



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la  
gestión escolar en la Institución Educativa N° 0094,  
Tarapoto -San Martín

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

Br. Lucila Herrera Algarate

**ASESOR:**

Dr. Manuel Ramos de la Cruz

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**Chiclayo – Perú**

**2019**

## **Página del jurado**

## **Dedicatoria**

Al Señor Todopoderoso por darme la vida y la fuerza necesaria para superar las dificultades encontradas en el proceso de formación profesional; a mi padre, Alipio; a mis hijas: Gaby, Sheyla y a Pantaleon Merino, mi pareja, por ser parte de mi vida, que con su presencia y cariño alimentan las ganas de ser cada día mejor; además que me apoyaron moral y profesionalmente para hacer realidad mi sueño: Ser maestra.

Lucila

## **Agradecimiento**

A los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, por ser comprensivos de nuestras limitaciones y acompañarnos durante nuestra formación, por saber guiarnos hacia el logro de mi meta; al Director de la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto; por permitir acceder al recojo de información y concluir el presente trabajo de investigación.

LA AUTORA

## Declaratoria de autenticidad



### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Herrera Algarate Lucila egresado (a) del Programa de Maestría (X) Doctorado ( )  
Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC.  
Chiclayo, identificado con DNI N° 44813450

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Administración de la Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD 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. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las 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, conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo enero de 2019

Firma

Nombres y apellidos: Lucila Herrera Algarate

DNI: 44813450

LEGALIZACIÓN A LA VUELTA

## **Presentación**

Señores Miembros del Jurado, de acuerdo a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Educación – Escuela Internacional de Posgrado - Universidad “César Vallejo”, ponemos a vuestra consideración, el presente trabajo de investigación titulado: Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión Escolar en la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto, en el año 2018, con el propósito de obtener el Grado de Maestra en Educación con mención en Administración de la Educación.

Estamos plenamente convencidas que los maestros del país a pesar de las serias dificultades económicas, estamos cada vez más motivados para seguir desarrollándonos profesionalmente y como personas de bien; impulsando el desarrollo y transformación de nuestro país, y en particular de Tarapoto.

El presente estudio se ha estructurado en capítulos. El primero de los cuales está referido a la introducción, el segundo de ellos, al método aplicado. El capítulo III desarrolla los resultados. El capítulo IV se refiere a la discusión de los resultados. El capítulo V contiene las conclusiones, el VI describe las recomendaciones, el VII muestra el diseño de la propuesta de gestión y el último de los mismos, las referencias, seguido de los anexos.

Confiamos en que sabrán reconocer en forma justa el mérito del presente trabajo de investigación, agradeciéndoles anticipadamente por las sugerencias y apreciaciones que se sirvan hacer al respecto.

**La Autora**

## Índice

<b>Página del jurado</b> .....	ii
<b>Dedicatoria</b> .....	iii
<b>Agradecimiento</b> .....	iv
<b>Declaratoria de autenticidad</b> .....	v
<b>Presentación</b> .....	vi
<b>Índice</b> .....	vii
<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de figuras</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	14
1.1. Realidad problemática .....	14
1.2. Trabajos previos. ....	17
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	19
1.3.2. Teoría de la Gestión por resultados .....	21
1.3.2.1. Tipos de Gestión Institucional .....	23
1.3.3. Gestión educativa .....	23
1.3.3.2. Componentes de la gestión educativa .....	26
<b>1.3.3.3. Áreas de la Gestión Educativa</b> .....	27
<b>1.3.4. Gestión educativa por resultados</b> .....	28
1.3.4.1. Elementos de la gestión .....	28
1.4. Formulación del problema .....	31
<b>1.5. Justificación del estudio.</b> .....	31
1.6. Objetivos .....	32
<b>II. MÉTODO</b> .....	33
2.1. Diseño de investigación .....	33
2.2. Variables .....	33
2.2.1. Operacionalización de variables .....	33
2.2.2 Dimensión operacional (como indicadores) .....	34
2.3. Población y muestra .....	38
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	39

2.5. Métodos de análisis de datos.....	41
2.6. Aspectos éticos.....	41
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1. Resultados del diagnóstico de las variables Independiente y Dependiente .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.1. Variable Independiente: Propuesta de Gestión por Resultados.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.2. Variable Dependiente: Gestión Escolar .....</b>	<b>49</b>
3.2. Resultados del diseño de la propuesta.....	56
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>58</b>
<b>V. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>VII. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN.....</b>	<b>65</b>
<b>VIII. REFERENCIAS .....</b>	<b>86</b>
<b>IX. ANEXOS .....</b>	<b>95</b>
<b>Instrumento de evaluación.....</b>	<b>95</b>
<b>Autorización para aplicación de instrumentos .....</b>	<b>125</b>
<b>Autorización de publicación de tesis .....</b>	<b>127</b>
<b>Acta de originalidad de tesis .....</b>	<b>128</b>
<b>Reporte de Turnitin .....</b>	<b>129</b>

## Índice de tablas

Tabla N° 1. Definición conceptual	33
Tabla N° 2. Matriz de operacionalización de las variables: Gestión por resultados y Gestión escolar	34
Tabla N° 3. Población	37
Tabla N° 4. Muestra de Estudiantes, Padres de Familia, Docentes y Administrativos	37
Tabla N° 5. Propuesta de gestión por resultados para mejorar la gestión escolar	39
Tabla N° 06. Los Instrumentos de Gestión permiten visualizar tareas, tiempos, personas, recursos, funciones y presupuesto; responden a las necesidades y demandas de la comunidad escolar y tienen metas para fortalecer la práctica pedagógica	42
Tabla N° 07. Instrumentos de gestión pedagógica que permitan establecer metas de aprendizajes en el desarrollo de capacidades y valores	43
Tabla N° 08. Diseño estructura organizativa de la Institución Educativa según los lineamientos de la gestión por resultados	45
Tabla N° 09. Relaciones de la Institución Educativa con organizaciones de la comunidad y participación de los padres de familia	46
Tabla N° 10. Procesos administrativos de la organización administrativa de la Institución Educativa	48
Tabla N° 11. Desarrollo de la gestión pedagógica y académica para los aprendizajes	51
Tabla N° 12. Instrumentos de gestión conocidos por todos los miembros de la Institución Educativa	53
Tabla N°13. Procesos comunicativos y participativos de los miembros de la Institución Educativa	54
Tabla N° 14. Resultado del instrumento grado de pertinencia de la Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la Gestión Escolar en la Institución Educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín, según el coeficiente Alpha de Cronbach	57

Tabla N° 15: Matriz de compromisos de gestión, objetivos, indicadores, metas, 75  
estrategias y cronogramas de la Institución Educativa N° 0094 – Tarapoto- San  
Martin

Tabla N° 16: Actividades por compromisos

77

## Índice de figuras

Figura N° 1: Ciclo de la administración por objetivos	19
Figura N° 2: Mapa de procesos nivel 0	56
Figura N° 3: Mapa de procesos de la IE N° 0094 – Tarapoto	65
Figura N° 4: Diseño Proceso de gestión de los procesos curriculares y de aprendizaje	70
Figura N° 5: Condiciones para la gestión de los aprendizajes de las competencias	71
Figura N° 6: Componentes fundamentales del proceso de la Gestión por Resultados	72
Figura N° 7: Diseño de matriz de Gestión por Resultados	73
Figura N° 8: Flujo de herramientas de la gestión por resultados	74

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar que una propuesta de gestión por resultados mejora la gestión escolar de la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto. La gestión por resultados, conocida también como administración por objetivos (APO) es una metodología que integra los objetivos de los diversos actores de la institución a largo plazo dando lugar a mejorar de manera gradual, pero con paso seguro, a la organización. La gestión por resultados se presenta como una técnica de gestión y también como una estrategia de cambio. La gestión por resultados permite entender el cómo funciona una institución educativa, a través de la observación de la organización, la dirección y el buen gobierno de la misma, desde un uso racional de los recursos propios hasta establecer la eficacia y eficiencia de sus procesos. El tipo de investigación es prospectiva, con una muestra conformada por 116 docentes y padres de familia de una institución educativa, la técnica utilizada para la recolección de los datos fue la encuesta. Entre los resultados más importantes se consideran que la gestión escolar es de carácter empírica y cuando se aplican la gestión por resultados, las dificultades se resuelven de forma eficaz, concluyéndose que la propuesta de gestión por resultados mejoraría la gestión escolar de las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Administración; administración por objetivos; gestión, gestión por resultados.

## **ABSTRACT**

The purpose of the present investigation was to determine that a results-based management proposal improves the school management of the Educational Institution No. 0094 of Tarapoto. Management by results, also known as administration by objectives (APO) is a methodology that integrates the objectives of the various actors of the institution in the long term, giving rise to a gradual, but safe, improvement of the organization. Management by results is presented as a management technique and also as a strategy for change. Management by results allows us to understand how an educational institution works, through the observation of the organization, the direction and the good governance of it, from a rational use of its own resources to establishing the effectiveness and efficiency of its processes. The type of research is prospective, with a sample made up of 116 teachers and parents from an educational institution, the technique used to collect the data was the survey. Among the most important results, school management is considered to be empirical and when results-based management is applied, the difficulties are resolved effectively, concluding that the proposal for results-based management would improve school management in educational institutions

Keywords: Administration; Management by Objectives; Management, Management by results.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

En la actualidad asistimos a cambios de modelos de gestión generados por la competitividad empresarial y lo vertiginoso del desarrollo tecnológico y las formas de interacción entre las demandas y necesidades de los usuarios y de los mercados. Muchas organizaciones no sobreviven en el entorno que se vuelve cada vez más turbulento, porque no adecuan sus sistemas de organización y gestión. Asimismo, existen organizaciones que funcionan, con serias limitaciones, y no logran resultados satisfactorios, porque que no han generado cambios sustanciales en sus estructuras, así como en sus instrumentos de gestión. Las instituciones educativas se ven superadas por las exigencias de los indicadores macroeconómicos, políticos, socioculturales, ambientales, tecnológicos, legales, geográficos; asimismo los sistemas de información y los cambios administrativos condicionan las formas y estilos de convivencia que se producen en el grupo social.

Muchas organizaciones, mayormente estatales, están invadidas por la corrupción generalizada, hecho que genera pobreza y desigualdad, con que los gobiernos de América Latina tienen que lidiar. Es importante indicar que no se contaban con instrumentos adecuados para enfrentar esta crisis. Del mismo modo, el tiempo se ha convertido en un recurso sumamente costoso, que, junto con los recursos humanos han determinado la búsqueda de formas de gestión más eficaces para lograr óptimos resultados.

Esta realidad desencadenó el inicio de cambios significativos en el tipo de gestión en las organizaciones, en el estilo de gestionar los recursos de las instituciones, orientados al logro de resultados óptimos, proponiendo el nuevo sistema de gestión por resultados en los países latinoamericanos. Para el Presidente del Banco Mundial, Jim, Yon Kim, (2016) la corrupción es una de las barreras para el desarrollo humano sostenido a nivel mundial y poner fin a la pobreza extrema a más tardar al 2030. En la Agenda del Banco Mundial, tiene establecido que la herramienta eficaz para enfrentar este flagelo es la transparencia

en la administración de los estados. Estos lineamientos recomendados por el Banco Mundial dieron el soporte para los cambios en el modelo de la gestión pública peruana contenida el Plan: La Nueva Gestión Pública, con la finalidad de modificar el modelo burocrático del Estado.

Es en este sentido que surge, como respuesta a estas exigencias, la gestión por resultados. Según la Sub Dirección de Desarrollo de Capacidades, Contrataciones del Estado OSCE (2016), la Gestión basada en los Resultados (GpR) es un enfoque propio del sector público. El objetivo es dotar a las organizaciones estatales la dirección integrada del proceso de creación de valor público, para optimizarlo y garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño, el logro de los fines del Estado procurando la eficiencia continua en todas las organizaciones.

La gestión por resultados en las Instituciones Educativas, conlleva a que el funcionamiento sea eficaz y competitiva; puesto que, además de exigir el logro de resultados establecidos por la misma organización, se debe rendir cuentas de sus actuaciones a la comunidad en general. Esto exige de profesionales en la educación con una formación integral y tengan conocimientos sobre teorías organizacionales y de administración, de manera que puedan dar respuestas creativas y potentes para hacer uso de los permanentes avances tecnológicos y enfrentar la presión de la productividad, la competitividad y la globalización del mercado actual.

En el Perú, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, para todo el sector público, se ha establecido el presupuesto por resultados; pero, los resultados son poco convincentes. Por ello, es importante identificar los factores que afectan su aplicación y el logro de los resultados. Esta problemática es la base que los organismos e instituciones gubernamentales tienen que mejorar significativamente sus procesos de gestión y así lograr lo planificado. Esta realidad configura que la gestión pública sea efectiva y transparente posibilitando logros tangibles para los usuarios, de manera que sean sostenibles en el tiempo y el espacio.

En el país, el presupuesto por resultados es el lineamiento básico del proceso de la gestión por resultados, donde se relacionan las competencias de planificación, dirección, ejecución y control con los objetivos o resultados; es decir la confluencia de los planes estratégicos sectoriales, la programación multianual y los planes estratégicos institucionales generen el presupuesto. A pesar de estos lineamientos básicos, aún existe una gestión rígida, cuyo marco normativo no posibilita una adecuada gestión por resultados.

En la provincia de San Martín, en general y en el distrito de Tarapoto en particular, existe una débil gestión de las instituciones educativas. Encontramos instituciones educativas diferenciadas según la ubicación geográfica: Urbana y rural; por el tipo de gestión: pública y privada; por el número de profesores: unidocente, multigrado y polidocente.

Cada una de estas instituciones educativas, presentan un conjunto de dificultades en el tipo de gestión. La mayoría de ellas, son lideradas por directores que no han sido formados para desempeñarse como tales, desarrollando una práctica de liderazgo ajena a los principios de la gestión por resultados; y, en consecuencia, se tiene que los logros de aprendizajes de los estudiantes, están muy por debajo de lo esperado. Dadas las circunstancias, los directores deberían resolver la mayor parte de sus problemas, si en el proceso de planificación cumplen con los principios básicos. Uno de ellos es la aplicación de un estilo de liderazgo pedagógico y escolar mediante la aplicación de procesos en la gestión; manejo de normas y procedimientos administrativos, entre otros, propios de la gestión por resultados.

El Ministerio de Educación ha establecido unos compromisos de gestión los mismos que son fundamentales para garantizar los aprendizajes de calidad en los estudiantes. Estos compromisos se evidencian a través de indicadores que permitan establecer el cómo medir las metas fijadas. De allí que hace falta que se cuente con una propuesta una gestión por resultados que sea posible de ser aplicado en las Instituciones Educativas por los directivos y facilite el logro de los compromisos siguiendo todos sus procesos.

## 1.2. Trabajos previos.

Entre los trabajos previos, encontramos que a nivel internacional hay investigadores que han iniciado investigación referidas al tema de la gestión por resultados, entre ellos tenemos:

Porras (2013) realizó el trabajo de investigación doctoral Implantación del sistema de gestión de la calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples. Arribó a las siguientes conclusiones:

Según el análisis de las variables que condicionan la implantación del SGC, encontramos que el rector es la persona que, según sus atribuciones conferidas por la ley, toma las decisiones, actuando como un típico funcionario, y no como líder formal. En este escenario, es imperativo que los directivos deleguen funciones, de modo que se involucren docentes, estudiantes y padres de familia en los procesos académicos de la escuela.

El “clima escolar” es un aspecto clave para el logro de los objetivos estratégicos formulados a partir de la misión institucional, que determinan la implantación del SGC, y es fundamental la priorización los aspectos relacionados con el logro de la sana convivencia, la misma que debe caracterizarse por contar con una vida funcional en la organización, valiéndose de estrategias para la gestión de conflictos.

Rodas (2014) realizó su trabajo de investigación titulado: Administración por objetivos en la empresa. Arribó a las siguientes conclusiones:

1. La organización como tal, tiene un sistema de delegación, el mismo que se rige por la delegación como principio básico, permitiendo la asignación de tareas, dotar de autoridad y responsabilidad para ejecutar las tareas asignadas; sin embargo, carecen de una buena planificación.

2. Existe participación responsable por parte de los trabajadores administrativos en la vida institucional de la empresa en la fijación de objetivos, que posibilite la aplicación exitosa de un sistema de administración por objetivos.

Del mismo modo, en nuestro país hay investigadores que están aportando ideas y hechos teóricos que profundizan la teoría de la gestión por resultados. Entre estos trabajos tenemos a:

Chipana (2015) realizó un trabajo de investigación doctoral titulado: Gestión pedagógica y la calidad educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local San Román y Azángaro – 2013. Arribó a las conclusiones siguientes:

En el componente supervisión y evaluación del aprendizaje existe relación con la calidad de los procesos educativos según los estándares de aprendizaje se da en un 38%. Es decir, existe una relación directa, toda vez que a mayor asesoramiento y acompañamiento se fortalece y se mejora el desempeño del docente y la significación del aprendizaje en el estudiante es fundamental.

Ramos, L & Albitres, R (2013) realizó el trabajo de investigación titulado “Sistema de gestión por resultados en el Perú. Aportes para su Aplicación”. Establece a las siguientes conclusiones:

Para lograr una buena gestión por resultados, es necesario precisar las metas y los indicadores respectivos. Se requiere:

- Elaborar un diseño participativo del planeamiento estratégico que permita llegar al estado ideal que desea.
- Lograr determinar una interrelación entre los objetivos y medios organizacionales con los indicadores que permitan determinar el desempeño institucional a partir de la gestión para resultados;
- Conformar la Comisión de Control de Gestión, con el objetivo de realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de los resultados en cada proceso

de gestión, con el objeto de obtener los mejores desempeños a nivel de resultados e impactos.

Carrasco (2013) realizó un trabajo de investigación titulado: Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de UNSACA”. Concluye que:

Existe estrecha relación entre la gestión educativa y la calidad de formación profesional en la Facultad de Educación, toda vez que, a mayor nivel de formación académica profesional de cada uno de los actores, se tienen como resultado un proceso idóneo y técnico de la gestión educativa de la referida facultad.

Cotrina (2017) realizó el trabajo de investigación: La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación. Lima 2017. Arribó a la siguiente conclusión:

La percepción de los trabajadores administrativos acerca de la implementación del Presupuesto por Resultados, es un resultado de la aplicación de una adecuada gestión administrativa, haciendo énfasis en los procesos de planificación, los lineamientos y objetivos de la dirección. Sin embargo, el Control Interno es un estamento crucial para que el Presupuesto por Resultados sea ejecutado con idoneidad y transparencia por la organización.

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

Las teorías que sustentan al presente trabajo de investigación son:

#### **1.3.1. Teoría de la administración por objetivos**

El avance de la ciencia y el desarrollo de la tecnología genera desafíos a las organizaciones y, sobre todo, a la administración de las mismas. La teoría de la administración es clave para el éxito de las instituciones, ya que se necesita constantemente el innovarse y renovarse, adaptarse en forma rápida y lograr el cambio y transformación y la generación de ideas nuevas. La Teoría General de la Administración, formula sus proposiciones a partir del tiempo y el espacio,

permitiéndole convertirse en una disciplina orientadora del comportamiento profesional y busca cómo enseñar lo que debe hacerse (o por qué). (Chiavenato, 2007).

La administración por objetivos se comporta como herramienta administrativa para establecer los protocolos de gestión; pero también es una técnica participativa para desarrollar el proceso de planeación y evaluación, a través de la cual líderes y seguidores, precisan los temas fundamentales, determinan las metas a ser alcanzados en un determinado plazo y en establecer las cantidades según las especificaciones técnicas previamente validadas. Se establecen los procesos de seguimiento del desempeño (control).

La APO, es un método práctico con el que una organización competitiva establece sus metas, objetivos estratégicos, los que son evaluados por administradores y líderes de la organización.

En el sistema educativo, se considera a la APO como algo integrador que permite relacionar a las necesidades con los objetivos institucionales y por su propia naturaleza mejorar la calidad del servicio educativo, y contribuir al desarrollo de forma sostenida.

Este modelo administrativo incluye procesos políticos; los procesos del planeamiento institucional, y los procesos propios de la dirección. Esta forma de realizar la gestión y administración organizacional hace que se convierta en un fin en sí mismo, movilizandó sinergias hacia los resultados esperados.

La APO, en realidad es un sistema administrativo, que para operar contiene un conjunto de actividades administrativas, enfocado al logro de los objetivos organizacionales y personales.

