública por su amistad, compañerismo que me brindaron día a día, también agradezco a la Universidad “César Vallejo” por su orientación y experiencia en enseñanzas compartidas.

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida y la fuerza espiritual que me impulsa para realizar este trabajo de investigación con esfuerzo y perseverancia.

Agradezco profundamente a mis amigos de la Escuela de Posgrado del Programa de Maestría en gestión pública por su amistad, compañerismo que me brindaron día a día, también agradezco a la Universidad “César Vallejo” por su orientación y experiencia en enseñanzas compartidas.

**Los autores.**

## PRESENTACIÓN

Asumiendo las exigencias del mundo actual y globalizado, prioritariamente en el campo educativo, se presenta el trabajo de investigación denominado ***Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la institución educativa N 10643 de la provincia de Santa Cruz, región Cajamarca – 2018***; ha sido priorizado a partir de los resultados de la investigación diagnóstica o preliminar, cuyo objetivo principal es conocer la importancia de contar con un modelo de gestión estratégica, que se oriente a mejorar la calidad educativa de la centenaria institución educativa del nivel primaria en la provincia de Santa Cruz.

El desarrollo del presente trabajo se ha ceñido a los fundamentos básicos de toda investigación educativa, teniendo en cuenta los tres procedimientos centrales que son: antes, durante y después; especialmente asumiendo el paradigma investigativo adecuado, teniendo en cuenta la muestra de estudio que ha permitido realizar importantes conclusiones en pos de mejorar la calidad educativa de la querida provincia de Santa Cruz. La calidad educativa, actualmente se ha convertido en una de las alternativas más poderosas y eficaces para alcanzar cambios sustanciales en la sociedad, especialmente para aquellos que menos tienen, para los más excluidos; es decir solamente formando futuras personas con una sólida base científica, moral y politécnica, se estará avizorando el tan ansiado crecimiento y desarrollo de la sociedad.

Se deja a consideración de ustedes señores miembros del jurado para su análisis, evaluación y aprobación correspondiente, para optar el grado de magíster en educación con mención en Administración de la Educación, cumpliendo los requisitos que estipula la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo.

**LOS AUTORES**

## INDICE

	<b>Pág.</b>
Dictamen de sustentación de tesis	ii
Declaratoria de Autenticidad	iv
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Presentación	viii
Índice	ix
Resumen	xiv
Abstract	xv
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
1.1. Realidad problemática	16
1.2. Trabajos previos	24
1.3. Teorías relacionadas al tema	27
1.4. Formulación del problema	46
1.5. Justificación	47
1.6. Hipótesis	48
1.7. Objetivos	48
1.7.1. Objetivo general	48
1.7.2. Objetivos específicos	48
<b>II. MÉTODO</b>	<b>49</b>
2.1. Diseño de investigación	49
2.2. Variables	50
2.2.1 Operacionalización de variables	51
2.3. Población y muestra	52
2.3.1. Población	52
2.3.2. Muestra	52
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad	52
2.5. Métodos y análisis de datos	54
2.6. Aspectos éticos	55
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>56</b>
3.1. Presentación y análisis de la información	56
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>97</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>98</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>99</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>103</b>
<b>AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS</b>	<b>114</b>
<b>ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	<b>115</b>
<b>REPORTE DE TURNITIN</b>	<b>116</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACION</b>	<b>117</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01 Práctica de valores de los docentes en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	54
Tabla N°02 Difusión de documentos administrativos de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz. ....	55
Tabla N°03 Situación del clima institucional de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz ..	56
Tabla N°04 Supervisión del director hacia la labor docente de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz. ....	57
Tabla N°05 Informe del Director de las gestiones institucionales de la I. E. N° 10643.....	58
Tabla N°06 Uso de metodología activa para la construcción de aprendizaje en la I. E. N° 10643. ....	59
Tabla N°07 Realización de charlas de interaprendizaje en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	60
Tabla N°08 Desarrollo de capacidades y habilidades matemáticas en la I. E. N° 10643. ....	61
Tabla N°09 Desarrollo de capacidades y habilidades comunicativas en la I. E. N° 10643.....	62
Tabla N°10 Docentes si proporcionan técnicas de estudio e investigación en la I. E. N° 10643.....	63
Tabla N°11 Áreas de mayor preferencia de los estudiantes de quinto y sexto de la I. E. N° 10643 .....	64
Tabla N°12 Resultados relacionados a la labor de los docentes en la I. E. N° 10643. ....	65
Tabla N°13 Participación en clase de los alumnos respetando las ideas de los demás en la I. E. N° 10643.....	66
Tabla N°14 Los docentes fomentan el trabajo en equipo en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	67
Tabla N°15 El director demuestra interés por mejorar la calidad educativa.....	68
Tabla N°16 Los docentes proporcionan técnicas de estudio e investigación.....	69
Tabla N°17 Los docentes afianzan contenidos fuera del horario de clase en la I. E. N° 10643.....	70

Tabla N°18 Práctica de valores en los padres de familia de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	71
Tabla N°19 Cumplimiento de tareas escolares en casa de los estudiantes de la I. E. N° 10643. ....	72
Tabla N°20 Asistencia de los padres de familia para conocer la formación de sus hijos de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	73
Tabla N°21 Calidad de gestión del director de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz....	74
Tabla N°22 Participación de los padres de familia en diversos proyectos que realiza la I. E. ....	75
Tabla N°23 Conocimiento del uso de los recursos económicos en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	76
Tabla N°24 Labor de los docentes que laboran en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°01 Práctica de valores de los docentes en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	54
Figura N°02 Difusión de documentos administrativos de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz. ....	55
Figura N°03 Situación del clima institucional de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz ..	56
Figura N°04 Supervisión del director hacia la labor docente de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz. ....	57
Figura N°05 Informe del Director de las gestiones institucionales de la I. E. N° 10643.....	58
Figura N°06 Uso de metodología activa para la construcción de aprendizaje en la I. E. N° 10643. ....	59
Figura N°07 Realización de charlas de interaprendizaje en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	60
Figura N°08 Desarrollo de capacidades y habilidades matemáticas en la I. E. N° 10643. ....	61
Figura N°09 Desarrollo de capacidades y habilidades comunicativas en la I. E. N° 10643.....	62
Figura N°10 Docentes si proporcionan técnicas de estudio e investigación en la I. E. N° 10643.....	63
Figura N°11 Áreas de mayor preferencia de los estudiantes de quinto y sexto de la I. E. N° 10643 .....	64
Figura N°12 Resultados relacionados a la labor de los docentes en la I. E. N° 10643. ....	65
Figura N°13 Participación en clase de los alumnos respetando las ideas de los demás en la I. E. N° 10643.....	66
Figura N°14 Los docentes fomentan el trabajo en equipo en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	67
Figura N°15 El director demuestra interés por mejorar la calidad educativa.....	68
Figura N°16 Los docentes proporcionan técnicas de estudio e investigación... ..	69
Figura N°17 Los docentes afianzan contenidos fuera del horario de clase en la I. E. N° 10643.....	70
Figura N°18 Práctica de valores en los padres de familia de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	71

Figura N°19 Cumplimiento de tareas escolares en casa de los estudiantes de la I. E. N° 10643.....	72
Figura N°20 Asistencia de los padres de familia para conocer la formación de sus hijos de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	73
Figura N°21 Calidad de gestión del director de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz....	74
Figura N°22 Participación de los padres de familia en diversos proyectos que realiza la I. E. ....	75
Figura N°23 Conocimiento del uso de los recursos económicos en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	76
Figura N°24 Labor de los docentes que laboran en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.....	77

## RESUMEN

Los modelos de gestión, son muy importantes en todas las instituciones públicas y privadas, especialmente en el sector educación, el cual es considerado el de mayor incidencia para el desarrollo de los pueblos, porque la educación es concebida como tarea de todos. La gestión educativa, específicamente en las instituciones educativas permite armonizar el trabajo requerido del triángulo educativo; es decir fomenta la participación activa de los padres de familia y la comunidad en su conjunto para mejorar la calidad del servicio educativo en los diversos aspectos como: de infraestructura, técnico pedagógico, administrativo, lo cual permita que los educandos logren potenciar y desarrollar sus capacidades y habilidades que les permita desenvolverse e insertarse con facilidad a las exigencias de la sociedad actual. El crecimiento y desarrollo de las instituciones educativas, otorgan espacios adecuados a los educandos, para lo cual se requiere del cumplimiento de importantes proyectos, fomentando la participación multisectorial; para lo cual se debe contar con un modelo de gestión estratégica, lo cual permita el cumplimiento de los objetivos institucionales. Una adecuada gestión educativa, permite mejorar la calidad de los servicios educativos que debe brindar una determinada institución educativa, aplicando una gestión democrática, horizontal, fomentando climas de confianza y seguridad, en los diversos estamentos institucionales.

Es decir que se logró elaborar un modelo de gestión estratégica para mejorar el nivel de calidad educativa en la institución educativa N° 10643 de la provincia Santa Cruz Región Cajamarca, a base de fundamentos teóricos con visión clara y concreta de gestión estratégica, que involucre la participación activa y responsable de los actores del proceso educativo y que al ponerlo en práctica por las autoridades competentes, sirva como soporte para mejorar significativamente la calidad educativa. El indicado modelo fue validado por un panel de expertos mediante la técnica Delphi, quienes emitieron sus evacuaciones con resultados de todos ellos positivos, por lo tanto el trabajo en mención tiene validez científica.

**PALABRAS CLAVE:** Calidad , Calidad Educativa, Gestión estratégica

## ABSTRACT

Management models are very important in all public and private institutions, especially in the education sector, which is considered the highest incidence for the development of the towns, because education is seen as a task for everyone, in this sense improve the quality of education, we can achieve the longed growth and development of the towns. Educational management, specifically in educational institutions harmonizes the work required educational triangle encourages the active participation of family parents and the wider community to improve the quality of education in various aspects such as infrastructure, technical teaching, administrative, which allow learners achieve enhance and develop their capabilities.

The growth and development of educational institutions provide adequate space for the students', which is required for the fulfillment of important projects, promoting multisectoral participation, for which we must have a strategic management model, which allows compliance institutional objectives. A suitable educational management, it allows to improve the quality of the educational services that must provide a specific educational institution, applying a democratic, horizontal management, promoting confidence and safety climates, in the various branches institutional; considered priority aspects for the institutional development.

It is to say that it was achieved elaborated a model of strategic management to improve the level of educational quality in the educational institution N ° 10643 in Santa Cruz province Cajamarca Region, based on theoretical foundations with clear and concrete vision of strategic management, which involves the active and responsible participation of the actors in the educational process and which on having put it into practice for the competent authorities, serves as support to improve significantly the educational quality. The indicated model was validated by a panel of experts through the Delphi technique, who issued their assessments with positive results for all of them; therefore the mention work has scientific validity.

**KEYWORDS:** Educational quality, Strategic management.

## **I.INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Realidad problemática.**

Con el propósito de enfrentar los retos del nuevo siglo, durante la Cumbre del Milenio, celebrada por las Naciones Unidas en septiembre del 2000, 147 jefes de Estado y de Gobierno y un total de 191 naciones aprobaron la Declaración del Milenio. La cual contempla una visión basada en ideales y valores; establecieron Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y metas hasta el año 2015. Dentro de estos objetivos se centran el desarrollo y universalización de la educación de calidad. Tarea que a nivel mundial sigue pendiente, porque no se implementa la gestión educativa con miras a la educación de calidad.

La UNESCO (2009), proporciona información problemática de la educación y la gestión en diversos países, respecto a la igualdad de oportunidades en la calidad educativa y considera que:

Los países en vías de desarrollo, uno de cada tres niños, (193 millones), ingresan en la escuela primaria con problemas de desarrollo cerebral debido a la malnutrición y con ello se limita considerablemente las habilidades necesarias para promover la creatividad.

Muchos niños acaban la primaria sin haber adquirido las competencias más elementales en lectura, escritura y matemática. En Bolivia, Ecuador, Haití, Honduras y Perú el porcentaje de niños con raquitismo moderado o grave sobrepasa el 20%, y en Guatemala alcanza el 49%.

Reducción de la responsabilidad social del Estado con referencia del cumplimiento con el derecho a la Educación.

La política neoliberal impuesta en países como el Perú que, sin duda, repercute en la educación y el libre desarrollo de los pueblos. Los grandes financieros del mundo como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) entre otros lo que nos ata y no permite que el Estado invierta en educación, salud y bienestar para todos los peruanos.

Los lineamientos de política educativa nacional y regional sólo quedan en las resoluciones y directivas de allí que, en educación primaria desde el año 1996 se viene aplicando el enfoque constructivista: sus resultados no se ve, entonces el compromiso de formar individuos con conocimientos, destrezas, habilidades y valores acordes con una nueva filosofía y lógica económica no se está logrando. (Adler, 2002).

La UNESCO (1996), determina que “los cuatro pilares de la experiencia educativa son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser; sin embargo, la educación y cualquier acción educativa que se emprenda está ligada al avance económico general de la sociedad”. (p.78)

Hélfer, G. (2006) “en nuestro país hay un 54.3% de pobreza y un 23.9% de pobreza extrema. Uno de cada 4 niños tiene desnutrición crónica. Un plan lector implica diseñar mediante un estudio exhaustivo, riguroso y permanente” (p.84).

Describen como parte de la problemática en el Plan Lector (2006) propuesto por “el Ministerio de Educación que la situación para el Perú es de imperiosa urgencia debido a que en los últimos tiempos, al estado crónico de analfabetismo funcional se suma la evaluación que la UNESCO, a través del proyecto PISA, realizara con 47 países y donde el Perú ocupó el penúltimo lugar con un nivel 0 (cero) de competencia en el ámbito de comprensión lectora” (p.12).

En el Perú el MINEDU (2007) en El Proyecto Educativo Nacional (2007 – 2021), considera como uno de los objetivos básicos “Instituciones Educativas que garanticen aprendizajes pertinentes y de calidad” (PEN 2007 al 2021- 63); acción que no es posible lograrlo con una gestión educativa de instituciones educativas que no se organizan en base a enfoques y lineamientos que permitan visualizar la educación de manera sistémica y en base a planteamientos básicos del desarrollo humano.

En la Educación Primaria se inicia la lectoescritura, pero contrariamente a lo que se debería hacer, también comienza la adición de áreas curriculares; quizá muy importantes, pero en las que se va perdiendo, si es que se ha logrado, el hábito

lector, la creatividad, el desarrollo de la imaginación pues los cursos apenas se construyen desde la información libresca y no de la lectura.

El estudiante, ya ubicado en el nivel secundario, trae consigo las dificultades que ha tenido en el nivel precedente. Y tal como se ha visto no es sólo la falta de lectura, de promoción de la creatividad, más bien se notan con mayor presencia las dificultades que ya tenía en la Educación Primaria.

Las apreciaciones anteriores se sintetizan, por ejemplo en El Comercio (2005), que sintetiza los resultados de la prueba PISA aplicado por la UNESCO en el 2001. El Perú ocupó el lugar 43, El 79,6% de los estudiantes del Perú, de primaria y de secundaria, no comprendía con eficacia lo que leía.

Rivero (2002), expresa que “la pobreza, es falta de acceso o dominio de los requisitos básicos para mantener un nivel de vida aceptable como humano, en donde se conjuguen, de manera armónica los intereses que permiten el desarrollo de todo ser humano: interés técnico, práctico y el ideal máximo el interés emancipatorio” (p.48).

Pizarro (2006) en su libro: Problemática de la calidad de la educación básica expresa:

Quizás la repercusión más grave de la baja calidad de la educación en nuestro país y quizás la que engloba a todas las demás es el sub desarrollo. Para que un país progrese es necesario contar con ciudadanos capaces de contribuir en el, ciudadanos preparados que con sus conocimientos puedan aportar a la sociedad, logrando así un intercambio de habilidades que en su conjunto nos permitirán autogestionar nuestro progreso. (p.49)

Comisión de Reestructuración Curricular (1998), expresa que “la formación profesional es deficiente por varios factores, siendo el más significativo la mala gestión de las autoridades en cuanto a política de capacitación y perfeccionamiento del personal docente”. (p.15)

Comisión de Reestructuración Curricular (1990), describe “las deficiencias más comunes de la formación profesional a manera del diagnóstico, encontrándose que

las denominaciones de las especialidades no tienen relación con los planes de estudio, ni con los requerimientos del mercado laboral” (p.20).

Frente a la problemática anterior es muy poco lo que se hace a nivel nacional, debido a que:

- No se implementan con políticas educativas reales, expresado en la reivindicación económica a los docentes, la formación continua del docente sin chantajes ni ofrecimientos meritocráticos, mejora de la infraestructura e implementación de bibliotecas, equipamiento en base a las TICs, etc.
- No existe preparación para que los docentes sean gestores de su accionar pedagógico
- No existen oportunidades para que los directivos desarrollen sus capacidades y habilidades de administración y gestión institucional y pedagógica en base a modelo de gestión estratégica.
- No se aplican los enfoques pertinentes para la gestión como la teoría sistémica, el enfoque humano desarrollador.
- El Estado no invierte el 6% del PBI en educación.

Villacorta (2010) en un artículo “Forjando la educación transformadora” expresa que “Los modelos educativos traídos al país, han tenido y tienen la finalidad de la escuela individualista, de la adaptación y el de cumplir las necesidades de mantención del estado injusto de cosas. Así es la presente municipalización de la educación”.

Además agrega aspectos, que coincidimos y los considero importantes remarcarlos. Villacorta (2010) como parte de la problemática educativa a nivel nacional y afectan la calidad educativa, tales como:

La enseñanza está divorciada de la teoría y práctica.

El autoritarismo en la gestión de las instituciones.

El maestro ve muy lejano el cambio social estructural.

Nuestra educación insiste en el neutrismo ideológico y político.

Los textos enseñan valores abstractos y alienantes.

Las carencias económicas dificultan la calidad educativa.

Los valores sociales no se cumplen.

El burocratismo de la gestión educativa que no da paso a la innovación y la puesta en práctica de nuevos modelos de gestión.

Nuestra evaluación escolar es subjetiva.

Hay total desarticulación entre niveles educativos, sólo cumple esta característica en los documentos.

Pocas condiciones para las prácticas renovadoras.

Existencia de un autoritarismo disciplinario escolar.

Conservadurismo educativo de las familias.

Falta de razonamiento lógico, matemático y verbal.

Imposición de la concepción idealista del mundo.

La enseñanza descriptiva y enumerativa de la historia.

Medios de comunicación alienante y consumista.

Se imparte conocimiento simple y superficial.

Persistencia de una rígida educación tradicional.

Necesidad de una transformación radical y profunda.

Falta de comprensión lectora.

Pereza mental de los estudiantes.

En este sentido resulta de suma importancia la práctica de lectura en base a los niveles de pensamiento, como la propuesta realizada por Miguel de Zubiría en la denominada Teoría de los Seis Niveles (1996) propuesta que involucra didácticamente a los niños y niñas para que adquieran la lectura de manera dialéctica.

Según Ricardo, C. (2009) en base a "la evaluación dirigida a los docentes en el año 2008, no fueron satisfactorios y dejan acciones de un trabajo docente vacío en las Instituciones de Formación Docente, en aspectos básicos como: los conocimientos del profesor sobre comprensión lectora, literal e inferencial"; analogías verbales, agrupamientos, correspondencia y término excluido; razonamiento abstracto para identificar patrones de relación y completar secuencias; habilidad analítica: razonamiento analítico y razonamiento crítico; y sobre enfoques pedagógicos, planificación curricular, psicopedagogía, currículo y procesos pedagógicos.

Según el Perfil Educativo de la Región Cajamarca (2012) considera que “en Cajamarca apenas el 5 por ciento de alumnos de 2º primaria logra los objetivos de aprendizaje en el área de Comunicación Integral, el 1 % en matemática; el porcentaje de alumnos que logra los objetivos de aprendizaje en Comunicación al concluir la secundaria, es menor al 5%”. (p.15)

A nivel de Cajamarca el PER (2007-2021) en relación “al modelo de gestión para la Implementación de las Políticas Educativas en la Región Cajamarca, hace énfasis en la transformación de la gestión escolar para incrementar la calidad de los servicios educativos, a partir de sus objetivos y a través de sus líneas estratégicas de acción”.

En mismo autor afirma “En relación a ello, el Programa Nacional de Educación 2001-2006 promueve la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica como la vía más adecuada para la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes”.

Estos dos ejes consideran el rol que juega la gestión para mejorar la calidad educativa, pero falta ofrecer modelos y estrategias para que directores y docentes asuman el rol de liderazgo que a cada cual le corresponde. Corrobora esta vacío el PER Cajamarca, al agregar que “Las políticas formuladas requieren ser implementadas y evaluadas, por lo cual demandan de instrumentos de gestión que contribuyan a su concreción” (PER-Cajamarca 2007-7).

A nivel de Cajamarca no se está cumpliendo con el objetivo estratégico que plantea “Fortalecer las capacidades locales para la gestión participativa y democrática de la educación con una visión holística e integradora” (PER-Cajamarca 2007-27)

“El fomento de una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas”. (PER-Cajamarca 2007-27)

A nivel de la provincia de Santa Cruz, la educación posee las características reflejadas a nivel nacional y regional.

Los docentes, en especial, del nivel primario que han recibido “capacitaciones”, por parte del Ministerio de Educación, con mayor énfasis en la década del 90 siguen trabajando con la misma metodología, sólo en papel queda las programaciones con

fundamentos centrados en el aprendizaje, e incluso se sigue utilizando la palmeta, como “estímulo”, para que los alumnos cumplan con sus actividades.

De los problemas de gestión y la calidad educativa que existen con mayor o menor intensidad en las instituciones educativas de la provincia de Santa Cruz, se observa:

- No se cuenta con el Proyecto Educativo Local (PEL).
- Los directores no lideran la gestión de las instituciones en base a documentos estratégicos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto Curricular del Centro (PCC).
- El docente no contextualiza la programación en base a la realidad de los estudiantes.
- Gestión educativa que no se lidera a partir de los nuevos enfoques y modelos de gestión.
- Poca importancia de los directivos y docentes por mejorar su gestión.
- No existe evaluación al personal que se hace responsable de la gestión en las instituciones educativas incluida la UGEL Santa Cruz.
- No existe una intención clara de las instituciones políticas locales, para mejorar la infraestructura y equipamiento de las instituciones.