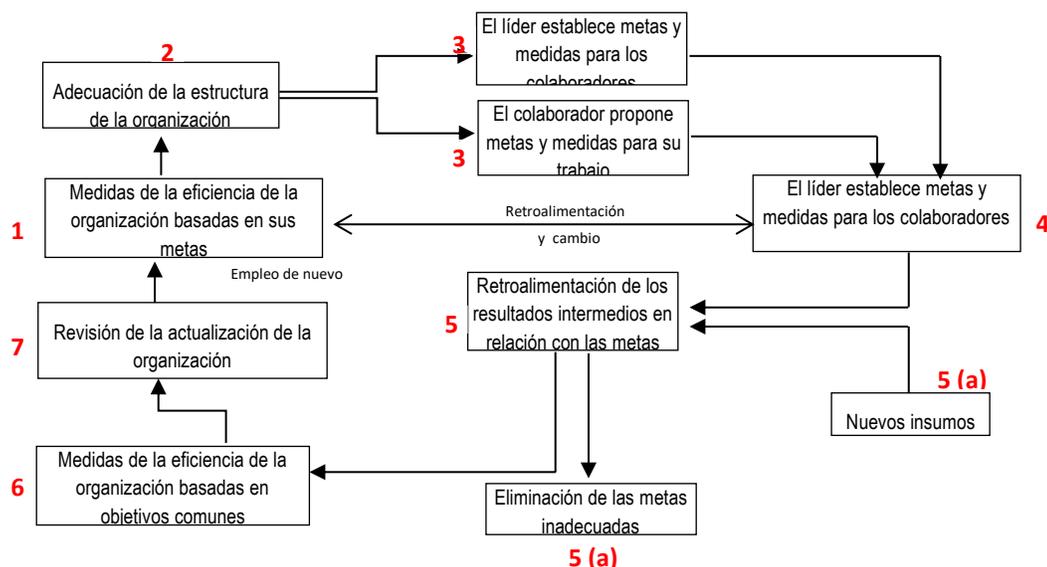
#### **1.3.1.1. El enfoque del sistema de la Administración por Objetivos**

La administración por objetivos puede ser incorporada por la administración básica, caracterizando el grado de integración según la actividad personal, a partir

de los niveles más altos de las funciones administrativas contenidas en la planeación, la dirección, la ejecución y el control.

Sin embargo, la administración por objetivos se considera como un sistema integral, evidenciándose en la forma de liderar y no como una simple aceptación sin razonamiento en el trabajo administrativo.

**Figura N° 1:**  
**Ciclo de la administración por objetivos**



Fuente: [gestiopolis.com/administracion-por-objetivos/](http://gestiopolis.com/administracion-por-objetivos/)

### 1.3.2. Teoría de la Gestión por resultados.

La gestión, como tal, es un proceso de organizar y combinar estrategias, conocimientos, cultura, enfoques y recursos cuyo objeto es lograr los objetivos propuestos; alineados a los principios, procesos y procedimientos para lograr los objetivos y anclarse en el mercado, mejorando la competitividad de la organización. Para Duque (2009) todo el sistema responde según las leyes vigentes, los objetivos propuestos, los procesos propios de las estructuras organizacionales de una empresa inteligente anclada en el mercado con la marca que caracteriza su identidad. (Duque, 2009, p. 39).

La gestión, según el tipo de organización presenta ciertos modelos válidos, los mismos que permiten una dinámica acorde con las exigencias del mercado en el cual se desenvuelve y compite.

Para Lacoviello y Pulido (2011) toda organización se estructura de acuerdo al modelo que le permita competir en el mercado. Responde a:

- a. Flexibilidad empresarial para su administración
- b. Evaluación de su desempeño empleando un sistema de indicadores para la rendición de cuentas
- c. Establecimiento de un sistema de reparto de utilidades a los miembros de la organización según los resultados.

El Perú, en todo el sistema de inversión pública, ha optado por establecer una gestión por resultados. El Ministerio de Educación, establece que en el sistema educativo se aplique la gestión por resultados. En este sentido se formulan los compromisos de gestión escolar (CGE) expresos en la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU (2017, pág. 55) publicada el viernes 24 de noviembre de 2017 se establecen 5 compromisos tal como se muestra en su numeral 5.3.:

1. Resultados de la Gestión Escolar
  - a. Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE
  - b. Retención anual de los estudiantes en la IE
2. Condiciones para la gestión escolar
  - c. Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE
  - d. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica
  - e. Gestión de la Tutoría y la Convivencia escolar en la IE

Estos compromisos de gestión generan la forma realizar la gestión por resultados, lo que implica liderar una institución educativa hacia el logro de objetivos consensuados. por lo que resultan necesarios los conocimientos teóricos y experiencias para funcionar en forma eficiente; del mismo modo, los procedimientos

empleados por los líderes para lograr que los estudiantes aprendan de manera significativa, que es la esencia del quehacer de las instituciones educativas.

La gestión por resultados se vincula con el liderazgo, los procesos de planificación, transformación e innovación y proponer acciones que permitan una adecuada toma de decisiones informadas y participativas de manera que se logre eficiencia en la resolución de las necesidades y/o demandas de la organización.

La gestión por resultados en una institución educativa, parte de la planificación y es fundamental para generar cambios en la ejecución de los procesos pedagógicos; la gestión de los sistemas de apoyo al proceso pedagógico juntamente con los entornos tecnológicos y virtuales.

#### **1.3.2.1. Tipos de Gestión Institucional**

El Congreso de la República (2012) expresa que en la Ley N° 29944, en el artículo 12, áreas de desempeño laboral, se reconoce cuatro (4) áreas de desempeño laboral, para el ejercicio de cargos y funciones de los profesores:

1. Gestión pedagógica
2. Gestión institucional
3. Formación docente
4. Innovación e investigación

#### **1.3.3. Gestión educativa**

La Gestión Educativa como tal, establece los métodos, estrategias y procedimientos que permitan gerenciar la organización y su funcionamiento a través de la aplicación de herramientas y procesos que permitan obtener resultados eficaces establecidos previamente en los procesos de planificación y que se evidencian en los aprendizajes de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2016, p. 15).

De acuerdo con la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) a través del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, tiene como objetivo que todas las instituciones públicas estén articuladas en la gestión por resultados de manera que permita la prestación de servicio de calidad a los usuarios y contribuyan al desarrollo del país. (p. 7) En este Decreto Supremo se establece el tipo de gestión que se debe aplicar, de manera que en el sector educación, en cumplimiento del referido Decreto Supremo, se está implementando la Gestión por resultados y procesos.

#### **1.3.3.1. Dimensiones de la Gestión Educativa**

De acuerdo con Rojas (2016) las dimensiones de la gestión escolar son:

##### **Dimensión pedagógico-curricular:**

La parte medular de las Instituciones educativas es el quehacer pedagógico. De allí que la dimensión pedagógica – curricular está referida a los procesos de gestión de los aprendizajes y la enseñanza. Se evidencia que debe significarse la gestión democrática en la responsabilidad del aprendizaje a través de la calidad de la enseñanza que promueva el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y la valoración por la diversidad propiciando la convivencia, el respeto por la cultura local y sus valores. (Rojas, 2016, pág. 2)

En relación al desempeño laboral de cada docente involucrado en el quehacer pedagógico, debe estar relacionado con los compromisos académicos y curriculares que tienen el docente con la escuela y la organización de los hechos curriculares, su administración y gestión respondiendo a las demandas de la comunidad y la exigencia del mercado laboral y de los estudiantes.

##### **Dimensión organizativa:**

Las Instituciones educativas están organizadas según la normatividad vigente del Ministerio de Educación. Se organiza teniendo en cuenta la gestión y

administración institucional (Liderazgo y dirección), la gestión pedagógica y convivencia escolar (materialización del currículo en el aula para lograr los aprendizajes esperados en el perfil de egreso expuesto en el CNEB) y el soporte institucional que configura la naturaleza de las instituciones educativas, donde los miembros de la comunidad educativa forman parte activa para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La normatividad es un aspecto importante a tener en cuenta en todos los enfoques de la gestión por resultados.

Para Rojas (2016), el establecer las formas de cómo interactúan entre sí los miembros de la organización a través de lineamientos de política educativa determinadas por el CONEI, permite que las directrices, acciones y recursos de la organización que generen el logro de los objetivos estratégicos y configuran las ideologías, principios, valores y los intereses de la comunidad a la que pertenece la escuela.

#### **Dimensión administrativa:**

En esta dimensión está comprendido todas las tareas que generan el funcionamiento de una institución educativa, sus procedimientos y protocolos para cada acción de acuerdo al marco jurídico administrativo, marcado necesariamente por un alto nivel de coordinación, negociación colectiva, gestión del tiempo; la calidad del trabajo de sus miembros, manejo y gestión de información, seguridad laboral y relaciones con el monitoreo y acompañamiento escolar, en sus funciones vinculadas entre la normatividad y las disposiciones del líder.

#### **Dimensión comunitaria y de participación social:**

La participación social y comunitaria es parte de la naturaleza de la escuela y muestra los estilos de cómo se integra y asume la cultura de la comunidad. En este sentido, participa del sistema de instituciones, tanto públicas como privadas, que aportan a la formación de la cultura de la institución, como esencia de la comunidad.

Todas las Instituciones aportan y transfieren un conjunto de valores, principios y conocimientos propios, que contribuyen a fortalecer la escuela como tal, convirtiéndola en un depositario del bagaje cultural, las historias vividas por las generaciones anteriores.

### **1.3.3.2. Componentes de la gestión educativa**

#### **1. Estrategia organizacional**

La estrategia organizacional permite establecer con precisión los objetivos, teniendo en cuenta la realidad del estado institucional y empresarial; los mismos que se convierten en metas a ser alcanzadas de manera corporativa.

En este proceso la empresa realiza el análisis del entorno competitivo, que le permite identificar oportunidades y amenazas existentes dentro de la organización, así como identificar analizar el entorno de la competencia que posibiliten la consolidación.

#### **2. Procesos**

Los procesos determinan el camino establecido, las funciones y tareas de los trabajadores, que permiten poner en marcha el logro de las metas establecidas.

Los procesos conforman la arquitectura organizacional; de allí que la cultura organizacional es inherente a cada colaborador, ya se convierten el modo de ser de cada uno.

#### **3. Recursos humanos**

Los colaboradores son piezas claves para el logro de las metas y cumplir las tareas y funciones condicionadas por la formación técnica y académica.

La designación de las responsabilidades y funciones según la especialización de cada colaborador, es una característica de la meritocracia que permite conjugar el recurso humano y la normatividad para el desempeño laboral según los requerimientos y exigencias del puesto en s la organización. Para la

neutralización de los comportamientos informales de los colaboradores, es necesario la interiorización de los protocolos que permitan visualizar la estructura, las funciones y los procesos.

#### **4. Sistemas de información y tecnología**

En una organización competitiva se requiere contar con sistemas de gestión automatizada, de modo que los recursos tecnológicos y de información permitan dinamizar e impactar en el desempeño de cada colaborador.

Según Jácome Grijalva (2016) la filosofía de la institución está reflejada en su estructura formal y en la forma de cómo los sistemas de información son necesarios para lograr la eficacia.

##### **1.3.3.3. Áreas de la Gestión Educativa**

**Área de Gestión Directiva.** Se refiere al cómo de la aplicación de herramientas, métodos y procesos para el funcionamiento organizacional en aspectos de la organización, administración y la práctica pedagógica. Dicho de otro modo, se trata de diseñar el direccionamiento estratégico de la cultura organizacional, el clima institucional, los procesos de gestión y las interrelaciones con el medio.

La arquitectura de la organización, diseño y evaluación de la cultura organizacional de la escuela, según el marco legal vigente, constituyen los fundamentos básicos para el éxito. Esto requiere de cumplir con el proceso de evaluación, que devienen como una responsabilidad propia del directivo.

La parte fundamental está en que se tiene como punto de partida el ejercer el liderazgo y esforzarse por que funcionen todas las áreas y se ejecuten las tareas y planificadas posibilitando hacer realidad la misión y la visión.

**a. Área de Gestión Pedagógica y Académica,** constituye la parte medular de la naturaleza de toda institución educativa. Tienen como esencia y meta la realización y materialización del currículo a través de la práctica pedagógica, el

correspondiente monitoreo y acompañamiento escolar para lograr los aprendizajes esperados en los estudiantes. Centra su labor en la gestión de los aprendizajes y el desarrollo de capacidades que se requieren para configurar las aptitudes laborales especializadas técnico profesional y actitudes socioemocionales personales del estudiante.

**c. Área de Gestión de la Comunidad**, compromete la forma de cómo integrar a la comunidad en la vida institucional de la Institución Educativa a través de organismos formales y estructurados (públicos o privados) que intervienen de forma organizada. La participación de la comunidad es fundamental, ya que contribuye a fortalecer la cultura institucional, la misma que marcará diferencias entre una y otra escuela por el nivel participativo, la vivencia de valores compartidos y el bienestar comunal.

**d. Área de Gestión Administrativa o Financiera**, dirigida a la organización y uso efectivo de los recursos financieros. De esta área depende el adecuado funcionamiento de todas las áreas y los correspondientes procesos en cada Institución Educativa. El éxito de estos procesos está condicionado por la calidad racional en el uso de los recursos financieros a cada proceso en forma oportuna. (Antioquía, Áreas de La Gestión Educativa, 2014, p. 13)

#### **1.3.4. Gestión educativa por resultados**

La Gestión por Resultados, para Incispp, (2016, pág. 5), es una herramienta importante que facilita a las instituciones estatales realizar los procedimientos de conducción para lograr el valor agregado y convertirlas en organizaciones potencialmente competitivas. En este proceso se propone que la creación del valor agregado sea aceptado y reconocido por la ciudadanía, cuya característica es de ser público y en beneficio de todos los usuarios.

##### **1.3.4.1. Elementos de la gestión**

De acuerdo con Incispp (2016), los elementos de la gestión por resultados son:

- 1) **Planeamiento Estratégico.** Para orientar la organización hacia el futuro en forma sostenida y competitiva se requiere que la misión y la visión institucional estén alineadas con los objetivos estratégicos que posibiliten determinar el horizonte de desarrollo y; precisar los valores y principios comunes como metas de logro para todos los colaboradores que movilicen la acción compartida y comprometida de todos.
- 2) **Presupuesto por Resultados.** Todas las organizaciones públicas requieren como parte fundamental para el funcionamiento contar con el presupuesto necesario. La característica principal de los presupuestos es que son por resultados y tiene como fin lograr la transparencia y gobernabilidad institucional. Toda organización que tienen como meta ser competitiva, debe liderar en la entrega del bien o servicio en condiciones competitivas.
- 3) **Gestión Financiera.** Constituida por los métodos y procedimientos propios para generar recursos y distribuirlos de manera racional los medios financieros necesarios a la actividad o acción Este proceso se vincula de manera exitosa al logro del objetivo dentro del marco legal y normativo basado en principios, organismos, recursos, procedimientos que permitan cumplir con los objetivos.
- 4) **Gestión de Programas y Proyectos.** Constituye los planes y estrategias propias del Estado que se establecen para atender a los usuarios y dotarles de bienes y servicios indispensables, de manera que funcione el Estado en favor de la población.
- 5) **Monitoreo y Evaluación.** El monitoreo es un proceso que permite la utilización de información recopilada en forma sistemática, sobre indicadores pre establecidos por parte de los líderes y administradores para adoptar medidas adecuadas de mejora y proporcionales según la intensidad y necesidad los recursos que se requieren, garantizando así el logro de objetivos sin vulnerar derechos o incurrir en la malversación de fondos destinados.

#### **1.3.4.2. Gestión por resultados a partir del presupuesto**

La Gestión por Resultados está condicionado por el Presupuesto por Resultados.

##### **Presupuesto por resultados**

Los estados modernos para atender prioritariamente a su población, se requiere que los presupuestos sean destinados a los objetivos estratégicos, a las acciones, pero orientados a los resultados; dicho de otro modo, el presupuesto por resultados está destinado a la solución de las necesidades identificadas y priorizadas en la comunidad. Con la premisa de que los recursos son escasos, existe la obligación de priorizar y racionalizarlos. Este proceso se ejecuta según el marco legal que exige, que la población mejore la calidad de vida.

En el Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas desde el 2017 está impulsando que el presupuesto por resultados se ejecute siguiendo la disciplina que la ley establece de manera que el presupuesto designado logre cumplir el objetivo establecido y el resultado favorezca a la población. (Sub Dirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado del OSCE, 2016)

El presupuesto por resultados contiene un conjunto de actividades secuenciadas, las mismas que requieren de ciertas entradas y obtener salidas con valor agregado en cada etapa de la secuencia del proceso.

Los procesos son de dos tipos:

Los procesos para la producción de un bien o servicio, en los cuales se evidencian la derivación de la cadena de valor, y;

Los procesos de soporte que son los que sostienen a todos los protocolos propios de la gestión por resultados reguladas por la ley, la misma que es para todo el sector público. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013)

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

¿De qué manera una propuesta de gestión por resultados permitirá mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto en el año 2018?

#### **1.5. Justificación del estudio.**

El presente trabajo de investigación se justifica en que la propuesta de gestión por resultados, genere un cambio positivo en la ejecución de los procesos de gestión de la escuela y de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, se establece el cómo la organización y administración de recursos posibiliten el logro de los objetivos de una política educativa establecida. El trabajo en su esencia trata de explicar que para que una institución educativa sea competitiva debe estar organizada a partir de principios básicos y alineada al marco legal, de modo que funcione con eficiencia y eficacia, como producto de asumir compromisos de desempeño laboral de calidad por parte de cada colaborador. Se evidenciará principalmente a través de:

- a. Facilita la priorización de los esfuerzos en las acciones fundamentales para el logro de los objetivos institucionales.
- b. Permite definir estándares institucionales sobre los bienes y servicios;
- c. Identifica indicadores para el seguimiento y evaluación que ayudarán en el proceso, instaurar la gestión por resultados.

El trabajo se justifica en el sentido social porque constituye un aporte para que las Instituciones Educativas puedan mejorar su gestión y logren que los estudiantes logren aprendizajes satisfactorios. Es en esta parte donde radica la importancia de este trabajo de investigación, ya que permitirá relacionar la administración por objetivos en la gestión y lograr resultados que respondan a las exigencias y demandas de los estudiantes, como de los padres de familia.

Se trata de buscar un punto de partida para modificar la percepción y creencias acerca del uso de principios científicos de la administración a través del desarrollo de una cultura administrativa, lo cual se ve reflejado en la mala administración institucional que ofrecen las actuales administraciones con sus planes técnicos desfasados, por la aplicación de procedimientos y estrategias de seguimiento, control y evaluación poco efectivas que permitan lograr resultados esperados.

Esta situación que limita seriamente la implantación de estrategias de control y rendición de cuentas, constituye a la vez una oportunidad de lograr un mayor compromiso social, así como de introducir cambios en la administración institucional para la toma de decisiones oportunas y pertinentes. Por lo que este trabajo facilita el camino para desarrollar nuevos conceptos sobre las bondades de la nueva administración por objetivos y lograr las metas optimizando los recursos y los esfuerzos de cada uno de los trabajadores.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar que una propuesta de gestión por resultados mejora la gestión escolar de la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

Diagnosticar el tipo de gestión escolar de la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto.

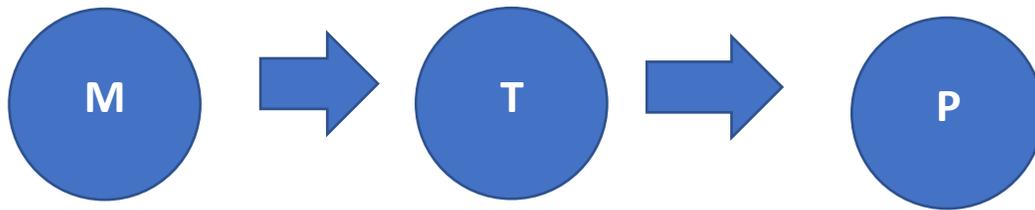
Diseñar una propuesta de gestión por resultados para la mejora de la gestión escolar de la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto.

Validar la propuesta de gestión por resultados para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es el siguiente



Dónde:

M = Corresponde al método aplicado

T = Corresponde a la teoría en que se fundamenta el trabajo

P = Constituye el modelo de gestión a aplicar en la gestión de las Institución Educativa.

### 2.2. Variables

#### 2.2.1. Operacionalización de variables

- **Variable independiente:** Propuesta de Gestión por Resultados.
- **Variable dependiente:** Gestión escolar

**Tabla N° 1.**

**Definición conceptual**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>
<p><b>Independiente</b> Propuesta de Gestión por Resultados</p>	<p>La <b>Gestión por Resultados</b> es un conjunto de sistemas, valores y procedimientos que permiten obtener óptimos resultados, con igual o menor cantidad de recursos. En este proceso de cambio en la cultura y procesos de la Administración Pública en general, exige que los líderes, funcionarios, empleados públicos y público interesado cuenten con un alto grado de identificación y participación. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004)</p>
<p><b>Dependiente:</b> Gestión Escolar</p>	<p>La gestión escolar, promueve el liderazgo de la institución educativa hacia objetivos establecidos desde la planificación y organización educativa. Esto exige que cada colaborador aporte con sus conocimientos, habilidades y experiencias y desempeñarse de forma competitiva en la función asignada. La aplicación de los diversos métodos y estrategias para movilizar a todos los miembros de la organización se hace en función de objetivos dentro de un espacio y tiempo y el respeto a la ley. (Chiavenato, 2007, p. 12)</p>

**2.2.2 Dimensión operacional (como indicadores)**

El cuadro presenta una matriz de datos que corresponden a cada variable, las mismas que constituyen referentes para la elaboración de la instrumentación metodológica, el recojo de información, la descripción y la discusión de resultados.

**Tabla N° 2:**

**Matriz de operacionalización de las variables: Gestión por resultados y Gestión escolar**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>Independiente</b> Propuesta de Gestión por Resultados	Administrativa	1. El Plan de Gestión Institucional permite visualizar tareas, tiempos, personas, recursos, funciones y presupuesto 2. El Plan Anual de Trabajo responde a las necesidades y demandas de la comunidad escolar 3. El Plan de Monitoreo, Acompañamiento tiene metas para fortalecer la práctica pedagógica	Encuesta a los directivos, docentes, Miembros del CONEI.
	Pedagógica y académica	4. Se han establecido las metas de aprendizajes que se debe lograr en los estudiantes. 5. Los instrumentos de gestión pedagógica permiten el logro del desarrollo de capacidades y valores 6. El Plan de Acompañamiento y Monitoreo permite identificar las necesidades y limitaciones de los docentes 7. Los docentes cumplen con eficiencia su jornada laboral asignada. 8. Los padres de familia están involucrados en el desarrollo académico de sus hijos	Encuesta a los directivos, docentes, Miembros del CONEI
		9. Los miembros de la comunidad educativa está organizada de acuerdo con los lineamientos de Gestión por Resultados	Encuesta a docentes Padres de familia y

	Organizativa	<p>10. Los equipos de trabajo responden a las necesidades y demandas de la Institución Educativa</p> <p>11. La estructura de la Institución Educativa se ajusta con los principios de la Gestión por resultados</p>	autoridades
	Comunitaria	<p>12. Las alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas responden a los objetivos planteados</p> <p>13. El Plan de Pasantías y de Intercambio de experiencias entre otras organizaciones responden a los compromisos de gestión</p> <p>14. Cuenta con un Plan de participación de los padres de familia en las acciones académicas</p>	Encuesta a los directivos, docentes, Miembros del CONEI
<b>Dependiente:</b> Gestión Escolar	Administrativa	<p>15. El proyecto Educativo Institucional está presente en los documentos de gestión.</p> <p>16. El CONEI establece las políticas educativas al inicio del año académico escolar</p> <p>17. Las políticas educativas establecidas por el CONEI permiten la formulación de planes y proyectos</p> <p>18. La IE., gestiona adecuadamente los recursos necesarios para las aulas.</p> <p>19. La Institución está organizada según los objetivos estratégicos</p> <p>20. Las actividades planificadas están asignadas a los equipos de trabajo según su naturaleza</p> <p>21. Los recursos están asignados de manera racional a cada equipo según actividades planificadas</p>	Encuesta a los directivos, docentes, Miembros del CONEI.

	<p>22.El Plan de Mantenimiento de la IE. Responde a las necesidades prioritarias.</p> <p>23.El Plan de Capacitación del personal docente y administrativo, responde a las necesidades y demandas identificadas.</p> <p>24.Los objetivos del Plan Anual de Trabajo son viables para lograr los resultados esperados</p> <p>25.El presupuesto de la I.E está de alineado con los objetivos del Plan Anual de Trabajo</p>	
Pedagógica y académica	<p>26.La I.E cuenta con mecanismos para la utilización los recursos adecuados en las actividades pedagógicas.</p> <p>27.El Órgano de Dirección realiza monitoreo y el acompañamiento adecuado</p> <p>28.Se realiza la planificación, ejecución y evaluación de la práctica pedagógica.</p> <p>29.Cuenta con un plan de tutoría para el aula según las orientaciones de la DITOE.</p> <p>30.Los padres de familia participan en las actividades de académicas de aula sobre temas de tutoría.</p>	Encuesta a los directivos, docentes, Miembros del CONEI.
Organizativa	<p>31. Los Instrumentos de Gestión son conocidos por todo el personal que labora en la IE.</p> <p>32. La institución educativa realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones</p>	Encuesta a directivos, docentes, Miembros del CONEI
Comunitaria	<p>33. Brinda información oportuna sobre la administración de recursos materiales, financieros y humanos a todos los miembros de la comunidad.</p>	Encuesta a directivos, docentes

	<p>34. Participan los padres de familia y comunidad en las actividades académicas.</p> <p>35. Existe un clima institucional adecuado en la comunidad educativa.</p>	Padres de familia
--	---	-------------------

### 2.3. Población y muestra

La población está representada por: 54 docentes y 1198 padres de familia de la institución educativa primaria y secundaria N° 0094 de Tarapoto – San Martín; tal como se detalla en la tabla 3:

**Tabla N° 3: Población**

DOCENTES		PP.FF		TOTAL	
H	M	H	M	H	H
23	31	688	510	875	729
<b>54</b>		<b>1198</b>		<b>1252</b>	

*Fuente: CAP IE. PSM N° 0094 y Padrón de Padres de Familia 2018*

#### Muestra

La muestra de estudio ha sido seleccionada mediante muestreo probabilístico simple y está constituida por 115 padres de familia y 31 docentes de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 0094, Tarapoto – San Martín; tal como se detalla en la tabla 4:

**Tabla N° 4:**

#### Muestra de Padres de Familia y Docentes

MUESTRA	Padres de familia		Docentes	
	H	M	H	M
I.E. N° 0094	63	52	20	11
SUBTOTAL	115		31	
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>			

*Fuente: Elaboración propia de la investigadora*

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

### **2.4.1. Técnicas**

Entre las técnicas de estudio empleadas en el trabajo de investigación fueron:

**a. Fichaje:** El fichaje como técnica, permitió recolectar datos teórico-científicos, que fueron organizados y sistematizados en un cuerpo teórico conceptual que respaldan la propuesta. Las fichas utilizadas son: Ficha bibliográfica, textual y de resumen. La linkografía permitió indagar y organizar datos de textos, revistas e informes recientes que han servido para enriquecer el cuerpo teórico conceptual.

**b. Encuestas,** para recoger datos de la realidad se realizaron preguntas con tres alternativas para las unidades de investigación (muestra) seleccione una respuesta. El uso de esta técnica se justifica en la facilidad y sencillez para el recojo de información aplicación a numerosas unidades de investigación.

### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

En el proceso de recojo de información y datos se empleó encuesta, como instrumento, con tres alternativas.

El instrumento Encuesta ha sido estructurado: para directivos, docentes, miembros del CONEI y para padres de familia; con el objeto de conocer la opinión acerca de la gestión escolar que se realiza en su institución educativa; (variable dependiente) y la gestión por resultados (variable independiente).

#### **Validez y confiabilidad:**

**Validez del instrumento:** Se dice que un instrumento es válido cuando la información recogida representa, describe o pronostica exactamente sobre aquello que se está estudiando. Es decir, mide exactamente lo que se está tratando de medir. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

**La validez y la confiabilidad** son claves en todo instrumento de recojo de información en la ejecución de una investigación. La validez se examina la presentación del contenido, los indicadores, los ítems que describen y miden la variable y la interrelación existente entre sí. El grado de precisión con que el instrumento recoge la información, es según la intencionalidad y según cómo éste este interrelacionado entre sus elementos; (Carrasco, Metodología de Investigación Científica, 2009, pág. 93) de manera que logre medir exactamente lo que pretende medir.

En el proceso de establecer si es válido o no un instrumento, genera la oportunidad de realizar los reajustes y correcciones que se requieren para perfeccionarlo de acuerdo a la opinión de los jueces y expertos en cuanto a fondo y forma. Según Vargas (2016) manifiesta que el índice de validez basado en la valoración de expertos para cada uno de los ítems del instrumento que puede ser adecuado, importante y útil.

En el presente estudio se validó el instrumento de recolección de datos mostrándose a continuación:

**Tabla N° 5:**

**Propuesta de gestión por resultados para mejorar la gestión escolar**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>CVR'</b>	<b>CVI</b>
<b>Gestión escolar</b>	Administrativa	3	1.00
	Pedagógica y académica	5	1.00
	Organizativa	3	1.00
	Comunitaria	3	1.00
<b>Propuesta de gestión por resultados</b>	Administrativa	11	1.00
	Pedagógica y académica	5	1.00
	Organizativa	2	1.00
	Comunitaria	3	1.00
<b>Total</b>		<b>4.375</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Validación de expertos; Fecha: 16 de setiembre; CVR' = Razón de Validez de Contenido modificado y ICV = Índice de Validez de Contenido.

Después de realizar el análisis de la validez por ítem, por dimensión y por último para todo el instrumento, en el que se obtuvo un CVI de 1, nos permite afirmar que es válido en su totalidad, y se considerarán todas las preguntas sin ninguna modificación.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

En la investigación se empleó el método inductivo para realizar las contrastaciones y validar los resultados recogidos en la encuesta. Se tuvo en cuenta que los datos sean válidos y fiables, de manera que muestren de manera fáctica la realidad de donde fueron recolectados. De este modo se midió la Propuesta de Gestión por Resultados y el mejoramiento de la gestión institucional N° 0094, Tarapoto – San Martín.

## **2.6. Aspectos éticos**

El rigor científico es una característica de todo trabajo de investigación y debe aportar al conocimiento de la gestión escolar para lograr el bienestar de la población, cuyo valor científico tiene como principio ético el emplear con criterio técnico los recursos disponibles y evitar daños a terceros. Para determinar si una investigación tiene valor social, ésta debe ser sometida a evaluación protocolar con un sentido ético.

La validez científica de los trabajos de investigación, parten de un principio ético en sí mismo, donde sus resultados sean confiables y permitan resolver los problemas, con lo cual el principio ético adquiere su verdadero sentido.

Todo estudio para que sea considerado científico debe tener como característica principal la validez científica, de manera que se produzca conocimiento y permita enriquecer el marco teórico; y que genere beneficios a la población, sin atentar la seguridad de cada una de ellas, y al ecosistema.

La responsabilidad individual del investigador obliga a ajustarse a las bases legales y los principios éticos que rigen para toda investigación social y, como

resultado final se asegura el bienestar de los participantes y generar un daño a terceros o efectos negativos colaterales.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados del diagnóstico de las variables Independiente y Dependiente

A continuación, se presenta toda la información estadística recogida de las unidades de investigación y son presentadas a través de tablas estadísticas.

##### 3.1.1. Variable Independiente: Propuesta de Gestión por Resultados A. Administrativa

Tabla N° 06:

**Los Instrumentos de Gestión permiten visualizar tareas, tiempos, personas, recursos, funciones y presupuesto: responden a las necesidades y demandas de la comunidad escolar y tienen metas para fortalecer la práctica pedagógica**

Dimensión:	El Plan de Gestión Institucional permite visualizar tareas, tiempos, personas, recursos, funciones y presupuesto.		El Plan Anual de Trabajo responde a las necesidades y demandas de la comunidad escolar		El Plan de Monitoreo, Acompañamiento tiene metas para fortalecer la práctica pedagógica	
Administrativa	N	%	n	%	N	%
VALORACIÓN						
Sí	123	84.25	132	90.41	141	96.58
No	23	15.75	12	8.22	5	3.42
A VECES			2	1.37		
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y padres de familia de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 0094, Tarapoto – San Martín

Los resultados obtenidos para valorar si los Instrumentos de Gestión el Plan de Gestión, permiten visualizar tareas, tiempos, personas, recursos, funciones y presupuesto; responden a las necesidades y demandas de la comunidad escolar y tienen metas para fortalecer la práctica pedagógica, se tiene que el 84.25% de encuestados afirman que si el Plan de Gestión Institucional permite visualiza

tareas, tiempos, personas, recursos, funciones y el presupuesto, sin embargo, el 15.75%, afirman que no.

También se tiene que el 90.41% de encuestados manifiestan que el Plan de Anual de Trabajo, sí responde a demandas, las necesidades y expectativas. Cuando la comunidad aprecia que el Plan Anual de Trabajo está alineado a las necesidades, demandas y expectativas de la organización, generará un mayor compromiso con las metas establecidas en el instrumento de gestión.

En cuanto se refiere al Plan de Monitoreo y Acompañamiento tiene metas que permitan mejorar el desempeño laboral de los docentes, se tienen que el 96.58% de encuestados manifiestan que si están las metas definidas y que ayudaran fortalecer el trabajo pedagógico de los maestros.

## B. Pedagógica y académica

**Tabla N° 07:**

### **Instrumentos de gestión pedagógica que permitan establecer metas de aprendizaje en el desarrollo de capacidades y valores**

<b>Dimensión:</b>	Se han establecido las metas de aprendizajes		Los instrumentos de gestión pedagógica permiten el logro del desarrollo de capacidades y valores		El Plan de Monitoreo y Acompañamiento permite identificar las necesidades y limitaciones en los docentes		Los docentes cumplen con eficiencia su jornada laboral asignada		Los padres de familia están involucrados en el desarrollo académico	
<b>Pedagógica y Académica</b>	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>SI</b>	137	93.84	114	78.08	123	84.25	80	54.79	107	73.29
<b>NO A VECES</b>	9	6.16	29	19.86	23	15.75	57	39.04	38	26.03
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y padres de familia de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 0094, Tarapoto – San Martín

Los resultados obtenidos para valorar los instrumentos de gestión pedagógica que permitan establecer metas de aprendizajes en el desarrollo de capacidades y valores, identificar las necesidades y limitaciones que muestran los docentes y cómo los padres de familia se involucran en el desarrollo académico. Se tiene el 93.84% de encuestados opinan que sí se han establecido las metas de aprendizaje y se evidencian en los documentos de gestión.

También se percibe que el 78.08% de encuestados se expresan que el desarrollo de competencias en los estudiantes. Se establece que la mayoría empieza a percibir que los instrumentos de gestión pedagógica facilitarán a los estudiantes logren el desarrollo de competencias, tal como lo estipula los compromisos de gestión curricular del Ministerio de Educación.

Del mismo modo, el 84.25% de encuestados expresan que el Plan de Monitoreo y Acompañamiento si permite identificar las necesidades y limitaciones que tienen los docentes, que posibilita mejorar el desempeño docente. Como parte de las funciones del docente está el cumplimiento de la jornada laboral asignada; se tiene que el 54.79% de encuestados perciben que si cumplen todos los docentes con su jornada laboral.; sin embargo, existe un 39.04% que perciben que no cumplen con la jornada laboral asignada. Cuando existen percepciones opuestas, exige que los procesos de control de personal sean las más idóneas y transparentes para el sinceramiento en el cumplimiento de las responsabilidades laborales.

Los padres de familia están involucrados en el desarrollo académico de sus hijos, así lo percibe el 73.29% de encuestados; sin embargo, existe un importante 26.03% que perciben que no lo están. Esta percepción opuesta, origina que se busque un conjunto de alternativas que posibiliten lograr acuerdos y compromisos que permitan una mejor integración.

## C. Organizativa

Tabla N° 08

**Diseño estructura organizativa de la Institución Educativa según los lineamientos de la gestión por resultados**

<b>Dimensión:</b>	Los miembros de la comunidad educativa están organizados de acuerdo con los lineamientos de gestión por Resultados		Los equipos de trabajo responden a las necesidades y demandas		La estructura de la Institución Educativa se ajusta con los principios de la Gestión por resultados	
<b>Organizativa</b>	n	%	N	%	n	%
<b>SI</b>	106	72.60	143	97.95	131	89.73
<b>NO</b>	38	26.03	3	2.05	15	10.27
<b>A VECES</b>	2	1.37	1	0.37	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	146	100	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y padres de familia de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 0094, Tarapoto – San Martín

Los resultados obtenidos para valorar si la organización de la comunidad educativa está hecha según los lineamientos de la gestión por resultados. Se tiene que el 72.60% de encuestados manifiestan que los miembros de la comunidad educativa están organizados según los lineamientos de gestión por Resultados, sin embargo, el 26.03% de encuestados que afirman que no. El tener claro el tipo y forma de organización hace que los integrantes de la Institución muestren una forma de ser y hacer de modo que se fortalece la identidad para lograr las metas establecidas.

En cuanto se refiere a establecer si los equipos de trabajo responden a las necesidades y demandas institucionales, el 97.95% de encuestados perciben que, si responden a las necesidades y demandas, lo que significa que cuando los

equipos de trabajo están integrados por personas según sus capacidades, el desempeño será eficiente.

Finalmente se observa que el 89.73% de encuestados perciben que la estructura de la Institución Educativa si se ajusta a los principios de la Gestión por resultados; sin embargo, existe un 10.27% de encuestados se expresan de manera negativa. Cuando la estructura de la organización está sobre las bases de principios aceptados, su funcionamiento será tal como se espera.

#### D. COMUNITARIA

**Tabla N° 09: Relaciones de la Institución Educativa con organizaciones de la comunidad y participación de los padres de familia**

<b>Dimensión:</b>	Las alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas responden a los objetivos planteados		El Plan de Pasantías y de Intercambio de experiencias entre otras organizaciones responde a los compromisos de gestión		Cuenta con un Plan de participación de los padres de familia con las acciones académicas.	
<b>Comunitaria</b>	n	%	N	%	n	%
VALORACIÓN						
Sí	132	90.41	132	90.41	67	45.89
No	14	9.59	14	9.59	73	50.00
A VECES	00	00	<b>00</b>	<b>00</b>	6	4.11
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y padres de familia de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 0094, Tarapoto – San Martín

La información obtenida para valorar si las relaciones de la Institución Educativa con organizaciones de la comunidad y participación de los padres de familia responden a los objetivos planteados y los compromisos de gestión, donde se percibe que el 90.41% de encuestados consideran que alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas responden a los objetivos planteados; sin embargo, existe un 9.59% de encuestados que se expresa de manera negativa.

Cuando los equipos de trabajo están integrados por personas según sus capacidades para cumplir con las tareas asignadas, el desempeño será eficiente.

Los datos para valorar si el Plan de Pasantías y de Intercambio de experiencias entre otras organizaciones está enmarcado dentro de los compromisos de gestión, se percibe que el 90.41% de encuestados perciben que el Plan de Pasantías y de Intercambio de experiencias entre otras organizaciones está enmarcado dentro de los compromisos de gestión; sin embargo, existe un 9.59% de encuestados que se expresa de manera negativa. Los programas de pasantías permiten desarrollar nuevas experiencias que permiten mejorar los servicios que se presta en una organización educativa.

Los resultados obtenidos para valorar si existe un Plan de participación de los padres de familia con las acciones académicas de la Institución Educativas, el 50.00% de encuestados afirman que no se cuenta con un Plan de participación de padres de familia; sin embargo, el 45.89% de encuestados afirman que si existe este plan. Se evidencia que los padres de familia escasamente participan; por lo que amerita que se planifiquen y ejecuten acciones para atraer al padre de familia y comprometerlo en todas las actividades programadas.

### 3.1.2. Variable Dependiente: Gestión Escolar

#### A. Administrativa

Tabla N° 10:

#### Procesos administrativos de la organización administrativa de la Institución Educativa

Dimensión: Administrativa	Los recursos asignados de manera racional a cada equipo de acuerdo a las actividades planificadas		El CON establece las políticas educativas al inicio del año académico escolar		Las políticas educativas establecidas por el CONEI permiten la formulación de planes y proyectos		La IE., gestiona adecuadamente los recursos necesarios para las aulas.		La Institución está organizada según los objetivos estratégicos		Las actividades planificadas están asignadas a los equipos de trabajo según su naturaleza		Los recursos asignados de manera racional a cada equipo de acuerdo a las actividades planificadas		El Plan de Mantenimiento de la IE. responde a las necesidades prioritarias.		El Plan de Capacitación del personal docente y administrativo, responde a las necesidades y demandas identificadas		Los objetivos del Plan Anual de Trabajo son viables para lograr los resultados esperados		El presupuesto de la I.E está de alineado con los objetivos del Plan Anual de Trabajo		
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
Si	94	64.38	35	23.97	33	22.60	69	47.26	126	86.30	124	84.93	68	46.57	139	95.21	132	48.63	98	67.12	98	67.12	
No	49	33.56	105	71.92	110	75.34	71	48.63	18	12.33	20	13.70	76	52.05	6	4.11	73	50.00	46	31.51	48	32.88	
A veces	5	3.42	6	4.11	3	2.05	6	4.11	2	1.37	2	1.37	2	1.37	1	0.68	2	1.37	2	1.37			
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y padres de familia de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 0094, Tarapoto – San Martín

De los resultados obtenidos sobre los procesos administrativos de la organización administrativa de la Institución Educativa se tiene que un 64.38% de encuestados expresan que el Proyecto Educativo Institucional se evidencia en todos los documentos de gestión, de manera que los lineamientos orientadores se materializan en la gestión; sin embargo, existe un 33.56% de encuestados afirman que los documentos de gestión no están alineados con el Proyecto Educativo Institucional. Este hecho muestra que la gestión escolar que se realiza, responde las acciones que el organismo superior de acuerdo con la normatividad le indica.