A nivel de la Institución Educativa N° 10643 de la Provincia Santa Cruz, los problemas que repercuten en la mejora de la calidad educativa y tiene injerencia con la gestión son:

- Los documentos de gestión estratégica PEI, PCC, RIN, PAT, no son elaborados en equipos de trabajo.
- Los documentos de gestión estratégica sólo tienen función formal y no de ejecución.
- No se nota la existencia de mecanismos para difundir los documentos de gestión.
- No se pone en práctica los contenidos que se imparte, debido a al desarrollo de actividades y evaluaciones sólo centrado en el lograr resultados cognitivos.
- Inadecuado manejo de estrategias, técnicas y métodos por parte de los docentes limitan a los alumnos desarrollar sus aprendizajes de manera óptima y significativa.
- No existen proyectos de gestión para el equipamiento de la institución.

- No se realiza la programación diaria de las actividades pedagógicas.
- No se realizan actividades o talleres que promuevan el desarrollo de capacidades entre alumnos.
- No se emiten informes académicos de fin de año para evaluar el desarrollo y logro de indicadores de calidad.
- No se realizan talleres de sistematización de los resultados del aprendizaje.

## **1.2. Trabajos previos.**

### **A nivel internacional**

Álvarez, J. y et al (2009), en su trabajo de investigación: **“Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad”** (México 2009); concluyen que:

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) y conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

*Conclusión que es interesante porque la base de la calidad educativa radica en la forma como se organiza el sistema educativo y la sociedad en su conjunto; por lo que es primordial para considerar este aporte en el desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión que en esta investigación se está emprendiendo.*

Delgado, L. (2006): en su tesis doctoral **“El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar el índice de deserción escolar en el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá”** concluye que:

Es necesario realizar una gestión estratégica, de los procesos y de la cultura como elementos que contribuyen al desarrollo de la gestión integral asumido como un proceso continuo y sistemático que optimiza los desempeños y compromisos laborales y reduce las brechas y problemáticas entre lo esperado y los resultados alcanzados.

En esta investigación se valora un aporte importantísimo: la gestión de la cultura, como un componente básico de la gestión integral; de tal manera que no es posible

el fomento de la calidad educativa sino se siente en el bienestar de la población, es decir si el trabajo y la productividad no se desarrolla.

### **A nivel nacional**

Escalante, R. (2009), en su trabajo de investigación: **“Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa “independencia americana” de la región Arequipa 2009”**; concluye que: “El modelo de gestión Educativa Institucional es un instrumento potencial de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia”.

*Esta conclusión expresa el valor que posee un modelo de gestión porque va a permitir a una institución emprender nuevas formas de proceder, basándose en principios mucho más flexibles y adecuados a las necesidades personales y demandas sociales.*

Álvarez, Neida (2010) **“Impacto del CONEI en la autonomía de una escuela pública del cono norte de Lima. Desde la percepción de sus miembros”**. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación concluye que:

Los procesos de gestión es determinado por la solidez de los equipos de trabaja, en este caso el CONEI (Consejo Educativo Institucional), representa la base de la autonomía para que las instituciones educativas lideren la gestión pedagógica, administrativa e institucional. El CONEI representa a los tres estamentos de la institución y por tanto, se organiza una gestión representativa.

*Es un aporte muy importante, que se tendrá en cuenta, para la propuesta del modelo de gestión, porque los procesos de gestión tienen que tener representatividad.*

Rivera, O. (2010) **“Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables democráticas”**. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú; concluye que:

Entender las organizaciones educativas es hoy un esfuerzo necesario, en el pleno sentido de esta palabra. Nuestras vidas, más que nunca se desarrollan en el seno de organizaciones, y éstas, a través de los medios de

comunicación y relación, nos transmiten sus valores, sus expectativas, sus formas de concebir e interpretar la realidad; razón por la que es importante que en las instituciones educativas se potencien los niveles de organización para mejorar la calidad educativa.

*Es un aporte teórico muy significativo al considerar que la organización es el componente básico para que se lidere la gestión educativa; agrega a ello la importancia de la comunicación y las buenas relaciones en la gestión.*

### **A nivel regional**

Aranda C. (2002). “**Estilos de gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en institutos superiores**”, tesis para obtener el grado de licenciada en educación, concluye que:

El estilo de gestión democrático es el que permite la mayor participación de los actores educativos, en especial de los docentes y de los estudiantes, por tanto es de suma importancia que la gestión de una institución se realice con participación de todos los integrantes y que haya un liderazgo compartido.

Cueva, F. en su tesis: “**Desarrollo instrumentos para una gestión de excelencia en un centro educativo**”, considera que:

La formación del director de un centro educativo deberá estar centrada no sólo en los aspectos pedagógicos, sino en el desarrollo de herramientas de gerencia que permitan tener una gestión de excelencia. La educación como empresa debe organizarse como entidad productiva ya que se trata de una inversión de mediano y largo plazo, que pretende lograr un óptimo producto; y para ello el gerente educativo, que es el nombre que pienso debería tener hoy en día el director, deberá contar con conocimientos para el manejo de las siguientes herramientas. El director es responsable de aplicar los recursos disponibles de acuerdo con el presupuesto y los planes de acción. El manejo concreto del dinero y el destino específico que a éste se le dé, no podrá ejercerlo con criterio arbitrario, ni menos confundirlo con su cuenta personal; la gestión siempre se relaciona con lo que uno produce.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Teoría de la socialización**

Planteada por **Bandura** (2002), quien sostiene que “el niño va adquiriendo sus diversos comportamientos sociales a partir de la observación e imitación de ciertos

modelos; los seres humanos aprendemos en un contexto social y considera que el aprendizaje es un proceso más complejo que un simple condicionamiento”. (p.45) El mismo autor sostiene que “el aspecto cognoscitivo ejerce una influencia preponderante en el comportamiento, da mayor validez al aprendizaje que se logra a través de la observación, de aquel que se logra por el refuerzo directo o el castigo” (p.45).

### **1.3.2. Teorías de la administración**

Según LUJAMBIO (2009) sostiene que “la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración”.

LUJAMBIO (2009) se dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

**Funciones administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

**Funciones técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

**Funciones comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

**Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

**Funciones de seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

**Funciones contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

Las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol (1945) adopta “la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son moldeables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar; lo cual permitirá mejorar la calidad de los servicios administrativos” (p.41).

### **1.3.3. GESTIÓN EDUCATIVA**

Según Ruiz M. (2005), considera que “la gestión involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular”. (p.48)

García H. et al, (1986), “**Organización y Gobierno de Centros Educativos**, sostiene que, “uno de los grandes factores esenciales del gobierno de las instituciones educativas es la organización y por consiguiente se le debe prestar mayor atención”. (p.48)

Jorge H. et al (1996), en su libro “**Administración**, trata de la importancia y utilidad de la Administración Estratégica para la conducción de las Instituciones Educativas, y plantea también que los procesos de gestión deben desarrollarse estratégicamente”. (p.48)

Alvarado, O. (1998). “**Gestión Educativa Enfoques y Procesos**, trata acerca de la distinción de los términos: Administración, Gestión y Gerencia, así como de los diversos enfoques de gestión, poniendo mayor énfasis en el enfoque gerencial”

Consortio de Centros Educativos del Perú (1995). “**Hacia la Calidad de la Educación**, destaca la importancia que tiene la formación profesional en la calidad de la educación, y así mismo del constante perfeccionamiento que logra el profesor para mejorar su desempeño laboral”.

### **1.3.4. Modelo de Gestión Educativa**

Como afirma Quinn, R. y otros (2003), respecto a la evolución de los modelos de gestión: “Nuestros modelos y definiciones de la gestión continúan evolucionando a medida que cambian los valores de la sociedad, se modifican las perspectivas y nacen nuevos modelos de gestión, la fuerza impulsora de estos modelos no está solamente en escritos de los académicos, y de los escritores mas conocidos, ni en los directivos que introducen una nueva practica eficaz, ni en las fuerzas técnicas,

sociales o políticas del momento. Tales modelos nacen de la interacción compleja entre todos estos factores”.

Núñez (2007) quien en su ensayo sobre los Modelos de gestión cita a diferentes autores que sostienen sus puntos de vista al respecto.

Es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor entendimiento. De acuerdo con esta definición puede inferirse que un modelo es una aproximación teórica útil en la descripción y comprensión de aspectos interrelacionados de un fenómeno en particular. En esta conceptualización de modelo es necesario establecer que el análisis del fenómeno en estudio no es únicamente un proceso analítico en el cual el todo es examinado en sus partes, sino también como un proceso de integración de relaciones. (p.48)

Años más tarde, el mismo autor en su libro Hacia una Pedagogía del Conocimiento (2000) afirma que “un modelo es, pues, un Instrumento analítico para describir, organizar e inteligir la multiplicidad presente y futura, la mutabilidad, la diversidad, la accidentalidad y contingencia fácticas que tanto han preocupado al hombre desde siempre, desde su empresa de control del caos, del azar y de la indeterminación irracional”.

De Zubiría (1998) considera que, “en la comprensión de un modelo es importante reconocer las huellas o rastros que permiten reconstruir aspectos de la vida humana y que sirven de base para la reflexión y la investigación” (p.48).

Sepúlveda, F. y Nuria R. (2002), un modelo es “una construcción que garantiza de una manera simplificada una realidad o un fenómeno con la finalidad de delimitar algunas de sus dimensiones (o variables) que permite una visión aproximativa, a veces intuitiva, que orienta estrategias de investigación para la verificación de las relaciones entre variables y que aporta datos a la progresiva elaboración de teorías”. (p.47)

LUJAMBIO (2009) “En este sentido, un modelo constituye un planteamiento integral e integrador acerca de determinado fenómeno y desde el punto de vista teórico-práctico es ofrecer un marco de referencia para entender implicaciones, alcances, limitaciones y debilidades paradigmáticas que se dan para explicarlo” (p.45).

Son provisionales, adaptables, funcionan como hipótesis, han de servir para representar la realidad y para avanzar (...). Núñez Rojas (2007) finalmente en

Su ensayo sobre Modelos Didácticos, sostiene que “la comprensión de lo que es un modelo en el campo social y educativo pasa por determinar dos categorías importantes: la realidad y el aporte de la ciencia. La realidad constituye uno de las fuentes a partir de la cual se elabora un modelo, el mismo que a partir de un proceso de abstracción debe expresar gráfica o representativamente las principales relaciones que componen o expresan el fenómeno u objeto de estudio. (p.45)

### **1.3.5. Clasificación De La Gestión Educativa**

LUJAMBIO (2009) La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema:

**Gestión educativa**, que obedece a todo el sistema educativo.

**Gestión institucional**, corresponde a la organización en una institución.

**Gestión administrativa**, abarca los procesos administrativos y la sistematización de documentos de gestión.

**Gestión pedagógica**, que se concreta en el accionar proceso docente educativo, en el aula; para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos, entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

“Las ideas fuerza de la gestión institucional, escolar y pedagógica sostienen que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas”. (LUJAMBIO, 2009)

### **1.3.6. Gestión Estratégica**

Es un modelo que configura la representación de los flujos de acción de la gestión cuya finalidad es dar mayor capacidad de decisiones a la institución educativa; por ejemplo, permitir que ésta decida libremente hasta un tercio del tiempo de programación curricular, su estilo de gestión y sus propuestas de desarrollo institucional en el proyecto educativo institucional; y que el equipo directivo decida el calendario escolar y las estructuras de los planes anuales.

Selznick (1957) presentó “la escuela de gestión estratégica llamada de diseño. Reflexiona ante cada situación para luego crear estrategias singulares y creativas”.

El mismo autor afirma: “Esta escuela, inspirada en la arquitectura, se recomienda para organizaciones con algún tipo de formalización previa y ciertas mecánicas internas establecidas, o bien para decisivas etapas de refundación en el caso de empresas informales”. (p.78)

A partir de Allison (1971) dio a conocer “la escuela de gestión estratégica del poder, según principios de las ciencias políticas y la negociación. Dentro de los grupos un líder debe apropiarse de aquello que sea más valioso”. (p.47)

Selznick (1957) “El modelo de gestión educativa estratégica rompe con el paradigma tradicional de cumplimiento de actividades por el de resultados en los aprendizajes de los estudiantes, con recursos humanos preparados, con una nueva actitud hacia la gestión pública, de compromiso y reto por el desarrollo” (p.52).

### **1.3.7. Aspectos claves para una gestión estratégica**

Para Betancourt, T. (2006) Gestión Estratégica: “Navegando Hacia El Cuarto Paradigma manifiesta que la conversión de una organización, hacia la realización de procesos de Gestión Estratégica”, requiere el desarrollo de algunos aspectos claves, básicos para realizarla:

**Visión:** que indique con claridad adonde se quiere llegar. Lamentablemente, expresa Betancourt Tang, la gente no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida. Veamos el ejemplo de Simón Bolívar, que ha sido uno de los hombres más visionarios de la historia de la humanidad.

**Los Valores,** son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena. Cuando se habla de valores nucleares, se está hablando de aquellos pocos valores básicos que deben guiar nuestra conducta diaria en la organización.

**Preguntas claras,** expresado en ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo? Una misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente y no en función de la riqueza personal de los accionistas, una misión en función del paquete de valor al cliente, es una misión que dice claramente que es lo que hay que hacer, para que hacerlo y quien recibe el beneficio de ese paquete.

### **1.3.8. Acciones para una gestión estratégica**

- Establece primero la Visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar.
- Analiza primero su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue y luego se interesa por analizar el ambiente externo para anticipar los hechos que se podrían presentar.
- Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
- Establece estrategias anticipativas y adaptativas, previendo posibles situaciones y anticipando lo que pudiese suceder.
- Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización.
- La flexibilidad la proporciona la descentralización del proceso.
- Estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera dentro de su gestión.
- Es fundamentalmente Anticipativa y Proactiva.
- Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa.
- Se centra en el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito.
- Orientada al Proceso (la Gestión).
- Permite Liderar.

### **1.3.9. Estrategias para un modelo de gestión**

La construcción del nuevo modelo de gestión sólo es posible diseñando estrategias pertinentes, como las siguientes:

- Diseño de una ruta metodológica y teórica.
- Conformación de una comisión técnica, quienes están asumiendo el trabajo de discusión, difusión e implementación del modelo de gestión y del proceso de reestructuración y reorganización, con presencia interinstitucional que garantice la legitimidad de las decisiones.
- Caracterización del modelo vigente, lo que requiere realizar un diagnóstico situacional, identificando los problemas del modelo actual.
- Diseño de la propuesta del nuevo modelo, así como del proceso de reestructuración y reorganización, en los que se promovieron espacios de discusión.

- Análisis de la consistencia del nuevo modelo de gestión educativa.
- Consulta a expertos, para la opinión especializada de algunos profesionales destacados en el campo educativo y de la gestión pública regional.
- Seguimiento y asistencia técnica permanente a la ejecución efectiva del proceso.
- Desarrollo de capacidades técnicas, la renovación de la cultura institucional y la optimización de las prácticas de gestión.
- Aplicación y validación del nuevo modelo de gestión e implementación del proceso de reestructuración y reorganización sustentada en los enfoques sistémico y del desarrollo humano que tiene como centro al estudiante y al logro de capacidades para el aprendizaje.

El modelo de gestión educativa estratégica se opone a un modelo de la administración escolar define como unidades ejecutoras a los distintos niveles y organizaciones que funcionan en un sistema educativo. En tal sentido, un centro educativo ejecuta, implementa, cumple políticas educativas pero no las decide, ni las diseña. Lo mismo puede señalarse “hacia abajo” con los profesores y hacia “arriba” con los distintos niveles de supervisión. Según este modelo, el centro educativo, en tanto establecimiento, administraba la enseñanza, tomando objetivos, cumpliendo las decisiones de otros, ejecutando políticas. La cultura burocrática que separa conceptualmente la ejecución y la decisión de políticas está puesta en cuestión no sólo por una larga serie de investigaciones sino por la evidencia cotidiana que muestra lo contrario.

### **1.3.10. Gestión educativa estratégica**

Pozner, P. (2010), considera que la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Esta apreciación es importante porque aprecia la gestión educativa como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos sistémicos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización institucional, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

#### **a. Condiciones para la gestión educativa estratégica**

Según Pozner, P. (2010) para una gestión educativa estratégica se necesita:

- Centralidad de lo pedagógico.
- Habilidades para tratar con lo complejo.
- Trabajo en equipo.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- Asesoramiento y orientación profesionalizantes.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
- Intervenciones sistémicas y estratégicas.

#### **b. Supuestos de la gestión educativa estratégica**

La gestión educativa supone la interdependencia de:

- Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- Principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- Temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas.

### c. Principios de una gestión educativa estratégica

Hargreaves A. (1996), considera los siguientes:

- **Apoyo moral.** Refuerza la resolución, permite que los aspectos vulnerables se pongan en común y salgan a la luz y ayuda a que las personas superen los fracasos y frustraciones que acompañan los cambios.
- **Aumento de la eficiencia.** La colaboración elimina las duplicaciones y la redundancia entre profesores y asignaturas, dado que las actividades se coordinan.
- **Mejora de la eficacia.** Estimula la asunción de riesgos, una mayor diversidad de estrategias docentes y una sensación de mayor eficacia entre los profesores.
- **Perspectivas temporales sincronizadas.** La participación en actividades comunes y la comunicación crea unas expectativas comunes y realistas con respecto a las líneas de desarrollo temporal del cambio y la implementación.
- **Certeza situada.** Los dos peores estados del conocimiento son la ignorancia y la certeza. Reduce la incertidumbre y limita el exceso de culpabilidad que, en caso contrario, invade la docencia, al fijar de común acuerdo unos límites sobre lo que razonablemente puede conseguirse en cualquier ambiente.
- **Asertividad política.** Capacita a los profesores para interactuar con mayor confianza en sí mismos y mayor asertividad con los sistemas que los rodean y la multiplicidad de innovaciones, más o menos razonables, que de ellas se derivan.
- **Mayor capacidad de reflexión.** La colaboración en el diálogo y la acción constituye una fuente de retroalimentación y de comparación que incita a los profesores a reflexionar sobre su propia práctica.
- **Capacidad de respuesta de la organización.** La colaboración reúne los conocimientos, pericia y capacidades del profesorado, permitiéndole responder con diligencia a las cambiantes limitaciones y oportunidades del entorno, examinar de manera proactiva el ambiente en relación con los cambios por venir y descubrir las oportunidades que pueda ofrecer.

- **Oportunidades para aprender.** Incrementa las oportunidades que tienen los profesores para aprender unos de otros entre aulas, entre departamentos y entre escuelas.
- **Perfeccionamiento continuo.** La colaboración estimula a los profesores a no contemplar el cambio como una tarea que terminar, sino como un proceso sin fin de perfeccionamiento continuo en una búsqueda asintótica de la máxima calidad educativa.

### 1.3.5. CALIDAD EDUCATIVA

Para Latapí, P. (1996) la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macro planeación. En el plano micro la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno; en la actitud de éste ante el aprendizaje. Al respecto se consideran dos aspectos: la gestión escolar y la gestión pedagógica, como elementos interrelacionados.

En estudios realizados por Guevara, Niebla y Schmelkes (1997) se parte de la premisa de que el mero incremento en la eficiencia terminal no representa mejoras en la calidad de la educación. En otras palabras, los estudiantes acreditan el año, pero no los conocimientos.

La escuela se moviliza hacia la calidad, mediante la correspondabilidad de directores y maestros cuando tienen metas y visión compartidas y cuando participan en el análisis de resultados.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala la importancia de la preparación de los estudiantes en la sociedad contemporánea y de la facultad de las personas para intervenir con amplio criterio en la definición de las políticas públicas que repercuten e influyen en su vida personal, social, familiar y cultural. En los Objetivos de Desarrollo del Milenio, creados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para reducir la pobreza mundial a la mitad para el año 2015, se contempla lograr la enseñanza primaria universal y se señala que

“la calidad de la educación, es tan importante como la matrícula”. Este enunciado es conocido por 190 países que integran la ONU, entre ellos Perú.

El país no puede estar al margen de este tema, que representa un reto más para la educación; el Modelo que aquí se presenta pretende aportar elementos para coadyuvar en su cumplimiento.

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la ONU “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”.

Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones para aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades a ejercer.

Es obligación de los sistemas educativos asegurar la equidad desde una triple dimensión:

- Equidad en el acceso.
- Equidad en los recursos y calidad de los procesos educativos.
- Equidad en los resultados de aprendizaje.
- Para que la educación sea de calidad Miguel Z. (2007), señala que se deben tener en cuenta los siguientes aspectos como:
  - El clima institucional debe ser motivador para la enseñanza –aprendizaje.
  - La didáctica debe estar centrada en los procesos.
  - Fomentar la cultura de la evaluación.
  - La institución debe evaluar sus progresos y corregir sus deficiencias.

### **1.3.6. Principios que fundamentan la calidad educativa:**

Se han priorizado los más importantes:

- Flexibilidad.
- Equidad.
- Relevancia.
- Pertinencia.
- Eficacia.
- Eficiencia.

### **1.3.7. Valores para la educación de calidad**

- Partir del respeto a la autoridad hacia una confianza mutua.
- Promover el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida.
- Disposición para la atención del educando.
- Motivación para la colaboración y apoyo en la construcción de proyectos y planes de acción para la mejora de la escuela.
- Propiciar la reflexión docente como mecanismo constructivo del quehacer educativo.

#### **a. Condiciones**

- El aprendizaje se da también entre docentes, el objetivo es que todos aprendan de todos.
- Mantener altas expectativas en el aprendizaje de los estudiantes es tener confianza en el logro de metas y, consiguientemente, confianza en el éxito.
- Aprender del error es aprender a aceptarlo y mejorar lo inicialmente avanzado, con el fin de alcanzar una Institución que aprende.

- Trabajar pensando en la diversidad de los educandos, lo cual permite una comprensión del educando, tanto en su proceso de aprendizaje, como en el desarrollo de sus habilidades.
- Plantear objetivos comunes al personal docente, desterrando el egocentrismo.

### **1.3.8. Rol del director**

- Ser un líder facilitador que resalte la habilidad colectiva de una institución para resolver problemas y realizar mejoras.
- Ser un líder pedagógico con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo.
- Ser líder que alcance objetivos en medio de la crisis, que sepa gestionar concertando con todos los involucrados en el proceso educativo.

### **1.3.9. Acciones para una educación de calidad**

- Una Institución educativa que aprende es una Institución educativa que cambia, propiciando entonces, la mejora de la institución educativa desde la institución educativa, es decir, el Director debe valorar a sus docentes como los conocedores directos de los problemas y, a partir de allí, generar soluciones por medio del compartir mutuo de sus saberes.
- **Motivación y reflexión docente.** Generar un clima de confianza, motivando un espacio de reflexión, para evaluar, proponer y dar un cambio en el quehacer docente. La asesoría semanal y la evaluación mensual se convierten en un buen medio para cumplir este fin.
- **Integración frente al enfrentamiento.** Organizar a los maestros para el trabajo compartido, desvaneciendo toda posibilidad natural de roces entre ellos a partir de talleres de sensibilización y convivencia social.
- **Proyectos.** Plantear proyectos de solución a los problemas, desde una óptica integradora, sin ningún sectarismo de las áreas académicas.