El CONEI no establece las políticas educativas al inicio del año académico escolar hecho afirmado por el 71.92% de encuestados, sin embargo, existe un 23.97% que afirma que si se establecen las políticas educativas al inicio del año escolar. Una Institución Educativa donde no funcionan sus órganos de gobierno, no se garantizan el desarrollo de competencias en los estudiantes.

El 48.63% de encuestados afirman que no hay una adecuada gestión de los recursos para las aulas; sin embargo, el 47.26% afirma que si se realiza una gestión adecuada de los recursos para las aulas. Se establece que efectivamente la gestión de los recursos no es la más adecuada.

También se tiene que el 86.30% de encuestados afirman que la Institución educativa, sí está organizada de acuerdo con los objetivos estratégicos. Existe 12.33% que afirman que no está organizada según los objetivos estratégicos. Con estos resultados se evidencia que la gestión escolar se caracteriza por estar ajena a lo que la normatividad establece.

En cuanto se refiere que todas las actividades planificadas están asignadas de acuerdo a los equipos de trabajo según su naturaleza, el 84.93% de encuestados afirman que si están asignadas según sus capacidades para su ejecución. Se evidencia que existe predisposición por parte de los trabajadores por participar activamente en la vida organizacional de la Institución.

Se observa que el 52.05% de encuestados afirman que los recursos no están asignados de manera racional a cada equipo de trabajo para el cumplimiento de las actividades planificadas, sin embargo, el 46.57%, afirman que si están asignados los recursos en forma racional. Los equipos de trabajo están granizados según la naturaleza de las actividades planificadas, y exigen una racional dotación de los recursos para el cumplimiento exitoso de la tarea planificada. Los recursos se asignan según la capacidad de la organización y la demanda de la actividad.

En la Tabla se visualiza que el 95.21% de encuestados afirman que el Plan de Mantenimiento de la IE. sí responde a las necesidades prioritarias que existen en la Institución Educativa. El atender a los requerimientos de mantenimiento para operar adecuadamente, se requiere de contar con un equipo de infraestructura y mantenimiento capaz de identificar las necesidades más urgentes y brindar las soluciones adecuadas.

El 50.00% de encuestados afirman que el Plan de Capacitación del personal docente y administrativo, para mejorar la calidad del servicio educativo no responde a las necesidades y demandas identificadas en el proceso del Monitoreo. Sin embargo, existe un importante 48.63% de encuestados que afirman que si responden.

En la Tabla también se visualiza que el 67.12% de encuestados afirman que el objetivo del Plan Anual de Trabajo es viable y necesario para lograr los resultados esperados. Sin embargo, existe un importante 31.51% de encuestados que afirman que no responden. Las organizaciones donde los instrumentos de gestión son viables, su ejecución resolverá las necesidades, demandas de los usuarios.

El 67.12% de encuestados afirman que el presupuesto de la I.E está alineado con los objetivos del Plan Anual de Trabajo y el 32.88%, afirman que no es así. Esta realidad institucional refleja un divorcio entre el Presupuesto y el Plan Anual de Trabajo. Los mecanismos de comunicación están fallando, por lo que los equipos de trabajo no perciben la relación presupuesto – actividad planificada.

## B. Pedagógica y académica

Tabla N° 11

### Desarrollo de a gestión pedagógica y académica para los aprendizajes

Dimensión: Pedagógica y Académica	La I.E. cuenta con mecanismos para la utilización de los recursos necesarios para las actividades pedagógicas		El Órgano de Dirección realiza monitoreo, acompañamiento adecuado		Se realiza la planificación, ejecución y evaluación de la práctica pedagógica		Cuenta con un Plan de Tutoría para el aula según las orientaciones de la DITOE.		Los padres de familia participan en las actividades de académicas en el aula sobre temas de tutoría	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
VALORACIÓN										
Sí	36	24.66	101	69.18	92	63.01	131	89.73	84	57.53
No	106	72.60	43	29.45	52	35.62	14	9.59	62	42.47
A veces	4	2.74	2	1.37	2	1.37	1	0.68	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y padres de familia de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 0094, Tarapoto – San Martín

En la Tabla N° 11 muestra información referida sobre el desarrollo de la gestión pedagógica y académica para los aprendizajes, donde el 72.60% de encuestados manifiestan que los docentes utilizan los recursos necesarios para las actividades pedagógicas.

La información sobre si el Órgano de Dirección realiza monitoreo, acompañamiento y/o supervisión para fortalecer la práctica pedagógica de los

docentes se tiene que el 69.18% de encuestados afirma que sí; sin embargo, el 29.45%, opina desfavorablemente. Se requiere de realizar los compromisos consensuados y personalizados para fortalecer y mejorar la ejecución pedagógica del docente.

Del mismo modo el 63.01% de encuestados afirman que en la Institución Educativa si se realiza la planificación, ejecución y evaluación de la práctica pedagógica de manera permanente y oportuna, pero existe un 35.62%, dice que no. El desarrollo de la cultura de evaluación en cada trabajador es fundamental toda vez que permite alcanzar resultados óptimos.

En todos los procesos de planificación se debe considerar el plan de tutoría de aula tomando en cuenta las orientaciones de la DITOE. El 89.73% de encuestados afirman que si se cuenta con este plan de tutoría para el aula según las necesidades y características de cada aula y grado que permita una atención adecuada a los estudiantes en cuanto se refiere a la formación y construcción de la personalidad de cada estudiante.

El 57.53% de encuestados afirman que los padres de familia participan de las actividades de enseñanza – aprendizaje en el aula sobre temas de tutoría, pero el 42.47%, afirman que no participan en estas actividades. La formación integral de los estudiantes es una tarea compartida entre escuela y familia. En este sentido, la familia participa del proceso de aprendizaje a través de encuentros familiares, permiten promover una mayor interacción entre los padres y sus hijos, que favorece la formación de la personalidad y su control emocional.

## C. Organizativa

Tabla N° 12

### Instrumentos de gestión conocidos por todos los miembros de la Institución Educativa

<b>Dimensión:</b>		Los Instrumentos de Gestión son conocidos por el personal que labora en la IE.	La institución educativa realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones.	
<b>Organizativa</b>				
VALORACIÓN	N	%	n	%
Sí	75	51.37	35	23.97
No	70	47.93	104	71.23
A veces	1	0.68	7	4.79
Total	272	100	146	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y padres de familia de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 0094, Tarapoto – San Martín

La Tabla N° 12 muestra información referida a si los Instrumentos de gestión conocidos por todos los miembros de la Institución Educativa, en el cual se evidencia que el 51.37% de encuestados opinan que los Instrumentos de Gestión son conocidos por todo el personal que labora en la IE; sin embargo, el 47.93%, manifiesta que no. Para que los miembros de una organización se identifiquen y se empoderen de los lineamientos estratégicos de la organización los instrumentos de gestión tienen que ser conocidos y aceptados como tales.

También revela que el 71.23% de encuestados manifiestan que la institución educativa no realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones para fortalecer las competencias profesionales de los docentes; sin embargo, el 23.97% afirma que sí. Se aprecia que en esta Institución hace falta implementar un conjunto de acciones que permitan realizar acciones que posibiliten mejorar el desempeño de cada miembro.

## D. Comunitaria

**Tabla N°: 13**

### **Procesos comunicativos y participativos de los miembros de la Institución Educativa**

<b>Dimensión:</b> <b>Comunitaria</b>	Brinda oportuna administración de recursos materiales, humanos a todos los miembros de la comunidad	información sobre la administración de recursos financieros y a todos los miembros de la comunidad	Participan los padres de familia y comunidad en las actividades académicas	Existe un clima adecuado en la comunidad educativa.		
VALORACIÓN	n	%	n	%	n	%
Sí	35	23.97	37	25.34	84	57.53
No	104	71.23	108	73.97	54	36.87
A veces	7	4.79	1	0.68	8	5.48
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y padres de familia de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 0094, Tarapoto – San Martín

En la Tabla N° 13 brinda información acerca de la procesos comunicativos y participativos de los miembros de la Institución Educativa. Se especifica que el 71.23% de encuestados afirman que existe información reservada y no es compartida a todos los miembros de la comunidad acerca de la administración oportuna de recursos materiales, financieros y humanos para el desarrollo del proceso E-A. Solo un 23.97% afirma que sí. Se deduce que la transparencia en los procesos de rendición de cuentas no está dentro de la cultura institucional, lo que genera un conjunto de objeciones a la gestión.

También se evidencia información acerca de la valoración si participan los padres de familia y comunidad en las actividades académicas, donde el 73.97% de encuestados manifiestan que no participan en las actividades planificadas, sólo el 25.34%, afirman que si participan. La participación es escasa lo que significa que no existe compromiso con las acciones educativas que promueve la escuela.

Finalmente, el 57.53% de encuestados manifiestan que si existe un clima adecuado en la comunidad educativa (buen trato, escucha, respeto), pero, el 36.87%, afirman que no. En toda organización los fundamentos para lograr resultados satisfactorios, es clave que exista un clima adecuado de manera que todos puedan fortalecer los vínculos laborales y lograr un desempeño colaborativo.

### **3.2. Resultados del diseño de la propuesta**

Luego del análisis de los resultados de la variable independiente: Propuesta de Gestión por resultados y de la variable dependiente: Gestión escolar, se diseñó la propuesta de gestión que tiene la siguiente estructura:

Datos generales. - Que contiene información básica de identificación de la propuesta.

Fundamentación. - En esta parte se argumenta el por qué razones se propone una gestión por resultados a esta Institución Educativa.

Esquema de la propuesta. - Es una síntesis de la propuesta, que se recomienda deben implementarse en todas las instituciones educativas del país.

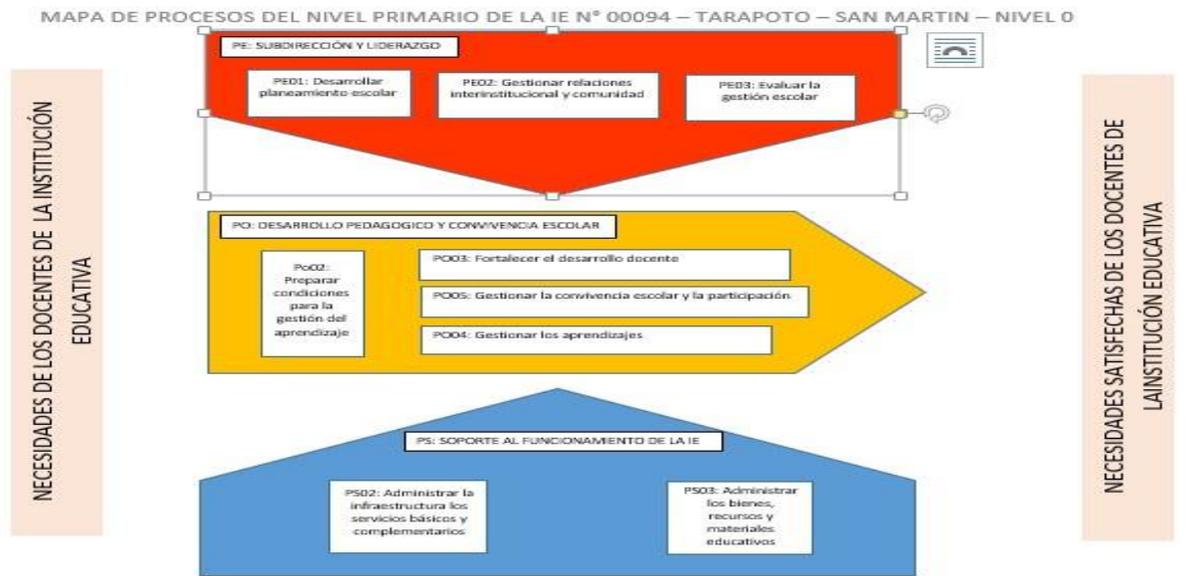
Objetivos. - Se formula para consolidar y precisar la propuesta de gestión por resultados

Revisión de la literatura. - Contiene un breve cuerpo teórico que respalda a la propuesta.

Metodología. - Muestra los procedimientos y acciones que se realiza para la propuesta de gestión por resultados se hagan una cultura institucional.

Evaluación. - Contiene un marco explicativo y justificatorio de la propuesta en el sentido de la valoración de los resultados.

**Figura 02: Mapa de procesos nivel 0**



**Fuente:** Elaboración propia

#### IV. DISCUSIÓN

La discusión de resultados tiene como referencia a los objetivos formulados, también analiza los resultados del proceso de validación del instrumento de recojo de información en la muestra.

Para tal efecto, se recurrió a personas versadas en gestión y manejo del talento humano y emocional. Se obtuvo la opinión de 3 expertos quienes validaron el instrumento diseñado por la investigadora.

De la evaluación de los expertos se obtuvo como resultado para las dimensiones Administrativa, Pedagógica y académica; Organizativa y Comunitaria de las variables Independiente y dependiente, una valoración válida cuyo resultado se encuentran igual o por encima de 1, siendo el mínimo aceptable de 0.58 y el CVI de 1 que equivale el 100% de aceptación de las dimensiones. Por lo que se consideró que este instrumento para la presente investigación es válido para su aplicación.

#### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO POR ALPHA DE CRONBACH

Tabla N° 14

**Resultado del instrumento grado de pertinencia de la Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la Gestión Escolar en la Institución Educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín, según el coeficiente Alpha de Cronbach.**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</b>	<b>N de elementos</b>
.980	.980	18

De los resultados obtenidos y analizados de la variable independiente: Propuesta de Gestión por Resultados, se tiene que, en la dimensión Administrativa, los instrumentos de gestión de carácter funcional y a corto plazo permiten un manejo ágil para movilizar la ejecución de las acciones con la eficacia que se

requiere y lograr los objetivos propuestos. Se tiene que 85.66% de encuestados consideran que el Plan de Gestión Institucional permite visualizar tareas, tiempos, personas, recursos, funciones y presupuesto, del mismo modo el Plan Anual de Trabajo, el Plan de monitoreo responden a los requerimientos de la escuela. Esta realidad es analizada por Ramos, L & Albitres, R (2013) en su trabajo de investigación titulado “Sistema de gestión por resultados en el Perú. Aportes para su Aplicación” en el que plantea que para lograr una adecuada gestión institucional debe, entre otros aspectos, conformar la Comisión de Control de Gestión, con el objetivo de realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de los resultados en cada proceso de gestión, con el objeto de obtener los mejores desempeños a nivel de resultados e impactos. También en este mismo sentido, Cotrina (2017) en el trabajo de investigación: La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación, en el cual afirma que una adecuada gestión administrativa, haciendo énfasis en los procesos de planificación, los lineamientos y objetivos de la dirección se logra una ejecución idónea y transparente del Presupuesto por Resultados en la organización

En la Dimensión Pedagógica y académica se considera como parte fundamental el haber determinado las metas de aprendizaje, los instrumentos que permitan realizar el monitoreo, acompañamiento el docente, así como la calidad del desempeño del docente en favor del aprendizaje del estudiante; del mismo modo el involucramiento de la familia en el desarrollo de las competencias de sus menores hijos. Se tiene que el 93.02% de encuestados manifiestan que el Plan de Monitoreo y Acompañamiento permite precisar las limitaciones de los maestros en cuanto se refiere a la calidad del desempeño docente. Estos resultados ponen de manifiesto que todos se encuentran comprometidos con las metas establecidas. Según Carrasco (2013) en su trabajo de investigación titulado: Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de UNSACA”, establece que a mayor nivel de formación académica profesional de cada uno de los actores, se tienen como resultado un proceso idóneo y técnico de la gestión educativa. Asimismo, Chipana (2015) en el trabajo de investigación doctoral titulado: Gestión pedagógica y la calidad educativa en las Unidades de Gestión

Educativa Local San Román y Azángaro – 2013, donde establece que a mayor asesoramiento y acompañamiento se fortalece y se mejora el desempeño del docente y la significación del aprendizaje en el estudiante es fundamental

Sin embargo, en la dimensión organizativa, existe cierto nivel de resistencia a organizarse de acuerdo a los lineamientos de la gestión por resultados y, esto trae como consecuencia que los equipos tiene que organizarse de acuerdo a cada tipo de actividad y con el personal adecuado, de manera que se logre cumplir con los objetivos establecidos. Se tiene un 70.22% de encuestados manifiestan que los integrantes de la institución están organizados de acuerdo con los lineamientos de gestión por Resultados. Significa que hace falta un mayor nivel de sensibilización y empoderamiento por parte de los integrantes de la escuela. De acuerdo con Rojas (2016, pág. 2) el desempeño laboral de cada docente involucrado en el quehacer pedagógico, debe estar relacionado con los compromisos académicos y curriculares que tienen el docente con la escuela y la organización de los hechos curriculares, su administración y gestión respondiendo a las demandas de la comunidad y la exigencia del mercado laboral y de los estudiantes

La dimensión: Comunitaria, los encuestados expresan que es favorable y beneficioso el contar con alianzas estratégicas, el plan de pasantías entre otros aspectos, ya que fortalece las capacidades y actitudes de los colaboradores de la escuela. Se tiene que más del 90% consideran vitales estas acciones. Sin embargo, existe un preocupante 50.74% de encuestados que consideran que los padres no se involucran en el quehacer académico de los estudiantes. En este sentido hace falta un mayor trabajo por parte de los directivos para generar actitudes que favorezcan la participación de cada actor en la mejora de los aprendizajes, que es la esencia de la naturaleza de ser de la escuela.

En la Variable Dependiente: Gestión Escolar se tiene que en la dimensión Administrativa el 63.60% de encuestados conocen o saben del Proyecto Educativo Institucional. Este documento de gestión es fundamental para que la escuela funcione de manera exitosa logrando el desarrollo de competencias en los educandos. Así mismo, en cuanto a los niveles de comunicación no están siendo

vivenciados de tal forma que todos se puedan empoderar de los fundamentos de Proyecto Educativo Institucional.

En este mismo sentido la organización no está funcionando como le corresponde en el marco de liderazgo. El CONEI no está cumpliendo con su rol. Esta realidad configura la limitante importante para la planificación de las acciones que diferenciaran la vida institucional durante todo el año. Rodas (2014) en su trabajo de investigación titulado: Administración por objetivos en la empresa manifiesta que la organización como tal, tiene un sistema de delegación, el mismo que se rige por la delegación como principio básico, permitiendo la asignación de tareas, dotar de autoridad y responsabilidad para ejecutar las tareas asignadas.

En la dimensión Pedagógica y académica, que es la naturaleza de cada institución educativa se tienen que, según los resultados de la Tabla 11, los mecanismos para que los docentes tengan un uso de los recursos necesarios y lograr un desempeño eficiente no están al alcance de todos los maestros y existen ciertas limitaciones, perjudicando las acciones académicas, afectando a los estudiantes en el desarrollo de competencias. De acuerdo con Rojas (2016) la dimensión pedagógico-curricular, como parte medular, se fundamenta en los procesos de gestión de los aprendizajes y la enseñanza. Se evidencia que debe significarse la gestión democrática en la responsabilidad del aprendizaje a través de la calidad de la enseñanza que promueva el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y la valoración por la diversidad propiciando la convivencia, el respeto por la cultura local y sus valores.

En relación a la dimensión Organizativa, se cuenta con los instrumentos de gestión necesarios, pero no son funcionales, toda vez que los docentes no están empoderados en el uso de cada uno de ellos. De acuerdo con los resultados se evidencia que no existen logros y cambios exitosos. Para el Ministerio de Educación (2003) a través de la Ley General de Educación N° 28444 establece que la participación de la comunidad es fundamental, ya que contribuye a fortalecer la cultura institucional, la misma que marcará diferencias entre una y otra escuela por el nivel participativo, la vivencia de valores compartidos y el bienestar comunal

En cuanto se refiere a la relación con la comunidad, se evidencia que el proceso de rendición de cuentas no es el óptimo. Según la Tabla N° 12, este proceso muestra serias dificultades.

Estas dificultades tienen su posible causa: el tipo de clima institucional que se vive en la organización. La Tabla N° 13, da cuenta de esta falencia. Una organización es exitosa y gestiona los conflictos de manera proactiva, cuando se vive en un clima institucional óptimo.

De todo lo analizado se tiene que la Propuesta de Gestión por Resultados es una forma eficiente para lograr los objetivos establecidos, y como parte del Estado Peruano, la aplicación adecuada de la normatividad permite brindar un mejor servicio educativo en favor de la niñez y juventud de Tarapoto se hace imperativo.

## **V. CONCLUSIÓN**

El trabajo de investigación referido a la Propuesta de gestión por resultados para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto en el año 2018, está enmarcado en las demandas y expectativas que el Estado y el entorno social, económico y ambiental formulan a la Escuela.

De acuerdo al marco legal de nuestro país se está implementando la gestión por resultados a partir del análisis de racionalizar adecuadamente los procesos de financiamiento en las instituciones del sector público.

En la Institución Educativa N° 0094 de Tarapoto, el tipo de gestión escolar está basada en el sentido común y no en principios propios de la gestión por resultados.

El proceso de diseño de la propuesta, implica un trabajo compartido entre los colaboradores de la organización y se nutre con principios teóricos y normativos de manera que fluyan los esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas establecidas, cuyo diseño está en los tres niveles de aplicación del funcionamiento organizacional.

El nuevo proceso de gestión, requiere de la correspondiente solidez teórica, metodología y práctica por lo que, expertos han analizado y validado la propuesta en función de lineamientos técnicos y operativos, donde lo más importante es el resultado, expresado en datos acerca del desarrollo de competencias en los educandos.

## **VI. RECOMENDACIONES**

A los directivos de la UGEL Tarapoto, realizar el debido acompañamiento en la aplicación de esta propuesta, toda vez que está enmarcada en la ley, promoviendo talleres de capacitación y actualización docente sobre la gestión por resultados con liderazgo pedagógico y el buen desempeño docente.

Al director de la I. E. N° 0094 – Tarapoto – San Martín, empoderarse de los procesos de la gestión por resultados que debe de ser propias de un Director con Liderazgo Pedagógico y se logre las metas y objetivos establecidos de manera colegiada.

A las docentes tomar en cuenta esta propuesta para que la aplicación de los procesos de gestión por resultados sea parte consustancial del quehacer pedagógico de cada docente, de tal manera que promuevan el logro de las metas y objetivos establecidos que, como tal, trae aprendizajes de calidad en los estudiantes.

## **VII. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN**

### **Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa N° 0094, Tarapoto – San Martín**

#### **I. DATOS GENERALES.**

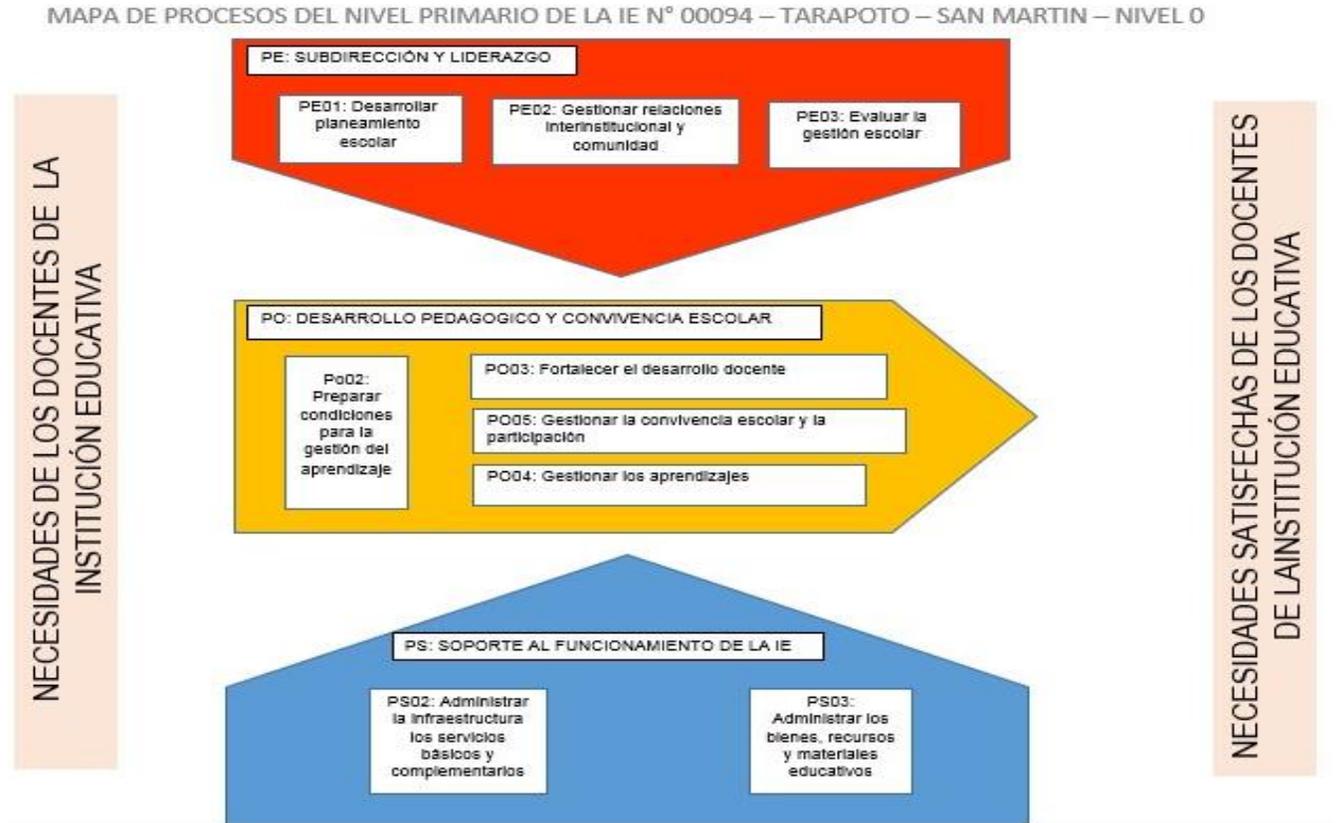
1. **I.E.:** N° 0094
2. **NIVEL EDUCATIVO:** Educación Primaria y Educación Secundaria
3. **INVESTIGADORA:**  
Br Lucila Herrera Algarate
4. **DIRECTOR**  
Lic. Froilan Gómez Alegría
5. **LOCALIDAD**  
  
Tarapoto

#### **II. Fundamentación**

En la realidad educativa de nuestro medio, los que egresan de las instituciones educativas, lo hacen sin haber logrado el desarrollo de las competencias y valores que el Currículo Nacional dispone según el perfil de egreso. En este marco de resultados no logrados, se identifica que existe un modelo de gestión escolar vigente, el mismo que está centrado en los procesos administrativos y no en los procesos pedagógicos y sus resultados, por lo que se hace necesario, el contar con un modelo de gestión centrado en los resultados. Es en este marco que se formula la propuesta de gestión por resultados. Esta propuesta es de carácter global. Tiene en cuenta los insumos, los procesos y los productos o resultados del quehacer educativo.

### III. ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Figura N° 3: Mapa de procesos de la IE N° 0094 - Tarapoto



Fuente: Elaboración propia

### IV. OBJETIVOS

Generar una propuesta fundada en la gestión por resultados para mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa N° 0094 Tarapoto – San Martín

### V. REVISIÓN DE LITERATURA

#### i. Gestión por Resultados

La gestión, como tal, es un proceso de organizar y combinar estrategias, conocimientos, culturas, enfoques y recursos con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidas; es decir, una serie de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos de comportamiento para lograr los resultados

planificados y posicionarse en el mercado, mejorando el desempeño de la organización.

... estos elementos se enmarcan según las leyes vigentes, los objetivos estratégicos, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y la gestión de las competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización. (Duque, 2009, p. 39).

La gestión por resultados, tiene su punto de partida y su base en:

- a) el otorgamiento de mayor flexibilidad a los responsables de las áreas en sus propios procedimientos con arreglo a ley;
- b) la rendición de cuentas, es decir, la valoración y evaluación del desempeño de las áreas de acuerdo con indicadores que permitan evidenciar la eficacia y eficiencia en cuanto a la prestación de servicios a los usuarios se refiere;
- c) el establecimiento de un plan de incentivos y/o estímulos que premie o sancione por la alta dirección de la administración según la evaluación de los resultados. (Lacoviello & Pulido, 2011, p. 81)

En el Perú, el sistema de inversión pública, ha optado por establecer una gestión por resultados. El Ministerio de Educación, establece una gestión por resultados y lo establece a través de compromisos de gestión expresos en la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU (2017) publicada el viernes 24 de noviembre de 2017 se establecen 5 compromisos:

#### **Resultados de la gestión escolar:**

1. Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.
2. Retención anual de estudiantes en la institución educativa.

#### **Condiciones para la gestión escolar:**

3. Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa.

4. Monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica.
5. Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la institución educativa. (p. 54)

Estos 5 compromisos orientan la gestión escolar por resultados, los mismos que deviene en metas plausibles de ser medida y evaluada. Los compromisos de gestión escolar, orientan la labor de los líderes de las instituciones educativas de educación básica al definir los resultados que se deben lograr. Sirven de base para la formulación del Plan Anual de Trabajo y el Informe de Gestión Anual.

En este sentido la gestión por resultados organiza su quehacer con meta objetivo - recursos



**Fuente:** Elaboración propia

Una Institución educativa se caracteriza por su estilo de gestión. La gestión por resultados implica la identificación de todos los procesos que organiza las tareas y responsabilidades para alcanzar los objetivos, la meta de aprendizaje de los estudiantes. Durante la ejecución de los procesos implica tener en cuenta la mejora continua, las personas responsables en el cumplimiento de las tareas lo que determina el tipo y calidad de desempeño

Esto denota tres componentes claves para la gestión:

## **I. Dirección y liderazgo**

La dirección y liderazgo constituye la conducción de la organización educativa. El director realiza una labor de generar una visión, misión y objetivos estratégicos que marcan el tipo de institución. Para operativizar esta labor se hace necesario contar con el compromiso de padres de familia, estudiantes, docentes, administrativos y todas las instituciones públicas y privadas que aportaran insumos, procesos para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

La dirección debe desarrollar un liderazgo compartido cuya meta final es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Esto es lo que caracteriza a la gestión por resultados.

Las herramientas o instrumentos de gestión básicos son: el Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo.

## **II. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar**

Este componente constituye el elemento fundamental del quehacer de una institución educativa. En este proceso se hace realidad el currículo a través de la ejecución de las sesiones de aprendizaje. Todo lo planificado y haciendo uso de los recursos se realiza los procesos de aprendizaje en los estudiantes. Toda la labor del docente y del directivo se centra en el logro de objetivos y metas de aprendizaje.

## **III. Soporte al funcionamiento de la Institución Educativa**

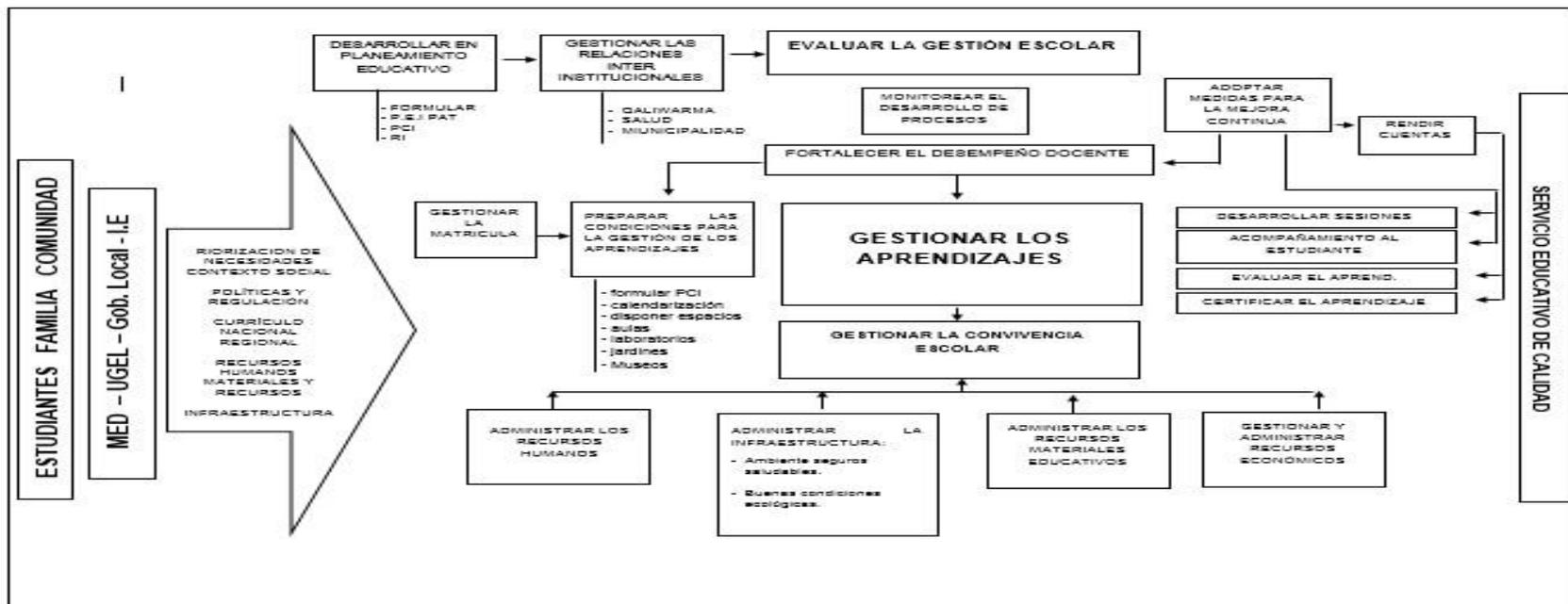
El soporte al funcionamiento de la Institución Educativa está referido a las actividades que se hace necesario para el funcionamiento de las acciones de dirección y liderazgo, los procesos pedagógicos y la convivencia escolar. Dicho de otro modo, son los suministros necesarios para funcionar y/o ejecutar una acción en favor del aprendizaje del estudiante, de modo que se garantice la calidad de la prestación del servicio educativo.

## **2. Procesos de Gestión por Resultados**

La meta en la Gestión por resultados son los aprendizajes de los estudiantes. Para ello se ejecutan un conjunto de procesos que parte de gestionar los insumos hasta la calidad de los servicios educativos prestados.

Figura N° 4:

Diseño del Proceso de gestión de los procesos curriculares y de aprendizaje

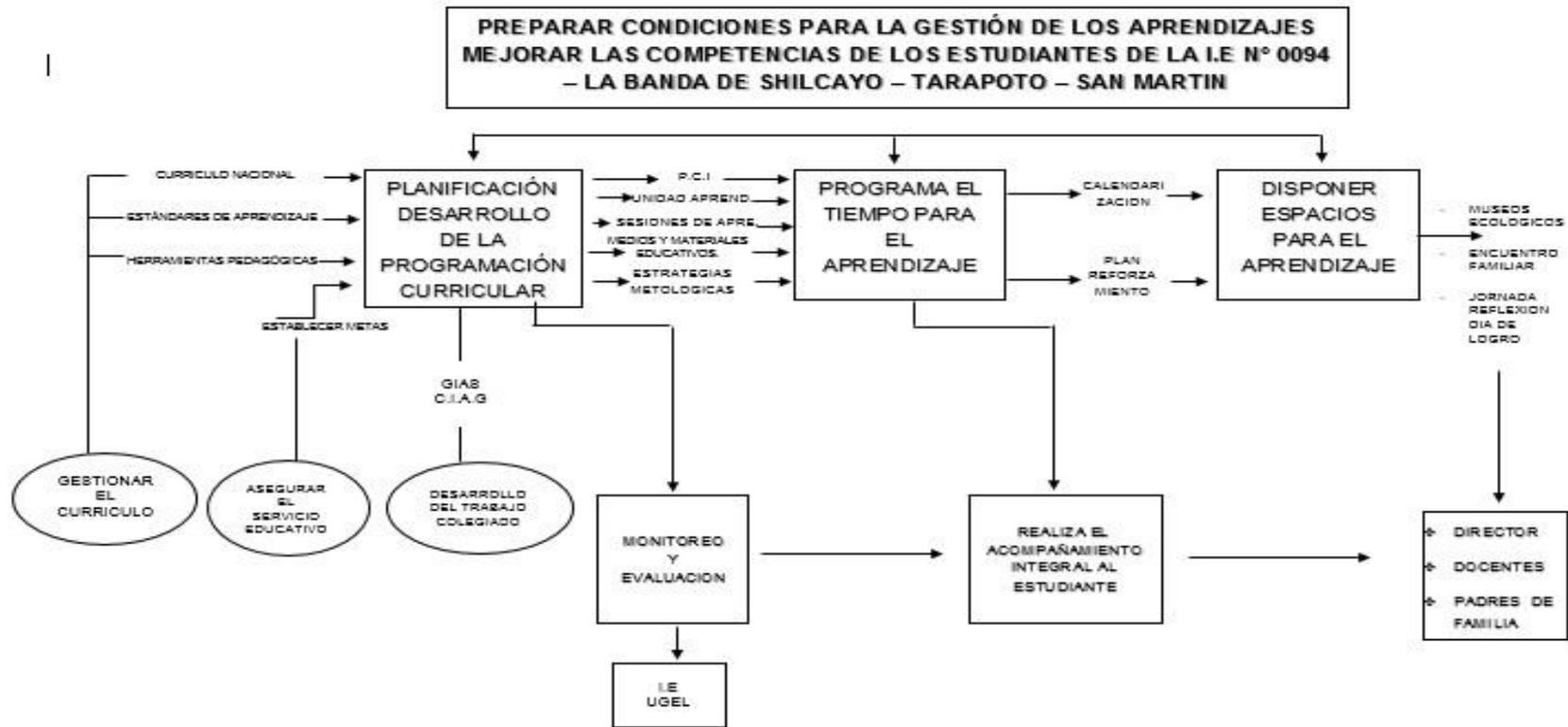


Fuente: Elaboración propia

Se necesita contar con un conjunto de condiciones que permitan una ejecución de calidad de los procesos curriculares y lograr aprendizajes esperados en los estudiantes.

Figura N° 5:

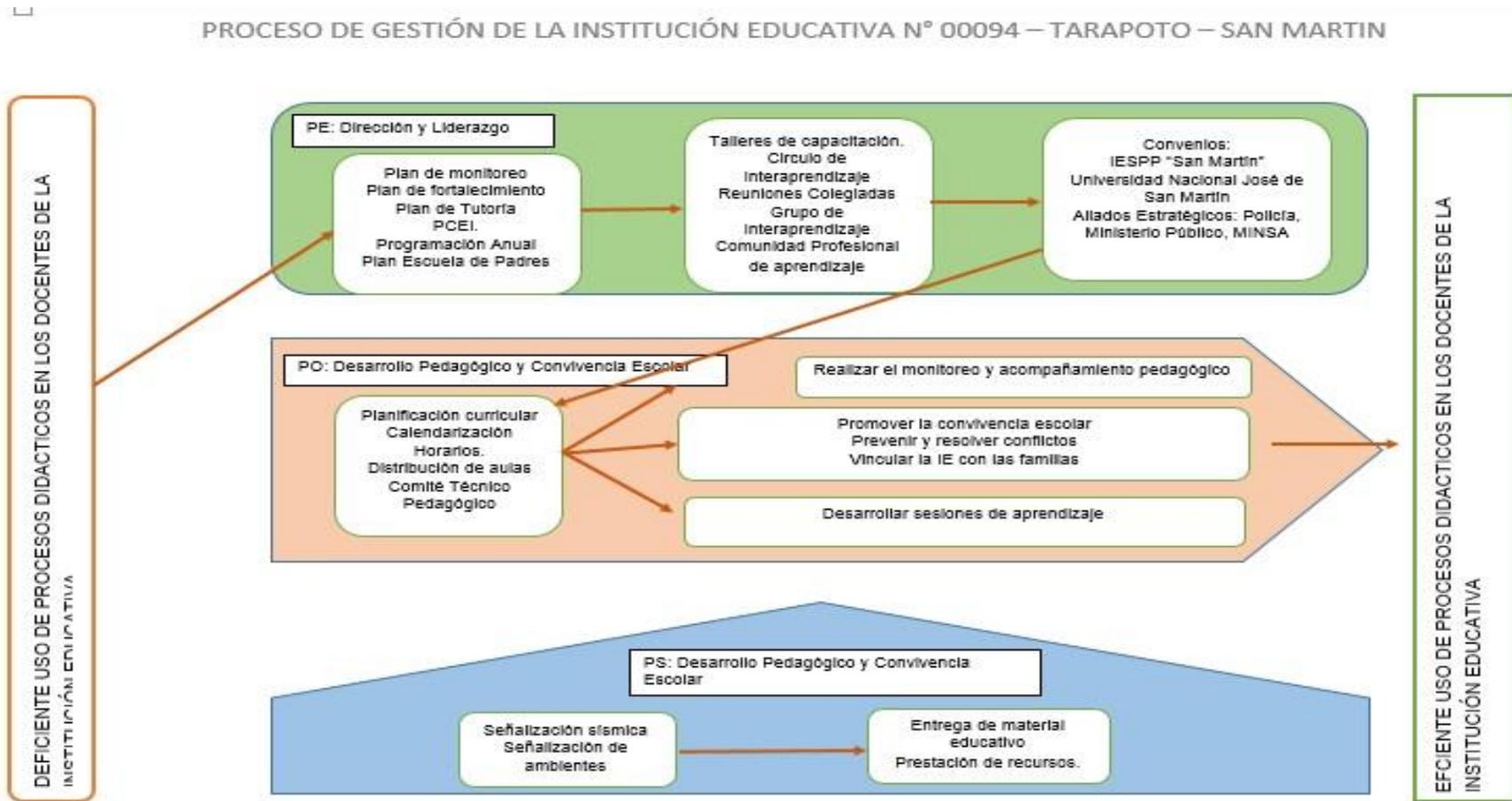
Condiciones para la gestión de los aprendizajes de las competencias



Fuente: Elaboración propia

Los tres componentes claves de la gestión por resultados: Dirección y liderazgo; desarrollo pedagógico y convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la Institución educativa, permite trabajar en forma armoniosa.