- **Actitud docente.** Afianzar en el docente su compromiso con la escuela, con el educando y con la sociedad.
- **Carrera docente:** Afianzar en el docente su condición de líder y ejemplo de sus alumnos. Demostrando ética como persona y de esta manera eficiente en la práctica generando una institución educativa sólida, y coherente con las necesidades y propuestas educativas. (Moreno, 2005).

### 1.3.10. Perfil del docente

Dimensión	Criterios de desempeño
<p><b>1. Pedagógica</b></p> <p>Esta dimensión está centrada en el rol del formador respecto a los procesos de enseñanza –a aprendizaje que promueve en el aula.</p> <p>Da cuenta de la intervención del formador en el proceso de construcción de los aprendizajes de formación personal y profesional de los estudiantes, considerando un enfoque pedagógico y con énfasis en el tratamiento adecuado de la interculturalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El formador programa sus cursos respondiendo a la realidad sociocultural, a las necesidades de sus estudiantes y en coherencia con el currículo básico y las políticas regionales.</li> <li>• El formador promueve y enriquece los aprendizajes de sus estudiantes a partir de las diversas necesidades, saberes y potencialidades que tienen.</li> <li>• El formador como mediador maneja adecuadamente metodología (métodos, técnicas y materiales) apropiados para el aprendizaje en la educación básica.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El formador promueve la cultura crítica y reflexiona en su aula, promoviendo niveles superiores de pensamiento.</li> <li>• El formador demuestra un buen manejo de contenidos tomando en cuenta los diferentes modos de conocer y aprender a comunicarse.</li> <li>• El formador propicia un clima democrático para el aprendizaje, demostrando y promoviendo una cultura dialogante en su interrelación con y entre sus estudiantes.</li> <li>• El formador evalúa a sus estudiantes de manera integral y permanente, utilizando distintas estrategias de evaluación y retroinformación pertinente a sus características y a las competencias a desarrollar para tomar decisiones sobre su práctica pedagógica y el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>
<p><b>1. Institucional</b> Esta dimensión alude al compromiso del formador con</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El formador trabaja coordinadamente con sus colegas y personal no docente</li> </ul>

<p>la institución educativa por ser miembro de ésta para ejercer su deber y derecho a participar activamente con sentido propositivo, crítico y asertivo dando opinión para la toma de decisiones dentro de la gestión educativa.</p>	<p>en distintos espacios e instancias aportando desde su quehacer docente al desarrollo institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El formador aporta a la existencia de un clima institucional positivo y motivador para el trabajo.</li> <li>• El formador demuestra actitud autocrítica y responsable frente a resultados educativos e institucionales a través de procesos de heteroevaluación y autoevaluación.</li> </ul>
<p><b>2. Responsabilidad en su desarrollo profesional.</b></p> <p>Esta dimensión da cuenta de disposiciones y capacidades que debe tener un docente formador como profesional de la educación que contribuye a la potencialización y desarrollo personal – profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El formador demuestra compromiso y autonomía con el desarrollo de su vida profesional, actualizándose y capacitándose en forma permanente.</li> <li>• El formador sistematiza su práctica educativa para mejorar su propio desempeño en un marco de profesionalización docente.</li> <li>• El formador realiza actividades académicas que le permitan enriquecer su desarrollo ético-personal.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El formador es un agente generador de conocimientos por el cual contribuye a la mejora del saber pedagógico y educativo.</li> </ul>
<p><b>3. Social – ciudadana</b></p> <p>Esta dimensión alude a la participación del formador en la comunidad y en la gestión de políticas a través de su involucramiento activo con diferentes actores e instituciones para contribuir al desarrollo local y regional como actor representante de su institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El formador demuestra conocimiento actualizado y postura crítica frente a las políticas educativas nacionales y regionales.</li> <li>• El formador colabora regularmente y en forma significativa con diferentes actores e instancias locales que intervienen en la promoción del desarrollo local y regional.</li> <li>• El formador ejerce un rol de vigilancia en la comunidad educativa.</li> <li>• El formador tiene capacidad de acción a nivel intersectorial e intrasectorial para contribuir en el desarrollo de la institución en beneficio de sus miembros.</li> </ul>

### 1.3.11. Perfil del alumno

El perfil del educando del nivel de educación primaria se sintetiza en lo siguiente:

- ✓ Se reconoce como persona con derecho a ser tratada con respeto, y valora positivamente sus características biológicas, psicomotoras, intelectuales, afectivas, culturales y lingüísticas.
- ✓ Expresa con claridad sus sentimientos, ideas y experiencias con originalidad en su lengua materna y el castellano haciendo uso de diversos mensajes y manifestaciones artísticas, respetando diferentes opiniones en sus relaciones interpersonales.
- ✓ Acepta y muestra actitudes de empatía y tolerancia ante las diferencias entre las personas, referidas a género, raza, necesidades especiales, religión, origen étnico y cultural; desenvolviéndose asertivamente en diferentes ámbitos sociales.
- ✓ Muestra sentimientos de pertenencia, seguridad y confianza en la interacción con su medio natural y social, respondiendo positivamente ante situaciones problemáticas y ofreciendo alternativas de solución.
- ✓ Comparte con su familia y comunidad sus capacidades y conocimientos en la realización de actividades productivas, aprovechando en forma eficiente la tecnología disponible en su medio.
- ✓ Conoce, aprecia y cuida su cuerpo adoptando hábitos de conservación de su salud integral, contribuyendo a su desarrollo personal y colectivo.
- ✓ Se identifica con su realidad natural y sociocultural, local regional y nacional y con su historia; es consiente de su rol presente y futuro participando en el proceso de desarrollo de la sociedad.
- ✓ Aprende a aprender, elaborando y aplicando estrategias intelectuales y afectivas para construir conocimientos y aprender permanentemente.

#### **1.4. Formulación del problema.**

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema, priorizado de la sistematización de la investigación exploratoria; el presente problema queda formulado de la siguiente manera:

¿Cómo elaborar la propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la Institución Educativa N° 10643 de la provincia de Santa Cruz región Cajamarca – 2018?

### **1.5. Justificación**

El desarrollo del presente trabajo de investigación, ha surgido como respuesta a las necesidades especialmente de los educandos de la Institución Educativa N° 10643 San Martín de Porres de la provincia de Santa Cruz; porque se observa en gran porcentaje de los estudiantes y además de la comunidad educativa ciertas dificultades como consecuencia de la inexistencia o falta de aplicación de un modelo de gestión educativa que permita optimizar la conducción del delicado proceso educativo.

Como respuesta a las exigencias del mundo actual; específicamente a la nueva carrera pública magisterial, la cual se sustenta en la meritocracia, es decir en relación a los sujetos que enseñan (los maestros) con capacidad e idoneidad para ver los resultados objetivos y claros en los sujetos que aprenden (os educandos).

Con la realización del presente trabajo de investigación, buscamos fomentar en los docentes el conocimiento y aplicación de un modelo de gestión estratégica; para lograr la cristalización de los objetivos institucionales, planificando, ejecutando y evaluando importantes proyectos para potenciar los diversos aspectos que involucre la calidad de los servicios educativos, logrando impactos sustanciales en una determinada comunidad.

Porque se ha detectado ciertas insuficiencias en la gestión estratégica y calidad educativa en la institución educativa N° 10503 Santa Cruz. Se pretende proporcionar un instrumento valioso denominado Modelo de Gestión Estratégica, el mismo que al aplicarlo por parte de las autoridades competentes es probable que se mejore la calidad educativa en la institución en mención.

Los aportes son los siguientes:

**a) Teórico.** Porque contiene conocimientos valiosos metodológicos y valor científico; relacionado con la Gestión Estratégica y la calidad educativa.

**b) Aporte metodológico.** Porque contiene procesos ordenados y sistematizados, propios de una metodología activa y científica, que al ponerlo en práctica es factible que se mejore la calidad educativa en la referida institución.

### **1.6. Hipótesis.**

Es probable que una propuesta de gestión estratégica lograra mejorar el nivel de la calidad educativa en la Institución Educativa 10643 Santa Cruz – 2018.

### **1.7. Objetivos.**

#### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa en la Institución Educativa N° 10643 “San Martín de Porres” Santa Cruz, región Cajamarca – 2018.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el modelo de gestión educativa de la Institución Educativa N° 10643 y su incidencia en la calidad educativa; mediante una entrevista al Director.
- Determinar el nivel de calidad educativa mediante una encuesta.
- Diseñar y proponer un modelo de Gestión Educativa Estratégica que permita mejorar el nivel de la calidad educativa.
- Validar el modelo de Gestión Estratégica con la opinión de expertos, mediante la técnica Delphi.

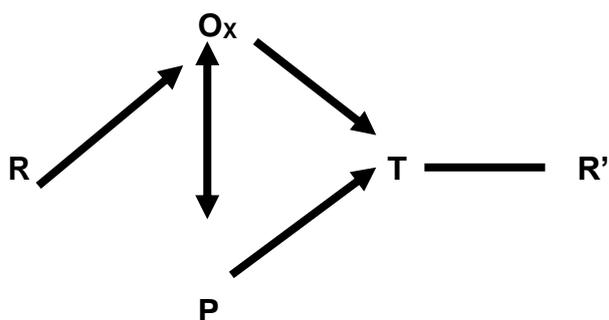
## II. METODO.

### 2.1. Diseño de investigación.

Corresponde a la investigación **propositiva – descriptiva** porque a partir de las características de la realidad de las variables de estudio se ha explicado los principales aspectos de la gestión estratégica y **propositiva** porque después de haber aplicado los análisis de estudio se ha elaborado una propuesta para mejorar el modelo de gestión estratégico que conlleve a mejorar el nivel de la calidad educativa.

Con el presente tipo de investigación, se busca orientar al personal directivo, jerárquico, docentes de la Institución Educativa N° 10643 “San Martín de Porres” para mejorar el nivel educativo.

Le corresponde el siguiente diseño:



Detalle:

R = Realidad observada

O<sub>x</sub> = Análisis de la realidad.

R' = Realidad a posteriori

P = Modelo de Gestión Estratégica

T = Teorías que sustentan el trabajo.

## 2.2. Variables, Operacionalización.

### **Modelo de gestión educativa estratégica** (Variable Independiente)

**Definición conceptual.** El modelo de gestión educativa es un conjunto de procedimientos y estrategias básicas para que una institución educativa realice, de manera fluida y orientada la gestión institucional, administrativa y pedagógica. Modelo que permita una óptima aplicación de los fundamentos sistémicos y de relaciones humanas en el potencial humano para lograr la calidad educativa.

**Definición operacional.** Nos ha permitido determinar lo siguiente:

- Gestión administrativa
- Gestión organizacional
- Gestión pedagógica
- Clima institucional

### **Nivel de la calidad educativa** (Variable Dependiente)

**Definición conceptual.** Grado de desarrollo de las competencias y capacidades en los educandos, cuyo elemento básico de medición son los indicadores de trabajo de los perfiles del docente y el nivel de logro. Se refiere al logro de la formación integral de los educandos, en los aspectos cognitivo, afectivo, volitivo, etc. Orientados al logro de los perfiles ideales.

**Definición operacional.** Se han priorizado los siguientes aspectos, los cuales sintetiza su aplicabilidad:

- Proceso de enseñanza – aprendizaje
- Estrategias metodológicas
- Medios y materiales educativos
- El proceso de evaluación

#### 2.2.1. Operacionalización de variables

Desde el punto de vista de la investigación; la operacionalización de las variables es la que sintetiza la verdadera intencionalidad del investigador y que se presenta en el siguiente cuadro:

Varia.	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Índices			
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> <b>Gestión Estratégica</b>	<b>La variable Modelo de gestión educativa estratégica se realizará con un cuestionario de 18 preguntas</b>	<b>Gestión institucional</b>	Documentos que expresa la misión, visión, valores, objetivos estratégicos	Los documentos de gestión expresan la misión, visión, valores y objetivos estratégicos?	<b>Siempre A veces nunca</b>			
			Coherencia de los documentos de gestión	Existe coherencia entre los documentos de gestión				
			Existencia de mecanismos para difundir los documentos de gestión	Existen mecanismos para difundir los documentos de gestión institucional.				
			Gestión de implementación de infraestructura	Existe proyectos ejecutados de la gestión de implementación de infraestructura				
			Gestión de implementación de equipamiento	Existe proyectos de gestión de implementación de equipamiento				
		<b>X2 Gestión organizacional</b>	Definición clara de las funciones	Se nota una definición clara de las funciones				
			Conocimientos de las normas de organización	Los docentes, administrativos y alumnado tienen conocimientos de las normas de organización				
			Existencia del plan anual	Existencia del plan anual				
			Calidad de gestión pedagógica	Cuál es el nivel de la calidad de gestión pedagógica				
			Existencia de los mecanismos de participación	Existen mecanismos claros de los participación				
		<b>Gestión pedagógica</b>	Liderazgo del personal directivo	¿Cuál es el liderazgo del personal directivo?				
			Documentos que expresa la propuesta pedagógica	Existen documentos que expresa la propuesta pedagógica				
			Procesos curriculares que facilita el desarrollo académico	¿Existen procesos curriculares que facilita el desarrollo académico?				
			Calidad de atención a las actividades académicas	Cuál es la calidad de atención a las actividades académicas				
			Sistema de evaluación del servicio educativo	Existe un sistema de evaluación del servicio educativo				
		<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>Nivel de la calidad educativa</b>	<b>La variable nivel de la calidad educativa se realizará con un cuestionario de 18 preguntas</b>	<b>Y1 Proceso enseñanza aprendizaje</b>		Programación diaria de las actividades pedagógicas	Demuestran programación diaria de las actividades pedagógicas	<b>Siempre A veces nunca</b>
						Clima institucional motivador para el aprendizaje	Se nota un clima institucional motivador para el aprendizaje	
						Puesta en práctica de metodología activa	Existe la puesta en práctica de metodología activa	
Utilización de medios educativos concretos e informáticos	Existe utilización de medios educativos concretos e informáticos							
Aprendizaje que promueve los procesos cognitivos	Nivel de aprendizaje que promueve los procesos cognitivos							
Evaluación cualitativa e integral	Existencia de evaluación cualitativa e integral							
<b>Y2 Perfil docente</b>	Plana docente calificada			Cuál es el nivel de la plana docente calificada				
	Mecanismos de formación continua en los docentes			Existe mecanismos de formación continua en los docentes				
	Grado de compromiso y responsabilidad de los docentes			Cuál es el grado de compromiso y responsabilidad de los docentes				
	Proyección sociocomunitaria del docente			Existe proyección sociocomunitaria del docente				
	Grado de compromiso del rol docente en el aula			Cuál es el grado de compromiso del rol docente en el aula				
<b>3 Resultado en el alumnado</b>	Liderazgo del docente			Cuál es el nivel de liderazgo del docente				
	Desarrollo de su identidad personal	Se nota desarrollo de su identidad personal						
			Desarrollo del pensamiento lógico matemático	Cuál es el nivel de desarrollo del pensamiento lógico matemática				

		Desarrollo de habilidades comunicativas	Cuál es el nivel de desarrollo de habilidades comunicativas	
		Nivel de rendimiento académico	Cuál es el nivel de rendimiento académico	
		Conocimiento de su entorno socio cultural y natural	Conocen su entorno socio cultural y natural	
		Manejo de TICs	Existe un buen manejo de TICs	

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

Se han considerado 21 docentes, 1 director, 1 secretaria, 2 personales de servicio; 585 niños y niñas y 420 padres de familia de la Institución Educativa N° 10643 “San Martín de Porrás”, provincia Santa Cruz.

### **2.3.2. Muestra**

Estuvo conformada por 25 trabajadores; 40 niños y niñas del V ciclo (5to y 6to Grados) y 30 padres de familia, asumiendo el muestreo al azar.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.4.1. Técnicas**

#### **a. Encuesta**

La encuesta es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa.

Se considera a la encuesta como una técnica que, previo formulario de preguntas, permite obtener información de una muestra de individuos.

Se ha elaborado la guía de encuesta en base a preguntas cerradas, preguntas de estimación y preguntas abiertas.

#### **b. Entrevista**

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el presente trabajo. Técnica que ha permitido adentrarse

en el diálogo analítico con los sujetos de la investigación, a fin de tener fuente dialógica directa de las acciones que se emprenda en la presente investigación. El diálogo es una fuente muy importante para abstraer las apreciaciones de manera directa. Se ha elaborado la guía de entrevista, principalmente, en base a preguntas abiertas para generar diálogo.

### **c. Observación**

Técnica indispensable en todo proceso de investigación porque permite adentrarse directamente al objeto de estudio y abstraer sus principales características, en especial la organización y gestión, a partir de ello realizar las interpretaciones correspondientes.

Se han elaborado como instrumento una ficha de observación que contenga:

- Datos informativos:
- Aspectos a observar:
  - Gestión educativa.
  - Gestión institucional.
  - Gestión administrativa.
  - Gestión pedagógica.
- Descripción.
- Interpretación. Conclusiones. Observaciones.

### **d. Fichaje**

Técnica de investigación de gabinete, importante para sistematizar la información teórica de la realidad problemática y el marco teórico relacionado a los fundamentos de las variables de estudio.

Como instrumentos se ha utilizado, los procedimientos de las fichas de resumen, fichas de referencia textual, las fichas comentario y fichas bibliográficas.

### **e. Técnica Delphi**

Técnica que permite determinar diversa información aplicando procedimientos básicos de investigación, que permita analizar e interpretar los resultados de la muestra de estudio y generalizar hacia la población.

La técnica Delphi, consiste en una comunicación grupal remota o a distancia, en que los participantes no tienen comunicación directa cara a cara. Es un proceso estructurado, en que una serie de cuestionarios son aplicados en forma secuencial en el tiempo. Es decir, los expertos deben ser consultados al menos dos veces sobre la misma pregunta, de modo que puedan reconsiderar sus respuestas, ayudados por la información recibida de los demás expertos. De acuerdo a lo anterior, existe una retroalimentación controlada a los participantes, el intercambio de información entre los expertos no es libre, es dirigida por el coordinador del Delphi, de modo, que gradualmente la información irrelevante es eliminada. Esta técnica de validación se utiliza mayormente en temas sociales, administrativos, en medicina y otras especialidades de acuerdo al tipo de investigación que se realice.

## **2.5. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS**

Se ha tenido en cuenta los siguientes procedimientos:

- Determinación de las variables de estudio.
- Selección del tipo y diseño de Investigación.
- Selección de la muestra de estudio.
- Elaboración de los instrumentos de investigación.
- Validación de los instrumentos de recojo de datos.
- Recojo de la información.
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Contrastación de los resultados en la hipótesis.
- Sistematización de los resultados.

**Análisis estadísticos de datos**, se ha trabajado con:

- **Seriación**, se desarrolla mediante una forma simple de seriación para ordenar la información, sistemáticamente, obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos.
- **Codificación**, se han asignado, mediante esta operación, un código a los indicadores de las variables representadas en la información recogida.
- **Tabulación**, los datos obtenidos se han ordenado, organizado y agrupado mediante tablas de distribución de frecuencia, medidas de variabilidad (desviación estándar) y medidas de tendencia central (la moda, mediana y la media).

## **2.6. Aspectos éticos.**

Toda la población fue informada de los cuestionarios aplicados. Como parte de los criterios éticos establecidos por la Institución para el proyecto, a cada maestra se le aplico la encuesta con su propia autorización y aceptación.

- El cuestionario fue corroborado por la misma responsable de la Institución
- Nos comprometemos a que los materiales e instrumentos que se utilicen en esta investigación, será compartidos con mis colegas de mi centro laboral y además de cumplir con lo programado.
- La información recolectada de los autores en el presente proyecto, esta citada de acuerdo a su nacionalidad y autoría de sus estudios que apoyan al enriquecimiento del presente proyecto.
- Me comprometo a cumplir con las actividades propuestas en la ejecución del proyecto y brindar una información real y sincera, sin alterar los resultados en la encuesta aplicada para la evaluación del proyecto.

### III. RESULTADOS.

#### 3.1. Descripción.

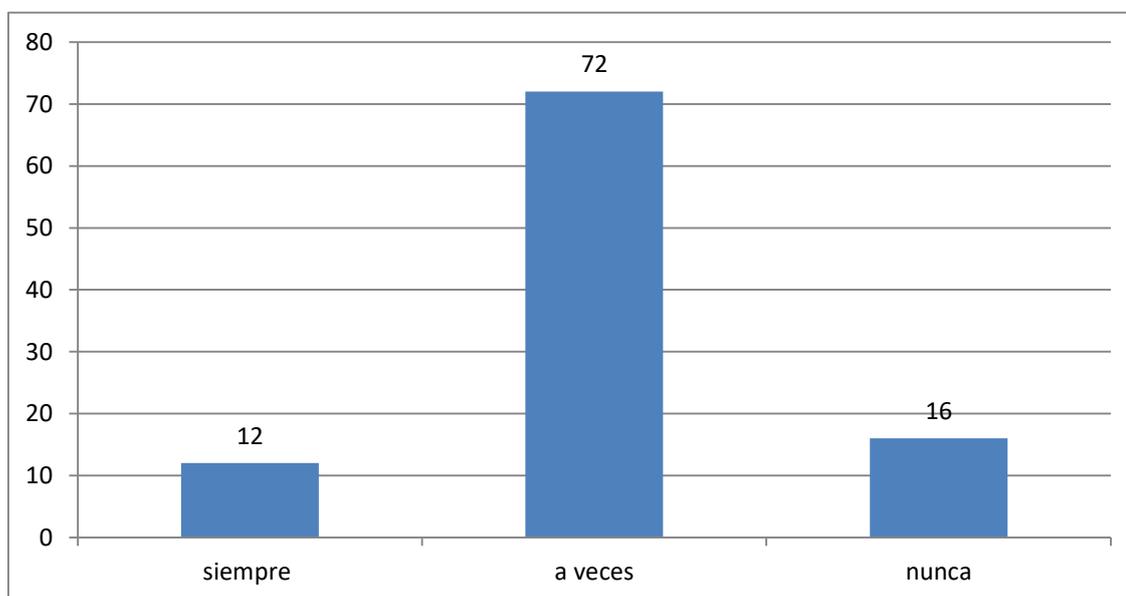
Para la presentación de los resultados se han aplicado veinte ítems, de los cuales se han priorizado los más relevantes y que a continuación se presentan:

**TABLA N° 01**

Práctica de valores de los docentes en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.

¿Practicas los valores que se consideran como ejes en el Proyecto Educativo Institucional?		
	f	%
SIEMPRE	3	12
A VECES	18	72
NUNCA	4	16
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.

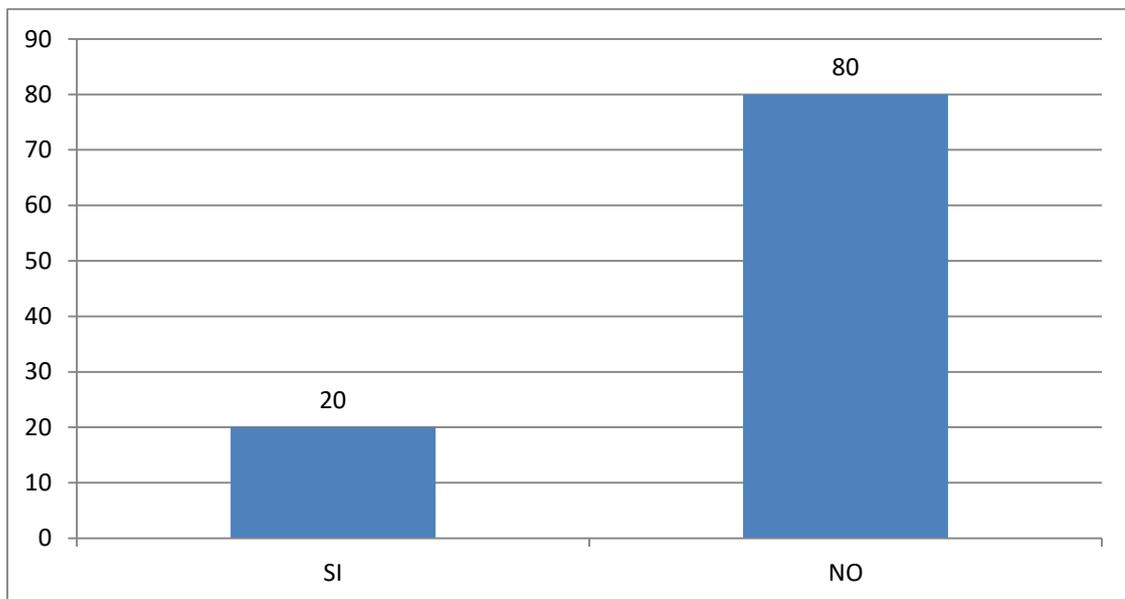


**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 88% de la muestra responden que la práctica de los valores la realizan A Veces y Nunca; aspecto que tiene su implicancia en la calidad educativa de la mencionada institución educativa. Esto permite determinar que en la mayoría de las instituciones educativas, especialmente de educación primaria no dan la debida importancia al conocimiento y práctica de los valores personales y sociales que debe adquirir y potenciar todo ser humano.

**TABLA N° 02**

Difusión de documentos administrativos de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.

¿Se aplican estrategias para difundir los documentos de gestión en la institución educativa?		
	f	%
SI	5	20
NO	20	80
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

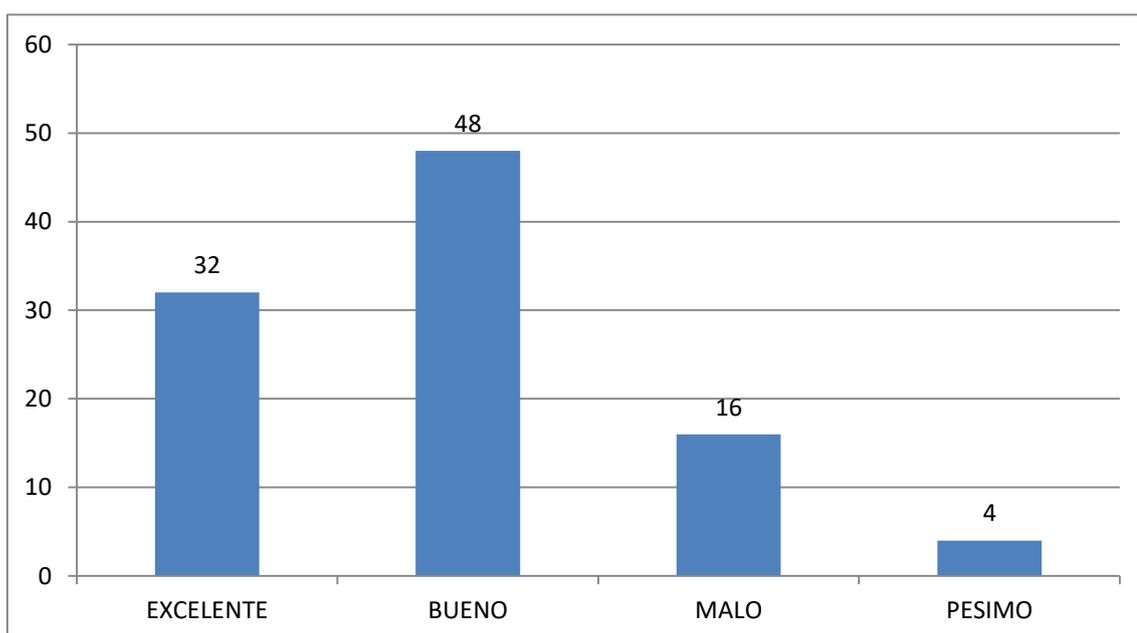
**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.

**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 80% de la muestra manifiestan que NO se aplican estrategias adecuadas para la difusión de los documentos administrativos. Teniendo en cuenta que el conocimiento de los documentos de gestión debe ser hacia toda la comunidad educativa para saber en forma clara la visión, la visión y los objetivos institucionales hacia donde se ha formulado, lo que permite fomentar la identificación plena en aras del mejoramiento de la calidad educativa.

**TABLA N° 03**  
Situación del clima institucional de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz

¿Cómo consideras el clima institucional de la institución educativa N° 10643 de Santa Cruz?		
	<b>F</b>	<b>%</b>
EXCELENTE	--	--
BUENO	8	32
REGULAR	12	48
MALO	4	16
PÉSIMO	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.



**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 48% de la muestra afirman que el clima institucional es REGULAR con tendencia a MALO que también posee frecuencia considerable; aspecto que debe ser tomado en cuenta por el Director y todos los trabajadores de la mencionada institución.

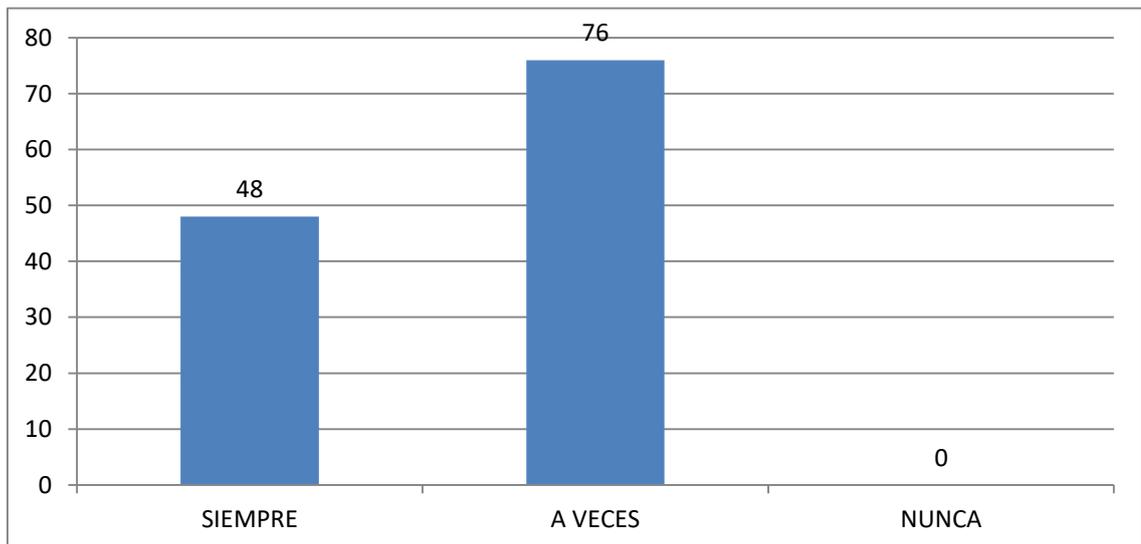
Desde el punto de vista educativo, lo que debe caracteriza a una institución es la práctica de buenas relaciones interpersonales ocasionando climas adecuados de confianza y seguridad, con decisiones que son tomadas a partir de las sugerencias y observaciones de toda la comunidad educativa, que se practique una comunicación horizontal sin fomentar el favoritismo de ninguna índole.

**TABLA N° 04**

Supervisión del director hacia la labor docente de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.

ITEM	¿El Director supervisa la labor docente aplicando principios democráticos y de orientación?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	6	48
A VECES	19	76
NUNCA	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.



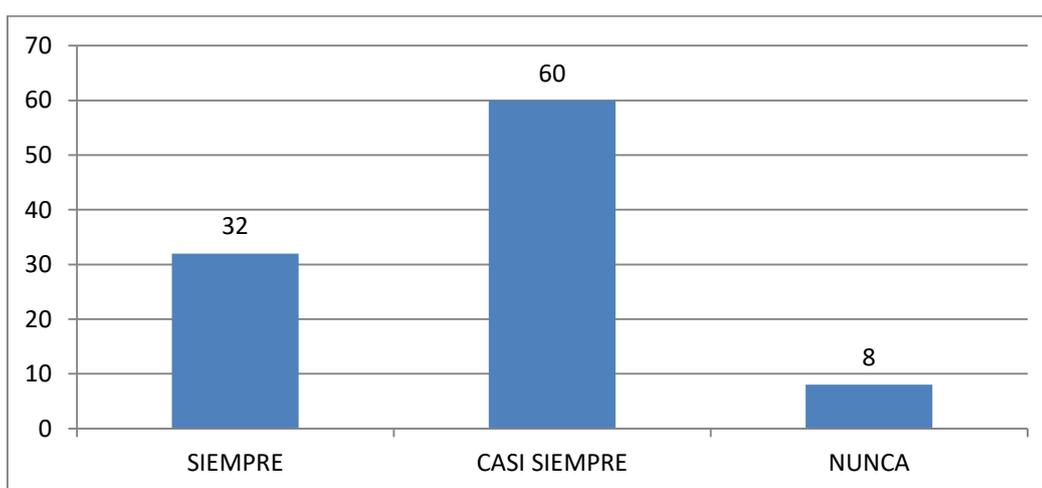
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 76% de la muestra, afirman que el Director cumplen la función de supervisión A VECES, esto es considerado una falencia en la administración de la educación. La supervisión desde el punto de vista democrático y orientador, es de suma importancia porque permite conocer las potencialidades y debilidades de los docentes; especialmente porque permite aplicar la metareflexión de los aciertos y desaciertos para mejorar la labor de los docentes en el aula. Se considera preocupante que un Director con su equipo pedagógico no realice la supervisión correspondiente, para fomentar la actualización y autocapacitación para beneficio de los educandos.

**TABLA N° 05**

Informe del Director de las gestiones institucionales de la I. E. N° 10643

ITEM	¿Se informa permanentemente de las gestiones y avances en beneficio de la institución educativa?	
	F	%
ALTERNATIVA		
SIEMPRE	8	32
CASI SIEMPRE	15	60
NUNCA	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.



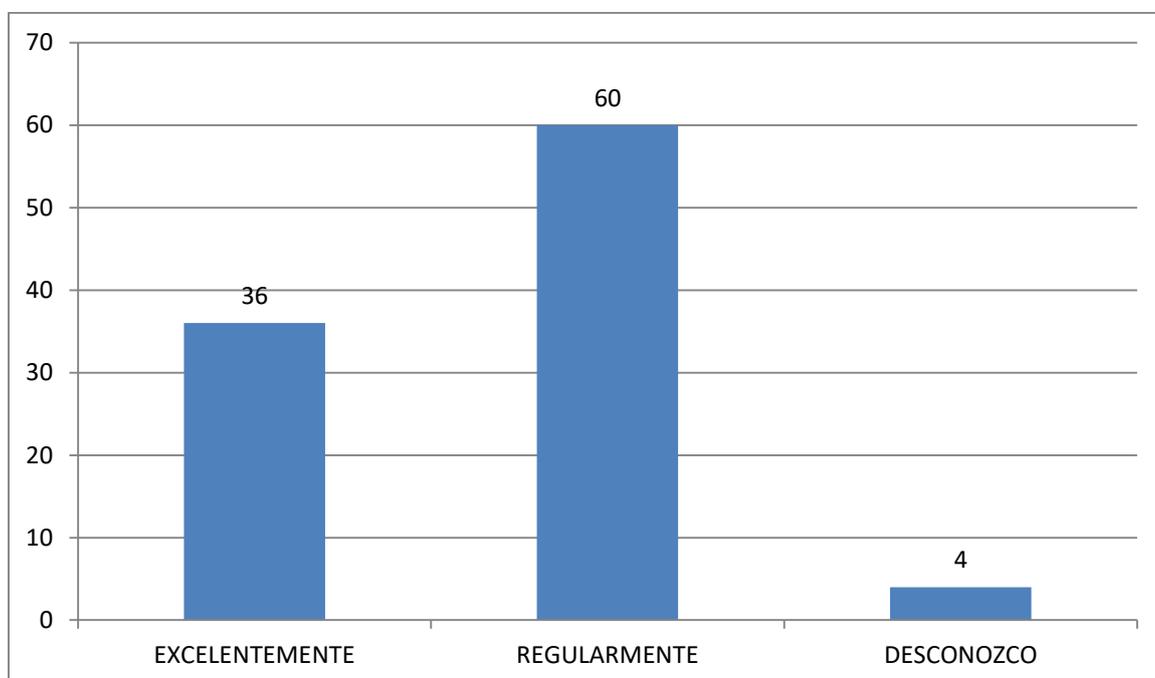
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 60% de la muestra afirman que el Director CASI SIEMPRE informa de las diversas gestiones en bien de la institución educativa, aspecto que es considerado muy limitante porque es un derecho de los trabajadores conocer en relación al crecimiento y desarrollo institucional. La buena marcha institucional, depende en gran parte del grado de comunicación que mantiene el Director con todos sus trabajadores; especialmente si mantiene informado de todas las gestiones y avances se está logrando para beneficio de los diversos estamentos de la institución; además se debe hacer los diversos informe para evitar malas interpretaciones y comentarios inadecuados que muchas veces limita las buenas relaciones interpersonales.

**TABLA N° 06**

Uso de metodología activa para la construcción de aprendizaje en la I. E. N° 10643.

ITEM	¿Aplica la metodología activa para fomentar la construcción de los aprendizajes en forma significativa?	
ALTERNATIVA	f	%
EXCELENTEMENTE	9	36
REGULARMENTE	15	60
DESCONOZCO	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.



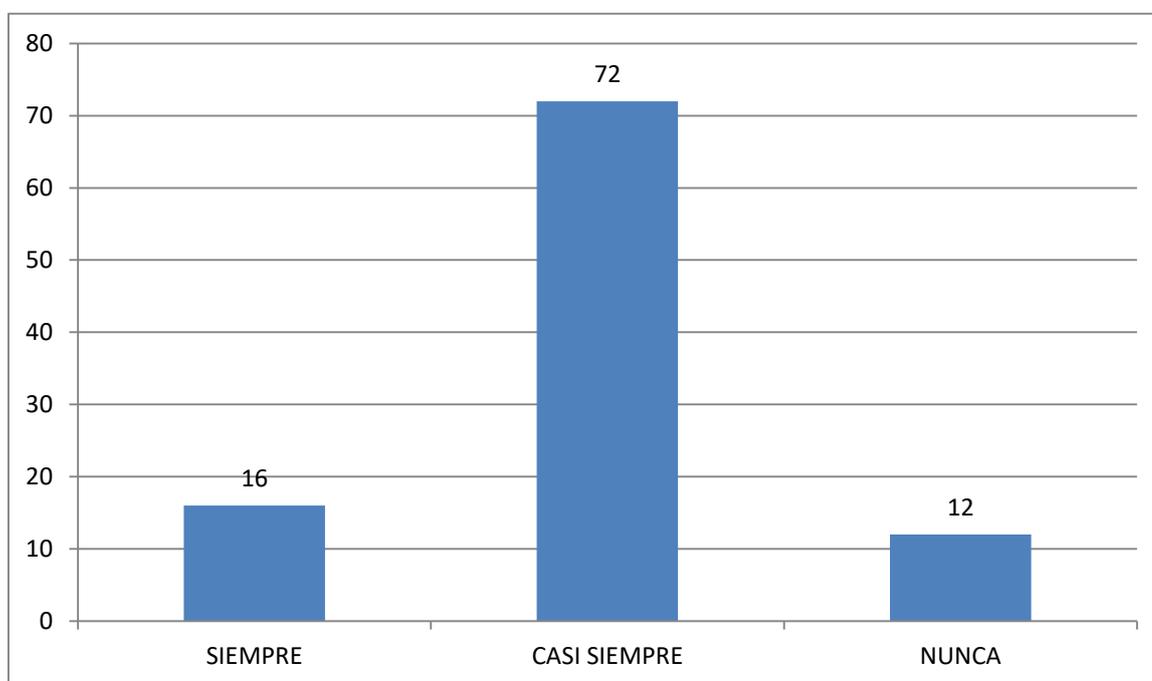
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 60% de la muestra, que representa a 15 docentes aplican y conocen la importancia de la metodología activa para la construcción de los aprendizajes; además un 36% de la muestra considera que la aplicación de la metodología activa lo hacen en forma EXCELENTE, esto determina que si están capacitados y conocen la importancia de las estrategias activas en el aprender a aprender. La metodología activa donde el protagonista del proceso educativo es el educando, explotando los saberes previos, fomentando los conflictos cognitivos que permitan el aprender a aprender, logrando la ampliación de las estructuras cognitivas, anudando la nueva información en las redes conceptuales de los educandos.

**TABLA N° 07**

Realización de charlas de interaprendizaje en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz.

ITEM	¿Se fomenta charlas de interaprendizaje entre docentes para mejorar la calidad educativa?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	4	16
CASI SIEMPRE	18	72
NUNCA	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.



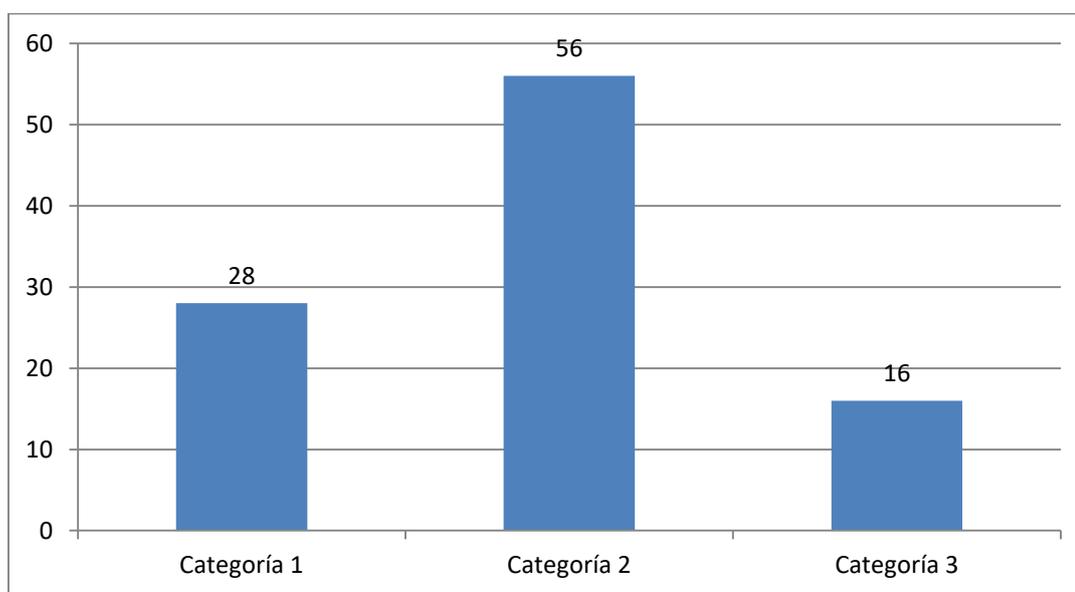
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 72% de la muestra afirman que si programan y ejecutan charlas de interaprendizaje, es decir que se fomenta la socialización de los conocimientos a nivel de los docentes, aspecto que es considerado muy positivo para lograr cambios e impactos en la educación. Las charlas de interaprendizaje aplicadas en una determinada institución educativa fomentan la autocapacitación y el autoperfeccionamiento de los docentes; pero en forma muy especial, permite mejorar las relaciones interpersonales, la confianza entre los que laboran para dar información y asimilar lo más conveniente que sirva de provecho y que se oriente hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

**TABLA N° 08**

Desarrollo de capacidades y habilidades matemáticas en la I. E. N° 10643.

ITEM	¿Se realizan talleres para potenciar capacidades y habilidades para el aprendizaje de la matemática?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	7	28
A VECES	14	56
NUNCA	4	16
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.



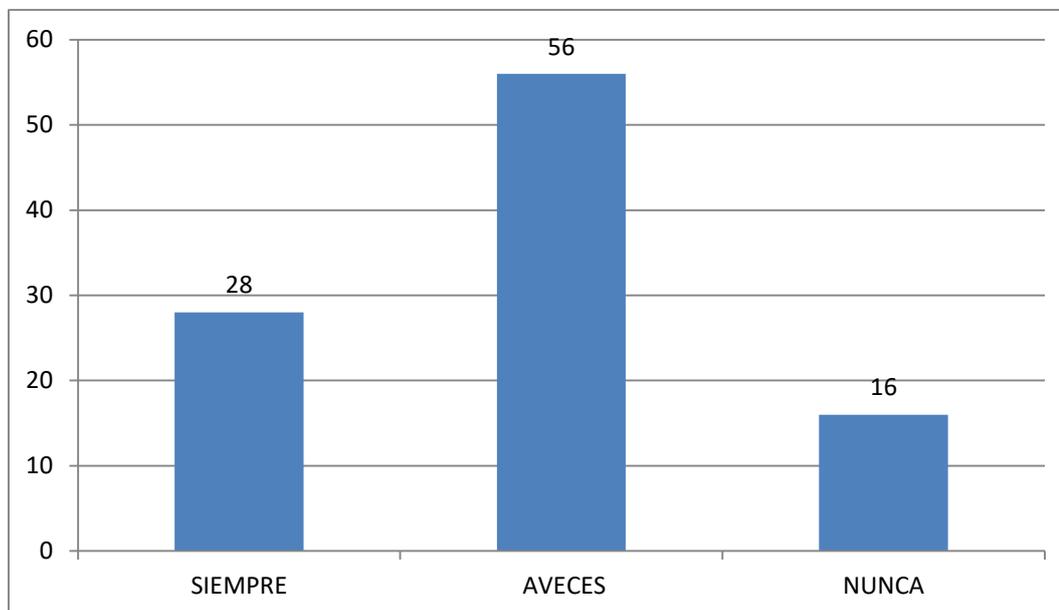
**Interpretación.** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 56% de la muestra afirman que A VECES, ejecutan talleres para el afianzamiento del aprendizaje de la matemática; pero además podemos hacer resaltar que un 28% de la muestra afirman que SIEMPRE ejecutan talleres para el aprendizaje de la matemática, y consideran un área muy importante para el dominio de otras áreas curriculares. Las capacidades y habilidades, especialmente para el área de matemática, forman parte de los aspectos cognitivos básicos de los educandos; es decir que al haber desarrollado habilidades y capacidades matemáticas, les va a permitir a los educandos adquirir y fijar con mayor facilidad contenidos de otras áreas curriculares; para lo cual se requiere de la aplicación de estrategias didácticas adecuadas, del uso de medios y materiales educativos altamente significativos para los educandos.