**Figura N° 6:**  
**Componentes fundamentales del proceso de la Gestión por Resultados**



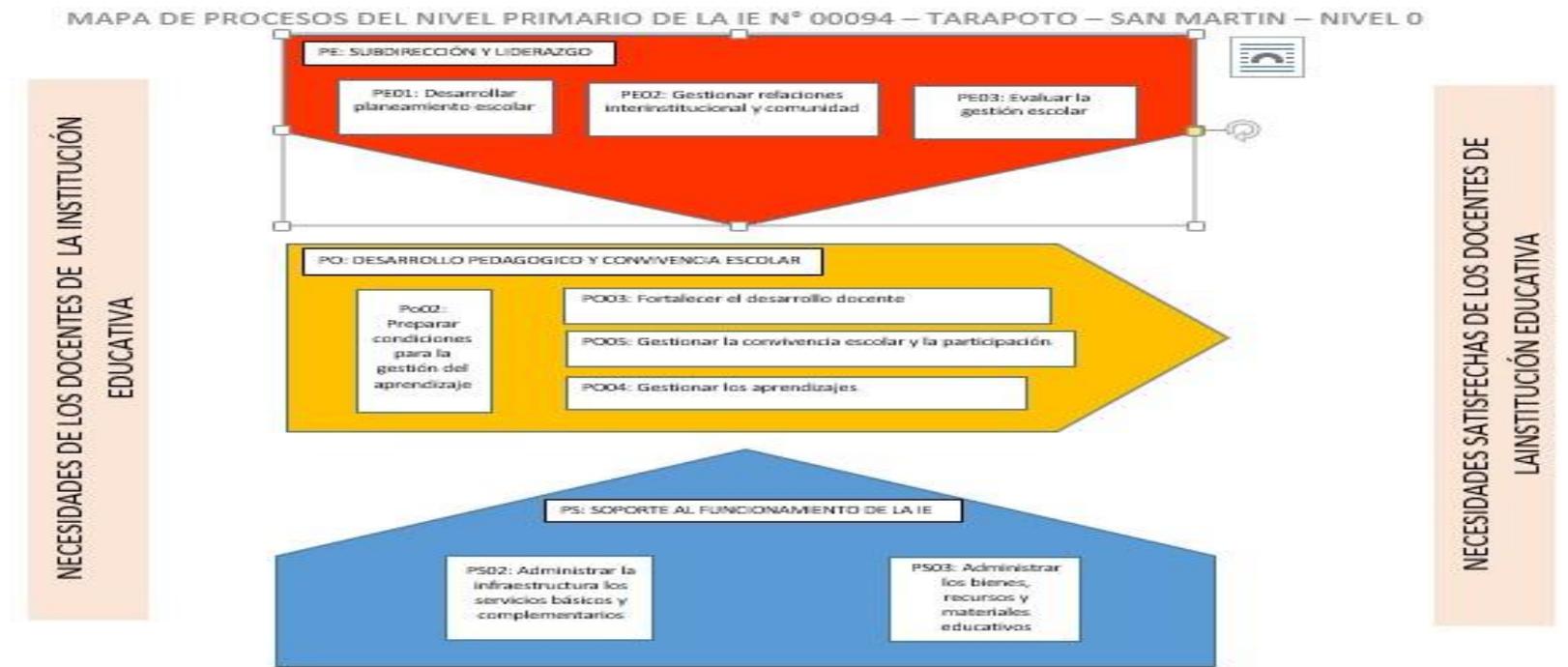
Fuente: Elaboración propia

### 3. El liderazgo en la Gestión por Resultados

El Director debe ser un líder formal y democrático que lleve a la institución al compromiso con el logro de las metas y objetivos estratégicos formulados.

Figura N° 7:

Diseño de matriz de Gestión por Resultados



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Herramientas para la gestión por resultados

Figura N° 8:

Flujo de herramientas de la gestión por resultados



**Fuente:** Elaboración propia

Las herramientas de gestión por resultados, deviene de por si en los orientadores y los que marcan el éxito de las acciones a ejecutar. El papel del líder es fundamental en todo el proceso de las acciones planificadas. La planificación es un proceso crucial para toda organización. En este proceso es necesario identificar y establecer los objetivos que se desea lograr, y cómo ejecutarlos, la forma de evaluar para mejorar todo el proceso. La planificación permite la toma de decisiones oportunas y eficaces para que el logro de los objetivos sean los esperados.

El proyecto educativo institucional es el punto de partida. En su construcción, todos los integrantes de la comunidad educativa se comprometen en su ejecución. Es aquí donde se genera el principio de identidad y fidelidad con organización por

parte de cada miembro de la institución educativa. El director lidera este proceso y es el que motiva a todos a involucrarse en este proceso. Una de las herramientas para su construcción es la comunicativa horizontal y asertiva.

El Plan anual de trabajo es la herramienta operativa a corto plazo y establecen las acciones precisas a lograr en este periodo de tiempo. Se complementa con el presupuesto por resultados, en el que se asigna los recursos financieros para la ejecución de cada actividad planificada, y de acuerdo con las capacidades de operatividad de cada institución.

El Plan de Gestión Institucional - PGI es una herramienta de corto plazo que orienta la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones primordiales de la institución educativa, señala las estrategias a realizar como parte de un proceso en base a la visión, misión y Objetivos Estratégicos del Proyecto Educativo Institucional.

Estas herramientas son las que dan las pautas para que el desarrollo pedagógico y la convivencia escolar sean de calidad. La planificación curricular es la que traduce el Currículo Nacional de Educación Básica en las diversas programaciones curriculares enmarcadas en las metas y objetivos de mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

## **VI. METODOLOGÍA PROPUESTA**

Todas las acciones metodológicas a realizar deben clarificar los principios de resultados o logros de los estudiantes a través de la calidad de la práctica pedagógica y convivencia escolar y aprendizajes significativos para todos hasta alcanzar la excelencia de los aprendizajes.

Asimismo, permite determinar la propuesta para la mejora de las prácticas institucionales: procesos curriculares en el aula, gestión compartida y con liderazgo pedagógico por parte del equipo directivo, etc.

Posibilita el promover la capacidad interna de cambio de actitudes de los miembros de la institución: fortalecimiento del aprendizaje individual y colectivo, promoción de una cultura de trabajo colaborativa para identificar problemas y formular alternativas de resolución, estimular estrategias de trabajo con proyectos institucionales y específicos

**Talleres:** Toda propuesta debe ser comunicada a los involucrados. Para esto se recurre a la realización de talleres de sensibilización que permitirá informar y convencer de la importancia de lo que se propone.

También los talleres permitirán realizar las acciones de aprendizaje y planificación de un conjunto de acciones que permitan lograr lo que se ha propuesto.

**Jornadas:** Durante el desarrollo de las acciones hace necesario realizar reajustes en el proceso. Para ello se realiza las jornadas, las mismas que pueden ser de reflexión, de trabajo, etc.

Toda jornada conlleva a lograr aspectos que aún no han formado parte de la conducta de cada miembro de la institución. También permite evaluar el nivel de logro de cada objetivo planteado

**Pasantías:** Las pasantías es un sistema de trabajo que permite tener una nueva perspectiva de los avances y logros de otras organizaciones en el mismo campo de trabajo en el cual se tienen dificultades. Permite visualizar cómo otras organizaciones están logrando lo que se pretende lograr.

**Monitoreo, Acompañamiento y evaluación:** Es una estrategia que permite identificar las necesidades de los docentes en materia de su desempeño en la práctica pedagógica y, a partir de la identificación de esas necesidades, realizar el acompañamiento que permita brindar información, datos, estrategias, etc. que posibilite mejorar el desempeño de cada docente. Y la evaluación conste en determinar cuánto de las necesidades se ha logrado superar.

## VII. MATRIZ ORIENTADORA

Tabla 15:

### MATRIZ DE COMPROMISOS DE GESTIÓN, OBJETIVOS, INDICADORES, METAS, ESTRATEGIAS Y CRONOGRAMAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0094 – TARAPOTO - SAN MARTÍN

N°	COMPROMISO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS Y/O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA
1	<p><input type="checkbox"/> Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa.</p>	<p><input type="checkbox"/> Mejorar los niveles de logro de aprendizaje en el área de matemática, Comunicación, y CTA, empleando metodologías que movilicen los procesos cognitivos, haciendo uso de los textos y cuadernos de trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorar los resultados en la evaluación censal (ECE) 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 75.94% de los estudiantes demuestran inclinación en área de matemática.</li> <li>• 85.96 % de estudiantes demuestran inclinación en área de comunicación.</li> <li>• 100. % de estudiantes tienen nota aprobatoria en FCC. Personal Social</li> <li>• 97.64. % de estudiantes tienen nota aprobatoria en HGE</li> <li>• 66.3 % de estudiantes sobresalen en CTA.</li> <li>• Estudiantes que logran el nivel satisfactorio en áreas de matemática, Comunicación, Personal Social, CTA y Formación ciudadana y cívica.</li> <li>• Medios de comunicación, materiales y factor docente y PPF</li> </ul>	<p><input type="checkbox"/> Aplicativo de Avances y metas del a I.E N° 00094 Tarapoto</p>	<p><input type="checkbox"/> Mejorar los niveles de logro de aprendizaje en el área de matemática, Comunicación, y CTA, empleando metodologías que movilicen los procesos cognitivos, haciendo uso de los textos y cuadernos de trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorar los resultados en la evaluación censal (ECE) 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 88 % de estudiantes aprueben el área de Matemática.</li> <li>• 95 % de estudiantes debe tener un nivel aprobatorio en área Comunicación.</li> <li>• 80 % de estudiantes en el nivel aprobatorio en área CTA.</li> <li>• Ascender en un 10 el nivel satisfactorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar alumnos sobresalientes en las áreas para dar reforzamiento a los demás estudiantes mediante el trabajo en equipo.</li> <li>• Brindar reforzamiento académico a los alumnos menos destacados</li> <li>• Aplicación efectiva del plan lector.</li> <li>• Aplicar estrategias de enseñanza – aprendizaje en las diversas áreas.</li> <li>• Elaborar proyectos para articular áreas.</li> <li>• Utilizar medios y materiales acorde a cada área.</li> <li>• Gestionar la presencia de los docentes desde el primer día de labores</li> </ul>	<p>Marzo a Diciembre</p>
2	<p><input type="checkbox"/> Retención anual e interanual de estudiantes en la Institución Educativa.</p>	<p><input type="checkbox"/> Porcentaje de retención (cantidad de estudiantes que culminan el año escolar y se matriculan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en un 15 % de estudiantes matriculados entre los años 2016–2018</li> <li>• Asistencia de estudiantes al 95% al inicio del año escolar</li> </ul>	<p><input type="checkbox"/> El 5.05% de estudiantes retirados y trasladados en el 2016 y 2018</p>	<p><input type="checkbox"/> Disminuir el porcentaje de estudiantes que abandonan la I.E, utilizando estrategias técnico pedagógico.</p>	<p><input type="checkbox"/> Disminuir en un 90% la cantidad de estudiantes que abandonan la I.E</p>	<p><input type="checkbox"/> Jornada de reflexión y compromiso de docentes, padres de familia por la mejora de los aprendizajes</p> <p><input type="checkbox"/> Difundir las competencias, capacidades y</p>	

		en el siguiente).		<input type="checkbox"/> Aumento de un 12.15% de alumnos que requieren recuperación entre los años 2017 – 2019 <input type="checkbox"/> Ausencia de estudiantes los primeros días del año y en tiempo de cosecha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir porcentaje de estudiantes con áreas desaprobadas.</li> <li>Reducir el porcentaje de estudiantes que reprueben el año académico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir en un 80% la cantidad de estudiantes que requieren recuperación.</li> <li>Reducir en un 90% la cantidad de alumnos que reprueban el año</li> </ul>	<p>contenidos mediante la entrega de Programación Anual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañamiento continuo del director a los docentes en el manejo de estrategias de enseñanza aprendizaje.</li> <li>Jornada de interaprendizaje entre docentes y alumnos</li> </ul>	Marzo a Diciembre	
3	Cumplimiento de la calendarización planificada y aprobada por la Institución Educativa.	Porcentaje de horas lectivas ejecutadas por nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés de la dirección por garantizar la presencia del personal docente y administrativo para el buen inicio del año escolar.</li> <li>Atención oportuna a los estudiantes.</li> <li>Docentes comprometidos con las actividades pedagógicas planificadas</li> <li>Identificar días feriados, días festivos y días dedicados al trabajo efectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso interés del padre de familia en la labor del estudiante y de sus hijos.</li> <li>Participación en eventos sociales que no competen a la actividad pedagógica</li> <li>Alcaldes decretan feriados afectando clases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con las horas efectivas programadas en cada período establecido</li> <li>Cumplir con todas las actividades curriculares programadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir al 100% con las horas efectivas de clase.</li> <li>Aprovechar eficientemente el tiempo en la Institución Educativa en la atención a los estudiantes.</li> <li>Adecuar la calendarización del año escolar a la realidad de la I.E y su entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización a docentes y estudiantes en el uso adecuado del tiempo en escuela</li> <li>Reprogramar las actividades no realizadas.</li> <li>Realizar talleres culturales teniendo en cuenta la integración de áreas.</li> <li>Plan de contingencia para atención estudiantil ante inasistencias de docentes.</li> <li>Apoyo de docentes en actividades extracurriculares que contribuyan al desarrollo del aprendizaje.</li> </ul>	marzo a diciembre	
4	Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica	Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje	Porcentaje de tiempo dedicado exclusivamente las actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo del director en la conducción de la I.E.</li> <li>Puntualidad según el horario establecido.</li> <li>Cumplimiento oportuno de las programaciones curriculares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de tiempo en actividades como: ensayos de marcha, actividades deportivas, actividades promocionales, control de asistencia y revisión de cuadernos.</li> <li>Indisciplina de los estudiantes.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Implementar de la carpeta pedagógica con nuevas metodologías alternativas para el desarrollo de la clase y recojo de información. <input type="checkbox"/> Capacitación en jornadas de trabajo colegiado en el desarrollo de las secciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir al 100% las actividades programadas.</li> <li>Aprovechar el tiempo en Actividades que favorezcan y contribuyan a la mejora de los aprendizajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del plan mejora de disciplina.</li> <li>Monitoreo constante de la ejecución de sesiones de aprendizaje para verificar su cumplimiento.</li> </ul>	
				Permiso excesivo de los docentes por diversos motivos. Desfase entre lo programado y lo ejecutado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el interés y creatividad de los estudiantes.</li> </ul>			marzo a diciembre	

5	<input type="checkbox"/> estilo de la convivencia escolar en la Institución Educativa. <input type="checkbox"/> Uso de herramientas pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje	Organizar el comité de Tutoría, Orientación, Educación y convivencia escolar. Actualizar las normas de convivencia de acuerdo con el RI en cada aula y la IE. Reducir el porcentaje de casos de violencia escolar atendidos y registrados en <a href="http://www.sisev.e.pe">www.sisev.e.pe</a> . Mejorar el porcentaje de docentes que emplean herramientas pedagógicas para la ejecución de sesiones de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes comprometidos a fomentar un buen clima institucional garantizado el desarrollo del aprendizaje, enfatizando los valores</li> <li>• Inclusión interculturalidad entre docentes y estudiantes.</li> <li>• Estudiantes con principios de vida moral</li> <li>• La IE cuenta con Comité de Tutoría y RI actualizado.</li> <li>• Docentes tienen nociones sobre las rutas de aprendizaje</li> <li>• Docentes muestran interés por conocer y aplicar las rutas de aprendizaje</li> </ul>	Escasa práctica de valores por parte de los alumnos Escasa práctica de equidad con los estudiantes en el proceso educativo. No hay capacitaciones oportunas en rutas de aprendizaje. Baja remuneración para asistir a cursos de capacitación pagadas	Brindar orientación adecuada a los estudiantes en su desarrollo físico y psicológico. Mantener un clima de paz y tranquilidad en el aula. Fomentar una convivencia de paz entre estudiantes y profesores respetando sus respectivas etnias culturales. Generar espacios de inter aprendizaje entre docentes	Incrementar al 90% la práctica de valores favoreciendo el desarrollo del aprendizaje. El 100% de docentes utilizan metodologías propuestas en las rutas de aprendizaje.	Acoger a los estudiantes con calidez. Fomentar la práctica de valores mediante la escuela de padres. Programar temas de interés social para desarrollar en horas de tutoría. Enfatizar la práctica de valores en todas las áreas. Aplicar una encuesta para verificar el clima institucional y detección de bullying Elaborar programaciones, proyectos y unidades de aprendizaje en forma integrada. Jornadas de reflexión pedagógicas. Uso del Portal Perueduca	marzo a diciembre
---	--	--	--	---	--	--	--	-------------------

6	<p>Instrumentos de Gestión.</p> <p>Formulación del PEI e implementación del PAT</p> <p>Uso de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar el porcentaje de actores educativos involucrados en la elaboración del PEI.</li> <li>• Cuantificar las actividades planificadas en el PAT que han sido implementadas.</li> <li>• Porcentaje elevado de docentes que emplean materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% de docentes participan en la elaboración del PEI.</li> <li>• 90% de tutores fueron implementados en 2016.</li> <li>• Contamos con un banco de libros donados por MINEDU y otras instituciones.</li> <li>• Ambiente adecuado para biblioteca.</li> <li>• Instrumentos para banda de música.</li> <li>• Contamos con materiales audio visual (tv, radio DVD, Laptos, Proyector, Ecran, computadoras, salas de innovación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de todas las áreas con materiales educativos.</li> <li>• Profesores que se habitúan al uso de los materiales.</li> <li>• Escases de materiales en las diversas áreas.</li> <li>• No contamos con una videoteca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la participación total y activa de los docentes para la ejecución del PAT.</li> <li>• Solicitar apoyos de autoridades y entidades privadas para obtener ayuda.</li> <li>• Implementación de todas las áreas con materiales adecuados.</li> <li>• Utilizar materiales existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir la elaboración del PAT al tiempo previsto</li> <li>• Cumplir al 100% las actividades programadas en el PAT</li> <li>• Que el 100% de docentes utilicen los materiales y recursos educativos en sus actividades pedagógicas</li> <li>• Que todas las áreas estén implementadas adecuadamente.</li> <li>• Reposición de los materiales y recursos educativos deteriorados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el apoyo de material logístico para facilitar el proceso de enseñanza estratégica</li> <li>• Socializar el PAT</li> <li>• Exploración y análisis de los materiales y recursos existentes, para su uso adecuado en el aula.</li> <li>• Operativizar del portal Perú educa, articulando los recursos que propone en las programaciones curriculares.</li> <li>• Gestionar la adquisición de materiales y recursos educativos a los organismos correspondientes.</li> </ul>	<p>Marzo a diciembre.</p>
---	---	---	---	--	---	--	---	---------------------------