**TABLA N° 09**

Desarrollo de capacidades y habilidades comunicativas en la I. E. N° 10643.

ITEM	¿Se realizan talleres para potenciar capacidades y habilidades para el aprendizaje de la comunicación?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	7	28
A VECES	14	56
NUNCA	4	16
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.



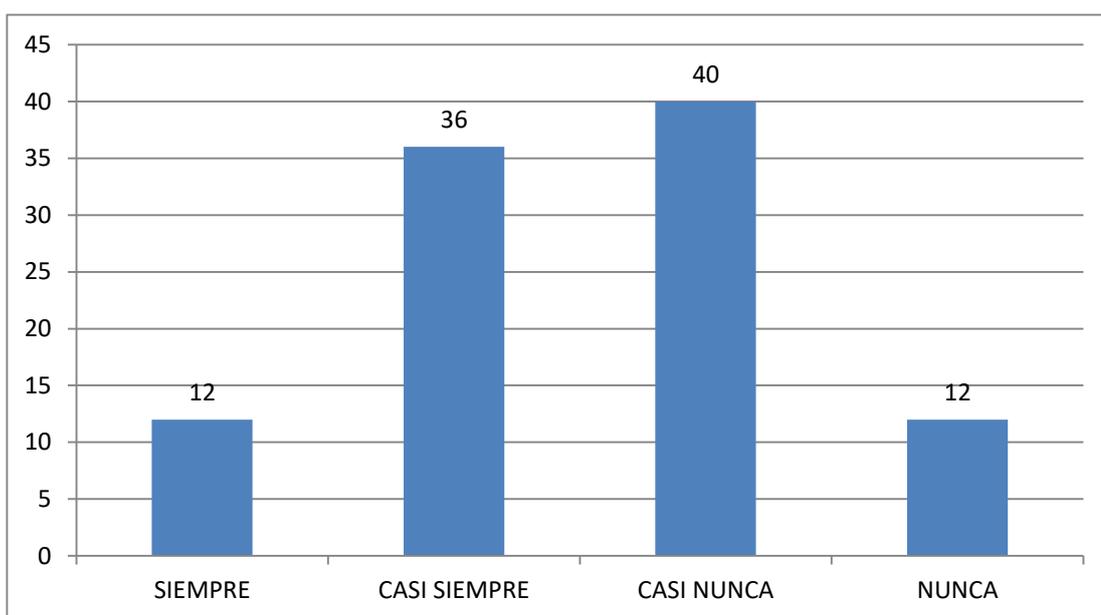
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 56% de la muestra afirman que A VECES, ejecutan talleres para el afianzamiento del aprendizaje de la comunicación; pero además podemos hacer resaltar que un 28% de la muestra afirman que SIEMPRE ejecutan talleres para el aprendizaje de la comunicación, y consideran un área muy importante para el dominio de otras áreas curriculares. Las habilidades comunicativas forman parte de una de las áreas curriculares básicas de la formación integral de los educandos, para lo cual se requiere contar con docentes creativos, innovativos y críticos; capaces de lograr cambios sustanciales en los educandos y por ende avizorar cambios e impactos en la comunidad.

**TABLA N° 10**

Docentes si proporcionan técnicas de estudio e investigación en la I. E. N° 10643

ITEM	¿Proporcionas a tus educandos técnicas de estudio e investigación?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	3	12
CASI SIEMPRE	9	36
CASI NUNCA	10	40
NUNCA	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos marzo del 2018.



**Interpretación:** Los resultados presentados en los cuadros anteriores, nos permiten determinar que gran parte de los docentes y administrativos de la centenaria institución educativa N° 10643 “San Martín de Porres” de la provincia de Santa Cruz en la región Cajamarca, desconocen la gran importancia de una propuesta de gestión lo cual permita mejorar la calidad educativa en la mencionada institución educativa. Los ítems formulados se han centrado en los aspectos básicos de la propuesta que son: en valores, en lo educativo, en infraestructura, en relaciones interpersonales, tratando de conocer la importancia del proyecto educativo institucional, como una planificación que se orienta hacia el crecimiento y desarrollo de la institución a través de la ejecución de proyectos innovativos para superar estas dificultades, logrando la visión institucional, a través del cumplimiento de los objetivos institucionales. Cuando se formulan interrogantes a los docentes relacionadas al conocimiento y aplicación de estrategias didácticas, uso de técnicas de estudio e investigación, uso de medios y materiales educativos, etc. Gran parte de la muestra responden que poseen ciertas limitaciones, especialmente para la enseñanza del dominio de las áreas básicas que son comunicación y matemática.

## 2.7. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES.

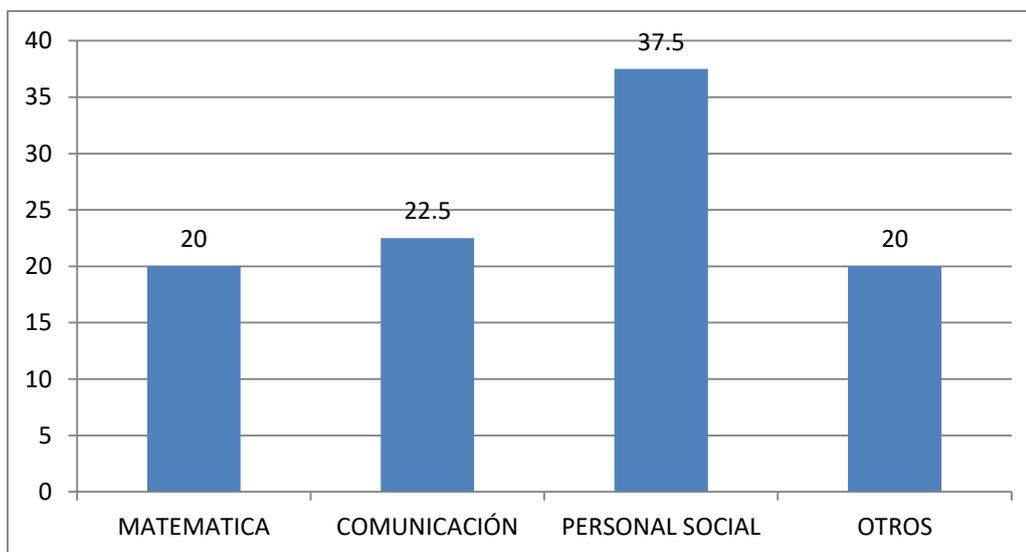
Se ha aplicado a educandos del quinto y sexto cuyos resultados son:

**TABLA N° 11**

Áreas de mayor preferencia de los estudiantes de quinto y sexto de la I. E. N° 10643

ITEM	¿Menciona cual es el área curricular de tu mayor preferencia?	
	f	%
ALTERNATIVA		
MATEMÁTICA	8	20.00
COMUNICACIÓN	9	22.50
PERSONAL SOCIAL	15	37.50
OTROS	8	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los estudiantes del 5to y 6to Grado marzo del 2018.



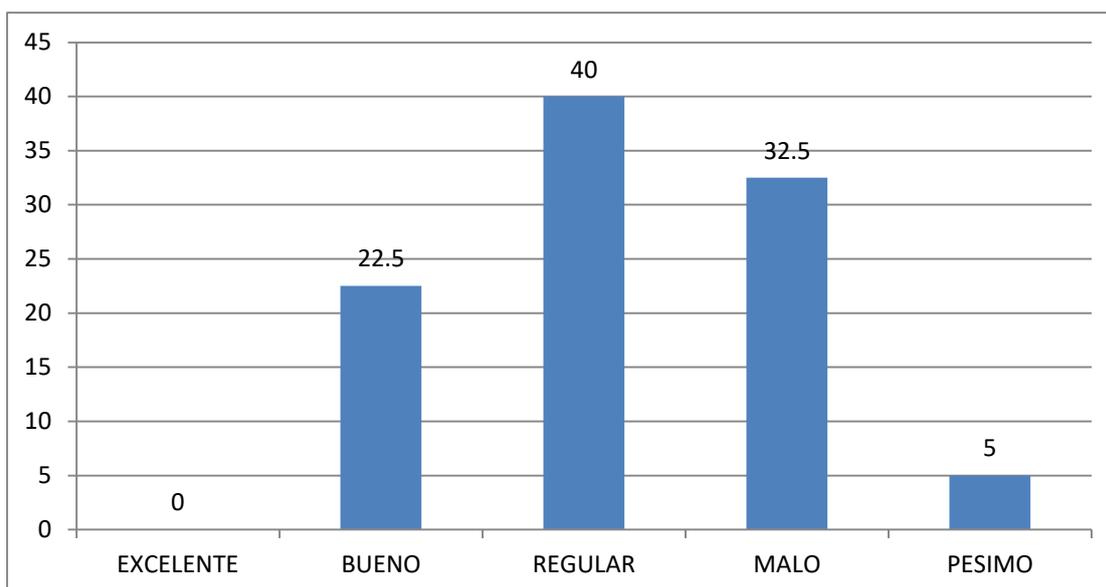
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 37.50% de la muestra afirman que el área de su mayor preferencia es PERSONAL SOCIAL, además podemos manifestar que las áreas principales que son Matemática y Comunicación poseen similar frecuencia demostrando cierta indiferencia de gran parte de los educandos por el dominio de estas áreas que se consideran básicas e importantes en la formación integral de los educandos.

**TABLA N° 12**

Resultados relacionados a la labor de los docentes en la I. E. N° 10643.

ITEM	¿Cómo consideras la labor de los docentes en tu institución educativa?	
ALTERNATIVA	f	%
EXCELENTE	--	00.00
BUENO	9	22.50
REGULAR	16	40.00
MALO	13	32.50
PÉSIMO	2	5.00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los estudiantes del 5to y 6to Grado, marzo del 2018.



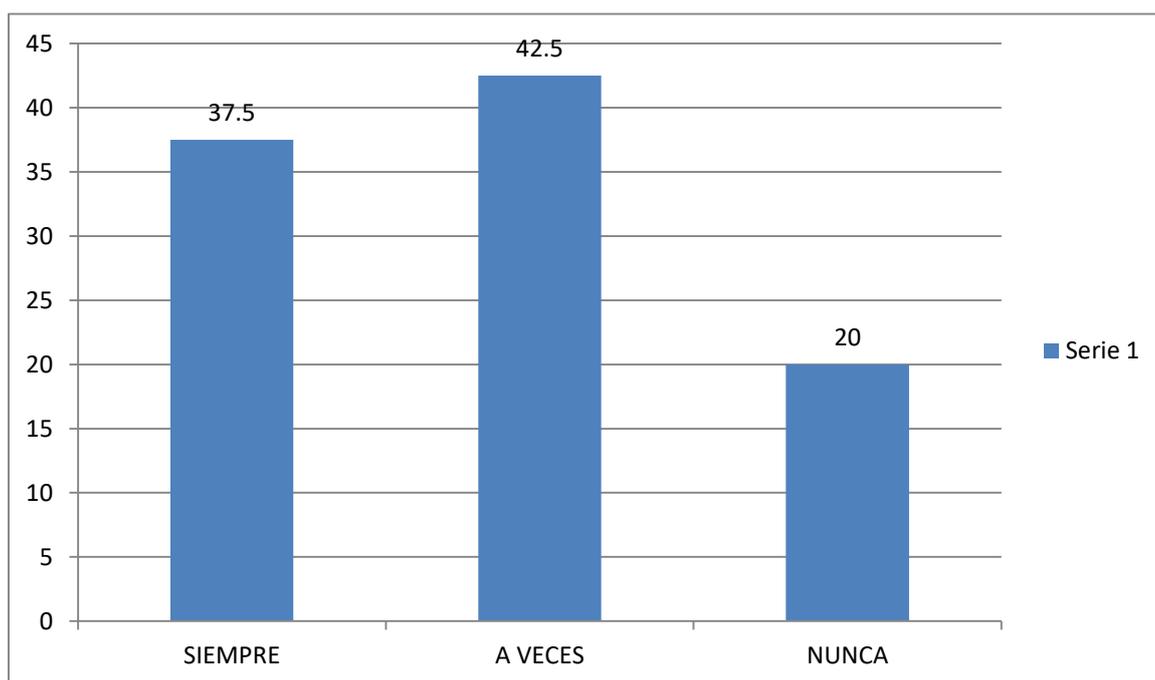
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 72.50% de la muestra afirman que la labor de los docentes son en forma REGULAR Y MALO, aspecto que se considera muy limitante para el logro de la calidad educativa, teniendo en cuenta que son estudiantes que están cursando los dos últimos años de educación primaria.

**TABLA N° 13**

Participación en clase de los alumnos respetando las ideas de los demás en la I. E. N° 10643

ITEM	¿Participas en clase, respetando las ideas de los demás?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	15	37.50
A VECES	17	42.50
NUNCA	8	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del 5to y 6to Grado, marzo del 2018.



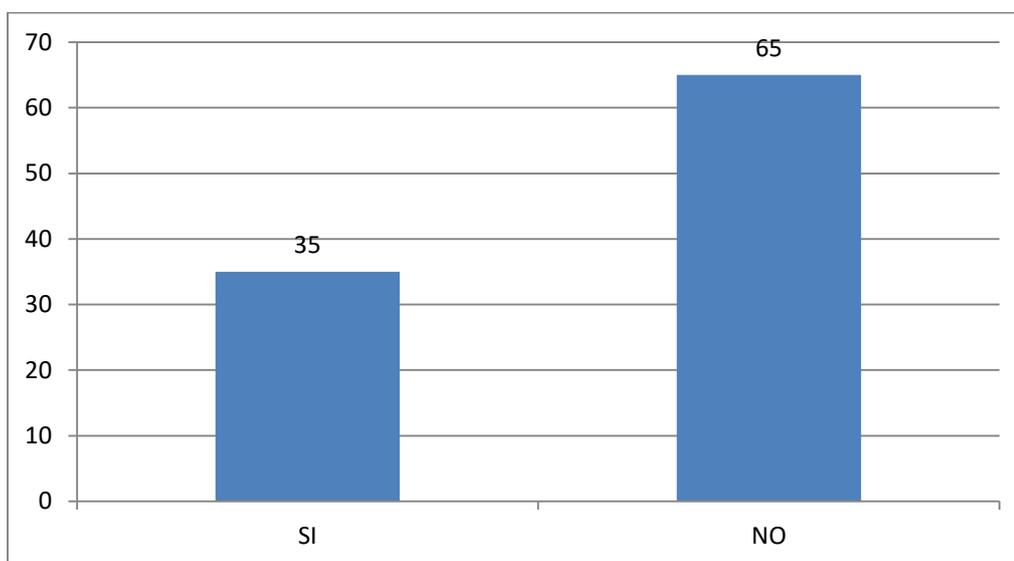
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 80% de la muestra afirman que participan respetando las ideas de los demás, en las escalas SIEMPRE Y A VECES, indicador muy positivo que debe ser tomado en cuenta por los docentes para afianzar la práctica de los valores y afianzar aspectos básicos de implantar un adecuado clima entre los estudiantes. Se torna preocupante que los educandos demuestren limitaciones para participar en forma activa en clase, asumiendo el paradigma educativo constructivista, se requiere que el educando sea una fuente de energía potencial, que permita a los docentes lograr aprendizajes significativos en las diversas áreas curriculares, además el docente debe fomentar la participación activa y voluntaria.

**TABLA N° 14**

Los docentes fomentan el trabajo en equipo en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz

ITEM	¿Los profesores se preocupan por hacerte trabajar en equipo?	
ALTERNATIVA	f	%
SI	14	35.00
NO	26	65.00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los estudiantes del 5to y 6to Grado marzo del 2018.



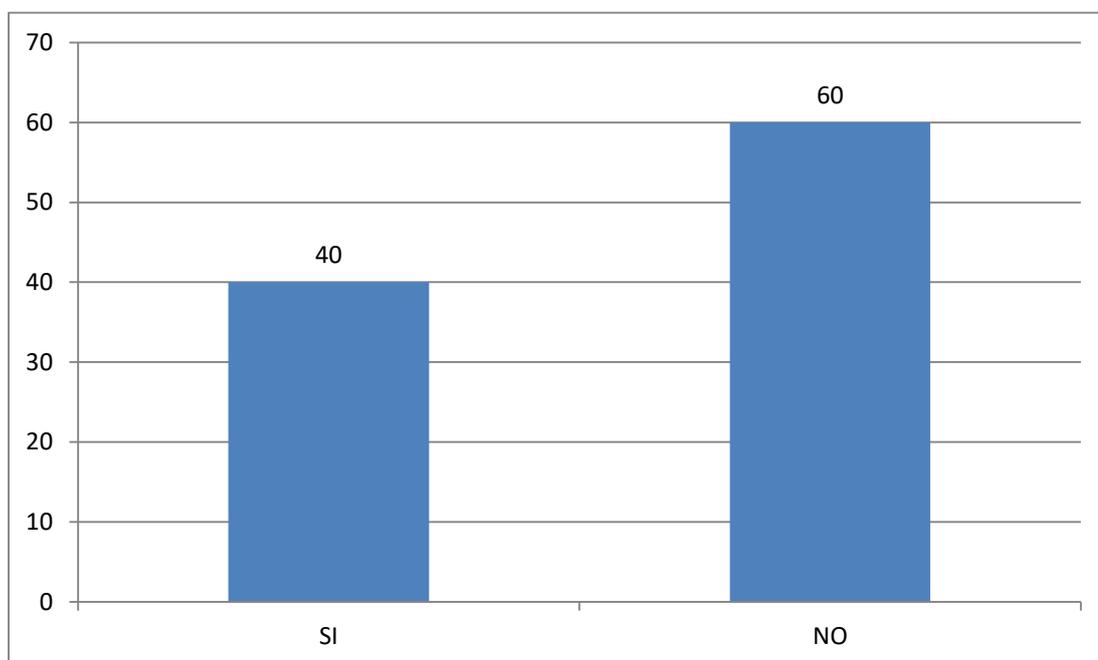
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 65% de la muestra afirman que, sus profesores no fomentan el trabajo en equipo, desconociendo la gran importancia pedagógica de fomentar la práctica de un verdadero trabajo en equipo a través de una educación en liderazgo. Fomentar el verdadero trabajo en equipo en las instituciones educativas es hacer conocer los objetivos comunes hacia los educandos, hacer conocer y valorar que la unidad y las habilidades interpersonales permiten un mejor aprendizaje, fomentan la socialización y desarrollan la criticidad.

**TABLA N° 15**

El director demuestra interés por mejorar la calidad educativa

ITEM	¿Consideras que tu Director se preocupa por la calidad educativa?	
ALTERNATIVA	f	%
SI	16	40.00
NO	24	60.00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los estudiantes del 5to y 6to Grado marzo del 2018.



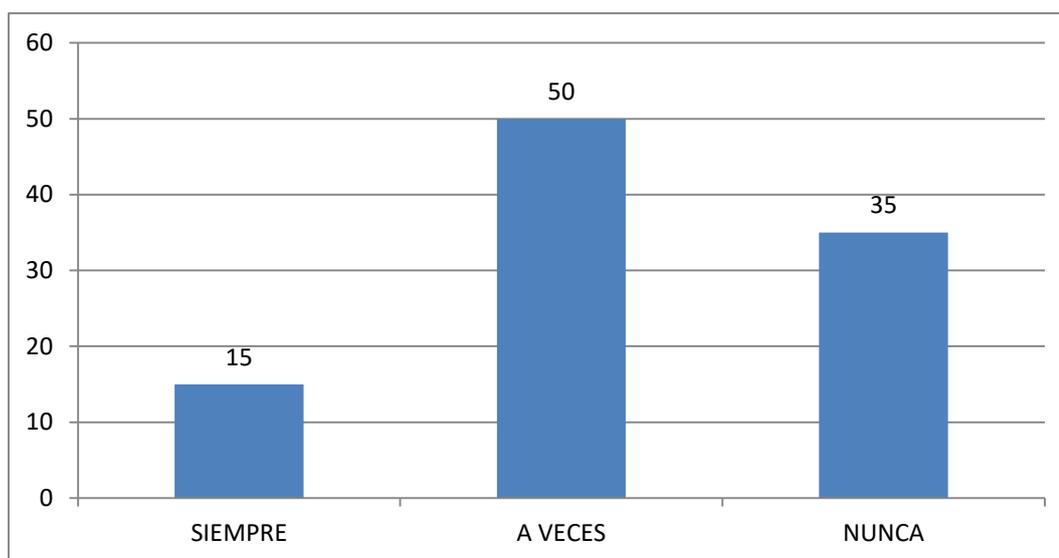
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 60% de la muestra afirman que el Director de su institución educativa NO se preocupa por la calidad educativa, aspecto que se considera muy limitante para la construcción de los aprendizajes. Se considera sumamente preocupante que un Director que se debe caracterizar por el gran interés que demuestra por mejorar la calidad educativa en su institución, ser un verdadero líder, que aplique una verdadera comunicación empática y fluida, que tome decisiones a partir de las observaciones y sugerencias de los demás.

**TABLA N° 16**

Los docentes proporcionan técnicas de estudio e investigación.

ITEM	¿Tus profesores te proporcionan técnicas de estudio e investigación?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	6	15.00
A VECES	20	50.00
NUNCA	14	35.00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los estudiantes del 5to y 6to Grado marzo del 2018.