Tabla 16:

**ACTIVIDADES POR COMPROMISOS**

	ACTIVIDADES	COMPROMISOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		FUENTE DE VERIFICACIÓN
				Inicio	Fin	
<b>Fase 1</b> <b>Buen inicio del año escolar</b>	<input type="checkbox"/> Actividades que permitan garantizar la matrícula oportuna y sin condicionamientos	<input type="checkbox"/> Retención anual de estudiantes en la Institución Educativa.	Director  Docentes. APAFA. Sociedad Civil	Febrero	Marzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nómina de matrícula</li> <li>▪ Reporte de SIAGIE</li> </ul>
	<input type="checkbox"/> Actividades de bienvenida a los estudiantes, con el objetivo de crear las condiciones para un clima escolar favorable para los aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención interanual de estudiantes en la Institución Educativa.</li> <li>▪ Gestión del clima escolar en la Institución Educativa.</li> </ul>	Director  Docentes, trabajadores	marzo	marzo	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Informe</li> <li>Evidencias (fotografías y filmaciones).</li> </ul>
	<input type="checkbox"/> Acciones para una adecuada distribución de los materiales educativos	Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	Director	marzo	abril	Listado de entrega
	<input type="checkbox"/> Actividades para el mantenimiento del local escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión del clima escolar en la Institución Educativa.</li> <li>▪ Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT) con participación de la comunidad educativa.</li> </ul>	docentes Director Coordinadores Pedagógicos	marzo	diciembre  Nov.	Informes wasichay
<b>Fase 2</b> <b>Aprendizajes</b>	<input type="checkbox"/> I Jornada de reflexión pedagógica que posibilite el ajuste y/o actualización del PAT y el establecimiento de las metas de aprendizaje, las estrategias pedagógicas y compromisos de los diferentes actores de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progreso anual de los estudiantes de la Institución Educativa.</li> <li>▪ Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT) con participación de la comunidad educativa.</li> </ul>	Director. Docentes. APAFA, Municipio Escolar	marzo	diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe Fotos Filmaciones</li> <li>▪ Resultado de evaluaciones externas.</li> <li>▪ Cuadros y estadística de los logros por áreas.</li> </ul>
	<input type="checkbox"/> Evaluación de estudiantes (primer semestre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progreso anual de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa.</li> <li>▪ Uso adecuado de herramientas Metodológicas por los docentes en las sesiones de aprendizaje.</li> </ul>	Docentes	marzo	junio	Registros Evaluaciones

□ Primer día del logro (primer semestre).	Uso adecuado de herramientas metodológicas por los docentes en las sesiones de aprendizaje	Docentes	marzo	julio	Filmaciones, Fotos
□ II Jornada de reflexión con la finalidad de realizar un balance de los compromisos e indicadores de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progreso anual de los estudiantes de la Institución Educativa.</li> <li>▪ Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica en la IE</li> </ul>	Director	julio	julio	Ficha de monitoreo y fotos
□ Evaluación Censal (Segundo semestre) para secundaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progreso anual de aprendizaje estudiantes de aprendizajes</li> <li>▪ Acompañamiento y monitoreo a la práctica de monitoreo de la IE</li> <li>▪ Uso adecuado de herramientas metodológicas por los docentes en las sesiones de aprendizaje.</li> </ul>	Director docentes	julio	Octub.	Registros evaluaciones
□ Semana de la Democracia	Cumplimiento de calendarización	Docentes	nov.	nov.	Filmaciones
□ Actividades para el cumplimiento del Plan Lector	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progreso anual de los estudiantes de la Institución Educativa.</li> <li>▪ Uso adecuado de herramientas metodológicas por los docentes en las sesiones de aprendizaje.</li> </ul>	Docentes	marzo	dic.	Trabajos registros
□ Actividades de tutoría y orientación educativa	Gestión de la convivencia escolar en la IE	Coordinador de Tutoría y Tutores	marzo	dic.	Informes
□ Actividades para el cuidado ambiental, la prevención de riesgos, desastres y simulacros.	Uso adecuado de herramientas metodológicas por los docentes en las sesiones de aprendizaje.	Director, docentes estudiantes	marzo	dic.	Filmaciones Fotos, actas
□ Actividades de promoción de la cultura y el deporte y la participación en los juegos escolares nacionales deportivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progreso anual de los estudiantes de la Institución Educativa.</li> <li>▪ Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.</li> </ul>	Docentes	marzo	dic.	Registros, eventos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Actividades relacionadas al Plan Aprende Saludable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Campaña de nutrición y salud</li> </ul>	Docentes	marzo	dic.	Fotos, evaluac.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Actividades de aniversario institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Elaboración de programa de actividades.</li> </ul>	Docentes, padres de familia y alumnos.	Mayo	Junio	Fotos, filmaciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Actividades propias de los concursos nacionales, regionales e IE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Participación de los alumnos más destacados.</li> </ul>	Docentes y alumnos.	Junio	Noviembre	Fichas de evaluación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Actividades de innovación y creatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Instrumentos de gestión.</li> </ul>	Docentes y alumnos.	Julio	enero	Fotos, informes
<b>Fase 3</b> <b>Balance del año escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ III Jornada de reflexión, balance del año escolar y rendición de cuentas de acuerdo con los compromisos e indicadores de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Gestión de la convivencia escolar en la IE.</li> <li>▢ Instrumentos de Gestión</li> </ul>	Director docentes	nov	dic.	Libro actas Informes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Día de Logro en el marco de la clausura del año escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Progreso anual de aprendizaje de la Institución Educativa.</li> <li>▢ Instrumentos de Gestión</li> </ul>	Director docentes	dic.	dic	Actas, fotos

El proceso se finaliza con el balance y la rendición de cuentas, el cual se desarrollan en dos hitos importantes:

- a. Día del Logro en el marco de la clausura del año escolar. - En el marco de la clausura del año escolar se planifica el II Día del Logro, acto público institucionalizado. Es donde se evidencian los aprendizajes logrados a lo largo de todo el año, compartiendo los aciertos y dificultades encontrados.
- b. Jornada de reflexión, balance y rendición de cuentas de acuerdo a los compromisos e indicadores de gestión. – Esta jornada de reflexión es el espacio donde se hace el balance de la ejecución de los compromisos e indicadores de gestión. Se ejecuta en el mes de diciembre, y tienen como correlato el reajuste o actualización del PAT para el siguiente año. El equipo directivo compromete a los miembros de la comunidad educativa en el establecimiento de metas hacia la mejora de los aprendizajes del año escolar siguiente.

## **VII.- EVALUACIÓN**

La evaluación es el aspecto fundamental que permite cuantificar el nivel de logro de los objetivos planteados y el impacto que genera en los aprendizajes de los estudiantes. Es preciso identificar claramente los resultados de aprendizaje de los estudiantes que se establecieron previamente. En este proceso se tiene en cuenta el recojo de evidencias de todo el sistema educativo de la institución; devolución y retroalimentación en todas las áreas, los reportes en función de los resultados que se obtuvieron luego de la ejecución de cada proceso y/o actividad y la creación de oportunidades continuas para la mejora de los desempeños tanto por parte del estudiante, como de los docentes, administrativos, directivos y padres de familia.

Este proceso permite establecer los criterios de éxito para la viabilidad y sustentabilidad de la propuesta de gestión por resultados y plantear recomendaciones que permitan mejorar los procedimientos de gestión, así como las estrategias de valoración.

## VIII. REFERENCIAS

- Andrade, A. P. (2003). *Desarrollo de capacidades. Propuesta Metodológica para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Lineamientos de Respuesta a Nivel de Centros Educativos*. Lima - Perú: Ministerio de Educación – DINFOCAD.
- Andueza, J., & Lavega, P. (6 de Noviembre de 2017). Incidencia de los juegos cooperativos en las relaciones interpersonales. *Movimiento*, 213-228.
- Antioquía, S. d. (26 de julio de 2014). *Áreas de La Gestión Educativa*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/351592315/Areas-de-La-Gestion-Educativa>
- Arenas Limas, L. Y., & Arteaga Burgos, J. J. (2014). *La ruleta y el ludo como estrategia didáctica en el mejoramiento del rendimiento académico de la adición y sustracción en los niños y niñas de primer grado de educación primaria de la I. E. N° 81014 Pedro Mercedes Ureña, del distrito de Trujillo*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Bravo Carrasco, J. (31 de julio de 2018). *Gestión de procesos*. Obtenido de <http://libreria-universitaria.blogspot.com>: <http://libreria-universitaria.blogspot.com>
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de Investigación Científica*. Lima - Perú: San Marcos, p. 93.
- Carrasco, S. (2013). *Gestión educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Lima - Perú: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Carrera, J. R. (2015). *Nivel de Satisfacción Hacia el software educativo en el desarrollo de la capacidad de razonamiento matemático*. Universidad César Vallejo, Bagua Grande.
- Carrillo, G. B. (2015). *Validación de un programa lúdico para la mejora de las habilidades sociales en niños de 9 a 12 años*. Granada: Universidad de Granada. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25934934.pdf>
- Castillo(a), A. (26 de 06 de 2008). Herramientas informáticas para la aplicación de técnicas de desarrollo de pensamiento creativo. *Educere*, 12(43), 741-749. Recuperado el 28 de 02 de 2017, de <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/26697>
- Charnay, R. (1994). Aprender (por medio de) la resolución de problemas. En C. Parra, & I. Saiz, *Didáctica de las matemáticas. Aportes y reflexiones*. Buenos Aires: Paidós.
- Chavieri, M. A. (2016). *Juegos cooperativos y habilidades sociales en niños del II ciclo de la Institución Educativa Alfredo Bonifaz, Rímac, 2016*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8627/Chavieri\\_SMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8627/Chavieri_SMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición*. . México: Mc Graw Hill.
- Chipana, M. (2015). *Gestión pedagógica y la calidad educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro – 2013*. Juliaca - Perú: Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”.
- Cobaleda, C., Burgos, N., & Conde, R. (2017). *Juego cooperativo, conflicto y clima escolar*. Puerto Carreño Vichada: Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3339/EL%20JUEGO%20COOPERATIVO%20.pdf?sequence=1>

Colaboradores de Wikipedia (b). (22 de 01 de 2016). *FreeMind*. Recuperado el 03 de 03 de 2017, de <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=FreeMind&oldid=88617358>

Congreso de la República. (2012). *La Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial*. Lima - Perú: MINEDU.

Cotrina, L. R. (2017). *La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación*. Lima - Perú: Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo.

Cuesta, C., Prieto, A., Gómez, I. M., Barrera, M. X., & Gil, P. (Junio de 2016). La Contribución de los Juegos Cooperativos a la Mejora Psicomotriz en Niños de Educación Infantil. *Paradigma*, XXXVII(1), 99-134. Obtenido de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/viewFile/3946/1968>

Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Innovar, Especial en Educación*, 25-42.

Educación, M. d. (2017). Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU "Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. *Separata de Normas Legales*, 52-63.

Espinoza, R. (20 de Marzo de 2016). *Perú: impacto de una familia disfuncional*. Obtenido de <https://www.elpopular.pe/series/orientacion-familia/2016-03-20-peru-impacto-familia-disfuncional>

Espinoza(b), L. P. (2014). *Los minicuentos para mejorar la narración de textos en los alumnos del 3° grado "A" de la Institución Educativa "Pedro Sánchez Gavidia", Huánuco-Perú 2014*. Huánuco.

- Explorable.com. (10 de Octubre de 2009). *Muestreo probabilístico y aleatorización*.  
Obtenido de <https://explorable.com/es/muestreo-probabilistico>
- Frías, D. (2014). *Apuntes de SPSS*. Recuperado el 22 de 07 de 2015, de  
<http://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación. Quinta edición*. Santa Fe de Bogotá - Colombia: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Iacoviello, M. &. (2011). Gestión y gestores de resultados: cara y contracara .  
*Revista del CLAD "Reforma y Democracia"*, Nro. 41, Junio, 81-110, 81-110.
- Ibarra, L. (24 de Mayo de 2018). *Los conflictos escolares: un problema de todos*.  
Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/los-conflictos-escolares-un-problema-de-todos-2598.html>
- Incispp, I. (15 de Noviembre de 2016). *La Gestión Pública por Resultados. Concepto y elementos - incispp* . Obtenido de <http://incispp.edu.pe/blog/la-gestion-publica-resultados-concepto-elementos/>
- Jácome Grijalva, M. G. (2016). *Cuatro componentes de un sistema de gestión*. Quito - Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Kovacs, J. M. (Diciembre de 1991). *Neurobiología y educación temprana*. Obtenido de <http://www.waece.org/biblioteca/pdfs/d004.pdf>
- Ley General de Educación. (2003). *Ley General de Educación 28044*. Lima - Perú: El Peruano.
- López, O. (2010). *Software Educativo como apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
Recuperado el 01 de 07 de 2015, de  
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/softwareeducativo-procesodeensenanzaaprendizaje-100915174043-phpapp02.pdf>

Marroquín Peña, R. (2015). *Confiabilidad y Validez de Instrumentos de investigación*. Lima - Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Marroquín, R. (2008). *Confiabilidad y validez del instrumento de investigación*. Recuperado el 2013, de <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-4-Confiabilidad%20y%20Validez%20de%20Instrumentos%20de%20investigacion.pdf>

Martínez, G. (2012). *Los juegos cooperativos y su relación con el desarrollo de habilidades sociales en la educación inicial*. Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC105810.pdf>

Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Meneses, M., & Monge, M. (Septiembre de 2001). El juego en los niños: enfoque teórico. *Educación*, 25(2), 113-124. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44025210.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2004). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Ley N° 28411*. Lima - Perú: MEF.

Ministerio de Educación . (2013). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima - Perú: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2016). *Planificación Escolar. La Toma de decisiones informadas. Texto del Módulo 2*. Lima - Perú: Minedu.

Monroe, J. D., & Samamé, S. R. (2013). La creatividad en los estudiantes de Educación Básica y Superior de Huancayo. *Horizonte de la Ciencia*, 3(5), 75-82. Recuperado el 28 de 02 de 2017, de

<http://www.uncp.edu.pe/revistas/index.php/horizontedelaciencia/article/view/78>

- Negrete, E. M. (2015). *Estrategia didáctica de juegos cooperativos para desarrollar habilidades sociales en niños de 4 años en educación inicial*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ochoa, C. (27 de Febrero de 2015). *Muestreo probabilístico o no probabilístico*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-o-no-probabilistico-ii>
- Osés, R. M., Duarte, E., & Pinto, M. (2016). Juegos cooperativos: efectos en el comportamiento asertivo en niños de 6o. grado de escuelas públicas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 176-186.
- Otero, R. E. (2015). *El juego libre en los sectores y el desarrollo de habilidades comunicativas orales en estudiantes de 5 años de la institución educativa N° 349 Palao*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Paredes, D. P., & Rebellón, M. (2011). *Jugar y sus implicaciones en el desarrollo de pensamiento matemático*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Porras, E. (2013). *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples*. Villavicencio - Colombia: Limusa.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (8 de Enero de 2013). Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. *El Peruano*, págs. pág. 78 - 81.
- Quevedo, F. (Marzo de 2011). Medidas de tendencia central y dispersión. *Medwave*(3), 1-6.

- Quintanilla, R. E. (2015). *Trabajo cooperativo y su relación con el rendimiento académico de los estudiantes en la asignatura de historia y filosofía de la educación; facultad de educación, UNAP – 2015*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Obtenido de [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4716/Rommel\\_Tesis\\_Doctorado\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4716/Rommel_Tesis_Doctorado_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramos, L. B., & Albitres, R. E. (2013). *Sistema de gestión para resultados en el Perú. Aportes para su Aplicación*. Lima - Perú: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Rodas, C. M. (2014). *Administración por objetivos en la empresa Quetzaltenango*. Quetzaltenango – Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Rojas, & O. (26 de julio de 2016). *Tema 7. Dimensiones de la Gestión Escolar. - Elaboración del PAGE*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/.../tema-7-dimensiones-de-la-gestion-escolar>
- Ruiz, M. (2017). *El juego: Una herramienta importante para el desarrollo integral del niño en Educación Infantil*. Santander: Universidad de Cantabria. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/11780/RuizGutierrezMarta.pdf?sequence=1>
- Sánchez, M. (2016). *Los juegos cooperativos y la relajación como recursos para la mejora de la convivencia en el aula de Educación Infantil*. Murcia: UNiversidad Católica de Murcia. Obtenido de [http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/2042/TFG\\_MSR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/2042/TFG_MSR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sarlé, P. (2006). *Enseñar el juego y jugar la enseñanza*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

- Silva, D. M. (2017). *Autoestima y habilidades sociales en estudiantes de 5 años de la Institución Educativa Inicial N° 105 – Jicamarca – 2017*. Jicamarca: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6216/Silva\\_NDM.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6216/Silva_NDM.pdf?sequence=1)
- Souza, L. M., & Uicab, G. R. (2014). Propuesta de juego de mesa para reforzar habilidades aritméticas. *Abstraction & Application*, 51-64.
- Sub Dirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado del OSCE. (2016). *Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones La gestión por resultados en la Contratación Pública*. Lima Perú: OSCE.
- Tristán, A., & Molgado, D. (2007). *Tablas de validez de contenido*. México: Instituto de Evaluación e Ingeniería Avanzada.
- Vargas Salgado, M. (2016). Validez de contenido de un instrumento de medición para medir el liderazgo transformacional . *Revista Global de Negocios Vol. 4, No. 1*, 35-45.
- Vicente, G. (2017). *Habilidades sociales y convivencia escolar en estudiantes del VI ciclo, instituciones educativas, Red 13, Carabayllo, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Wigodski., J. (10 de Julio de 2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 01 de Marzo de 2017, de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.pe/2010/07/variables.html>
- Yong Kim, J. (2016). *Luchar contra la corrupción para crear un mundo más justo y próspero. Cumbre contra la Corrupción*. Londres: Banco Mundial.: Banco Mundial.

Zavala, S. (2009). *Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición*. Caracas: Biblioteca de la Universidad Metropolitana. Obtenido de [https://www.ubu.es/sites/default/files/portal\\_page/files/guia\\_estilo\\_apa.pdf](https://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/guia_estilo_apa.pdf)

Zumba, D. M. (2017). *Disfuncionalidad familiar como factor determinante de las habilidades sociales en adolescentes de la fundación proyecto Don Bosco*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

## IX. ANEXOS

### Instrumento de evaluación



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

#### **ENCUESTA PARA RECOGER INFORMACIÓN REFERIDO A LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESCOLAR Y PROPUESTA DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA I.E. N° 00094 – TARAPOTO – SAN MARTÍN**

Estimado miembro de la Institución Educativa N° 0094 – Tarapoto – San Martín; la presente encuesta es un instrumento de carácter anónimo, por lo que se le solicita responder en forma libre consciente y con la verdad, acerca de la realidad institucional. Esta información será valiosa para formular una propuesta de Gestión para su Institución Educativa.

Responda todos los ítems y marque una de las tres las opciones: SI NO A VECES.

Gracias por su ayuda y participación

#### **I.- Datos Generales:**

1. Usted es:

Docente ( )

Estudiante ( )

Padre de Familia ( )

2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

#### **II.- VARIABLE DEPENDIENTE**

##### **Administrativa**

1. El proyecto Educativo Institucional está presente en los documentos de gestión

SI

NO

A VECES

2. El CONEI establece las políticas educativas al inicio del año académico escolar.

SI

NO

A VECES

Las políticas educativas establecidas por el CONEI permiten la formulación de planes y proyectos

SI NO A VECES

3. La IE., gestiona adecuadamente los recursos necesarios para las aulas.

SI NO A VECES

4. La Institución está organizada según los objetivos estratégicos.

SI NO A VECES

5. Las actividades planificadas están asignadas a los equipos de trabajo según su naturaleza.

SI NO A VECES

6. Los recursos están asignados de manera racional a cada equipo de acuerdo a las actividades planificadas.

SI NO A VECES

7. El Plan de Mantenimiento de la IE. Responde a las necesidades prioritarias.

SI NO A VECES

8. El Plan de Capacitación de su personal docente y administrativo, responde a las necesidades y demandas identificadas.

SI NO A VECES

9. Los objetivos del Plan Anual de Trabajo son viables para lograr los resultados esperados

SI NO A VECES

10. El presupuesto de la I.E está alineado con los objetivos del Plan Anual de Trabajo.

SI NO A VECES

### **Pedagógica y académica**

11. La I.E., cuenta con mecanismos para que los docentes utilicen los recursos necesarios para las actividades pedagógicas.