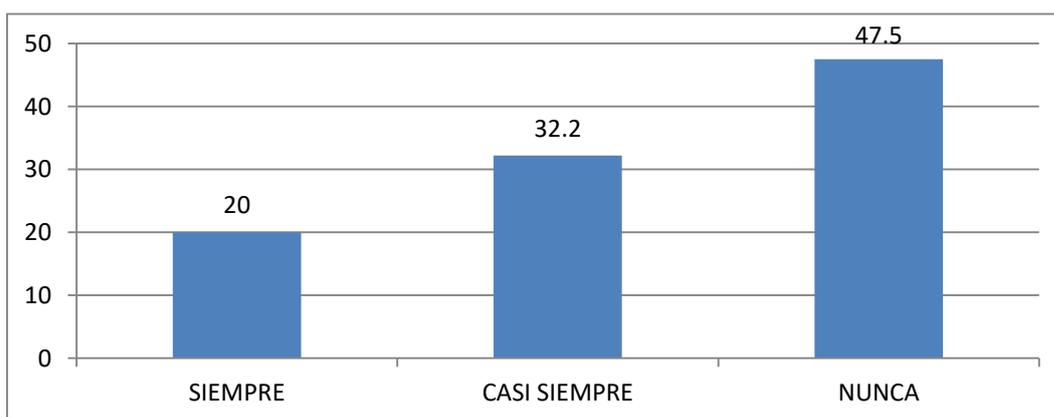
**INTERPRETACIÓN:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 85% de la muestra afirman que los docentes A VECES y NUNCA proporcionan técnicas de estudio e investigación a sus educandos, es decir mayormente realizan sus actividades basadas en el verbalismo y la acumulación de información muchas veces insignificantes.

**TABLA N° 17**

Los docentes afianzan contenidos fuera del horario de clase en la I. E. N° 10643.

ITEM ALTERNATIVA	¿Tus profesores afianzan contenidos fuera de su horario de clase?	
	f	%
SIEMPRE	8	20.00
CASI SIEMPRE	13	32.50
NUNCA	19	47.50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del 5to y 6to Grado marzo del 2018.



**Interpretación:** Los cuadros sintetizan los ocho ítems que han sido priorizados para ser presentados, de los cuales podemos determinar que en la Institución Educativa del Nivel de Educación Primaria N° 10643 “San Martín de Porres” de la ciudad capital de la provincia de Santa Cruz, gran parte de los docentes no dan la debida importancia al mejoramiento de la calidad educativa de sus educandos, centrandos sus aprendizajes a formas tradicionales de enseñanza y aprendizaje. No se fomenta un verdadero trabajo en equipo, como una de las alternativas más eficaces para lograr el aprender a aprender y el interaprendizaje, los educandos manifiestan que mayormente sus profesores dejan a libre albedrío a sus estudiantes para realizar tareas en clase y en su casa; es decir no proporcionan técnicas de estudio e investigación, que son de mucha importancia para mejorar la calidad académica de los estudiantes y poder afrontar las grandes exigencias de la formación superior ya sea universitaria y no universitaria. Un gran porcentaje de la muestra de estudio manifiesta que su director, no da la debida importancia a la educación, debido a que no fomenta la formación de círculos de estudio ni dentro del horario de clase, ni fuera de el; esto nos permite afirmar que el Director solo se dedica a cumplir acciones de gestión administrativa un tanto improductivas, postergando el crecimiento y desarrollo de la institución y especialmente de sus agentes educativos. Además como resultados de los cuadros anteriormente presentados, es sumamente preocupante que más del 80% de los educandos encuestados manifiestan que los docentes solamente centran su labor en el aula, y no se preocupan en afianzar contenidos fuera de su horario de clase, que como investigadores y valiéndonos de la observación directa podemos afirmar que mayormente los docentes se dedican al cumplimiento de otras actividades distintas a su delicada labor fuera de su horario de clase.

## 2.8. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS PADRES DE FAMILIA

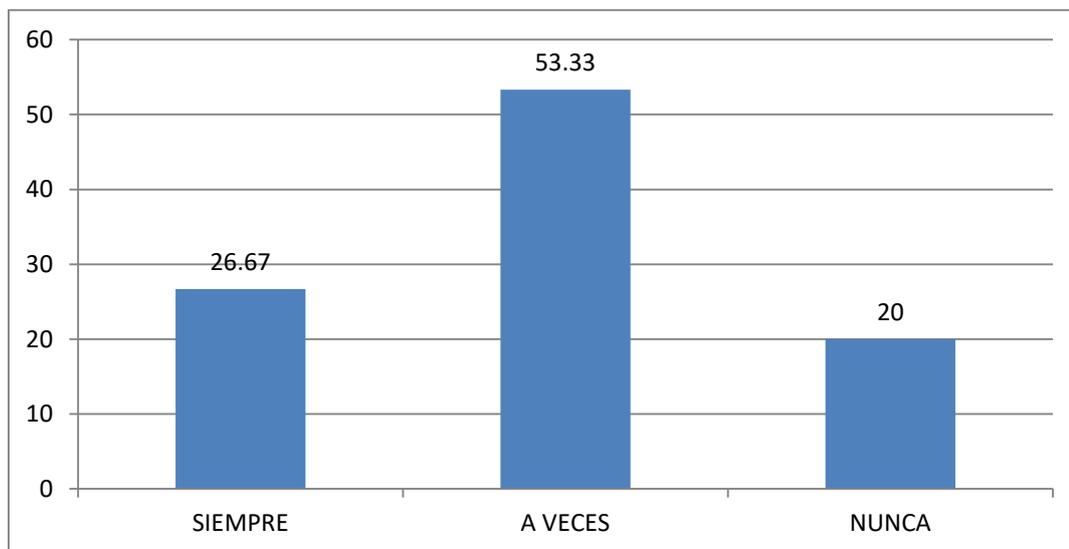
La encuesta aplicada a los padres de familia, se ha realizado teniendo en cuenta el aspecto cultural; es decir se ha asumido el tipo de muestreo intencional, cuyos resultados se presentan sistematizados a continuación:

**TABLA N° 18**

Práctica de valores en los padres de familia de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz

ITEM	¿Fomentas la práctica de valores en tu familia?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	8	26.67
A VECES	16	53.33
NUNCA	6	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los padres de familia marzo del 2018.



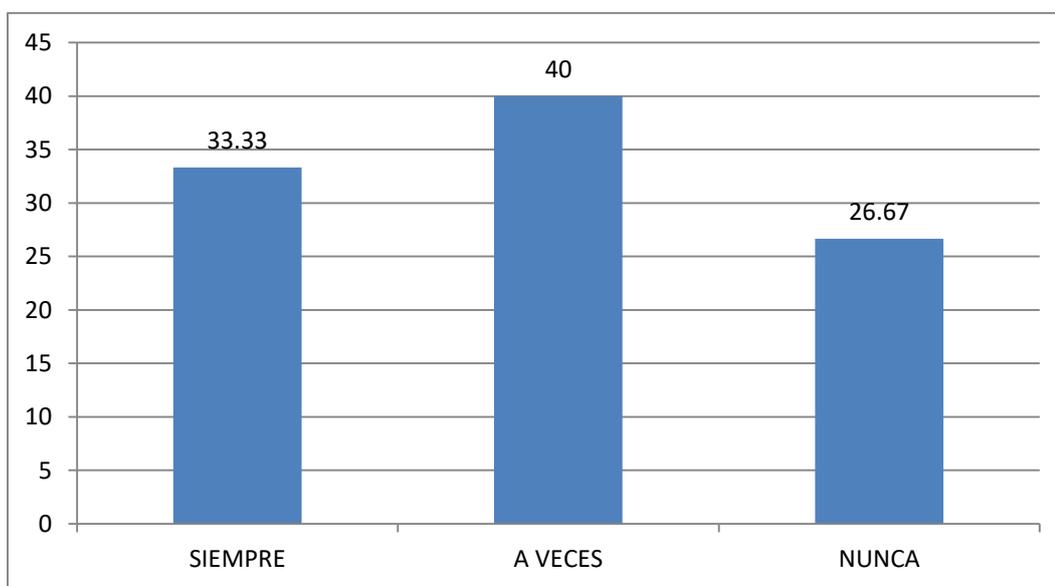
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 53.33% de la muestra afirman que sus padres practican A VECES los valores dentro del seno familiar; aspecto que es considerado muy limitante para lograr el desarrollo de la calidad educativa, ya que el aspecto ético y moral son muy importantes en la formación de los educandos, especialmente en educación primaria.

**TABLA N° 19**

Cumplimiento de tareas escolares en casa de los estudiantes de la I. E. N° 10643.

ITEM	¿Orientas a tus hijos para el cumplimiento de las tareas escolares?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	10	33.33
A VECES	12	40.00
NUNCA	8	26.67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los padres de familia marzo del 2018.



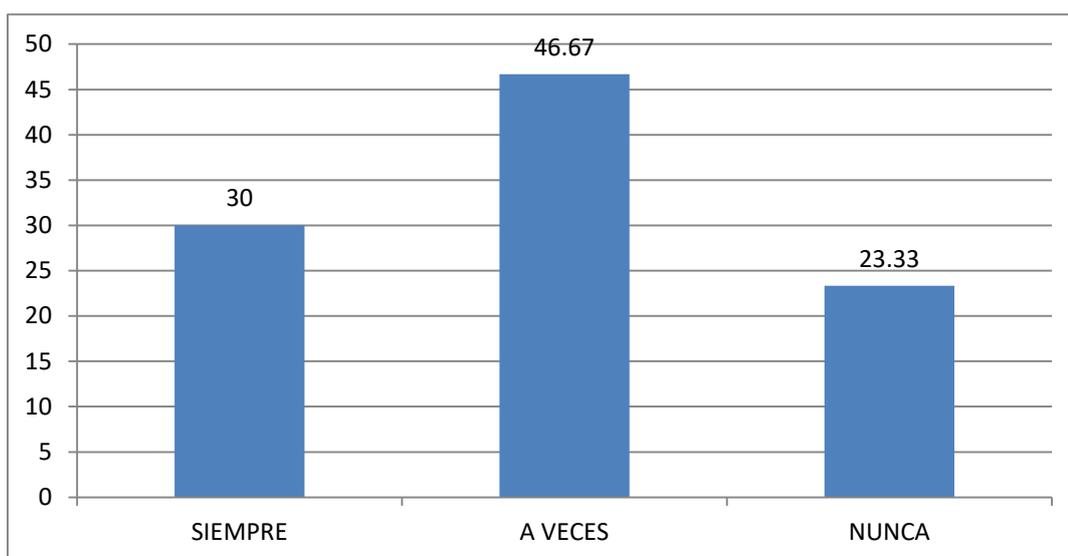
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 66.67% de la muestra afirman que sus hijos A VECES y NUNCA se preocupan por el cumplimiento de las tareas escolares, muchas veces llegando a dar importancia a otras acciones como el apoyo en la agricultura y otras actividades familiares.

**TABLA N° 20**

Asistencia de los padres de familia para conocer la formación de sus hijos de la I. E. N°  
10643 – Santa Cruz

ITEM ALTERNATIVA	¿Asistes a la Institución Educativa para conocer la formación de tus hijos? f	%
SIEMPRE	9	30.00
A VECES	14	46.67
NUNCA	7	23.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los padres de familia marzo del 2018.



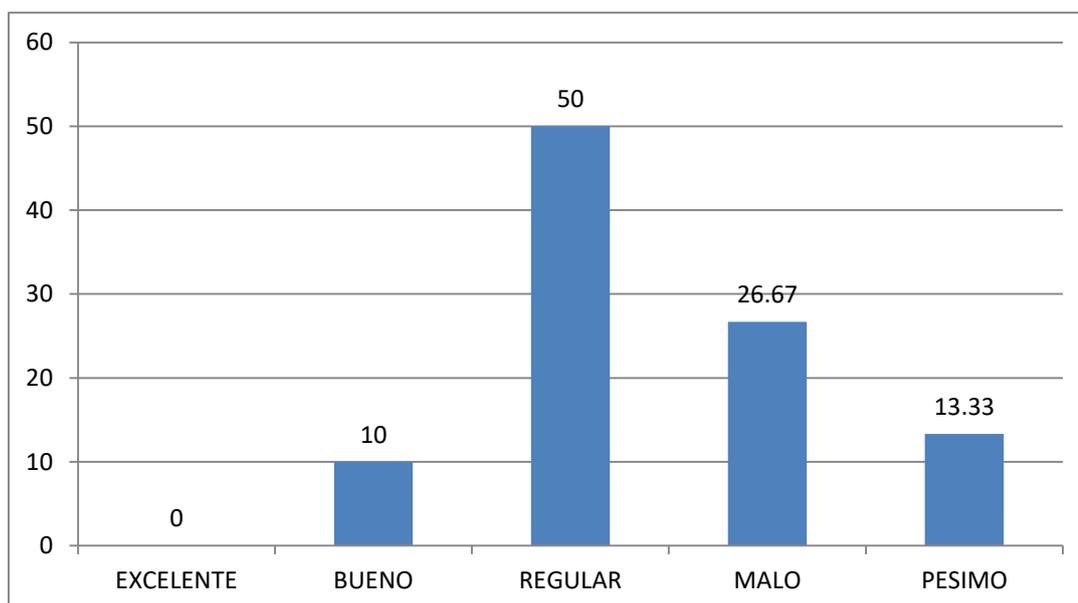
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 76.67% de la muestra afirman que SIEMPRE y A VECES, asisten a la institución educativa para conocer el avance de su formación escolar de sus menores hijos. Esto demuestra el grado de responsabilidad de los padres de familia por conocer el desarrollo de la formación integral de sus menores hijos; es decir gran parte de ellos no asumen su verdadero rol, dando mayor importancia a otras actividades, descuidando en cierta forma la educación.

**TABLA N° 21**

Calidad de gestión del director de la I. E. N° 10643 – Santa Cruz

ITEM	¿Cómo consideras la gestión del Director de la I. E. N° 10643?	
ALTERNATIVA	f	%
EXCELENTE	--	00.00
BUENO	3	10.00
REGULAR	15	50.00
MALO	8	26.67
PÉSIMO	4	13.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los padres de familia marzo del 2018.



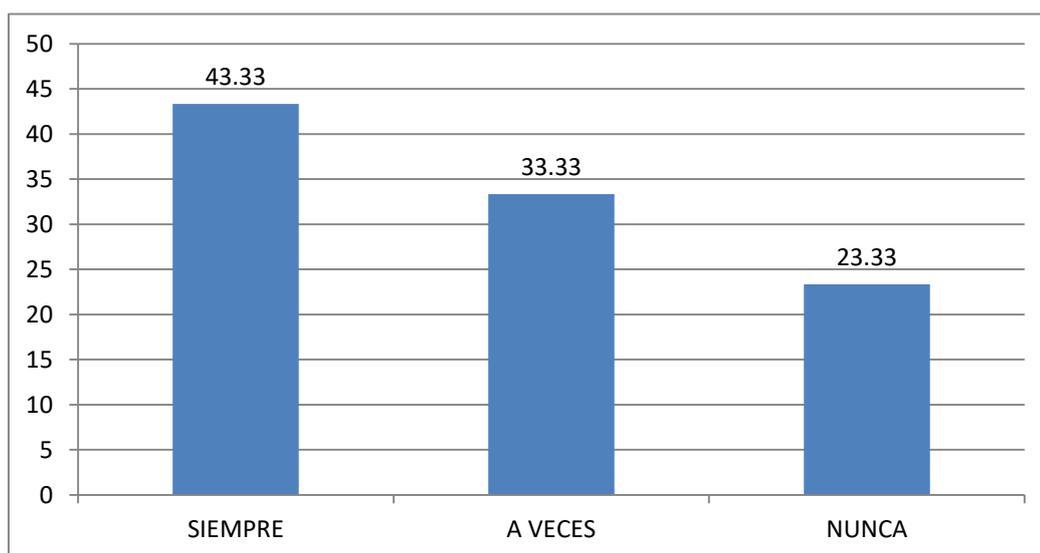
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 76.67% de la muestra afirman que la gestión del Director es REGULAR Y MALO, además un porcentaje considerable considera PÉSIMO, aspecto que se considera muy preocupante para poder alcanzar la tan ansiada calidad educativa; no se fomenta la participación activa de los agentes a favor del crecimiento y desarrollo institucional. Resultados que afianzan a los obtenidos de los educandos donde consideran que la gestión del Director no es la adecuada, es decir no da la debida importancia por mejorar la calidad educativa, no fomenta el interaprendizaje entre los docentes, no se orienta y motiva hacia la autocapacitación para lograr cambios sustanciales en los educandos y especialmente lograr los impactos deseados.

**TABLA N° 22**

Participación de los padres de familia en diversos proyectos que realiza la I. E.

ITEM	¿Participas en la ejecución de diversos proyectos en la I. E.?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	13	43.33
A VECES	10	33.33
NUNCA	7	23.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los padres de familia marzo del 2018.



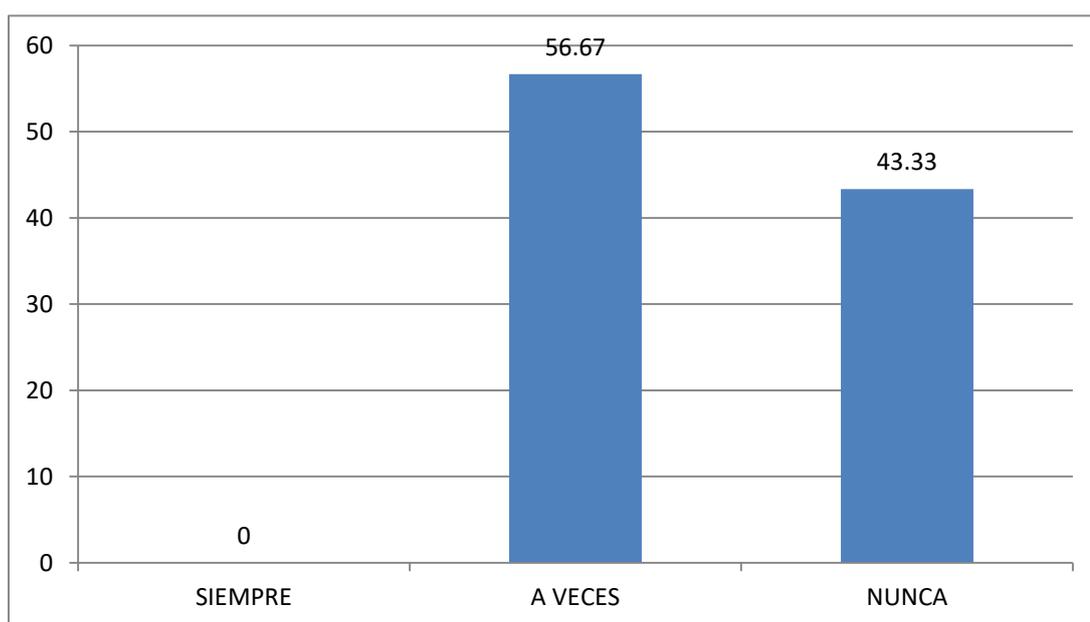
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 76.66% de la muestra afirman que si participan en la ejecución de diversos proyectos planificados y fomentados por la institución educativa, pero que muchas veces estos proyectos solamente son ejecutados por colaboración directa de los padres de familia y del apoyo de la APAFA.

**TABLA N° 23**

Conocimiento del uso de los recursos económicos en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz

ITEM	¿Tiene conocimiento del uso de los recursos económicos en la I. E.?	
ALTERNATIVA	f	%
SIEMPRE	--	--
A VECES	17	56.67
NUNCA	13	43.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los padres de familia marzo del 2018.



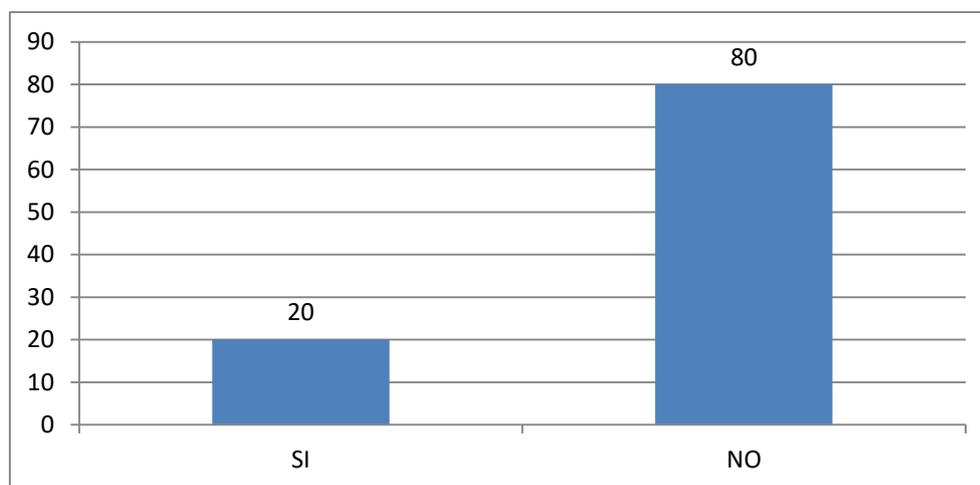
**Interpretación:** Los resultados que se observan en la presente tabla, se afirma que un 100% son informados A VECES y NUNCA; aspecto que se considera muy negativo para la administración en forma transparente de la institución educativa, y que además un derecho de los padres de familia conocer la administración de los recursos económicos.

**TABLA N° 24**

Labor de los docentes que laboran en la I. E. N° 10643 – Santa Cruz

ITEM	¿Estás de acuerdo con la formación académica que reciben tus hijos en la I. E. N° 10643?	
ALTERNATIVA	f	%
SI	6	20.00
NO	24	80.00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los padres de familia marzo del 2018.



**Interpretación:** Al realizar el procesamiento de la información de la encuesta aplicada a los padres de familia que conforman la Asociación de Padres de Familia de la centenaria Institución Educativa Primaria N° 10643 de la provincia de Santa Cruz, podemos determinar que gran parte de los padres de familia no dan la debida importancia a la educación de sus hijos, debido mayormente a su condición económica y social. En relación a la práctica de los valores, los cuales deben fomentarse el conocimiento y práctica en el seno familiar, muchos padres de familia descuidan este aspecto de suma importancia para la formación integral de sus hijos; además podemos afirmar que en cierta forma se despreocupan dejando en libertad para que lo adquieran en el grupo de amigos, en la escuela y en otros escenarios, lo que pone en riesgo una adecuada formación ética y moral de las nuevas generaciones. Otros de los aspectos preocupantes de la información proporcionada por los padres de familia es lo relacionado a la consideración de la calidad educativa que reciben sus hijos en la mencionada institución educativa, de lo cual se afirma que un gran porcentaje lo consideran malo y pésimo; aspectos que deben ser tomados en cuenta por todos los docentes para así poder aspirar a una sociedad más justa e igualitaria, con personas capaces de proponer alternativas de solución muy eficaces que permitan cambios sustanciales de la comunidad. Finalmente otro de los aspectos más relevantes de los resultados de la encuesta en lo relacionado a la calificación de la capacidad de gestión del Director; donde podemos afirmar que un gran porcentaje de los padres de familiar desaprueban su gestión y manifiestan que no está colaborando para mejorar la calidad educativa; resultado que debe ser socializado y puesto en reflexión por quien tiene la gran responsabilidad de conducir los destinos de la mencionada institución educativa.

**PROPUESTA.**

## **FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

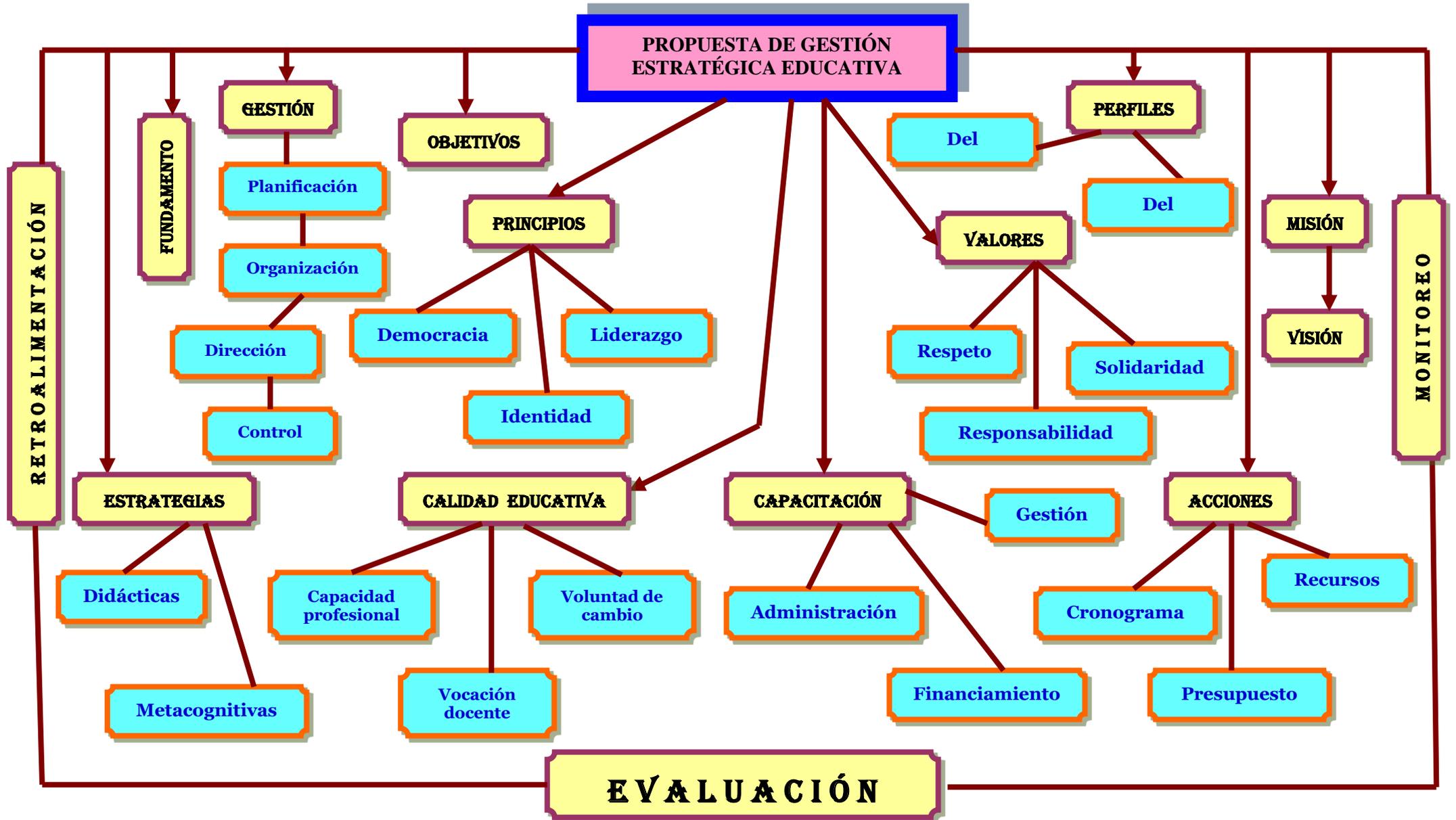
La gestión educativa es de mucha importancia, porque permite mejorar la calidad de los servicios educativos que brinda una determinada institución educativa; para lo cual se requiere contar con profesionales idóneos, capacitados, que demuestren voluntad de cambio hacia las exigencias del mundo actual; que brinden sus servicios demostrando vocación profesional y mucho interés por los intereses y necesidades de los educandos.

Es muy importante que toda institución educativa cuente con visión clara y concreta de gestión estratégica, que involucre la participación activa y responsable de los actores del proceso educativo; los responsables de la conducción de las instituciones educativas, deben estar capacitados para aplicar una adecuada propuesta de gestión estratégica la cual permita el crecimiento y desarrollo institucional, para beneficios de los estudiantes y de la comunidad en su conjunto.

La conducción adecuada de una institución educativa, permite el conocimiento y práctica de climas de confianza y seguridad entre los diversos estamentos, practicando un verdadero liderazgo, una comunicación horizontal y especialmente se requiere que las decisiones que se tomen deben ser a favor del crecimiento institucional.

La observación directa nos ha permitido determinar que la Institución Educativa Centenaria N° 10643 denominada “San Martín de Porres” de la provincia de Santa Cruz en la región Cajamarca, no cuentan con una visión clara de gestión educativa estratégica que permita la solución de los problemas más álgidos que aquejan a la comunidad educativa; en tal sentido los responsables de la investigación, han priorizado hacer una propuesta de gestión educativa estratégica la cual permita mejorar la calidad educativa en la mencionada institución educativa.

#### 4.1. SÍNTESIS GRÁFICA



## 4.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta anteriormente descrita, se ha creído por conveniente priorizarlo en seis aspectos básicos; y que a continuación se detalla:

### 4.2.1. Principios

A partir del conocimiento y sistematización de los propuestos en el nuevo Diseño Curricular Nacional para el nivel de Educación Primaria, considerados como los básicos los cuales deben conocerse y fomentar su práctica desde muy temprana edad; estos son:

- **Democracia.** Principio fundamental de la vida social y política de los pueblos; consiste en valorar las decisiones de los demás, respetar las opiniones contrarias, uniéndose a las posiciones de las grandes mayorías.

Se requiere de un director eminentemente comunicativo y asertivo, que descentralice sus funciones, que no caiga en lo autocrático y dictatorial, que sepa escuchar a todos sin formar distinciones por ninguna clase; que tome en cuenta las observaciones y sugerencias de los demás para asumir la posición más acertada en beneficio de todos sus trabajadores.

- **Identidad.** Consiste en la valoración de lo nuestro, tratando de aceptar aspectos positivos que puedan fortalecer nuestros aspectos culturales, evitando que pueda sobresalir o apañar a lo nuestro; este principio actualmente viene siendo seriamente mermado especialmente por falta de la aplicación de estrategias en las instituciones educativas.

Se observa un deterioro muy considerable partiendo de los mismos maestros, quienes en actuaciones y otras acciones de proyección hacia la comunidad, dan escasa importancia a los bailes y costumbres propias de nuestras comunidades; es decir

se avergüenzan por bailar un huayco, una marinera como danzas propias de nuestro país.

- **Liderazgo.** Principios que actualmente vienen siendo seriamente deteriorados, especialmente por los responsables de la conducción de los destinos de nuestra patria; para lo cual debemos potenciarlos a partir de la educación primaria, logrando que nuestros educandos tomen conciencia de nuestra paupérrima realidad y logren alcanzar desarrollar verdaderos esquemas para lograr cambiar nuestra situación social tan desigual en sus diversos aspectos básicos.

Además de los descritos anteriormente se han considerado los siguientes:

Se han priorizado los más importantes:

- Flexibilidad.
- Equidad.
- Relevancia.
- Pertinencia.
- Eficacia.
- Eficiencia.

El mundo actual requiere de personas que dirijan instituciones educativas que posean verdaderos perfiles de un líder, que demuestren habilidades y capacidades para conocer sus propias potencialidades y debilidades y además que respeten las potencialidades y debilidades de los demás.

#### **4.2.2. Gestión**

Desde el punto de vista educativo es muy importante que los directores y los docentes que tengan a su cargo la conducción y administración del proceso educativo poseer conocimientos básicos de gestión lo cual permita alcanzar los objetivos institucionales.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

La cultura burocrática que separa conceptualmente la ejecución y la decisión de políticas está puesta en cuestión no sólo por una larga serie de investigaciones sino por la evidencia cotidiana que muestra lo contrario. A continuación se han priorizado dos acciones principales de la gestión estratégica.

- Conformación de una comisión técnica, quienes están asumiendo el trabajo de discusión, difusión e implementación del modelo de gestión y del proceso de reestructuración y reorganización, con presencia interinstitucional que garantice la legitimidad de las decisiones.
- Caracterización del modelo vigente, lo que requiere realizar un diagnóstico situacional, identificando los problemas del modelo actual.
- **Planificación.** Se relaciona a las diversas acciones que se van a prevenir para dar cumplimiento a los diversos proyectos que han sido sistematizados a partir del conocimiento diagnóstico; teniendo en cuenta los de mayor prioridad para solucionar en parte la compleja problemática de una determinada institución educativa.

- **Organización.** Luego de haber priorizado las acciones para dar cumplimiento a los diversos proyectos, se procede a la organización en comisiones, las cuales deben demostrar capacidad de gestión y liderazgo; muchas veces el éxito depende de la buena organización que se haya formado, además de la identificación con la problemática institucional.
- **Dirección.** Se relaciona a la capacidad de dirigir, orientar y asesorar el cumplimiento de las diversas acciones planificadas para la ejecución de los proyectos en beneficio de la institución educativa. Una adecuada dirección permite el logro de los objetivos institucionales y además incide en la calidad educativa.
- **Control.** Es el proceso de la evaluación, para lo cual se requiere de la aplicación de técnicas y estrategias adecuadas; en la presente propuesta la evaluación es permanente durante las diversas etapas, formando juicios de valor, además permite realizar la retroalimentación.

#### 4.2.3. Valores

El conocimiento y práctica axiológica, es de suma importancia para formar integralmente a los educandos especialmente en el nivel de educación primaria; para lo cual, en la presente propuesta se han seleccionado a los siguientes:

- **Respeto.** Se considera uno de los valores personales fundamentales que debe conocer, desarrollar y practicar toda persona, se debe fomentar a partir del seno familiar, inculcando respeto a sus padres, sus hermanos, otros familiares; posteriormente en la vida escolar afianzar el respeto tanto hacia sus compañeros como a los útiles de los demás.

En la vida institucional se requiere profesionales y diversos trabajadores que haya desarrollado el respeto irrestricto hacia sus demás, que sepan diferenciar que todas las personas no

somos iguales, despojarse de prejuicios, que en muchos caso generan clima inadecuados, divisionismo y falta de compromiso institucional que permite el logro de los objetivos propuestos.

- **Solidaridad.** Considerado como un valor de mucha importancia que debemos desarrollar todas las personas, tomando como punto de partida el aspecto humanitario y la consideración hacia los demás; en la vida escolar se presentan los cuadros más apropiados para desarrollar este valor, fomentando la ayuda desinteresada hacia sus compañeros que muestren ciertas limitaciones ya sea de aprendizaje o no contar con ciertos materiales didácticos para el aprendizaje.

En la presente propuesta se ha priorizado demostrar haber desarrollado la solidaridad, demostrando sensibilidad humana que en tiempos actuales está muy deteriorada; debemos tener en cuenta que existen personas que requieren de nuestro apoyo moral o económico, teniendo siempre presente que hoy será por el y mañana por nosotros.

- **Responsabilidad.** Considerado como uno de los valores fundamentales de todo ser humano; se inicia en la familia y se potencia en la escuela, para lo cual se requiere de docentes que demuestren voluntad de cambio y especialmente que muestren vocación profesional.

Las personas que dirigen instituciones especialmente educativas deben mostrar un alto grado de responsabilidad, que sean coherentes de lo que hablan con lo que hacen, que con su responsabilidad logren desarrollar convicciones en las personas que le rodean

Los valores están íntimamente asociados a la ética; para lo cual se requiere forman las bases sólidas en la personalidad de los

educandos a partir del seno familiar y afianzado en forma adecuada en la escuela.

#### **4.2.4. Misión**

Se refiere al conocimiento total de las potencialidades y debilidades de los diversos estamentos de una institución educativa, se sintetiza en la misión institucional, la cual se considera como punto de partida para aspirar hacia el logro de la visión.

Se torna imprescindible que para aspirar hacia cambios y logros sustanciales, se debe tener en cuenta el conocimiento de la realidad, aplicando la metareflexión, el interaprendizaje para mejorar la realidad institucional.

Teniendo en cuenta que sintetiza las acciones que está cumpliendo una determinada institución educativa, se afirma ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo? Una misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente y no en función de la riqueza personal de los accionistas, una misión en función del paquete de valor al cliente, es una misión que dice claramente que es lo que hay que hacer, para que hacerlo y quien recibe el beneficio de ese paquete.

**MISIÓN:** Somos una institución del nivel de Educación Primaria de la provincia de Santa Cruz, que forma educandos creativos, innovadores y críticos, que les permita afrontar las exigencia del mundo actual y globalizado a través de la participación multisectorial y la participación activa de los agentes educativos.

#### **4.2.5. Visión**

Está relacionada a las aspiraciones, que se desean alcanzar a través de un verdadero trabajo en equipo; pero en forma muy importante aplicando una adecuada propuesta de gestión que involucre la plena

identificación y compromiso de los diversos estamentos de una institución educativa.

La visión de una determinada institución educativa, se relaciona al conocimiento y potenciación del pensamiento utópico, donde los logros permitan avizorar nuevos compromisos a favor de la educación de los pueblos.

Veamos el ejemplo de Simón Bolívar, que ha sido uno de los hombres más visionarios de la historia de la humanidad; Bolívar se propuso una visión en su época, de una América libre, fuerte, unida y sólida, cosa que no logró totalmente (sólo logró la libertad), pero en su búsqueda consiguió cosas fabulosas que lo inmortalizaron como Libertador.

**VISIÓN.** Aspiramos ser una institución en el nivel de educación primaria líder en nuestra región, donde se formen estudiantes con una sólida base científica, humanística y ética, capaces de transformar nuestra realidad aspirando hacia una sociedad más justa e igualitaria.

#### **4.2.6. Calidad educativa**

Existen diversos autores que han realizado importantes estudios relacionados a la calidad educativa; de los cuales se ha priorizado de: Latapí, P. (1996) la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macro planeación. En el pleno micro la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno; en la actitud de éste ante el aprendizaje. Al respecto se consideran dos aspectos: la gestión escolar y la gestión pedagógica, como elementos interrelacionados.

- **Capacidad profesional.** Se relaciona a la formación académica, didáctica y además lo relacionado a lo moral; el valor del docente depende de su desenvolvimiento que puede dentro y fuera del aula. El docente debe mostrar voluntad y automotivación para potenciar su autocapacitación y el autoperfeccionamiento.

- **Vocación docente.** Se relaciona al cariño, al amor y la inclinación que debe mostrar un docente hacia la función de educar a las generaciones; actualmente la vocación profesional se está perdiendo por falta de políticas educativas coherentes que se orienten a potenciar la vocación de los docentes, para beneficio de los educandos y de la comunidad en su conjunto.
- **Voluntad de cambio.** Es la forma y actitudes que muestra una persona para asimilar las exigencias del mundo actual y globalizado, es decir muchas veces dejar de lado esquemas tradicionales de formación de las personas para dar cabida a los nuevos cambios y retos.

#### **4.2.7. Proyectos educativos**

Una gestión educativa estratégica, actualmente se caracteriza por la planificación, ejecución y evaluación de diversos proyectos que se orienten hacia la solución de la problemática institucional.

Los diversos proyectos institucionales, deben ser priorizados y consensuados para lograr la plena identificación y compromiso de los actores educativos, lo cual permitirá el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento de la calidad educativa.

En el aspecto educativo se consideran proyectos para mejorar los siguientes aspectos:

- Elaboración de proyectos productivos.
- Autoevaluación y acreditación de instituciones educativas
- Estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje. Comunicación y matemática.
- Relaciones interpersonales.
- Identidad personal.

- Escuela para padres.
- Estrategias de comprensión lectora de comunicación.

#### **4.2.8. Perfil del docente**

Asumiendo la política educativa imperante y las exigencias del mundo actual específicamente lo relacionado a educación; un docente debe poseer el siguiente perfil.

##### **a. Pedagógica**

Esta dimensión está centrada en el rol del formador respecto a los procesos de enseñanza –a aprendizaje que promueve en el aula. Da cuenta de la intervención del formador en el proceso de construcción de los aprendizajes de formación personal y profesional de los estudiantes, considerando un enfoque pedagógico y con énfasis en el tratamiento adecuado de la interculturalidad.

##### **b. Institucional**

Esta dimensión alude al compromiso del formador con la institución educativa por ser miembro de ésta para ejercer su deber y derecho a participar activamente con sentido propositivo, crítico y asertivo dando opinión para la toma de decisiones dentro de la gestión educativa.

##### **c. Responsabilidad en su desarrollo profesional.**

Esta dimensión da cuenta de disposiciones y capacidades que debe tener un docente formador como profesional de la educación que contribuye a la potencialización y desarrollo personal – profesional.

##### **d. Social – ciudadana**

Esta dimensión alude a la participación del formador en la comunidad y en la gestión de políticas a través de su involucramiento activo con diferentes actores e instituciones para contribuir al desarrollo local y regional como actor representante de su institución educativa, el es capaz de lograr cambios sustanciales en una determinada comunidad.

#### **4.2.9. Perfil del alumno**

Desde el punto de vista de la educación básica se ha sintetizado en lo siguiente:

3. Se reconoce como persona con derecho a ser tratada con respeto, y valora positivamente sus características biológicas, psicomotoras, intelectuales, afectivas, culturales y lingüísticas.
4. Expresa con claridad sus sentimientos, ideas y experiencias con originalidad en su lengua materna y el castellano haciendo uso de diversos mensajes y manifestaciones artísticas, respetando diferentes opiniones en sus relaciones interpersonales, fortaleciendo su identidad.
5. Acepta y muestra actitudes de empatía y tolerancia ante las diferencias entre las personas, referidas a género, raza, necesidades especiales, religión, origen étnico y cultural; desenvolviéndose asertivamente en diferentes ámbitos sociales.
6. Muestra sentimientos de pertenencia, seguridad y confianza en la interacción con su medio natural y social, respondiendo positivamente ante situaciones problemáticas y ofreciendo alternativas de soluciones coherentes y saludables.
7. Comparte con su familia y comunidad sus capacidades y conocimientos en la realización de actividades productivas,

aprovechando en forma eficiente la tecnología disponible en su medio, demostrando voluntad de cambio.

#### **4.2.10. Capacitación docente**

La capacidad profesional es de mucha importancia para la conducción adecuada del proceso de enseñanza – aprendizaje, se requiere estar capacitado en diversos aspectos como: conocimiento y aplicabilidad de estrategias didácticas, uso adecuado de los diversos medios y materiales educativos, además requiere estar capacitado en el conocimiento y práctica del proceso de evaluación, con sus diversas técnicas e instrumentos que permitan conocer y potenciar las capacidades y habilidades de los estudiantes.

En una gestión educativa estratégica, se convierte en uno de los pilares fundamentales que permita el cambio de la calidad educativa en una determinada comunidad.

- **Administración.** En la propuesta se relaciona a las funciones específicas del director, que se orientan hacia la forma de dirigir, asesorar y controlar los diversos aspectos para la buena marcha institucional, que permita el beneficio de los agentes educativos.
- **Gestión.** Es la capacidad de planificar, ejecutar y evaluar el cumplimiento de los diversos proyectos institucionales, formando alianzas estratégicas, para lograr cambios sustanciales, los cuales permiten mejorar la realidad educativa y por ende se orienta hacia el cambio de una determinada comunidad.
- **Financiamiento.** Se relaciona a la administración de los recursos de una determinada institución, asumiendo criterios de transparencia, priorizando los problemas de acuerdo a los intereses y necesidades de los agentes educativos.

#### 4.2.11. Estrategias didácticas

Está conformado por los diversos métodos, técnicas, procedimientos, formas y modos didácticos, los cuales hace uso el docente para la transferencia de la información hacia sus alumnos; actualmente se ha involucrado las llamadas estrategias activas, es decir son aquellas que consideran el protagonismo del estudiante en la construcción de los aprendizajes.

- **La metareflexión.** Se relaciona a la propia reflexión de las acciones que realiza una determinada persona; los docentes debemos fomentar que los educandos reflexionen de sus propias acciones que pueden ser dentro o fuera de la institución educativa; actualmente se requiere de personas capaces de fomentar la reflexión en forma permanente.
- **La metacognición.** Es la reflexión de los propios conocimientos, asumiendo una actitud crítica; reconociendo como ha logrado dicho conocimiento, para qué le va a servir, como lo adquirió el determinado conocimiento.
- **La metaevaluación.** Es lo relacionado a la reflexión de los resultados de la evaluación; aspecto que permite formar los juicios de valor que permite determinar las potencialidades y debilidades, de los sujetos de la educación.

#### 4.2.12. La evaluación

Es un proceso considerado como permanente en la enseñanza – aprendizaje; para lo cual se requiere de estrategias adecuadas como la Autoevaluación, Coevaluación y la Heteroevaluación, con sus respectivos instrumentos, que permitan la formación de juicios de valor para aplicar la retroalimentación, aspecto que permitirá cambios en los educandos.

La evaluación se realizará en forma trimestral, mediante la formación de un comité especial, conformado por el Director, dos representantes de los docentes, el presidente de la APAFA y un representante de los estudiantes. El monitoreo lo realizará el mismo comité en forma continua y permanente; además permitirá cumplir el plan de mejora al término de la propuesta.