SI                      NO                      A VECES

12. El Órgano de Dirección realiza monitoreo, acompañamiento adecuado.

SI                      NO                      A VECES

13. Se realiza la planificación, ejecución y evaluación de la práctica pedagógica.

SI                      NO                      A VECES

14. Cuenta con un plan de tutoría para el aula tomando según las orientaciones de la DITOE.

SI                      NO                      A VECES

15. Los padres de familia participan en las actividades de académicas en el aula sobre temas de tutoría.

SI                      NO                      A VECES

### **Organizativa**

16. Los Instrumentos de Gestión son conocidos por todo el personal que labora en la IE.

SI                      NO                      A VECES

17. La institución educativa realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones

SI                      NO                      A VECES

### **Comunitaria**

18. Brinda información oportuna sobre la administración de recursos materiales, financieros y humanos a todos los miembros de la comunidad.

SI                      NO                      A VECES

19. Participan los padres de familia y comunidad en las actividades académicas.

SI                      NO                      A VECES

20. Existe un clima adecuado en la comunidad educativa.

SI NO A VECES

### III.- VARIABLE INDEPENDIENTE

#### Administrativa

21. El Plan de Gestión Institucional permite visualizar tareas, tiempos, personas, recursos, funciones y presupuesto.

SI NO A VECES

22. El Plan Anual de Trabajo responde a las necesidades y demandas de la comunidad escolar.

SI NO A VECES

23. El Plan de Monitoreo, Acompañamiento tiene metas definidas para fortalecer la práctica pedagógica.

SI NO A VECES

#### Pedagógica y académica

24. Se han establecido las metas de aprendizajes que se debe lograr en los estudiantes.

SI NO A VECES

25. Los instrumentos de gestión pedagógica permiten el logro del desarrollo de capacidades y valores.

SI NO A VECES

26. El Plan de Acompañamiento y Monitoreo permite identificar las necesidades y limitaciones de los docentes

SI NO A VECES

27. Los docentes cumplen con eficiencia su jornada laboral asignada.

SI NO A VECES

28. Los padres de familia están involucrados en el desarrollo académico de sus hijos.

SI NO A VECES

### **Organizativa**

**29.** Los miembros de la comunidad educativa están organizados de acuerdo con los lineamientos de Gestión por Resultados.

SI                      NO                      A VECES

**30.** Los equipos de trabajo responden a las necesidades y demandas de la Institución Educativa.

SI                      NO                      A VECES

**31.** La estructura de la Institución Educativa se ajusta con los principios de la Gestión por resultados.

SI                      NO                      A VECES

### **Comunitaria**

**32.** Las alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas responden a los objetivos planteados.

SI                      NO                      A VECES

**33.** El Plan de Pasantías y de Intercambio de experiencias entre otras organizaciones está enmarcado dentro de los compromisos de gestión.

SI                      NO                      A VECES

**34.** Cuenta con un Plan de participación de los padres de familia con las acciones académicas de la Institución Educativas.

SI                      NO                      A VECES



**Informe de Validación del Instrumento de Investigación para recoger información referida a la viabilidad de la Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín**

**Juicio de Expertos**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. **Apellidos y nombres del Experto:**
- 1.2. **Grado del Informante:**
- 1.3. **Institución donde labora:**
- 1.4. **Nombre del Instrumento a validar:** Encuesta
- 1.5. **Autor del Instrumento:** Herrera Algarate Lucila
- 1.6. **Título de la Investigación:** Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín
- 1.7. **Objetivo de la Investigación:** Proponer un programa de gestión por resultados para mejorar la gestión institucional de la Institución Educativa N° 0094 Tarapoto – San Martín en el año 2018
- 1.8. **Valoración:** Deficiente = 0    Baja = 1    Regular = 2    Buena = 3    Muy buena = 4

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	POSIBILIDAD DE RESPUESTA			VALORACIÓN				
			SI	NO	NO SABE	0	1	2	3	4
<b>Dependiente:</b>  Gestión Institucional	Administrativa	1. El proyecto Educativo Institucional está presente en los documentos de gestión								
		2. El CONEI establece las políticas educativas al inicio del año académico escolar								
		3. Las políticas educativas establecidas por el CONEI permiten la formulación de planes y proyectos posibles de ser alcanzados para la mejora de los procesos enseñanza-aprendizaje.								
		4. La IE., gestiona adecuadamente los recursos necesarios para las aulas.								
		5. La Institución está organizada según los objetivos estratégicos								
		6. Las actividades planificadas están asignadas a los equipos de trabajo según su naturaleza								

		7. Los recursos están asignados de manera racional a cada equipo de acuerdo a las actividades planificadas													
		8. El Plan de Mantenimiento de la IE. Responde a las necesidades prioritarias.													
		9. El Plan de Capacitación de su personal docente y administrativo, para mejorar la calidad del servicio educativo responde a las necesidades y demandas identificadas.													
		10. Los objetivos del Plan Anual de Trabajo son viables y necesarios para lograr los resultados esperados													
		11. El presupuesto de la I.E está de alineado con los objetivos del Plan Anual de Trabajo													
		Pedagógica y académica	12. La I.E., cuenta con mecanismos para que los docentes utilicen los recursos necesarios para las actividades pedagógicas.												
			13. El Órgano de Dirección realiza monitoreo, acompañamiento y/o supervisión para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes												
			14. Se realiza la planificación, ejecución y evaluación de la práctica pedagógica de manera permanente y oportuna.												

		15. Cuenta con un plan de tutoría para el aula tomando en cuenta las orientaciones de la DITOE.										
		16. Los padres de familia participan en las actividades de enseñanza – aprendizaje en el aula sobre temas de tutoría.										
	Organizativa	17. Los Instrumentos de Gestión (Plan de Gestión de Riesgos y Desastres Naturales, Plan de Acompañamiento y monitoreo, Plan de Tutoría y Convivencia Escolar; Reglamento Interno; PCI.E, Plan Anual de Trabajo, Informe de Gestión Anual) son conocidos por todo el personal que labora en la IE.										
		18. La institución educativa realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones para fortalecer las capacidades de los docentes.										
	Comunitaria	19.Brinda información oportuna sobre la administración de recursos materiales, financieros y humanos para el desarrollo del proceso E-A a todos los miembros de la comunidad.										
		20.Participan los padres de familia y comunidad en las actividades académicas.										
		21.Existe un clima adecuado en la comunidad educativa (buen trato, escucha, respeto).										

<b>Independiente</b>  Propuesta de Gestión por Resultados	Administrativa	22.El Plan de Gestión Institucional permite visualizar tareas, tiempos, personas, recursos, funciones y presupuesto										
		23.El Plan Anual de Trabajo responde a las necesidades, demandas y expectativas de la comunidad escolar y cuenta con el financiamiento necesario										
		24. El Plan de Monitoreo, Acompañamiento tiene metas definidas para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes										
	Pedagógica y académica	25. Se han establecido las metas de aprendizajes que se debe lograr en los estudiantes.										
		26. Los instrumentos de gestión pedagógica permiten el logro del desarrollo de capacidades y valores en los estudiantes										
		27. El Plan de Acompañamiento y Monitoreo permite identificar las necesidades y limitaciones de los docentes en cuanto se refiere a la calidad del desempeño docente										
		28. Los docentes cumplen con eficiencia su jornada laboral asignada.										
		29. Los padres de familia están involucrados en el desarrollo académico de sus hijos										

	Organizativa	30. Los miembros de la comunidad educativa está organizada de acuerdo con los lineamientos de gestión por Resulta										
		31. Los equipos de trabajo responden a las necesidades y demandas de la Institución Educativa										
		32. La estructura de la Institución Educativa se ajusta con los principios de la Gestión por resultados										
	Comunitaria	33. Las alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas responden a los objetivos planteados										
		34. El Plan de Pasantías y de Intercambio de experiencias entre otras organizaciones está enmarcado dentro de los compromisos de gestión										
		35. Cuenta con un Plan de participación de los padres de familia con las acciones académicas de la Institución Educativas.										

**I. OPINION DE APLICABILIDAD**

**II. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

**Tarapoto, setiembre del 2018**

### Resultados de la validación de juicio de expertos

Nivel de validez del instrumento (para cada pregunta se le dio una escala de 0 al 4, donde: 0= Deficiente; 1= baja; 2= regular; 3= Buena; 4= Muy buena)

Juez	Variable: Gestión Institucional																					Variable Independiente: Propuesta de Gestión por Resultados													
	Administrativa											Pedagógica y académica				Organizativa		Comunitaria				Administrativa				Pedagógica y académica				Organizativa		Comunitaria			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Juez 1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
Juez 2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Juez 3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Total de la Columna	11	10	10	10	11	10	9	9	9	11	10	9	10	9	10	10	10	11	11	10	10	10	11	10	9	9	9	9	11	10	9	10	9	10	
Promedio	0.79	0.68	0.74	0.68	0.79	0.68	0.63	0.68	0.63	0.63	0.74	0.74	0.63	0.68	0.63	0.68	0.68	0.68	0.79	0.79	0.68	0.74	0.68	0.79	0.68	0.63	0.68	0.63	0.63	0.74	0.74	0.63	0.68	0.63	0.68
Desv. Estandar (s)	1.074	1.247	1.054	1.247	1.074	1.247	1.075	1.247	1.075	1.054	1.054	1.075	1.247	1.075	1.247	1.247	1.247	1.074	1.074	1.247	1.054	1.247	1.074	1.247	1.075	1.247	1.075	1.054	1.054	1.075	1.247	1.075	1.247		

Fuente: Elaboración propia

**Informe de Validación del Instrumento de Investigación para recoger información referida a la viabilidad de la Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión escolar en la institución educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín**

### **Juicio de Expertos**

#### **I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: *Alicia Sánchez Alicia*
- 1.2. Grado del Informante: *Magister. Código de Registro: AUSE 21412325*
- 1.3. Institución donde labora: *Universidad Católica de Chichas - FICHA JACIN*
- 1.4. Nombre del instrumento a validar: *Encuesta*
- 1.5. Autor del instrumento: *Herrera Algarate Lucila*

1.6. Título de la Investigación: Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión escolar en la institución educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín

1.7. Objetivo de la Investigación: Proponer un programa de gestión por resultados para mejorar la gestión institucional de la Institución Educativa N° 0094 Tarapoto – San Martín en el año 2018

1.8. Valoración: Deficiente = 0 Baja = 1 Regular = 2 Buena = 3 Muy buena = 4

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	POSIBILIDAD DE RESPUESTA		VALORACIÓN					
			SI	NO	0	1	2	3	4	
		1. El proyecto Educativo Institucional está presente en los documentos de gestión						X		
		2. El CONEI establece las políticas educativas al inicio del año académico escolar						X		
		3. Las políticas educativas establecidas por el CONEI permiten la formulación de planes y proyectos posibles de ser alcanzados para la mejora de los procesos enseñanza-aprendizaje.						X		
	Administrativa	4. La I.E., gestiona adecuadamente los recursos necesarios para las aulas.						X		
Dependent e:		5. La Institución está organizada según los objetivos estratégicos						X		





Independien te  Ejemplar de Gestión por Resultados	Administrativ a	24. El Plan de Monitoreo, Acompañamiento tiene metas definidas para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes							X	
		25. Se han establecido las metas de aprendizajes que se debe lograr en los estudiantes.							X	
	Pedagógica y académica	26. Los instrumentos de gestión pedagógica permiten el logro del desarrollo de capacidades y valores en los estudiantes							X	
		27. El Plan de Acompañamiento y Monitoreo permite identificar las necesidades y limitaciones de los docentes en cuanto se refiere a la cantidad del desempeño docente							X	
		28. Los docentes cumplen con eficiencia su jornada laboral asignada.							X	
		29. Los padres de familia están involucrados en el desarrollo académico de sus hijos							X	
		30. Los miembros de la comunidad educativa está organizada de acuerdo con los lineamientos de gestión por Resultados							X	
		Organizativa	31. Los equipos de trabajo responden a las necesidades y demandas de la Institución Educativa							Y
			32. La estructura de la Institución Educativa se ajusta con los principios de la Gestión por resultados							X
			33. Las alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas responden a los objetivos planteados							X





**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Informe de Validación del Instrumento de Investigación para recoger información referida a la viabilidad de la Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión escolar en la institución educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín**

**Juicio de Expertos**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: *Perez Ceballos, Hainnes*
- 1.2. Grado del Informante: *Magister en Educación, Nueva Gestión de la Educación*
- 1.3. Institución donde labora: *Instituto Superior Pedagógico Público "Vicente Andrés Boleaúde" - Jaén*
- 1.4. Nombre del instrumento a validar: *Encuesta*
- 1.5. Autor del instrumento: *Herrera Aguirre Lucila*

1.6. Título de la Investigación: Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión escolar en la institución educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín.

1.7. Objetivo de la Investigación: Proponer un programa de gestión por resultados para mejorar la gestión institucional de la Institución Educativa N° 0094 Tarapoto – San Martín en el año 2018.

1.8. Valoración: Deficiente = 0 Baja = 1 Regular = 2 Buena = 3 Muy buena = 4

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	POSIBILIDAD DE RESPUESTA		VALORACION				
			SÍ	NO	0	1	2	3	4
Dependent	Administrativ a	1. El proyecto Educativo Institucional está presente en los documentos de gestión							✓
		2. El CONEI establece las políticas educativas al inicio del año académico escolar							✓
		3. Las políticas educativas establecidas por el CONEI permiten la formulación de planes y proyectos posibles de ser alcanzados para la mejora de los procesos enseñanza-aprendizaje.							✓
		4. La I.E. gestiona adecuadamente los recursos necesarios para las aulas.							✓
		5. La institución está organizada según los objetivos estratégicos							✓











**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Informe de Validación del Instrumento de Investigación para recoger información referida a la viabilidad de la Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión escolar en la institución educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín**

**Juicio de Expertos**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: *Rafael Castro Elmer*
- 1.2. Grado del informante: *Magister en Ciencias de la Educación* *Unidad de Investigación y Docencia*
- 1.3. Institución donde labora: *IC "Alfonso Velasco" Píntura Jirón*
- 1.4. Nombre del instrumento a validar: *Encuesta*
- 1.5. Autor del instrumento: *Herrera Algarate Lucila*

1.6. Título de la investigación: Propuesta de Gestión por Resultados para mejorar la gestión escolar en la institución educativa N° 0094, Tarapoto-San Martín

1.7. Objetivo de la investigación: Proponer un programa de gestión por resultados para mejorar la gestión institucional de la Institución Educativa N° 0094 Tarapoto – San Martín en el año 2018

1.8. Valoración: Deficiente = 0 Baja = 1 Regular = 2 Buena = 3 Muy buena = 4

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	POSIBILIDAD DE RESPUESTA		VALORACIÓN				
			SI	NO	0	1	2	3	4
		1. El proyecto Educativo Institucional está presente en los documentos de gestión							✓
		2. El CONEI establece las políticas educativas al inicio del año académico escolar							✓
		3. Las políticas educativas establecidas por el CONEI permiten la formulación de planes y proyectos posibles de ser alcanzados para la mejora de los procesos enseñanza-aprendizaje.							✓
	Administrativ	4. La I.E. gestiona adecuadamente los recursos necesarios para las aulas.							✓
Dependient	9	5. La institución está organizada según los objetivos estratégicos							✓

Causas Institucional		6. Las actividades planificadas están asignadas a los equipos de trabajo según su naturaleza							✓	
		7. Los recursos están asignados de manera racional a cada equipo de acuerdo a las actividades planificadas							✓	
		8. El Plan de Mantenimiento de la E. Responde a las necesidades prioritarias							✓	
		9. El Plan de Capacitación de su personal docente y administrativo, para mejorar la calidad del servicio educativo responde a las necesidades y demandas identificadas.							✓	
		10. Los objetivos del Plan Anual de Trabajo son viables y necesarios para lograr los resultados esperados							✓	
		11. El presupuesto de la IE está de acuerdo con los objetivos del Plan Anual de Trabajo							✓	
		12. La I.E., cuenta con mecanismos para que los docentes utilicen los recursos necesarios para las actividades pedagógicas.							✓	
		13. El Organismo de Dirección realiza monitoreo, acompañamiento y/o supervisión para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes							✓	
		14. Se realiza la planificación, ejecución y evaluación de la práctica pedagógica de manera permanente y oportuna.							✓	
		15. Cuenta con un plan de tutoría para el aula tomando en cuenta las orientaciones de la DITOE.							✓	
			Pedagógica y académica							

		16. Los padres de familia participan en las actividades de enseñanza –aprendizaje en el aula sobre temas de tutoría.							<input checked="" type="checkbox"/>
		17. Los instrumentos de Gestión (Plan de Gestión de Fiestas y Desastres Naturales, Plan de Acompañamiento y monitoreo, Plan de Tutoría y Convivencia Escolar, Reglamento Interno, PCLE, Plan Anual de Trabajo, Informe de Gestión Anual) son conocidos por todo el personal que labora en la IE.							<input checked="" type="checkbox"/>
	Organizativa	18. La institución educativa realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones para fortalecer las capacidades de los docentes.							<input checked="" type="checkbox"/>
		19. Brinda información oportuna sobre la administración de recursos materiales, financieros y humanos para el desarrollo del proceso E-A a todos los miembros de la comunidad.							<input checked="" type="checkbox"/>
	Comunitaria	20. Participan los padres de familia y comunidad en las actividades académicas.							<input checked="" type="checkbox"/>
		21. Existe un clima adecuado en la comunidad educativa (buen trato, escucha, respeto).							<input checked="" type="checkbox"/>
		22. El Plan de Gestión Institucional permite visualizar tareas, tiempos, personal, recursos, funciones y presupuesto.							<input checked="" type="checkbox"/>
		23. El Plan Anual de Trabajo responde a las necesidades, demandas y expectativas de la comunidad escolar y cuenta con el financiamiento necesario.							<input checked="" type="checkbox"/>

Independiente	Propuesta de Gestión por Resultados	Administrativa	24. <input type="checkbox"/> Plan de Monitoreo, Acompañamiento tiene metas definidas para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes						✓
			25. Se han establecido las metas de aprendizajes que se debe lograr en los estudiantes.					✓	
			26. Los instrumentos de gestión pedagógica permiten el logro del desarrollo de capacidades y valores en los estudiantes					✓	
			27. El Plan de Acompañamiento y Monitoreo permite identificar las necesidades y limitaciones de los docentes en cuanto se refiere a la calidad del desempeño docente					✓	
			28. Los docentes cumplen con eficiencia su jornada laboral asignada.					✓	
			29. Los padres de familia están involucrados en el desarrollo académico de sus hijos					✓	
			30. Los miembros de la comunidad educativa está organizada de acuerdo con los lineamientos de gestión por Resultados					✓	
			Organizativa	31. Los equipos de trabajo responden a las necesidades y demandas de la Institución Educativa					✓
				32. La estructura de la Institución Educativa se ajusta con los principios de la Gestión por resultados					✓
				33. Las alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas responden a los objetivos planteados					✓

	Comunitaria	34. El Plan de Pasantías y de Intercambio de experiencias entre otras organizaciones está ensayado dentro de los compromisos de gestión										
		35. Cuenta con un Plan de participación de los padres de familia con las acciones académicas de la Institución Educativa.										

III. OPINION DE APLICABILIDAD

*Puede aplicarse a cualquier grupo de estudio.*

IV. PROMEDIO DE VALIDACION

3.2

Tarapoto, setiembre del 2018

  
**Elmer Rulfo Castro**  
 DNE: 37759527  
 DIRECTOR DE COOPERACION EDUCATIVA  
 INSTITUCION EDUCATIVA

# Autorización para aplicación de instrumentos



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SAN MARTÍN  
UNIDAD EJECUTORA 05 - TARAPOTO  
EPSM. 0094 TARAPOTO

"AÑO DEL DIÁLOGO Y RECONCILIACIÓN NACIONAL"

## CONSTANCIA PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACION

EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR DE LA I.E. N° 0094 DE TARAPOTO,  
COMPRENSIÓN DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE TARAPOTO, REGIÓN SAN  
MARTÍN.

### HACE CONSTAR

Que la **Br. Lucila HERRER ALGARATE** con DNI N° 44813450, Docente de esta Institución Educativa, está **AUTORIZADA** a realizar Talleres de Sensibilización en coordinación con esta Dirección para la implementación de la Propuesta de Gestión por Resultados, así como de **aplicar** los instrumentos de Recajo de Información a los Miembros del CONEI, a los Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes.

A petición de la parte interesada y para los usos legales que mejor le convengan, se extiende la presente.

Tarapoto, 04 de setiembre del 2018

  
  
Lucila Herrera Algarate  
DIRECTOR