#### 4.2.13. cronograma de acciones

Se considera en el siguiente cuadro:

Nº	ACCIONES O TAREAS	AÑO 2012												RESPONSAB.	
		1er mes	2do mes	3er mes	4to mes	5to mes	6to mes	7mo mes	8vo mes	9no mes	10º mes	11º mes	12º mes		
01	Sensibilización a los docentes	X													Director
02	Coordinación con las autoridades internas y externas		X												Tesistas
03	Charla de <b>gestión estratégica.</b>		X	x											Director y tesistas
04	Charla de <b>calidad educativa</b>			x	x										
05	Ejecución			X	x	x									Tesistas y asesor
06	Evaluación de la propuesta				X	X									Asesor y jurado
07	Monitoreo					X	X	X	X	X	X				Comisión especial
08	Informe											X			Asesor y tesistas

09	Retroalimentación o plan de mejora											X	Tesistas y asesor
----	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	-------------------

#### 4.2.14. Recursos

Materiales	Humanos	Financieros
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel bond</li> <li>- Fotocopias</li> <li>- Plumones</li> <li>- Computadora</li> <li>- Impresora</li> <li>- Borradores</li> <li>- Cuadernos</li> <li>- Lápices</li> <li>- Papel sábana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director</li> <li>- Docentes</li> <li>- APAFA</li> <li>- Psicólogo</li> <li>- Gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apafa</li> <li>- Recursos propios de la institución</li> </ul>

#### 4.2.15. El financiamiento

El financiamiento del presente trabajo, en sus diversas etapas del proceso investigativo, será asumido por los investigadores, lo cual permite determinar que ha sido de carácter **autofinanciado**.

RECURSOS MATERIALES	PRESUPUESTO
Bibliografía y suscripciones	S/ 100.00
Material de escritorio	S/ 150.00
Accesorios diversos	S/ 100.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/ 350.00</b>
SERVICIOS	MONTO TOTAL
Especialistas en investigación	S/ 600.00
Asesor estadístico	S/100.00
Asesor de redacción e impresión	S/ 400.00
Movilidad	S/ 150.00
Alimentos	S/ 100 .00

Otros	S/. 200.00
SUB TOTAL	<b>S/ 1 550.00</b>
<b>RESUMEN TOTAL S/ 1 900.00</b>	

#### **IV. DISCUSION**

Culminada la investigación, corresponde hacer la respectiva discusión de los resultados, para lo cual se ha tenido en cuenta los objetivos, los antecedentes del estudio para comparar el estudio con otros y permitan reconocer las mejoras en los resultados; así también contrastar las hipótesis, el marco teórico y las teorías que fundamentan la investigación, teniendo como base la recolección de datos.

Cabe resaltar que el objetivo general planteado, ha demostrado que en efecto el modelo de gestión estratégica para mejorar el nivel de calidad educativa en la I.E 10643 de la provincia de Santa Cruz, si están bien direccionadas como experiencia aplicada toda vez que se ha logrado mejorar la afectividad en los Institución Educativa Inicial.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, ha surgido como respuesta a las necesidades especialmente de los educandos de la Institución Educativa N° 10643 San Martín de Porres de la provincia de Santa Cruz; porque se observa en gran porcentaje de los estudiantes y además de la comunidad educativa ciertas dificultades como consecuencia de la inexistencia o falta de aplicación de un modelo de gestión educativa que permita optimizar la conducción del delicado proceso educativo.

## V. CONCLUSIONES

Al haber concluido satisfactoriamente el presente trabajo de investigación, ha permitido hacer las siguientes conclusiones:

- ☞ Se elaboró a manera de propuesta un modelo de gestión estratégica basado en principios de la administración moderna que al ponerlo en práctica por parte de los responsables de la conducción institucional, es probable que se mejore la calidad educativa en la I.E. N° 10643 San Martín de Porres Santa Cruz, región Cajamarca.
- ☞ Se ha priorizado diversa información y se presenta una propuesta de gestión educativa estratégica, la cual se sustenta en los aspectos básicos para mejorar la calidad educativa en la mencionada institución.
- ☞ El diseño de la propuesta ha sido sometida a juicio de expertos, lo cual ha permitido afirmar que dicha propuesta si es aplicada en forma adecuada permite lograr mejorar la calidad educativa en las instituciones educativas de educación primaria.
- ☞ Una adecuada propuesta de gestión estratégica se debe orientar básicamente hacia el mejoramiento de la administración de la educación y la capacitación docente para conducir en forma acertada el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ☞ La participación de los padres de familia, es de suma importancia para la aplicabilidad de una determinada propuesta de gestión estratégica que se oriente hacia el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

## VI. RECOMENDACIONES

Dejando constancia de respeto y consideración hacia nuestra comunidad lectora se realizan las siguientes sugerencias:

- ☞ Al Director de institución educativa N° 10643 de la provincia de Santa Cruz, aplicar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar la calidad educativa y de esta manera lograr cambios e impactos en la comunidad.
  
- ☞ A los docentes que laboran en el nivel de Educación Primaria, fomentar e integrarse a un verdadero trabajo en equipo, que permita mejorar la realidad institucional.
  
- ☞ A los especialistas de los órganos intermedios del sector educación, capacitar a los docentes y directores relacionados a la importancia de la gestión educativa estratégica, para mejorar la calidad educativa de los estudiantes.
  
- ☞ A la comunidad educativa en su conjunto, identificarse con la realidad educativa de los pueblos y formar parte del equipo asumiendo en forma responsable su verdadero rol dentro del seno familiar.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez L. (2010) Impacto del CONEI en la autonomía de una escuela pública del cono norte de Lima. Desde la percepción de sus miembros. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.
- Cuenca Pareja, Ricardo (2004): *Niños peruanos no comprenden lo que leen*Laboratorio de Evaluación de la Calidad de la Educación de la Organización De las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Tecnología: Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe: Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe OREALC/UNESCO Santiago.
- Descartes, R. (1989). *Discurso del método*. Madrid, Alianza Editorial.
- Dirección Regional de Cajamarca (2007). *Perfil Educativo de la Región Cajamarca* (2012). Disponible en <http://es.scribd.com/doc/55952129/Per-Cajamarca>. Consultado en setiembre de 2012.
- Dirección Regional Cajamarca (2007). *Proyecto Educativo Regional 2007 – 2021*. DRE Cajamarca – Perú.
- Fernández, R. (Coord.) (1996). *Evaluación de Programas*. Madrid: Síntesis.
- Hargreaves A. (1996), *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid, Ediciones Morata.
- Gloria Hélfér (2006): *Exigimos calidad*: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- Latapí, P. (1996). *Tiempo educativo mexicano*. I, UAG, México.
- Alonso L. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica Programa Escuelas de Calidad*. México.
- Ministerio de Educación: *Proyecto Educativo Regional (2007 – 2021)*, MINEDU, Lima – Perú. Disponible. Proyecto Educativo Nacional: <http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/download.php?link=PEN-2021.pdf>. Consultado en setiembre de 2012.
- Ministerio de Educación (2006): *Plan Lector*. MINEDU, Lima - Perú.
- Molina, J. y Marsal, M. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Libros en Red.com.
- Nemecio N. (2007). *Modelos Didácticos*. Chiclayo.

- Pizarro Saldaña, Jorge Gabriel (2006). *Problemática de la calidad de la educación básica*. Disponible en <http://blog.pucp.edu.pe/item/5809/la-raiz-del-subdesarrollo-del-peru>. Consultado en setiembre de 2012.
- Pozner, Pilar (2010). *Gestión educativa estratégica*: Copyright IIPE Buenos Aires – UNESCO
- Quinn, Robert E. y otros (1995). *Maestría en Gestión de Organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. Ediciones Díaz Santos, S. A. Madrid España.
- Rivera C. (2010) “*Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables democráticas*”. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado
- Rosental M. Iudin P. (1981). *Diccionario Filosófico*. La Habana: Editora Política; 1981.
- Rosell Puig W. (1989). *Medios de enseñanza*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Jorge, S. (2009). Ponencia “*Construcción de un nuevo modelo de gestión educativa*” Presentada el 10 de julio 2009 en la Sala del Acuerdo Nacional de la Presidencia del Consejo de Ministros. Lima.
- Sternberg R. y Lubart, T. (1997). *La creatividad en la cultura conformista. Un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós.
- Villacorta C. (2010): *Forjando la educación transformadora*. (S.d.)
- UNESCO (2005). *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*, octubre 2005. Disponible en <http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/DTR>
- UNESCO, *Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes, texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación, Dakar, Senegal, 26-28 de abril de 2000*. En línea, [http://www.unesco.org/education/efa/ed\\_for\\_all/dakfram\\_spa.html](http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/dakfram_spa.html). Consultado en octubre de 2012).
- Washington RosellPuig y Martha Más García (2009). *El enfoque sistémico en el contenido de la enseñanza*. La Abana, Cuba.

**ANEXO**  
**ANEXO N° 1**

**ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES PARA REGOGER DATOS RELACIONADOS A LA  
GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL NIVEL DE LA CALIDAD  
EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10643 DE LA PROVINCIA DE SANTA  
CRUZ**

**INSTRUCCIONES:** A continuación te presentamos una serie de preguntas, las cuales debes analizarlas y luego marcar con X la alternativa que creas la conveniente.

1. ¿Conoces la visión y misión de la institución educativa donde laboras?  
SI ( ) NO ( )
2. ¿Practicas los valores que se consideran como ejes en el Proyecto Educativo Institucional?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
3. ¿Participas en la formulación y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
4. ¿Se aplican estrategias para difundir los documentos de gestión en la institución educativa?  
SI ( ) NO ( )
5. ¿Conoces y participas en la elaboración del Plan Anual de Trabajo?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
6. ¿Cómo consideras el clima institucional de la institución educativa N° 10643 de Santa Cruz?  
EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( ) PÉSIMO ( )
7. ¿Tienes conocimiento de los manejos de los recursos económicos de tu institución?  
SI ( ) NO ( )
8. ¿El Director supervisa la labor docente aplicando principios democráticos y de orientación?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
9. ¿Se aplica el trabajo en equipo para el cumplimiento de las diversas funciones?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
10. ¿Se informa permanentemente de las gestiones y avances en beneficio de la institución educativa?  
SIEMPRE ( ) CASI SIEMPRE ( ) NUNCA ( )
11. ¿Se fomenta la auto y coevaluación para reflexionar de las potencialidades y debilidades?

- SIEMPRE ( )                      A VECES ( )                      NUNCA ( )
12. ¿Aplicas las características del currículo en la planificación de tu programación anual?  
EXCELENTEMENTE ( )      REGULARMENTE ( )      DESCONOZCO ( )
13. ¿Diversificas y contextualizas los contenidos en tus programaciones de Unidades Didácticas?  
SIEMPRE ( )                      A VECES ( )                      NUNCA ( )
14. ¿Aplicas la metodología activa para fomentar la construcción de los aprendizajes en forma significativa?  
EXCELENTEMENTE ( )      REGULARMENTE ( )      DESCONOZCO ( )
15. ¿Los medios y materiales educativos que utilizas responden a los intereses de los educandos?  
SIEMPRE ( )                      A VECES ( )                      NUNCA ( )
16. ¿Se fomenta charlas de interaprendizaje en docentes para mejorar la calidad educativa?  
SIEMPRE ( )                      CASI NUNCA ( )                      NUNCA ( )
17. ¿Asistes a cursos de capacitación y actualización pedagógica para mejorar tu labor en el aula?  
SIEMPRE ( )                      A VECES ( )                      NUNCA ( )
18. ¿Se realizan talleres para potenciar capacidades y habilidades para el aprendizaje de la matemática?  
SIEMPRE ( )                      A VECES ( )                      NUNCA ( )
19. ¿Se realizan talleres para potenciar capacidades y habilidades para el aprendizaje de la comunicación?  
SIEMPRE ( )                      A VECES ( )                      NUNCA ( )
20. ¿Proporcionas a tus educandos técnicas de estudio e investigación?  
SIEMPRE ( )                      CASI SIEMPRE ( )                      CASI NUNCA ( )      NUNCA ( )

**MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN**

## ANEXO Nº 2

### ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES PARA REGOGER DATOS RELACIONADOS A LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL NIVEL DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 10643 DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ

**INSTRUCCIONES:** A continuación te presentamos una serie de preguntas, las cuales debes analizarlas y luego marcar con X la alternativa que creas la conveniente.

1. ¿Cómo consideras tu rendimiento académico en el desarrollo de las diversas áreas curriculares?  
EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( ) PÉSIMO ( )
2. ¿Cuáles es el área de tu mayor preferencia?  
MATEMÁTICA ( ) COMUNICACIÓN ( ) PERSONAL SOCIAL ( ) OTROS ( )
3. ¿Cómo consideras la labor de tus profesores en la institución educativa?  
EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( ) PÉSIMO ( )
4. ¿Tus profesores te brinda la confianza necesaria?  
SI ( ) NO ( )
5. ¿Consideras que tus profesores se preocupan por tu formación académica?  
SI ( ) NO ( )
6. ¿Participas en clase respetando las opiniones de los demás?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
7. ¿Los docentes se preocupan por hacer el verdadero trabajo en equipo?  
SI ( ) NO ( )
8. ¿Consideras que tu Director se preocupa por el mejoramiento de la calidad educativa?  
SI ( ) NO ( )
9. ¿Tus profesores te proporcionan técnicas de estudio e investigación?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
10. ¿Los docentes afianzan tus conocimientos fuera del horario de clase?  
SIEMPRE ( ) CASI SIEMPRE ( ) NUNCA ( )

**MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN**

### **ANEXO Nº 3**

#### **ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA PARA REGOGER DATOS RELACIONADOS A LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL NIVEL DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 10643 DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ**

**INSTRUCCIONES:** A continuación te presentamos una serie de preguntas, las cuales debes analizarlas y luego marcar con X la alternativa que creas la conveniente.

1. ¿Cumples tu función como padre y/o madre dentro de tu familia?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
2. ¿Fomentas la práctica de valores con todos los integrantes de tu familia?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
3. ¿Orientas a tus hijos en el cumplimiento de sus diversas tareas escolares?  
SI ( ) NO ( )
4. ¿Asistes a las invitaciones del Director para conocer la formación integral de tus hijos?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
5. ¿Cómo consideras la gestión del Director de la institución educativa?  
EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( ) PÉSIMO ( )
6. ¿Participas en la ejecución de diversos proyectos en la institución educativa?  
SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
7. ¿Conoces el manejo de los recursos económicos de la institución educativa?  
SI ( ) NO ( )
8. ¿Tienes conocimiento de los manejos de los recursos económicos de tu institución?  
SI ( ) NO ( )
9. ¿Cómo consideras la labor de la mayoría de los docentes de la institución educativa?  
EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( ) PÉSIMO ( )
10. ¿Estás de acuerdo con la formación académica que reciben tus hijos?  
SI ( ) NO ( )

**MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN**

### **ANEXO Nº 3**



Su propia experiencia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

**SEGUNDA PARTE: EVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS**

Nombre (s) y apellidos:
-------------------------

Por las particularidades de esta propuesta, es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con este modelo, su contenido y estructura.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar, según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una "X" en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado **(MA)**
- Bastante adecuado **(BA)**
- Adecuado **(A)**
- Poco adecuado **(PA)**
- Inadecuado **(I)**

Si usted considera necesario hacer alguna recomendación o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

**a. ASPECTOS GENERALES**

CRITERIOS A EVALUAR		MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo de la propuesta					
2	Representación gráfica de la propuesta					
3	Secciones que presenta					
4	Nombre de estas secciones					
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones					
6	Relaciones de jerarquización entre sus componentes					
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de la propuesta.					

**b. CONTENIDO**

CRITERIOS A EVALUAR		MA	BA	A	PA	I
1	Planeamiento del modelo de gestión estratégica					
2	Considera las estrategias adecuadas					
3	Fundamentos de la propuesta de Gestión Estratégica.					

4	Los objetivos responden a la propuesta					
5	Se han priorizado los principios que se orienten a la calidad educativa.					
6	Se han priorizado los temas para la capacitación de los docentes.					
7	Se han considerado los valores más importantes para mejorar la calidad educativa.					
8	El perfil del docente responde a la calidad educativa.					
9	El perfil del alumno se orienta hacia la formación creativa, innovadora y crítica.					
10	Las acciones planificadas permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos.					
11	La misión es coherente al actuar de los agentes educativos					
12	La visión es clara y específica hacia donde se desea lograr.					
13	La evaluación permite hacer el seguimiento de las diversas etapas de la investigación.					
14	La evaluación integra la autoevaluación en forma permanente					
15	Se ha considerado la coevaluación y heteroevaluación en forma permanente.					
16	Se considera a la retroalimentación como un proceso que permite afianzar ciertos contenidos.					
17	Estructuración de planes y programas					
18	Dimensiones del proceso valorativo del modelo de propuesta de Gestión Estratégica					
19	Indicadores de la dimensión pertinencia social					
20	Indicadores de la dimensión actualidad científico-pedagógico					
21	Indicadores de la dimensión congruencia interna					
22	Indicadores de la dimensión factibilidad					

**VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL NIVEL DE CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10643 DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ REGIÓN CAJAMARCA – 2018.**

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>		<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>
1	Pertinencia social del modelo de propuesta de gestión en el grado de magíster					
2	Actualidad científico pedagógica de este modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad educativa.					
3	Congruencia interna de los diferentes elementos propios de este modelo de propuesta					
4	La propuesta favorecerá el proceso de enseñanza aprendizaje para mejorar la calidad educativa					

Lugar y fecha: Santa Cruz, 24 de abril del 2018.

Gracias por su colaboración.

Atentamente.

Br. Alvarado Gutierrez César Guillermo

Br. Hernández Montero Teófilo

Br. Flores Chávez Abdón

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:**

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	/			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	/			
05	Tiene rigor científico	/			
06	Existe una organización lógica	/			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Está elaborado para resolver el problema en todas sus dimensiones	/			
11	Es apropiado para su replicabilidad	/			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	/			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	/			
16	El programa es adecuado al propósito de la investigación	/			
17	Los métodos y técnicas empleados en el programa son propios de la investigación científica	/			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	/			
19	Es adecuado a la población establecida	/			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	/			
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por el (la) investigador(a)

**III. OPINION DE APLICABILIDAD**

- (  ) El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado  
 (  ) El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo, .....

*Flor de María Campos Bustamante*  
 Dra. Flor de María Campos Bustamante  
 SUB-DIRECTORA - I.E. 11524  
 "GREGORIO RAMIREZ HANNYNG"

DNI N° 16629497

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	/			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Está expresado en conductas observables	/			
05	Tiene rigor científico	/			
06	Existe una organización lógica	/			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	/			
11	Es apropiado para la recolección de información	/			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	/			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	/			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	/			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	/			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	/			
19	Es adecuado a la muestra representativa	/			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	/			
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por el (la) investigador(a)

**III. OPINION DE APLICABILIDAD**

- (  ) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  
 (  ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo, .....

  
 Dra. Mar de María Campos Bustamante  
 SUB-DIRECTORA - I.E. 11524  
 "GREGORIO RAMÍREZ FANNYNG"

DNI N° 16029497

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa				
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Está expresado en conductas observables	/			
05	Tiene rigor científico	/			
06	Existe una organización lógica	/			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	/			
11	Es apropiado para la recolección de información	/			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	/			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	/			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	/			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	/			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	/			
19	Es adecuado a la muestra representativa	/			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	/			
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por el (la) investigador(a)

**III. OPINION DE APLICABILIDAD**

- ( / ) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo, .....

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE  
 OFICINA REGIONAL DE EDUCACIÓN  
 WILSON DE LA ROSA  
 Dr. María Elena Cotrina Cabrera  
 JEFA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



DNI N° 66702840

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:**

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	/			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación		/		
05	Tiene rigor científico		/		
06	Existe una organización lógica		/		
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Está elaborado para resolver el problema en todas sus dimensiones		/		
11	Es apropiado para su replicabilidad		/		
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias		/		
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación		/		
16	El programa es adecuado al propósito de la investigación		/		
17	Los métodos y técnicas empleados en el programa son propios de la investigación científica		/		
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas		/		
19	Es adecuado a la población establecida		/		
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada		/		
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por el (la) investigador(a)

**III. OPINION DE APLICABILIDAD**

- ( ) El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado
- ( ) El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo, ...

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE  
 GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN  
 UNIDAD DE GESTIÓN PEDAGÓGICA - FERREÑAFE  
 Dra. María Elena Cotina Cabrera  
 JEFA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

DNI N° 16702840



**AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS**



**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)

Flores Chavez Abdon  
D.N.I. : 28105852  
Domicilio : Santa Cruz - Cajamarca  
Teléfono : Fijo : Móvil : 976027889  
E-mail : abdon\_06\_06@hotmail.com

**2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS**

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :  
Escuela :  
Carrera :  
Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION  
Mención : ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

**3. DATOS DE LA TESIS**

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Flores Chavez Abdon  
Paz Malaver Elmer

Título de la tesis:

Modelo de Gestión Estratégica para mejorar el nivel de Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 10643 de la Provincia de Santa Cruz.

Año de publicación : 2019

**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 : 

Fecha : 21 de Mayo del 2019



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)

Paz Malaver Elmer
D.N.I. : 41074545
Domicilio : Catache - Santa Cruz Cajamarca
Teléfono : Fijo : Móvil : 940099368
E-mail : elpama-12@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado : MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION
Mención : ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Flores Chavez Abdon
Paz Malaver Elmer

Título de la tesis:

Modelo de Gestión Estratégica para mejorar el nivel de Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 10643 de la Provincia de Santa Cruz

Año de publicación : 2019

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 : [Signature]

Fecha : 01 Marzo del 2019

## ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

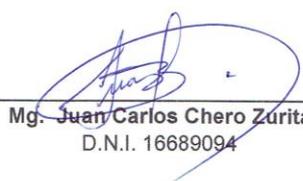
### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Juan Carlos Chero Zurita**, asesor y revisor en el Taller de actualización de Tesis (TAET) de la tesis de los bachilleres: **Abdón Flores Chávez** y **Elmer Paz Malaver**, titulada: **Modelo de gestión estratégica para mejorar el nivel de calidad educativa en la Institución Educativa N° 10643 de la provincia de Santa Cruz**, constató que la misma tiene un índice de similitud del **25%**.

Verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito, analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen 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.

Chiclayo, 21 de febrero del 2019

  
Mg. **Juan Carlos Chero Zurita**  
D.N.I. 16689094

Tesis\_ABDON\_Y\_ELMER.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>25%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>25%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>0%</b> PUBLICACIONES	<b>13%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>myslide.es</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>www.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>compartiendo.sise.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>pt.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.docstoc.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>disenocurricularmejorado2009.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

*Handwritten signature and notes:*  
Juan Carlos Z.  
DIRECCION DE INVESTIGACION  
166 85054

# AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACION



## 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

E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ABDÓN FLORES CHÁVEZ

INFORME TITULADO:

Modelo de gestión estratégica para mejorar el nivel de calidad educativa en la Institución Educativa N° 10643 de la provincia de Santa Cruz.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 22/02/2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



# 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

E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ELMER PAZ MALAVEG

INFORME TITULADO:

Modelo de gestión estratégica para mejorar el nivel de calidad educativa en la Institución Educativa N° 10643 de la provincia de Santa Cruz.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 22/02/2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD

  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN