



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Análisis de Gestión por resultados en una institución  
educativa de jornada escolar completa (JEC) UGEL 01  
RED 11 de Lima, 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Administración**

**AUTORA:**

**Mtr. Carrasco Reyes, Beatriz Marcelina (ORCID: 0000-0002-4052-1551)**

**ASESORA:**

**Dra. Garro Aburto, Luzmila Lourdes (ORCID: 0000-0002-9453-9810)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gerencias funcionales**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

A mi madre, mi esposo y hermana Judy, por su comprensión y apoyo incondicional en los momentos más cruciales de estos tres años encaminados hacia la culminación de mi meta

## **Agradecimiento**

A los profesionales comprometidos de la  
I.E.7073 por su apoyo incondicional al  
brindarme la información requerida para la  
presente tesis.

Al Dr. Lincol Olivas, quien dio el punto de inicio  
de la presente investigación.

A la Dra. Luzmila Garro por su conducción en  
la culminación del mismo y a los buenos  
amigos que surgieron y nos apoyamos durante  
esta etapa académica del doctorado

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Resumo	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	17
3.3. Escenario de estudio	19
3.4. Participantes	19
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.6. Procedimiento	20
3.7. Rigor científico	20
3.8. Método de análisis de datos	21
3.9. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
V. CONCLUSIONES	34
VI. RECOMENDACIONES	35
VII. PROPUESTA	36
REFERENCIAS	38
ANEXOS	

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima. La investigación fue de tipo básica con diseño hermenéutico interpretativo de tipo fenomenológico, porque se orientó a estudiar el tema desde el discurso e interpretación de las respuestas de los participantes respecto al fenómeno estudiado. La muestra estuvo conformada por la Directora general, sub directora, coordinador administrativo, coordinadora pedagógica, representante de padre de familia y docentes de la Institución Educativa N°7073 colegio de Jornada Escolar Completa. A ellos se les realizó una entrevista semiestructurada. Se concluyó en que la gestión por resultados es un proceso vital para el funcionamiento de las instituciones educativas JEC o JER, y que si bien se cuenta con la normativa adecuada y los documentos de gestión técnicos pedagógicos planificados; no se logra hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos como institución JEC; teniendo como principales problemas: la falta de presupuesto, personal no capacitado, demora en la ejecución de obras, falta de recursos materiales y demora en los programas de capacitación a directivos y personal docente.

**Palabras claves:** *Gestión por resultados Jornada escolar completa, planificación, presupuesto programas, proyectos, evaluación y monitoreo.*

## Abstract

The present research aimed to analyze the perception of educational managers regarding the management by results of the year 2019 of an educational institution with a full school day at UGEL 01 RED 11 in Lima

The research was of a basic type with an interpretative hermeneutical design of a phenomenological type, since it was oriented to study the subject from the discourse and interpretation of the participants' responses regarding the phenomenon studied. The sample consisted of the General Director, deputy director, administrative coordinator, pedagogical coordinator, representative of the parent and teachers of the Educational Institution N ° 7073, Full School Day school. They were given a semi-structured interview.

It was concluded that results-based management is a vital process for the functioning of JEC or JER educational institutions, and that although there are adequate regulations and planned technical pedagogical management documents; it is not possible to make a difference that is consolidated in optimal results as a JEC institution; having as main problems: lack of budget, untrained personnel, delay in the execution of works, lack of material resources and delay in training programs for managers and teaching personnel.

**Keywords:** *Management by results Full school day, planning, budget, programs, projects, evaluation and monitoring.*

## Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos gestores educacionais quanto à gestão por resultados do ano de 2019 de uma instituição de ensino com jornada integral na UGEL 01 RED 11 em Lima

A pesquisa foi de tipo básico com desenho hermenêutico interpretativo de tipo fenomenológico, uma vez que foi orientada a estudar o assunto a partir do discurso e da interpretação das respostas dos participantes sobre o fenômeno estudado. A amostra foi constituída pelo Diretor Geral, Subdiretor, Coordenador Administrativo, Coordenador Pedagógico, Representante dos Pais e Professores da Instituição Educacional N ° 7073, Escola Jornada de Escola Integral. Eles receberam uma entrevista semiestruturada.

Concluiu-se que a gestão por resultados é um processo vital para o funcionamento das instituições de ensino JEC ou JER e que embora existam normas adequadas e documentos de gestão técnico pedagógica previstos; não é possível fazer a diferença que se consolide em ótimos resultados como instituição JEC; tendo como principais problemas: falta de orçamento, pessoal destreinado, demora na execução das obras, falta de recursos materiais e demora nos programas de treinamento de gestores e pessoal docente.

**Palavras-chave:** *Gestão por resultados Diária integral, planejamento, orçamento, programas, projetos, avaliação e monitoramento.*

## I. INTRODUCCIÓN

La experiencia de los países que emergen en el mundo tiene como objetivo promover la educación y el aprendizaje permanente de alta calidad, equitativo e inclusivo establecido en el Foro Mundial de Educación de la Unesco al 2030. La educación ha sido considerada como una herramienta clave en el proceso del desarrollo humano, ya que los procesos de aprendizaje significativos consolidan la formación del hombre y por ende de una sociedad próspera (Ospina, 2008). Desde el año 200, países como India, China y México han ido incorporando nuevas estrategias que respondan a una mejora en la educación, éstas se han basado en: campañas de concienciación educativa, expansión de las oportunidades educativas a nivel rural y el incremento en los presupuestos para el sector educación (Fundación Codespa, 2015).

Las reformas en los países desarrollados y emergentes del orbe en el ámbito, económico, político y social son direccionados por el estado y la administración pública que buscan nuevos rumbos de adaptación a los cambios de la globalización que exigen eficiencia, eficacia y efectividad de las instituciones públicas ante los ciudadanos. Una de las reformas a considerar son los procesos internos de gestión y estructuras asociadas con una Nueva Gestión Pública (NGP), que incluye la descentralización y desintegración de un sistema de gestión interna, que entrega poder a los gestores e introduce un liderazgo y empoderamiento en la administración pública. (Junco, 2014).

América Latina ha adoptado un nuevo método de gestión pública como política de mejora administrativa en el proceso de modernización nacional, visto esto como una forma de tener un mejor Estado, a partir de una mejor administración pública (Pliscoff-Varas, 2017). La Nueva Gestión pública (NGP) en las políticas educativas de los países de América del sur ha conducido a un mayor aumento del presupuesto estatal de acuerdo al Marco de Acción Educativa (Unesco, 2016), a la implementación de sistemas nacionales de evaluación, reestructuración de modelos pedagógicos y de gestión educativa con el objetivo de maximizar el desarrollo de competencias y capacidades para la vida. La educación de calidad debe propiciar la adaptación del hombre a los distintos mercados laborales, a los desafíos tecnológicos, a los cambios demográficos, a la desigualdad y a los intentos de desestabilización contra la paz

Brasil, Chile, Argentina, Colombia y Uruguay son países exponentes de un liderazgo pedagógico, los mismos que vienen desarrollando una educación basada en el enfoque por competencias y la gestión por resultados (Burnier, 2001), este enfoque novedoso conlleva al estudio de las políticas educativas y administrativas en forma integral para desarrollar las capacidades de los estudiantes y el fortalecimiento pedagógico de los docentes.

En el Perú, la educación dista mucho de los parámetros óptimos de los países vecinos, por ello el Ministerio de Educación ha realizado convenios con el Gobierno de Canadá para implementar un programa que fortalecerá la gestión de la educación en el país. El Ministerio de Educación (Minedu) ha emitido el 30- 09- 2014 la Resol. Minist. 451-2014-Minedu, la cual establece los lineamientos para implementar la “Jornada Escolar Completa” (JEC) en los colegios de formación secundaria. De tal manera, que se está ejecutando a la par, la formación e implementación progresiva de dicho modelo en las instituciones seleccionadas (RM 2/2014, de 30 de septiembre).

La UGEL 01-SJM, siguiendo los lineamientos del Minedu, ha reformulado el servicio educativo al modelo JEC de algunos colegios de su jurisdicción dentro de ellos la I.E. N°7073 del distrito de Villa María del Triunfo. Sin embargo, la institución presenta como problemática el bajo nivel de aprendizaje de los escolares, el reducido impacto en la escolaridad, la inadecuada aplicación de políticas de los directivos para mejorar la gestión y obtener buenos resultados.

De acuerdo a la problemática expuesta se formuló el problema de investigación ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?, como problemas específicos se tiene: (a) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la planificación por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?, (b) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto al presupuesto por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?; (c) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión financiera, auditoría y adquisiciones del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 respecto a la gestión de programas y proyectos del año 2019 de una institución

educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?;y (e) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto al monitoreo y evaluación del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?

A nivel teórico, el estudio permitió analizar los factores en la gestión de resultados y las consecuencias en los cambios de un centro educativo con jornada completa para los escolares. Respecto a la justificación práctica, el estudio contribuyó a tener información relevante acerca de los diversos procesos por las que atraviesa una gestión que busca indicadores a nivel de resultados como la eficiencia, la eficacia y el desempeño, lo cual permite a la UGEL 01 mejorar la toma de decisiones. Por último, la justificación metodológica se basó en la aplicación de un análisis pertinente, que tuviera como participantes a las personas involucradas en el desarrollo y aplicación de la gestión por resultados a nivel de una institución educativa básica; dejando, además, un instrumento modificable y aplicable.

El objetivo general fue analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima. Como objetivos específicos se tuvo: (a) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la planificación por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima; (b) ) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto al presupuesto por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima; (c) ) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión financiera, auditoría y adquisiciones del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima; (d) ) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión de programas y proyectos del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima; y (e) ) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto al monitoreo y evaluación del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?,

## II. MARCO TEÓRICO

En los estudios a nivel internacional, se encontró a Doussage (2015) quien escribió acerca de los orígenes de la gestión por resultados en Chile y México, en el cual afirmó que no existen evidencias certeras acerca de los orígenes de la gestión por resultados en América Latina; Sin embargo, se ha demostrado que el aprendizaje transnacional ha sido un mecanismo promotor de las reformas entorno a la gestión por resultados. El autor señaló que la gestión por resultados se basa una imitación de modelo institucional que ha sido previamente aceptado, legitimizado y adaptado a la realidad del gobierno nacional para la transformación de su entorno y la consolidación de la democracia; asimismo, concluyó en que las iniciativas de la gestión por resultados como son las evaluaciones, sistemas de indicadores, metas trazadas y presupuesto por resultados, parecen haberse ejecutado bajo la imitación institucional y la coerción ejercida por organismos internacionales, ya que muchas veces no responden o no se adaptan del todo a las verdaderas necesidades nacionales.

También se tiene lo indagado por De La Torre (2016), quién realizó un estudio en Ecuador donde considero necesario implementar un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para identificar los posibles escenarios institucionales; y actualizar los documentos de gestión y la articulación de la comunicación entre directivos y plana docente, además el estudio realizado por Rivera (2015) confirmó el análisis de las relaciones entre los aspectos estratégicos de la corporación y los sistemas de gestión de las instituciones educativas, obtuvo como producto de los procesos de formación el incremento de la responsabilidad y el empoderamiento así como la participación y trabajo en equipo por parte del personal; determinó que en la totalidad de la organización de estudio, existen valores corporativos como parte de la plataforma estratégica, dichos valores se han presentado desde el inicio de la ejecución de los sistemas de gestión.

A nivel nacional, se consideraron los siguientes estudios:

En la misma línea, Acosta (2016) realizó un estudio en la que buscó conocer como la gestión por resultados influye al momento de tomar decisiones, el cual tuvo como parte de su muestra de estudio a veinte autoridades directivas

de la Universidad Nacional de Tumbes. Los hallazgos a los que llegó el autor fueron que, en la Universidad mencionada, la gestión por resultados no era significativa ni ejercía influencia en la toma de decisiones por parte de los directivos. Si bien la gestión de la universidad trabaja bajo los lineamientos de las políticas públicas sectoriales, estas no son suficientes para obtener resultados favorables en cuanto a la gestión institucional. Además, el autor demostró que no se puede obtener una respuesta correcta mediante la ejecución de un programa de gestión por resultados, si el total del presupuesto solo va a financiar una parte de ello, siendo en este caso en formación preuniversitaria y no en productos programados en el presupuesto institucional como es: actividades extracurriculares, infraestructura, equipamiento, acciones de monitoreo y acompañamiento al personal.

En otro punto, Bendezú (2018) elaboró una tesis acerca de la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la UGEL de Chincha, donde se planteó como propósito conocer si las distintas dimensiones de la gestión por resultado en el contexto de la enseñanza pública, se vincula con el nivel de compromiso de desempeño. Para esto, se tomó como muestra representativa a trabajadores y funcionarios de la UGEL de Chincha. El autor destacó como hallazgo que la planificación estratégica, el presupuesto por resultados, la gestión financiera, la gestión de programas y proyectos y el monitoreo están vinculadas y forman parte determinante en el cumplimiento de los compromisos de desempeño. Estos datos hacen reformular que una manera de optimizar los resultados a nivel de educación elemental básica; la gestión por resultados se presenta como una herramienta que, al ser ejecutada adecuadamente, puede generar cambios significativos y sostenibles para la institución.

De los antecedentes nacionales se menciona a Medina y Ninanya (2019) quienes analizaron la gestión de los recursos humanos y el trabajo docente, llegando al resultado de evidenciar que los factores de personalidad y autoconocimiento inducen al talento humano para un mejor desempeño de la docencia en los planteles escolares, también se incluye a Bendezú (2018) que en su estudio realizado busco conocer el efecto de la inteligencia emocional, en

el desarrollo de las capacidades de los alumnos, maestros y directivos considerando para ello un enfoque integral de liderazgo; asimismo, se consideró a Quispe (2017) quien logró identificar las causales en la planificación para conllevar a una adecuada ejecución del presupuesto de la institución y de los gastos corrientes y de inversión.

También, Ayala (2019) realizó un estudio donde se planteó como objetivo conocer el vínculo relacional entre la gestión por resultados y la gestión administrativa. Para ello, tuvo como muestra a 97 trabajadores de la Municipalidad de Lima. Entre los principales hallazgos, la autora evidenció que la gestión administrativa de una institución pública tenía un vínculo significativo con los programas presupuestales, el seguimiento, las evaluaciones y los incentivos en la gestión por resultados. Concluyendo en que las instituciones necesitan de capacitación en cuanto a los programas presupuestales a fin de mejorar la ejecución del gasto; además, de que los usuarios pueden contribuir al seguimiento y evaluación de los presupuestos para que se pueda lograr los objetivos planteados

Del mismo modo, se consideró a Sosa (2017) cuyo propósito fue determinar que los factores a) liderazgo y b) motivación influyen en los directivos para orientar y dirigir a los profesores y alumnos en los centros escolares, obteniendo así resultados óptimos con la implementación de las programaciones educativas, asimismo, se tiene a Cayllahua y Derrote (2019) quienes desarrollaron su tesis teniendo como finalidad establecer la correspondencia entre la ejecución del egreso y la gestión por efectos, confirmando que las personas conocen acerca de asuntos de ejecución del gasto y la gestión por resultados, donde poco más de la mitad señalaron que la entidad posee una adecuada eficiencia en la gestión de gastos con una correspondencia directa entre la ejecución del egreso y la gestión por consecuencias.

A continuación, se presentan en la investigación las teorías relacionadas: Se considera a la Teoría de la Administración Científica, pues según Robbins y Coulter (2010), indica que Taylor, en su obra Principios de Administración Científica, cuyas propuestas fueron adoptadas por los gerentes, se explica cómo el uso de métodos científicos define la mejor manera de ejecutar una labor,

mediante la orientación de los directivos hacia los obreros, precisando las disposiciones necesarias para una mejor producción bajo la tutela de los jefes y sus destrezas en los procesos de fabricación, con la finalidad de dar cumplimiento a la planeación efectuada por los gerentes y lograr los objetivos establecidos.

La gerencia de una organización, ya sea pública o privada, presentan características similares que incorporan a la creatividad, autoridad, innovación y conocimientos, a su función primordial que es alcanzar los objetivos organizacionales. Frente a esto, las distintas teorías administrativas han puesto de relieve la necesidad de contar con una estructura capaz de crear estrategias flexibles, pero a su vez rígidas con lograr la competitividad y prosperidad en la organización. Taylor sostenía que la administración debía de garantizar la prosperidad tanto del empleador como de los subordinados (Portilla, Villa y Montoya, 2007). Para Taylor, la autoridad era sinónimo de mando, y este mando estaba centrado en la Gerencia, la cual debía saber gestionar con base a la disminución de tiempo y dinero. La teoría científica de Taylor, presenta cuatro principios:(1) Cada elemento del trabajo tiene o recibe un estudio científico;(2) La selección del personal se debe realizar de manera científica, al igual que el entrenamiento y adecuación al nuevo espacio laboral o a la nueva tarea a realizar; (3) Debe existir cooperación entre la administración y los obreros; (4) Debe existir una distribución justa y equitativa de las responsabilidades entre el personal administrativo y operarios.

Para Erra (2020), la administración científica de Taylor se resume en ciencia, armonía, cooperación, máximo rendimiento y formación de cada hombre dentro de la organización. Pero, ¿cómo era el estudio científico de cada elemento del trabajo que había propuesto Taylor?, para ello, el mismo autor explicó que desarrollar una ciencia dentro de la empresa requiere de un estudio y análisis completo, que consiste en: Buscar entre todos los trabajadores, aquellos que son distintos con experiencia y eficientes en el trabajo; Analizar y tomar apunte de cómo estos trabajadores realizan sus funciones, esto involucra saber: qué movimientos u operaciones realiza y qué recursos utiliza; Analizar cronométricamente como realizan esos trabajos, los tiempos, movimiento y uso de herramientas.; en lo encontrado, desechar todos los movimientos que resulten inútiles o falsos y Reunir nuevos elementos que sean más eficaces.

Esta forma de entender cómo se realizaba el estudio del trabajo con ciencia, a la que se refiere Taylor, es lo que hoy se aplica en la gestión por resultados, ya que en ello también se ve inmerso, el conocer cómo se dan los procesos, los tiempos y los recursos que se necesitan para lograr el propósito planteado, teniendo como herramienta previa un plan estratégico y otro operativo. Además, el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos y que no puede existir prosperidad para el dueño o director, si es que no existe prosperidad para los trabajadores. (Gómez, 2018)

Como teoría específica, se incluye a la Gestión por Desempeño donde se aprecia que los factores de producción (recursos humanos, logísticos y financieros) son los que permiten que las organizaciones mediante un proceso productivo logren alcanzar los resultados esperados de acuerdo con la administración científica. (Besa, 2017).

La gestión del desempeño se ha desarrollado desde un enfoque muy operativo a un enfoque más conceptual estratégicamente orientado, es decir, donde juega un papel integral en la formulación e implementación de la estrategia. La gestión del desempeño pone énfasis en la comunicación, lo cual añade valor a la organización, ya que fomenta la mejora del rendimiento en el trabajo y motiva el desarrollo de habilidades a través de evaluaciones frecuentes (Besa, 2017).

La gestión por desempeño busca alinear los procesos con los objetivos corporativos. Con ello, la gestión del desempeño se postula como técnica de gestión estratégica que respalda los objetivos comerciales generales de la empresa a través de la vinculación de los objetivos laborales de cada individuo con la misión general de la empresa (Gunnigle y McDonnell, 2008)

Según el portal de Conexión Esan (2016), la implementación de una gestión por desempeño contribuye a: Incrementar la motivación y desenvolvimiento de los colaboradores; incrementar la autoestima del personal, ya que se comunica sobre el desempeño y se valora mediante reconocimientos intrínsecos o extrínsecos; los gerentes obtienen información sobre el personal, lo que conduce a relaciones productivas que son claves para la competitividad de la empresa;

se aclara la definición y los criterios del puesto, además los colaboradores también ganan una mejor comprensión sobre lo que se espera de ellos y cómo desarrollar un desempeño más exitoso; los empleados llegan a ser más competitivos; los objetivos organizacionales se hacen más claros y comunicables; los cambios organizacionales se dan más fácilmente y hay una diferenciación mejor y más oportuna entre el buen, medio y alto desempeño de cada miembro de la organización.

Adicional a lo mencionado líneas arriba, la gestión del rendimiento también proporciona información clave para la planificación de la fuerza laboral, específicamente, el inventario de talentos de una organización se basa en información recopilados a través del sistema de gestión del desempeño (Conexión Esan, 2016).

Por otro lado, la gestión por resultados según Dossauge (2016) parte de una serie de ideas cuya intención es privilegiar y priorizar la transparencia de los resultados. Los supuestos en los que se basa son; (a) Existen elementos que pueden ser medidos y, mediante su medición, pueden brindar mejor ayuda y soporte a la gestión. Dichos elementos pueden ser los insumos, las actividades y los productos, además de los distintos impactos institucionales; (b) El desempeño organizacional se refleja en la información o indicadores obtenidos mediante la medición de los elementos cuantificables antes mencionados; (c) La información respecto al desempeño ayuda a la toma de decisiones, ya que se convierte en herramienta útil; por tanto, necesita convertirse en información transferida o comunicada (d) Con la información obtenida y después comunicada, se crean estratégicas o planes de acción orientados al logro de los objetivos, y con ello, los resultados (Dossauge, 2016). Con lo afirmado, se resalta que la gestión por resultados para el autor tiene tres directrices claves: medir, informar y decidir.

Para El Ministerio de Educación (2017) “en lo relacionado a la gestión curricular y liderazgo pedagógico, el constructo de gestión es utilizar eficazmente los recursos humanos y materiales del que se disponen para lograr los objetivos propuestos” (p. 8). Lo argumentado por el Minedu establece relación en la manera en la que los usos de los distintos recursos fomentan y ayudan a una

gestión más competente.

Por otro lado, García y García (2010), citado por Quispe (2017), opina que la gestión por resultados es:

Una táctica que admite emplazar la tarea de los gestores en las corporaciones para favorecer a la noción de un mayor valor para la ciudadanía, analizando los efectos en la sociedad y por consiguiente los resultados obtenidos, así como identificar con ello los componentes de los productos e insumos. (p. 61)

Considerando a García y García (2010) se tienen las siguientes categorías; (a) Programación encaminada a resultados; (b) Presupuesto enfocado a resultados; (c) administración financiera y adquisiciones; (d) Programación de proyectos; y (e) Seguimiento y evaluación.

A continuación, se explican cada una de las categorías indicadas:

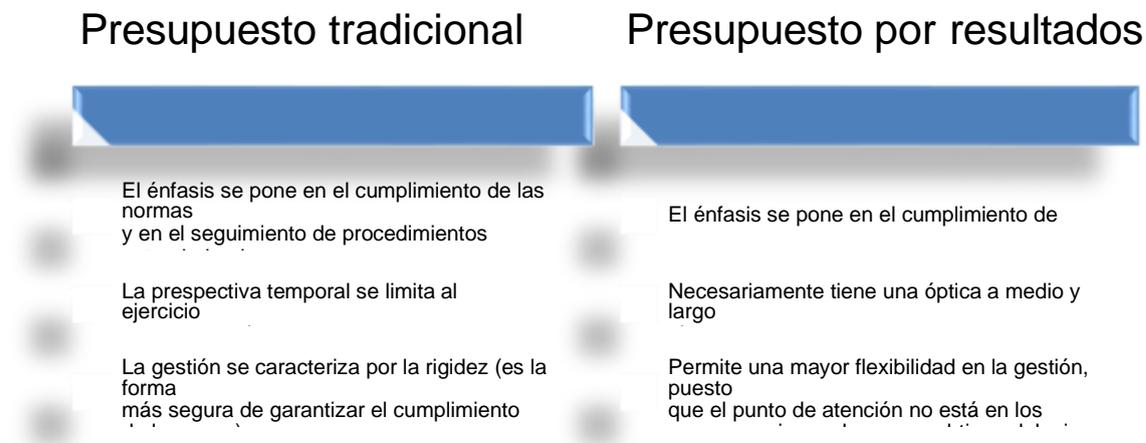
La categoría planificación encaminada a resultados, para García y García (2010) “sirve a las instituciones públicas, por ser de nivel estratégico, permitiendo precisar su visión para el mediano y largo plazo, buscando los objetivos prioritarios, en base a los factores políticos, económicos y sociales del entorno”. (p.37). La programación abarca una serie de planes organizacionales, las cuales abordan a la planificación estratégica, participativa y operativa, respondiendo a preguntas como: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar?

El presupuesto enfocado a Resultados, según García y García (2010) llegan a ser los distintos métodos que se ejecutan considerando la eficiencia y eficacia de los recursos, procesos y resultados, todo en beneficio de la función pública y su correcto funcionamiento en aras de una modernización pública. Además, se enfoca en que cumplir con asignar todos los recursos solicitados para un proceso específico, y también, con que los logros de los objetivos se den dentro de los plazos dados y sin comprometer el desperdicio de recursos.

Viene al caso mencionar cuales son las diferencias más resaltantes entre el presupuesto tradicional y la nueva reforma de presupuesto para resultados. A continuación, la figura uno describe tales diferencias.

Figura 1

*Presupuesto tradicional y presupuesto por resultados*



Nota: gráfico comparativo entre el presupuesto tradicional y el presupuesto para resultados.  
Adaptado del Banco Interamericano de Desarrollo (2010).

Siguiendo, la categoría Administración financiera y adquisiciones, según García y García (2010), sustenta que las finanzas vienen a ser el conjunto de elementos cuantitativos que posibilitan la atracción de recursos para la concreción de los objetivos y sus metas; mientras que la auditoría consiste en la fiscalización y monitoreo de los recursos y las adquisiciones son el conjunto de normas que permiten que el Estado adquiera los bienes.

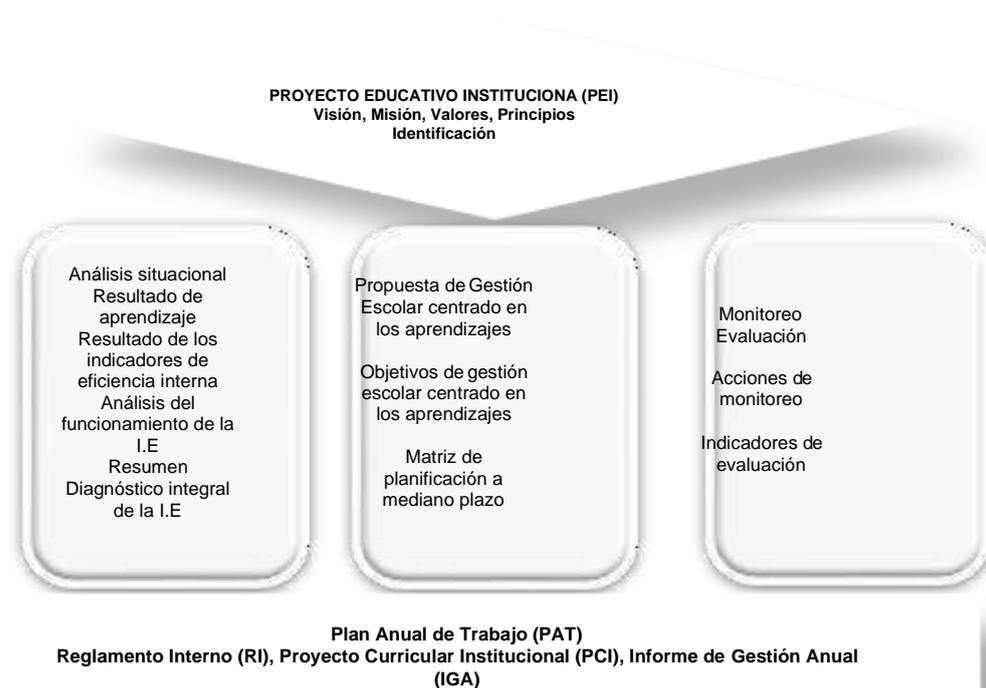
Programación de proyectos, para García y García (2010), “es el conjunto de actividades administrativas a través del cual el Estado promueve los bienes y servicios que admiten lograr los objetivos determinados en sus planes operativos y estratégicos” (p.78).

Seguimiento y evaluación. Expresa García y García (2010), que “el seguimiento es un instrumento de la administración que sirve para verificar el logro de los objetivos y las metas programadas, mientras que la evaluación permite establecer parámetros comparativos y valorar en forma objetiva los resultados de una diligencia”. (pp. 73-83).

Considerando que la Jornada Escolar Completa, para fines de esta investigación, tendrá como actores claves al personal dentro de la plana jerárquica como son el director, subdirector, coordinadores y docentes.

Figura 2.

*Instrumentos de Gestión educativa*



Nota: Adaptado del Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011).

Continuando, La Jornada Escolar Completa (JEC) sigue el lineamiento de la Política Nacional de Modernización de la gestión pública, la cual surge como estrategia del Estado para fortalecer el ejercicio público mediante el uso adecuado de los ingresos fiscales, a fin de generar las mejores condiciones para un desarrollo sostenible evidenciado en resultados óptimos (Secretaría de Gestión Pública, 2020). Es desde este plan de modernización donde se desprende la ejecución de la gestión por resultados a nivel educacional. Es preciso mencionar, que los pilares de la Modernización de la Gestión Pública son:

Planes estratégicos y operativos: Estos planes reflejan las prioridades del Estados, los cuales son de tipo sectorial. Los planes estratégicos permiten dar coherencia a las actuaciones del Estado porque en ellos están inmersos objetivos claros orientados al servicio del ciudadano. En adición, los planes operativos determinan el tipo y cantidad de recursos destinados a desarrollar cada acción del plan estratégico, los tiempos de ejecución y

soluciones de contingencia.

Presupuesto para resultados: esta reforma está orientado hacia el logro de resultados a través de los productos y servicios que brinda el Estado en sus distintas instituciones. Este pilar se guía por indicadores de desempeño para su monitoreo y evaluación, con el propósito de conocer si el presupuesto que se asigna cumple su función de atender las acciones prioritarias establecidas en los planes antes mencionados (Guzmán, 2020)

Gestión por procesos: se centra en la cadena de producción, identificando primero el tipo de producto o servicio que necesita el ciudadano y qué elementos o atributos debe tener; luego, conocer los procesos y operaciones más idóneas y necesarias para realizarlo. Además, estos esfuerzos también se encaminan a la simplificación administrativa, quitando varas burocráticas que muchas veces retardan la cadena de producción y a la organización institucional (Guzmán, 2020).

Servicio civil meritocrático: la base de este pilar es el servicio al ciudadano, y es debido a esto, que lo que se busca es la profesionalización de todos los servidores públicos a fin de que se ofrezca el servicio con estándares de calidad y profesionalismo, además, se prioriza la necesidad de contar con personal capacitado, eficiente y orientado al servicio público; por ello, se apunta a que los procesos de selección, entrenamiento y permanencia en cualquier sector del Estado, sea mediante la meritocracia. Las contrataciones del Estado irán acorde a las nuevas tendencias de la función pública para contar con personal calificado (Guzmán, 2020)

Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación: se hace un seguimiento detallado sobre la continuidad de los procesos planteados, se verifica si se están siguiendo las rutas establecidas para alcanzar los objetivos, además de verificar si existen fallas en los distintos proyectos en cuanto a su ejecución y diseño. También, elabora informes sobre posibles soluciones, recomienda cambios (de ser necesarios) y estima la probabilidad de alcanzar las metas.

Esto permite que se cuente con escenario de mayor confianza en el gobierno, incrementa los niveles de cumplimiento de las políticas y asegura que las decisiones tomadas sean percibidas como legítimas por la ciudadanía (Pasco, 2015)

Al ser la Jornada Escolar Completa parte de este proceso de modernización estatal, se le atribuyen gran parte de los pilares vistos, ya que como se verá más adelante, la JEC, también asumirá dimensiones similares. Por otro lado, en relación a la Jornada Escolar Completa (JEC), se presenta como un modelo de servicio educativo que incrementa de 35 a 45 las horas de clase semanal, el cual sugiere una mayor calidad y mayores oportunidades para los estudiantes (Dirección Regional Educativa de Lima Metropolitana, 2015).

En la década de los 90, el Banco Mundial señaló que los países en vías de desarrollo deberían considerar la educación por turnos, asimismo, prolongar el año escolar; y ampliar la enseñanza aprovechando las tareas en casa; a fin de que se segmentara la oferta escolar lo que conllevaría a un menor gasto en infraestructura, entre otros beneficios. Esto, sin embargo, resultó en deficiencias por parte del aprendizaje en los estudiantes, quienes presentaron mayores complicaciones en cuanto a los horarios familiares y conflictos fuera de la escuela. A pesar de ello, muchas escuelas en América Latina lo siguen aplicando. (Torres, 2016).

Pero actualmente, países como Colombia, Chile, México, Argentina y Perú, desde antes del 2015, como parte de la reforma educativa, han encontrado en la Jornada Escolar Completa la manera de reducir el abandono escolar además de otros resultados positivos como el aumento en la tasa de alumnos graduados, mayor aprovechamiento de las horas de clase y con ello, una mayor retención por parte de los alumnos. (Torres, 2016).

En el Perú, se implementó la Jornada Escolar Completa como política educativa desde el año 2015 en mil centros educativos de nivel secundaria en todo el país y se espera incrementar progresivamente en todas las secundarias al 2021 (DRELM, 2015). La JEC tiene como propósito fortificar y acrecentar las coyunturas de aprendizaje de los escolares de secundaria permitiendo logros óptimos en el progreso de sus competencias y capacidades. (Agüero, 2016)

Para el efecto, la JEC se divide en tres componentes, los cuales son:

Primer Componente Pedagógico, la JEC tiene un enfoque pedagógico, el cual se subdivide en Enfoque por competencias, que contiene aprendizajes complejos que combinan capacidades humanas diversas como habilidades cognitivas, conocimientos, principios éticos disposiciones afectivas, habilidades socioemocionales, procedimientos concretos, etc. lo cual implica una transferencia de saberes en un particular contexto. Para el estudiante simboliza un contexto creativo y crítico, con lo cual alcanza un aprendizaje de carácter transversal, al desarrollar sus capacidades en forma progresiva y competitiva a lo largo de su vida escolar logrando despeños más altos cada día. (Minedu, 2014)

Y por otro lado, se tiene el Enfoque preventivo y orientador de la tutoría, que presenta dos aspectos, uno como instrumento de prevención mediante la aplicación de la tutoría al alumno para asistirle con información sobre los problemas de la vida y de su entorno para alertarlos de las consecuencias de sus actos, por otro lado, se tiene a la tutoría como orientación en la vida personal del estudiante a fin de que sea posible ordenar su mundo interior y sus valores, logrando interrelacionarse consigo mismo y con los demás mediante un proyecto de vida, la atención tutorial integral (ATI) abarca la vigilancia de las necesidades y expectativas de los alumnos, para ello se desarrolla un acompañamiento para fomentar sus competencias socio afectivas, fortaleciendo su actitud para el aprendizaje y promover la participación estudiantil así como prever la vulneración de sus derechos fundamentales. Es por ello, que la atención tutorial integral busca desarrollar las dimensiones personales, sociales y de aprendizajes de los alumnos mediante la aplicación de un proyecto de vida útil en su realidad inmanente. (Minedu, 2014)

Segundo Componente de Gestión, el cual se basa en una forma de gobierno democrático, transformacional y horizontal mediante procesos educativos estructurados. Para esto se conforma de cuatro órganos como son: Órgano de Dirección, compuesto por el Director y los Subdirectores involucrados en la dirección mediante un liderazgo pedagógico, éste órgano conforma un equipo directivo con los coordinadores de pedagogía, de tutoría, de innovación tecnológica, el coordinador de administración y el psicólogo o en su defecto la asistente social. Además, se tiene el Órgano Pedagógico, el cual se conforma por las áreas curriculares, de tutoría, de innovación y de soporte tecnológico.

También se tiene el órgano de Soporte integrado por el Coordinador Administrativo y de Recursos Educativos quien conjuntamente con el psicólogo o asistente social cumplen la función de apoyo a la parte pedagógica; y el órgano de participación el cual lleva a cabo la toma de decisiones para una gestión eficaz y transparente, este órgano reúne a todos los actores participativos para realizar una tarea democrática y direccionada a los procesos pedagógicos. (Minedu, 2014)

Tercer Componente de Soporte, se encarga del fortalecimiento de los actores educativos desarrollando sus capacidades y apoyando al cumplimiento de los procesos pedagógicos, también vela por una adecuada y suficiente infraestructura, mobiliario y equipamiento logístico de las aulas, además busca la formación de competencias en las tecnologías de información, en el idioma inglés y las demás áreas curriculares para la formación integral del estudiante, asimismo, contribuye con la implementación y organización de las aulas funcionales las cuales son asignadas a los docentes quienes tendrán a su cuidado y bajo su responsabilidad el ambiente del mismo, pues ahí recurrirán los alumnos para recibir las actividades de aprendizaje y los laboratorios de ciencias, también se estipula en este componente la articulación de las tecnologías de información, conformadas por las computadoras, proyector multimedia, ecran, laptops, etc. (Minedu, 2018).

Según un informe emitido por la UNICEF (2017), cuando un programa está bien diseñado, es posible llevar a cabo actividades de monitoreo, efectuar un seguimiento del progreso y corregir su curso. Un programa sólido se puede evaluar fácilmente, y las evaluaciones permiten aprender sobre la eficacia de las estrategias que se adoptan

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

El enfoque de investigación empleado, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), es: el enfoque cualitativo, el cual se guía por áreas o temas significativos de investigación. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación; y, además, pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

De acuerdo con el Concytec (2018) el tipo de investigación que se utilizó fue la “Investigación básica, ya que está dirigida a un conocimiento más completo a través de la comprensión de los aspectos fundamentales de los fenómenos, de los hechos observables o de las relaciones que establecen los entes”. (p. 1).

El diseño de investigación se basó en el paradigma hermenéutico interpretativo de tipo fenomenológico. Para Molina (1994, p.14) al referirse a este paradigma explica que el investigador interpretativo empieza con el individuo y trata de entender las interpretaciones de su mundo. La investigación Interpretativa fenomenológica es una perspectiva o modo de concebir la realidad, entre el investigador y el hecho que se estudia se construye una relación dialéctica. Este tipo de investigación proporciona un conjunto coherente de ideas, pero heterogéneo donde se confrontan varias posiciones de autores. No obstante, se busca una coherencia entre teoría y método, en la cual se asocia la elaboración teórica a la vinculación existente entre el investigador, su problemática y la concepción ética de la investigación.

#### **3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización**

##### **Categoría: Gestión por resultados**

Según García y García (2010), es:

Una táctica que admite emplazar la tarea de los gestores en las corporaciones para favorecer a la noción de un mayor valor para la

ciudadanía, analizando los efectos en la sociedad y por consiguiente los resultados obtenidos, así como identificar con ello los componentes de los productos e insumos. (p. 61)

### **Subcategorías**

Dentro de las subcategorías se tiene a la Planificación por Resultados, que sirven a las instituciones públicas y privadas, por ser de nivel estratégico, permitiendo precisar su visión para el mediano y largo plazo, buscando los objetivos prioritarios, en base a los factores políticos, económicos y sociales del entorno. También se encuentra el Presupuesto por Resultados, que viene a ser el conjunto de métodos y herramientas que integran el análisis de la gestión pública y de los resultados conforme con los recursos asignados. Luego se muestra la Gestión financiera, auditoría y adquisiciones, que se encuentra relacionada con las finanzas y que es el conjunto de elementos cuantitativos que viabilizan la obtención de recursos para la concreción de los objetivos; mientras que la auditoría consiste en la fiscalización y monitoreo de los recursos y las adquisiciones son el conjunto de normas que permiten que el Estado adquiera los bienes.

Además, se incluye a la Gestión de programas y proyectos, que conforma el conjunto de actividades administrativas a través del cual el Estado promueve los bienes y servicios que admiten lograr los objetivos determinados en sus planes operativos y estratégicos. Por último, el monitoreo y evaluación que es una herramienta de la administración para verificar el logro de las metas proyectadas, mientras que la evaluación permite establecer parámetros comparativos y valorar en forma objetiva los resultados de una diligencia. (Quispe, 2017).

### **Matriz de categorización**

La matriz de categorización se presenta en el anexo 3.

### **3.3. Escenario de estudio**

Goetz y LeCompte (2000, p. 77), expresan que, dentro de las investigaciones del método cualitativo, un segundo paso es el denominado escenario de estudio; el mismo hace referencia a la ecología de la investigación; esto significa, al ambiente o medio socio geográfico donde se va a realizar éstay de donde van a salir los informantes o población y muestra con los cuales se va a trabajar, a fin de obtener los datos necesarios para la investigación. En este caso, se delimita un espacio geográfico cultural que fue el ámbito donde se movió el investigador para llevarlo a efecto.

El escenario donde se realizó el estudio fue en un centro educativo perteneciente a la UGEL 01, RED 11 de Lima, donde se ejecutan las gestiones administrativas en coordinación con las escuelas de educación secundaria, además desde allí se mantiene una comunicación directa con diversas áreas del Ministerio de Educación y las Unidades de gestión local.

### **3.4. Participantes**

En la investigación cualitativa se les denomina a los participantes también informantes claves, sobre todo aquella o aquel grupo que fue seleccionado como muestra para la aplicación de las técnicas y los instrumentos elegidos para la recolección de los datos necesarios. Por eso, la elección de una estrategia que designe, por ejemplo, a quién estudiar, es un proceso interactivo que se manifiesta especialmente en las fases iniciales de la investigación cualitativa o de campo. Goetz y LeCompte (2000).

Los entrevistados fueron elegidos de acuerdo a su participación directa en la gestión administrativa, pedagógica e institucional de un centro educativo de la UGEL 01, RED 11 de Lima Metropolitana; como es el caso de: (a) Mgtr. Lucia Espinoza Condori (Directora); (b) Mgtr. Teresa Huillca Velásquez (Sub directora); (c) Lic. Mario Sihues Arone. (Coordinador administrativo); (d) Mgtr. Consuelo Trinidad Julca (Coordinadora pedagógica); (e) Mgtr. Luis Emerson Almeyda Alejos (Docente); (f) Prof. Carmen Pinares Juárez (Docente); (g) Sra. Gisella Silvia Del águila Casas (Presidenta de la APAFA)

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

En el presente trabajo se empleó la técnica de la entrevista en profundidad y como instrumento la guía de entrevista, sobre la entrevista Alonso, Arboleda, Rivera-Triviño, Tarazona & Ordeñez-Morales (2017) indican que sirve para obtener información de manera directa a través de un diálogo con el entrevistado sobre el tema específico de investigación. Asimismo, los investigadores afirman que se hará una interpretación de la información obtenida, pero deberá tomarse en cuenta las teorías revisadas ya que estas se convierten en su soporte y dicho análisis será su objetivo.

### **3.6. Procedimientos**

Para el efecto, se realizaron las entrevistas a los participantes; después, de obtener sus respuestas, se realizó la transcripción de estas tal cual fueron presentadas, luego se procedió a la codificación de las entrevistas en cuadros para ser procesadas.

Categoría 1: Gestión por resultados

Subcategoría A1: Planificación por Resultados

Subcategoría A2: Presupuesto por Resultados

Subcategoría A3: Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

Subcategoría A4: Gestión de programas y proyectos

Subcategoría A5: Monitoreo y evaluación

### **3.7. Rigor científico**

El rigor surge como concepto fundamental de la investigación científica basada en el paradigma newtoniano que, según Ratcliffe y González-del Valle (2000, pp. 57-75) se basa en las doctrinas del reduccionismo y la universalidad y pone énfasis en el modo analítico de pensamiento.

El rigor científico se fundamenta en la veracidad de la información del marco teórico, la confiabilidad y credibilidad de las opiniones obtenidas en las entrevistas, la autorización para publicar los nombres de los entrevistados

y otras fuentes publicadas, el respeto a los derechos de autor, con el correcto citado conforme a las normas APA y finalmente el respeto a los principios éticos de la Universidad César Vallejo y a la propiedad intelectual. El rigor científico de esta investigación, se basa en los siguientes criterios:

Credibilidad: el cual según Arias y Giraldo (2011) se reconoce cuando los hallazgos son “reales” o “verdaderos”, tanto por las personas que participaron en el estudio como por las que han experimentado el fenómeno estudiado.

Transferibilidad: lo cual se evidencia en la posibilidad de trasladar los resultados a otros contextos o grupos en estudios posteriores. (Arias y Giraldo, 2011).

Comprobabilidad: El cual hace referencia a la neutralidad en el análisis y la interpretación de la información obtenida. (Arias y Giraldo, 2011)

Lincoln y Guba (1985, pp. 289-414) proponen que la investigación constructivista “demanda criterios diferentes de los de la investigación convencional, sugieren la credibilidad como criterio análogo de validez interna, la transferibilidad como análogo de validez externa, la seriedad (*dependability*) como análogo de confiabilidad y la confirmabilidad como análogo de objetividad”.

### **3.8. Método de análisis de la información**

La información fue analizada por categorización, triangulación de datos y análisis documental.

Respecto a la categorización, la formación de las categorías y sub categorías se hizo con base al aporte teórico de la unidad temática, siendo en este caso Gestión por resultados. La triangulación de respuestas, fue hecha con la información obtenida por parte de los participantes, la cual fue contrastada y analizada. Además, se realizó el análisis documental, que sirviera para el sustento del análisis de los aportes de los entrevistados.

### **3.9. Aspectos éticos**

La investigación cualitativa comparte muchos aspectos éticos con la investigación convencional, pues los aspectos éticos que son aplicables a la ciencia en general son adaptables a la investigación cualitativa. Por ejemplo, lo que puede decirse de las relaciones de la ciencia con los valores de verdad y justicia se aplica correctamente también a esta modalidad de investigación.

## IV. RESULTADOS

El presente capítulo describe los resultados obtenidos después de haber aplicado las entrevistas a los gestores educativos de la I.E N°7073 de la UGEL 01, RED 11 de Lima Metropolitana.

### 4.1 Codificación de los entrevistados

Mgtr. Lucia Espinoza Condori	D (Directora)
Mgtr. Teresa Huillca Velásquez	SD (Sub directora)
Lic. Mario Sihues Arone.	CA (Coordinador administrativo)
Mgtr. Consuelo Trinidad Julca	CP (Coordinadora pedagógica)
Mgtr. Luis Emerson Almeyda Alejos	D1 (Docente)
Prof. Carmen Pinares Juárez	D2 (Docente)
Sra. Gisella Silvia Del águila Casas	PA (Presidenta de la APAFA)

La información obtenida fue codificada para pasar por el proceso de reducción e interpretación. A continuación, se exponen los resultados obtenidos:

### 4.2 Resultados y discusión

<b>Sub categoría: Planificación por resultados</b>
La planificación por resultados abarca una serie de planes organizacionales, las cuales abordan a la planificación estratégica, participativa y operativa, respondiendo a preguntas como: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar? (García y García, 2010)
Con respecto a la subcategoría planificación por resultados en las JEC, se tiene que tanto la D, la CP coinciden que la planificación es un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización sean estas instituciones educativas JEC o JER y de ello dependen. Así también el D1 agrega que si bien se cuenta con los documentos de

gestión y técnicos pedagógicos planificados y se realiza la jornada de reflexión donde se expone los logros, dificultades y los compromisos de mejora no se logra hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos.

*“Un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización es la planificación, puesto que permite identificar los objetivos que se desean alcanzar, supone focalizar esfuerzos para la mejora de su organización, funcionamiento de las acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados, los mismos que se orientan a la mejora de los aprendizajes y la formación integral de las y los estudiantes, objetivo que tanto los colegios JER Y JEC se plantean”. (D)*

*“El cumplimiento de la elaboración de estos instrumentos que nos van a permitir gestionar y cumplir nuestras metas trazadas”. (SD)*

*“Tanto en la IE de JEC y en las IE de JER, se tiene que planificar la elaboración de los documentos de gestión y los documentos técnico pedagógico por ser documentos que regulan los aspectos de gestión interna, son la estructura para el control que ayuda a la buena conducción de los proyectos”. (CP)*

*“Si bien es cierto se cuenta con la planificación de documentos de gestión y técnico pedagógico, así como también se realiza la jornada de reflexión en donde se expone los logros, dificultades y los compromisos de mejora en las jornadas de reflexión, no se logra hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos”. (D1)*

Los planes operativos, como parte de la planificación por resultados, determinan el tipo y cantidad de recursos destinados a desarrollar cada acción del plan estratégico, los tiempos de ejecución y soluciones de contingencia. (Secretaría de Gestión Pública, 2020)

Los resultados encontrados con respecto a la planificación por resultados se relacionan con el estudio de La Torre (2016); quien sostuvo que la planificación debe sugerir las actualizaciones de planes, proyectos y la coordinación entre los directivos y los profesores con el fin lograr los objetivos planteados.

Asimismo, se encontró similitud con Rivera (2015); quien afirma que la gestión está basada en un trabajo grupal y que existen valores corporativos como parte de la plataforma estratégica, dichos valores se han presentado desde el inicio de la ejecución de los sistemas de gestión.

Ávila (2015) manifestó que, en la gestión por resultados, todos los participantes apuntan sus esfuerzos en alcanzar los resultados esperados, siendo ellos mismos los responsables de lograrlo o no lograrlo (este último llamado oportunidades perdidas), por ello, los resultados con clave para toda la gestión.

#### **Sub categoría: Presupuesto por resultados**

Son métodos que se ejecutan considerando la eficiencia y eficacia de los recursos, procesos y resultados, en beneficio de la función pública. Además, se enfoca en que cumplir con asignar todos los recursos solicitados para un proceso específico, y también, con que los logros de los objetivos se den dentro de los plazos dados y sin comprometer el desperdicio de recursos. (García y García, 2010)

Respecto a la sub categoría presupuesto por resultados, todos los entrevistados coincidieron que, aunque sean considerados como colegios JEC, el presupuesto no era suficiente; y, por tanto, había que solventar los gastos mediante los ingresos propios de la Institución.

Además, el CA manifestó que los presupuestos no llegan a tiempo, siempre llegan de manera tardía. De igual forma, la PA evidenció que, por la falta de presupuesto, no existe un equipamiento adecuado en la institución educativa.

*“No necesariamente por ser JEC se nos asigna un presupuesto*

*diferenciado. Los requerimientos diversos se atienden a través de recursos propios de la IE el cual tiene asignado un comité.”. (D)*

*“Nosotros gracias al alquiler de las canchas sintéticas, es que podemos agenciar algún dinero para solventar algunos proyectos. Nosotros nos estamos solventando con nuestro propio presupuesto, priorizando las actividades pedagógicas con el fin de mejorar la calidad educativa”. (SD)*

*“Siempre los Presupuestos llegan con tardío a la IE. El presupuesto no es suficiente, como para cumplir todas las necesidades de infraestructura y equipamiento en la IE. el presupuesto no cubre ni siquiera el 30% de la infraestructura y equipamiento” (CA)*

*“El presupuesto es insuficiente y solo se puede atender necesidades de mantenimiento de la infraestructura, no se designa de acuerdo a la modalidad educativa si no a la infraestructura de la institución”(CP)*

*“Veo la falta de un comedor adecuado para los estudiantes. A sí mismo note la falta de personal de servicio por que en algunas ocasiones mi hija se quedaba a limpiar el salón donde llevan el curso de laboral.” (PA)*

Este pilar se guía por indicadores de desempeño para su monitoreo y evaluación, con el propósito de conocer si el presupuesto que se asigna cumple su función de atender las acciones prioritarias establecidas en los planes antes mencionados (Guzmán, 2020)

Los resultados encontrados en cuanto al presupuesto por resultados, se corroboran en el estudio de Quispe (2017) que mencionó que existen errores en la planificación que conllevan a que los presupuestos destinados no tengan una adecuada ejecución y, por tanto, no cubran las necesidades de toda la institución. Uno de esos errores es la falta de conocimiento sobre temas presupuestales con base a infraestructura y equipamiento.

De igual forma, se corrobora en los resultados de Acosta (2016); quien sostuvo que no se van a obtener buenos resultados si el total del presupuesto solo va a financiar una parte de ello, siendo en este caso en formación educativa y no en productos programados en el presupuesto institucional como es: actividades extracurriculares, infraestructura, equipamiento, acciones de monitoreo y acompañamiento al personal.

Sin embargo, Ayala (2019); mencionó que todas las instituciones públicas necesitan recibir capacitación referente al gasto público, para que puedan ejecutar bien el presupuesto que reciben, por lo que, no se trataría de un problema de asignación de presupuesto; sino de ejecución del gasto.

**Sub categoría: Gestión financiera, auditoría y adquisiciones**

Las finanzas vienen a ser el conjunto de elementos cuantitativos que posibilitan la atracción de recursos para la concreción de los objetivos y sus metas (García y García, 2010)

En relación a la sub categoría gestión financiera, auditoría y adquisiciones en las JEC, tanto D1 como D2, muestran similitud en afirmar que a pesar de ser una institución JEC, no se cuenta con un beneficio traducido en el presupuesto.

Así también, la SD explica que muchas necesidades que tenía la institución, fueron cubiertas con la participación de los padres de familia. Además, el D1 manifestó que las nuevas adquisiciones llegan con retraso.

*“Para sustentar los gastos ante la UGEL hay que buscar alguna salida porque exactamente los rubros de gastos no lo precisan, en reunión de directivos y UGEL se ha solicitado que esos gastos se puedan sustentar sin problemas (confección de banners, movilidad, viáticos, materiales, etc.)”.*

(D)

*“La movilización de recursos o de transporte, hasta de alimentación, se gestiona como recursos propios. Había la necesidad de un comedor; con la ayuda de los padres de familia, hemos podido implementar un espacio*

*cómodo para que almuercen los estudiantes” (SD)*

*“Falta aulas para poder atender a nuestros estudiantes hay una decadencia en respecto a la comodidad de ellos. En cuanto al equipamientos de la IE., como tecnológicos, materiales educativos, personales de mantenimiento, captación de recursos propios y mobiliarios. Nos falta completar en un 30%”. (CA).*

*“Se cuenta con recursos propios que es destinado para necesidades primordiales, se designa un presupuesto mínimo para la ejecución de las diferentes actividades que se desarrollan como parte del Plan Anual de Trabajo y solamente cubren gastos básicos”. (CP)*

*“En ocasiones se demora en la entrega de los materiales. Como colegio JEC que en teoría cuenta con beneficios y presupuesto para la ejecución de actividades; esta no se refleja en la realidad”. (D1).*

*“teniendo en cuenta que somos un colegio con un nuevo modelo educativo que debería dar un mejor servicio, es decir se debería solucionar en la brevedad posible el requerimiento del docente”. (D2)*

*“Noté la falta de personal de servicio por que en algunas ocasiones mi hija se quedaba a limpiar el salón donde llevan el curso de laboral”. (PA)*

Para Durán (2018) la gestión de recursos financieros en instituciones educativas, no cuenta con un presupuesto determinado fijo, sino que se rige según la forma de captar ingresos propios, dentro de las especificaciones correspondientes a las actividades como alquiler de espacios, servicios académicos a externos, así como de la captación por donación de los organismos de apoyo a la gestión como es cuota de los padres de familia o algunos organismos no gubernamentales destinados a mejorar la calidad educativa.

Estos resultados se corroboran en el estudio de Sosa (2017); quien encontró que el liderazgo era clave para impulsar el desarrollo de las instituciones, por ello, ante la carencia o falta de algún recurso, eran los encargados quienes debían poner todo su esfuerzo para lograr satisfacer dicha necesidad y así, ir cumpliendo con la estabilidad, sostenibilidad y progreso de la institución.

Asimismo, Cayllahua y Dorote (2019) manifestaron que la experiencia y la responsabilidad del cargo contribuyen a mejorar la ejecución del gasto, lo que también se relacionaba con una correspondencia directa entre la ejecución del egreso y la gestión por consecuencias.

### **Sub categoría: Gestión de programas y proyectos**

Es el conjunto de actividades administrativas a través del cual el Estado promueve los bienes y servicios que admiten lograr los objetivos determinados en sus planes operativos y estratégicos. (García y García, 2010)

Como parte de los resultados de la sub categoría gestión de programas y proyectos, se tiene que la SD y D1 coinciden en que los programas y proyectos no tienen el respaldo presupuestal que garantice su ejecución. Asimismo, la D y CP agregan que la participación de los docentes en la elaboración de programas y planes dentro de la normatividad, no es la adecuada, porque su nombramiento y presencia en la institución casi siempre es tardía; no los mandan a tiempo.

*“Se debe brindar todas las condiciones: maestros con permanencia (no en 2 colegios), personal administrativo permanente, apoyo en el tema del almuerzo escolar, aulas funcionales suficientes, aulas tecnológicas suficientes para la cantidad de estudiantes, capacitación constante a todo el personal”.* (D)

*“Tenemos la participación de las olimpiadas o alguna participación de otras áreas que son parte de la red o que son convocadas por la UGEL o del*

*mismo ministerio. Se gestiona como recursos propios. No hay dinero que venga del ministerio". (SD)*

*"para la gestión de proyectos en cuanto a la compra y pedido de recursos, se necesita: Presentación de requerimientos necesarios, aprobación de la comisión de recursos, visto bueno de la dirección de la IE". (CA)*

*"Se tiene que elaborar los documentos técnico pedagógico (Programas, unidades de aprendizajes, sesiones de aprendizaje) pero muchas veces hay problemas de coordinación con los docentes debido a que siempre existe demora en la contratación de personal docente" (CP)*

*"Los proyectos de la institución educativa en cuanto a obras de construcción e implementación, no cuentan con financiamiento de parte de la dirección, son los docentes y estudiantes que asumen los gastos". (D1)*

*"Los programas técnico pedagógico se trabajan en equipo, pero de un sector muy pequeño y por falta de tiempo no se puede trabajar concienzudamente con la colaboración de todos los docentes; esto es lo más perjudicial ya que una institución solo puede funcionar en equipo". (D2)*

*"Pensé que el nuevo programa de aumento de horas de inglés sería eficiente, pero no veía el avance de los temas en el cuaderno de mi hija, después me informe con la subdirectora que el profesor de ese curso aún no era enviado por la UGEL. Estábamos en abril y todavía había este problema". (PA)*

Es el reflejo de las prioridades del Estado, los cuales son de tipo sectorial. Aquí se encuentran los planes estratégicos que permiten dar coherencia a las actuaciones del Estado sobre las instituciones educativas; y por otro lado, están los planes operativos que determinan el tipo y cantidad de recursos destinados a desarrollar cada acción del plan estratégico.  
(Secretaría de Gestión Pública, 2020)

Los resultados encontrados respecto a la gestión de programas y proyectos se relacionan con el estudio de Doussage (2015); quien mencionó que las instituciones públicas en sus distintos alcances, ya sea económico, social, cultural o ambiental, han redefinido sus modelos de administración, intentándolo hacer más eficiente y orientándolo al cumplimiento de planes estratégicos, los cuales responden a facilitar una rápida evaluación y medición de su cumplimiento, pero sin un verdadero apoyo y seguimiento sobre la eficiencia de los proyectos educativos, no podrá evidenciar mejorar en la calidad de la educación ni en la calidad de los espacios utilizados.

Esto es corroborado por el Consejo Nacional de Educación (2020) el cual afirma que el Estado es garante del derecho educativo, y por ello, debe garantizar el apoyo y la supervisión a las entidades educativas. Los resultados esperados parten del accionar de todos los involucrados, por ello, es necesario que tanto gestores educativos de la propia institución como los representantes de las entidades gubernamentales pertinentes, siendo en este caso los representantes de la UGEL y del propio Ministerio, realicen un trabajo en conjunto para que los planes no queden a medias y estos no presenten problemas en su ejecución. El seguimiento y la evaluación son clave en este punto.

**Sub categoría: Monitoreo y evaluación**

El seguimiento es un instrumento de la administración que sirve para verificar el logro de los objetivos y las metas programadas, mientras que la evaluación permite establecer parámetros comparativos y valorar en forma objetiva los resultados de una diligencia. (García y García, 2010)

Con respecto a la sub categoría monitoreo y evaluación, la D sostuvo que las capacitaciones no eran constantes para los directivos; de igual manera, el D1 agregó que la capacitación docente no se impartía de manera oportuna.

*“La estrategia de transmisión de conocimiento del director y coordinadores a docentes ha sido esencial para el avance de la implementación de la JEC; no obstante, ha tenido algunas limitaciones, empezando por la falta de capacitación permanente al directivo y coordinadores. Algunos docentes contratados no participan de estos espacios de inter-aprendizaje y trabajo colegiado” (D)*

*“El acompañamiento pedagógico está a cargo de los coordinadores pedagógicos que esos sin son elementos que se diferencia de las JEC. En cuanto a la evaluación docente, tenemos lo que son la rubricas en el marco del buen desempeño docente y a las orientaciones” (SD)*

*“La supervisión de trabajo es el cumplimiento a mi plan de trabajo anual, ejecución de trabajos administrativos, con informes reportados a la autoridad de la IE. Con evidencias, semanal y/o mensual. Los reportes son verificados en el lugar del acto”. (CA)*

*“Se utiliza rubrica de desempeño docente y lista de cotejo para la revisión de los documentos técnico pedagógicos”. (CP)*

*“Los coordinadores pedagógicos si contribuyen favorablemente en mi labor docente, tratan de realizar un adecuado asesoramiento. Pero las capacitaciones que se programan para los docentes lamentablemente, no se realizan en tiempos oportunos,”. (D1)*

*“Se ha contado con el material adecuado, ya que se cuenta con libros, algunas capacitaciones, colegas del área no solo de docentes sino también de capacitadores que ayudan a mantener el enfoque comunicativo del área de inglés”. (D2)*

Es el seguimiento detallado sobre la continuidad de los procesos planteados, se verifica si se están siguiendo las rutas establecidas para

alcanzar los objetivos, además de verificar si existen fallas en los distintos proyectos en cuanto a su ejecución y diseño. (Secretaría de Gestión Pública, 2020)

Los resultados encontrados en monitoreo y evaluación se relaciona con el estudio de Bello (2020) quien reflexionó en que la transformación educativa republicana y democrática requiere de cambios sustantivos en los arreglos institucionales, en la organización y en los instrumentos de gestión, incluyendo la descentralización y la intersectorialidad. En ese sentido, la expectativa de implementar modelos educativos debería estar basados en un trabajo concertado y sostenible, donde se consideren indicadores de progreso y previsiones para el monitoreo del plan ejecutado.

Por su parte, Bendezú (2018) sostuvo que para generar cambios y mejoras significativas en la institución es preciso que los planes implementados como parte de la gestión por resultados, sean ejecutados adecuadamente y bajo la supervisión de la entidad estatal.

## V CONCLUSIONES

**Primera:** La gestión por resultados en la Institución educativa N°7073, de Jornada Escolar Completa (JEC) se presenta como una iniciativa del cambio educativo, porque permite tener objetivos claros que sugiere trabajo en grupo y sostenibilidad de las acciones a largo plazo.

**Segunda:** La planificación por resultados en la Institución educativa N°7073 (JEC), es un proceso vital que se ha enfocado en trazar el camino mediante metas y compromisos que ayuden a ejercer un trabajo colegiado y en concordancia con la normativa de las JEC. Pero que aún con ello, no se ha logrado hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos.

**Tercera:** El presupuesto por resultados en la Institución Educativa N° 7073(JEC), no ha resultado eficiente, ya que al ser un colegio JEC y al requerir una mayor implementación de ambientes y equipamiento, no han recibido un presupuesto diferenciado, y, por tanto, los gastos se han tenido que solventar con ingresos propios.

**Cuarta:** La gestión financiera, auditoria y adquisiciones en la Institución Educativa N° 7073(JEC), no se ha dado de manera eficiente porque los requerimientos de los docentes no se atienden a tiempo y el presupuesto no alcanza para implementar las aulas ni otros servicios requeridos como institución JEC.

**Quinta:** La gestión de programas y proyectos en la Institución Educativa N° 7073(JEC), se trata de desarrollar de manera eficiente, pero existen problemas en torno al gasto y la implementación de equipamiento y espacios adecuados. El presupuesto no garantiza su ejecución.

**Sexta:** El monitoreo y evaluación en la Institución Educativa N° 7073(JEC), a manera externa, no se imparte de manera oportuna por parte de la UGEL. A nivel interno, se aplican rúbricas de evaluación docente que permite el seguimiento y acompañamiento por parte de los coordinadores pedagógicos.

## VI RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda a la directora de la Institución educativa N°7073 (JEC), elaborar una serie de indicadores que evalúen la gestión por resultados en la institución, de tal manera, que se pueda identificar, a parte del tema presupuestal, otros problemas que estarían afectando la obtención de resultados óptimos.

**Segunda:** Se sugiere a la directora de la Institución educativa N°7073 (JEC), descartar procesos y proyectos obsoletos que no respondan a un cambio y mejora institucional, con el fin de innovar en la información, conocimiento e intervención de manera más rápida y eficaz, que apunte a conseguir los resultados esperados, todo con base a la normatividad de las JEC.

**Tercera:** Se recomienda a la directora de la Institución educativa N°7073 (JEC), seguir trabajando de la mano con los padres de familia, a fin de concertar nuevas acciones para obtener ingresos; además, de informar de manera transparente sobre el presupuesto que brindan a la institución y las necesidades que se tienen que cubrir.

**Cuarta:** Se recomienda a la directora de la Institución educativa N°7073 (JEC), que, terminando el año escolar, se realice un inventario de las necesidades de materiales y equipamiento, para que éstos sean atendidos con anticipación antes de iniciar las clases del año siguiente.

**Quinta:** Se recomienda a la directora, sub directora y docentes, seguir apoyando la participación de los estudiantes en los distintos programas de integración escolar. Además, de solicitar una reunión con representantes de la UGEL y del Ministerio para dar a conocer sobre los problemas que se tiene acerca de los proyectos que no se han implementado aún, y darle una solución eficiente que se refleje en los resultados.

**Sexta:** Se recomienda a la directora, sub directora y coordinadora pedagógica coordinar y dar seguimiento a las capacitaciones, para verificar que estas se cumplan dentro de los plazos establecidos.

## VII PROPUESTA

### 1. Datos de identificación

**Título de la propuesta:** Programa de capacitación en gestión por resultados para coordinadores y docentes de la Institución Educativa N°7073.

**Nombre del ámbito de acción:** Auditorio de la Institución Educativa N°7073.

Región: Lima                      Provincia: Lima Localidad: Lima

### 2. Presentación

La capacitación en gestión por resultados ejecutada por la directora y subdirectora de la institución, buscar ofrecer un mejor conocimiento y uso de las distintas estrategias que permitan conseguir mejores resultados para la institución.

La capacitación ofrece una mirada holística de las distintas herramientas institucionales que pueden ayudar a conseguir los objetivos planteados en los planes estratégicos y operativos. A manera complementaria, la Licenciada Beatriz Carrasco ofrecerá una capacitación previa a la directora y subdirectora de la institución para que puedan abordar de manera asertiva el tema de la gestión por resultados.

### 3. Objetivos

#### **A nivel personal:**

Fortalecer la innovación en los docentes y personal administrativo  
Fomentar el empoderamiento docente y la iniciativa de ideas creativas para el logro de resultados.

#### **A nivel organizacional:**

Conseguir resultados óptimos como institución JEC.  
Mejorar el servicio educativo.

#### 4. Cronograma

El presente cronograma corresponde a las actividades a realizar durante una semana de capacitación pedagógica en la institución N°7073

N°	Actividades	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
1	Charla sobre objetivos y finalidades de las instituciones JEC.					
2	Exposición de casos y Taller de toma de decisiones y estrategias de acción.					
3	Conferencia sobre la gestión por resultados como herramienta innovadora.					
4	Conferencia-taller a cerca de proyectos educativos en instituciones JEC.					
5	Charla sobre uso de material didáctico y estrategias de aprendizaje.					

#### 5. Proceso de convocatoria:

Lanzamiento de convocatoria: Sábado 06/03 a las 08:00am

Cierre de convocatoria: Martes 09/03 a las 11:00am

Confirmación con participantes: De miércoles 10/03 al Domingo 14/03.

Anuncio de participantes: lunes 17/03 a las 07:00 am

Fase de preparación técnica: Lunes 22/03 hasta viernes 26/03

#### 6. Evaluación del programa.

Al finalizar el programa de capacitación, se aplicará una encuesta de satisfacción a los docentes. Además, se solicitará conocer las sugerencias para una próxima realización.

Se evaluará cuantos docentes y coordinadores participaron, y si todos estuvieron presentes en los cinco días de capacitación.

## REFERENCIAS

- Alonso, C.; Arboleda, M.; Rivera-Triviño, F.; Mora, Y.; Tarazona, R. & Ordoñez-Morales, J. (2017). Técnicas de Investigación Cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 412–420.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&an=44329331&lang=es&site=ehost-live>
- Agüero, J. M. (2016). *Evaluación de Impacto de la Jornada Escolar Completa*. Economic Development and Cultural Change. Universidad de Connecticut.
- Acosta, R. (2016). *Gestión por resultados y su influencia en la toma de decisiones de la Universidad Nacional de Tumbes, 2015*. [Tesis de maestría][http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10026/acosta\\_ar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10026/acosta_ar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ávila, R. (2015, 24 de junio). ¿Qué es la gestión por resultados? *Luz Blog*.  
<https://blog.luz.vc/es/que-es/qu%C3%A9-y-gesti%C3%B3n-por-resultados/>
- Árias, M., y Giraldo, C. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. *Revista Investigación y Educación en Enfermería*. 29(3), 500-514.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1052/105222406020.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2010). “*Gestión por Resultados: Avances y Desafíos en América Latina*”. Washington DC.
- Besa, E. (07 de noviembre del 2017). Modelos de gestión del desempeño según objetivos de cada empresa. *Rankmi Blog*. <https://www.rankmi.com/blog>
- Bendezú, H. V. (2018). *La gestión pública por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chíncha, año 2016*. [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de Lima, Perú].
- Burnier, S. (2001). Pedagogía das compêtenças: Conteúdos e métodos [Electronic Version]. Boletim Técnico do Senac, 27. Retrieved SetembroDezembro 2001 from <http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec272e.htm>
- Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la*

- facultad de educación de la UNSACA*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/Carrasco\\_ds.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/Carrasco_ds.pdf)
- Cayllahua, E., y Dorote, Y. (2019). *La Ejecución del Gasto y la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017*. [tesis de grado, Universidad Nacional de Huancavelica, Perú].
- CONCYTEC (2018). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - reglamento RENACYT.
- Conexión Esan. (2016). *Gestión por resultados*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/>
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036*. <https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2020/proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf>
- Chávez Epiquen, A. (2014). *Gestión del desempeño en las organizaciones educativas*. Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía.
- De La Torre A. (2016). *El Modelo de Gestión del Gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura*. [tesis de maestría, Universidad de Posgrados del Estado de Ecuador].
- Dossauge, M. (2016). *Introducción a la gestión por resultados*. <file:///C:/Users/dell/Downloads/MDussaugeEstudioIntroductoriolibroGestionparaResultados.pdf>
- Erra Carolina. (2020, marzo 23). *Administración científica, fundamentos y principios de Taylor*. <https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>
- Fundación Codespa. (2015). *La educación en alternancia: una oportunidad para las niñas gracias a Belcorp*. <https://www.codespa.org/blog/2015/10/28/educacion-alternancia-oportunidad-para-infancia-gracias-a-belcorp/>
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- Gonzales García, G. (2011). *Modelo de Gestión Gubernamental Basado en Resultados; incluye estudio de caso*. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gotees, P. y Le Compte, M. (2000). *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación educativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.A.
- Guzmán, C. (2020). Modernización y gestión por procesos en el Estado Peruano. [Mensaje de blog]  
<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/modernizacion-y-gestion-por-procesos-en-el-estado-peruano>
- Gunnigle, P., y McDonnell, A. (2008). Performance management. <file:///C:/Users/dell/Downloads/Chapter11PerformanceManagement-preeditedversion2009.pdf>
- Hernández R., Fernández C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición, México.
- Junco, R. (2014). *La nueva gestión pública caso chileno y colombiano*.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13198/Ensayo%20Nueva%20Gesti%C3%B3n%20P%C3>
- Lincoln YS, Guba EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Estados Unidos: Age Publications.
- McBride, D. (2011, 23 de junio). La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público. Conexión ESAN.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/06/23/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural>.
- Makon, M. (s.f). *Políticas presupuestarias y gestión por resultados en América Latina y El Caribe*. [presentación de diapositivas]. Cepal.  
[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/gestion\\_por\\_resultados\\_y\\_presupuesto\\_mmakon.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/gestion_por_resultados_y_presupuesto_mmakon.pdf)
- Medina, C., y Ninanya, E. (2019). *La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Docente en dos Instituciones Educativas de Lima Metropolitana*. [tesis de maestría, Universidad Champagnat de Lima, Perú].
- Merriam, Shara B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- MINEDU (2014). *Modelo de servicio educativo: jornada escolar completa para las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria,*

Setiembre.

- MINEDU (2018). *Compromisos de gestión escolar*.  
<http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar/>
- Molina Sánchez, M. V. (1994). *Las enseñanzas del Trabajo Social en España 1932- 1983*. Estudio socio-educativo. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Mora Paz, A. (2012). *Plan Estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultado en la secretaria de educación pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público*. México D.F: Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Comercio y Administración.
- Morales Casetti, M. L. (2011). *La Calidad de los Servicios Público: Reforma de la Gestión Pública en Chile (1990-2009)*. México D.F: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede académica México
- Ospina, B. (2008). La educación como escenario para el desarrollo humano. *Investigación y Educación en Enfermería*. 26(2), 12-15.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v26n2s1/v26n2s1a01.pdf>
- Pasco, J. (2015). La modernización del Estado en el Perú. *Revista Estado de Políticas Públicas*. 2(5), 246-252. <file:///C:/Users/dell/Downloads/Dialnet-LaModernizacionDelEstadoEnElPeru-6067298.pdf>
- Palao Cano, J. C., y Pisfil García, C. J. (2014). *Variables asociadas al desempeño de la Gestión orientada a resultados en la producción del servicio educativo*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Prieto Hormaza, M. I. (2012). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010)*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Quispe, O. V. (2017). *Gestión por resultados y la calidad del gasto en la UGEL N° 08 de Cañete, 2017*. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo de Lima, Perú]
- Ratcliffe JW, González del Valle A. (2000). *El rigor en la investigación de la salud: hacia un desarrollo conceptual*. En: Denman CA, Haro JA, compiladores. Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Hermosillo: El Colegio de la Sonora.
- Reyes, N., Pereira, A., Poveda, F., y Sarmiento, M. (2009). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los*

- colegios públicos de Bogotá*. [tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana de Colombia]
- Riffo, M. H. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales*. [tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].
- Rivera, F. J. (2015). *Comprensiones Epistémicas, Conceptuales y Metodológicas que Fundamentan la Relación entre los Valores Estratégicos Institucionales y los Sistemas de Gestión de las Instituciones Educativas de Básica y Media de la Ciudad de Manizales*. [tesis de doctorado, Universidad de Salamanca, España].
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. 12ª edición. México. Editorial Pearson.
- Secretaría de gestión pública. (2020). *La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. <https://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>
- Siabato, P. M. (2013). *Aportes a la Gestión Integral de las Instituciones Educativas Oficiales de Bogotá, a partir de los Resultados de la Evaluación de Impacto del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*. [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación de Colombia].
- Sosa, E. G. (2017). *La Gestión Educativa en el Marco del Buen Desempeño Docente de las I.E. de Puente Piedra*. [tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima, Perú].
- Torres, R. (enero del 2016). Jornada única versus doble jornada escolar. *Otra educación*. <https://otra-educacion.blogspot.com/2016/01/jornada-unica-versus-doble-jornada.html>
- UNESCO (2016). Reporte anual, 2016: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000257931>
- UNESCO (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

**ANEXOS**

**ANEXO 1: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN**

Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategorías	Indicador	Ítems
<p>Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima</p>	<p><b>OE1</b> Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la planificación por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima</p>	<p>Categoría A</p>	<p>Subcategoría A1 Planificación por Resultados</p>	<p>- Se induce al conocimiento de la planificación pedagógica y administrativa. - Se fomenta la aplicación de la gestión al personal administrativo.</p>	<p>1. ¿Considera que la planificación de documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI) y técnico pedagógico (PA, Unidad, sesión) en su I.E. hace la diferencia en el progreso anual de los estudiantes (% de promovidos, repitentes)? 2. ¿Cómo contribuye el personal administrativo en la gestión de la I.E.?</p>
	<p><b>OE2</b> Analizar la percepción de los gestores educativos respecto al presupuesto por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima</p>		<p>Gestión por Resultados</p>	<p>Subcategoría A2 Presupuesto por Resultados</p>	<p>- Se explica el alcance de la jornada escolar completa con el presupuesto de horas. - Se promueve las capacitaciones al personal de la institución educativa.</p>
	<p><b>OE3</b> Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión financiera, auditoría y</p>	<p>Gestión por Resultados</p>		<p>Subcategoría A3 Gestión financiera, auditoría y adquisiciones</p>	<p>- Se utiliza diversas estrategias pedagógicas y administrativas.</p>
	<p><b>OE3</b> Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión financiera, auditoría y</p>		<p>Gestión por Resultados</p>	<p>Subcategoría A4 Gestión de programas y proyectos</p>	<p>- Se motiva al desarrollo de reportes pedagógicos. - Se desarrollan diferentes actividades programáticas.</p>

	<p>adquisiciones del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima</p> <p>OE4</p> <p>Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión de programas y proyectos del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima</p> <p>OE5</p> <p>Analizar la percepción de los gestores educativos respecto al monitoreo y evaluación del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima</p>		<p>Subcategoría A5</p> <p>Monitoreo y evaluación</p>	<p>Se apoya las decisiones de los directivos, encaminadas al cumplimiento de metas.</p> <p>Se ejecutan instrumentos de evaluación al personal pedagógico.</p>	<p>8. ¿Cómo se realiza el acompañamiento a los docentes por parte de los coordinadores pedagógicos en la I.E.?</p> <p>9. ¿Cuáles son las herramientas para la evaluación de las actividades pedagógicas de los docentes de la I.E.?</p>
--	--	--	--	---	---

**ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM DE ENTREVISTA
GESTIÓN POR RESULTADOS	Planificación por Resultados	Se induce al conocimiento de la planificación pedagógica y administrativa.	1,2
		Se fomenta la aplicación de la gestión al personal administrativo.	
	Presupuesto por Resultados	Se explica el alcance de la jornada escolar completa con el presupuesto de horas.	3,4
		Se promueve las capacitaciones al personal de la institución educativa.	
	Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	Se utiliza diversas estrategias pedagógicas y administrativas.	5
		Gestión de programas Y proyectos	Se motiva al desarrollo de reportes pedagógicos.
Se desarrollan diferentes actividades programáticas.			
Monitoreo y evaluación		Se apoya las decisiones de los directivos, encaminadas al cumplimiento de metas.	8,9
		Se ejecutan instrumentos de evaluación al personal pedagógico.	

### Anexo 3: Carta de presentación



*Escuela de Posgrado*

"Año de la universalización de la salud"

Lima, S/L 30 DE OCTUBRE DEL 2020

Carta P. 681 – 2020 EPG – UCV LE

**SEÑOR(A)**

Mgtr. Lucia Lidia Espinoza Condori.  
Directora de la I.E.  
I.E. N°7073 "Santa Rosa de Lima".

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante **CARRASCO REYES BEATRIZ MARCELINA.**

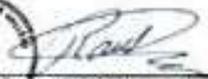
De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **CARRASCO REYES BEATRIZ MARCELINA.** identificado(a) con DNI N.°09118976 y código de matrícula N° 7000834492; estudiante del Programa de DOCTORADO EN ADMINISTRACION quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**ANÁLISIS DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE JORNADA ESCOLAR COMPLETA[JEC], UGEL 01, RED 11 DE LIMA, 2019.**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

## Anexo 4: Instrumento de recolección de datos

### Guía de entrevista

#### Tesis: “Análisis de Gestión por resultados en una institución educativa de jornada escolar completa (JEC), UGEL 01, RED 11 de Lima, 2019”

Guía de entrevista dirigida a: Directora/Sub directora/ Coordinadora pedagógica

Cargo:

Nombre completo.....

Institución en la que labora.....

Duración de la entrevista.....

1 ¿Considera que la planificación de documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI) y técnico pedagógico (PA, Unidad, sesión) en su I.E. hace la diferencia en el progreso anual de los estudiantes (% de promovidos, repitentes)?

---

2 ¿Cómo contribuye el personal administrativo en la gestión de la I.E.?

---

3 ¿Qué opinión le merece el incremento del presupuesto de 35 a 45 horas pedagógicas semanales con el progreso anual de los estudiantes?

---

4 ¿Considera que las capacitaciones programadas a directores/ docentes son ejecutadas en el tiempo oportuno y determinante en los resultados del progreso anual de los estudiantes?

5 ¿Su I.E. por ser JEC tiene un presupuesto diferenciado que le permite implementar y/o atender los requerimientos pedagógicos de infraestructura y otros sin ningún problema?

6 ¿Cómo se desarrollan y se ejecutan los documentos técnicos pedagógicos por la plana docente en la I.E.?

7 ¿Se cuenta con un presupuesto que incentiva la ejecución de las diferentes actividades (Olimpiadas matemáticas, feria de Ciencias, etc.) que se desarrollan como parte del PAT?

8 ¿Cómo se realiza el acompañamiento a los docentes por parte de los coordinadores pedagógicos en la I.E.

9 ¿Cuáles son las herramientas para la evaluación de las actividades pedagógicas de los docentes de la I.E.?

## Guía de entrevista

### Tesis: “Análisis de Gestión por resultados en una institución educativa de jornada escolar completa (JEC), UGEL 01, RED 11 de Lima, 2019”

**Guía de entrevista dirigida a: Coordinador Administrativo**

**Cargo:** .....

**Nombre completo:**.....

**Institución en la que labora:**.....

**Duración de la entrevista:**.....

1. ¿Cómo contribuye su trabajo con la gestión de la I.E.?

.....

2. ¿El presupuesto asignado a la I.E es recibido dentro de los plazos establecidos en la norma?

.....

3. ¿El presupuesto recibido es suficiente para cubrir las necesidades de infraestructura y equipamiento en el I.E?

.....

4. ¿Considera que se han realizado mejoras en la infraestructura y equipamiento de la I.E desde que fue considerada como JEC?

.....

5. ¿Qué tipo de documentos se desarrollan y ejecutan para la solicitud y compra de los recursos dentro de la I.E?

.....

6. ¿De qué manera son supervisados en el desarrollo de sus actividades?

.....

7. ¿Qué opinión tiene de la Jornada Escolar Completa?

.....

## Guía de entrevista

### Tesis: “Análisis de Gestión por resultados en una institución educativa de jornada escolar completa (JEC), UGEL 01, RED 11 de Lima, 2019”

#### Guía de entrevista dirigida a: Docentes

Cargo: .....

Nombre completo.....

Institución en la que labora.....

Duración de la entrevista.....

1. ¿Considera que la planificación de documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI) y técnico pedagógico (PA, Unidad, sesión) en su I.E. hace la diferencia en el progreso anual de los estudiantes (% de promovidos, repitentes)?  
.....
2. ¿Cómo contribuye el personal administrativo en la gestión de la I.E.?  
.....
3. ¿Considera que el incremento del presupuesto de 35 a 45 horas pedagógicas semanales contribuye al progreso anual de los estudiantes?  
.....
4. ¿Considera que las capacitaciones que reciben los docentes son ejecutadas en el tiempo oportuno y determinante en los resultados del progreso anual de los estudiantes?  
.....
5. Cuando realiza algún requerimiento o sugerencia sobre algún material didáctico o equipamiento, ¿estos son atendidos sin ningún problema?  
.....
6. ¿Cómo desarrollan y ejecutan los documentos técnicos pedagógicos?  
.....
7. ¿Los docentes pueden ejecutar diferentes actividades (Olimpiadas matemáticas, feria de Ciencias, etc.) como parte del PAT?  
.....
8. ¿Considera que el acompañamiento por parte de los coordinadores pedagógicos contribuye a su labor como docente?  
.....
9. ¿Considera que las herramientas con las que se le evalúa sus actividades pedagógicas son las correctas?  
.....

## Guía de entrevista

### Tesis: “Análisis de Gestión por resultados en una institución educativa de jornada escolar completa (JEC), UGEL 01, RED 11 de Lima, 2019”

#### Guía de entrevista dirigida a: Padre de Familia

Cargo: .....

Nombre completo.....

Institución en la que labora.....

Duración de la entrevista.....

1. ¿Considera que los documentos de tipo técnico pedagógico deben ser de conocimiento de los padres de familia? O tener estos ¿alguna participación de opinión en su elaboración?  
.....
  2. En su interrelación con los procesos de la Institución Educativa, ya sea de matrícula o trámites administrativos ¿Considera que el personal administrativo que lo atiende hace bien su trabajo?  
.....
  3. ¿Considera que el incremento de 35 a 45 horas pedagógicas semanales contribuye al aprendizaje y progreso anual de los estudiantes?  
.....
  4. ¿Tiene conocimiento si los docentes y directivos son capacitados constantemente?  
.....
  5. ¿Ha notado cambios y mejoras en la infraestructura, equipamiento, docentes y personal administrativo de la Institución educativa en torno al aumento de las horas pedagógicas?  
.....
  6. ¿Las sesiones de clase, incluidas dentro del silabo, son desarrolladas de manera puntual?  
.....
  7. ¿Considera que los coordinadores pedagógicos apoyan a la labor de los docentes?  
.....
  8. ¿En que contribuye el acompañamiento a los docentes, por parte de los coordinadores pedagógicos, a la I.E.?  
.....
  9. ¿Se realizan reuniones para informar a los padres de familia sobre la labor pedagógica que realizan los docentes en las aulas?  
.....
-

## **Anexo 5: Transcripción de las entrevistas**

### **ENTREVISTADA 1**

#### **Directora de la I.E 7073 Santa Rosa de Lima**

Realizada el 31 de octubre del 2020, por la investigadora Beatriz Carrasco Reyes

**BC: ¿Considera que la planificación de documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI) y técnico pedagógico (PA, Unidad, sesión) en su I.E. hace la diferencia con respecto a las JER en el progreso anual de los estudiantes (% de promovidos, repitentes)?**

Un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización es la planificación, puesto que permite identificar los objetivos que se desean alcanzar, supone focalizar esfuerzos para la mejora de su organización, funcionamiento de las acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados, los mismos que se orientan a la mejora de los aprendizajes y la formación integral de las y los estudiantes, objetivo que tanto los colegios JER Y JEC se plantean.

La planificación en la IE es una oportunidad de reflexión y compromiso de la comunidad educativa en conjunto, de manera que los objetivos sean conocidos y compartidos por todos, esta se concreta a través de instrumentos de gestión escolar.

El PEI específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI).

Entonces considero que la planificación de la JEC y las JER son similares a diferencia que la JEC tienen más recursos, más personal, tecnológicos, más horas de estudio, que no necesariamente va correlacionado con el mayor % de estudiantes promovidos, esto depende de otros factores tanto internos como externos, considerando que la implementación de las JEC se realizó con múltiples falencias.

**BC: ¿Cómo contribuye el personal administrativo en la gestión de la I.E.?**

Desde el año 2015, empezó la ejecución del modelo de servicio educativo "Jornada Escolar Completa" (JEC), a estas escuelas se asignaron diversos recursos entre ellos la contratación de servidores bajo la modalidad CAS para que laboren en instituciones educativas JEC como personal administrativo, con el objetivo de fortalecer y ser el soporte del equipo directivo y pedagógico.

Coordinador administrativo y de recursos educativos

Coordinador de innovación y soporte tecnológico

Psicólogo o trabajador social

Personal de apoyo educativo (auxiliares)

Personal de secretaria

Personal de mantenimiento

Personal de vigilancia

Entonces son responsables desde su área correspondiente por lo tanto también genera resultados en el logro de los propósitos brindando el soporte tecnológico, las condiciones en la infraestructura, medios, soporte emocional, etc. También forman parte de comisiones representativas importantes como: Recursos propios, comité de mantenimiento y recursos, donde se toman importantes decisiones y acciones para la gestión pedagógica de la IE.

En nuestra IE al convertirse en JEC, se asignó personal que paso a cubrir la demanda requerida para el incremento de horas, pero no es suficiente, por ejemplo, un solo psicólogo para más de 600 estudiantes y que por extensión también atiende a inicial y primaria, su trabajo se refuerza con un equipo TOE comprometido.

El personal de mantenimiento todavía no está completo por lo tanto se les asigna más cantidad de ambientes y espacios situación que los desmotiva, pero cumplen con varias estrategias.

Gran parte de este personal se asigna después de haberse iniciado las clases debido a temas presupuestales según la UGEL, tardan algunos meses,

además estos cargos son de gran movilidad, las renunciaciones son frecuentes, el personal que llega algunas veces como el CARE o el CIST no han tenido experiencia en una IE o algunas veces son muy jóvenes.

Otro punto es de las capacitaciones, la UGEL o el sistema no desarrolla actividades de formación con el personal, son mínimas durante el año. En nuestra IE se ha podido desarrollar con apoyo de la psicóloga algunas de Atención al público para personal de vigilancia, secretaria, etc.

El trabajador administrativo escolar, es totalmente partícipe, le corresponde hacer funcionar al sistema tan responsablemente, asumiendo las funciones que le ameritan, y que deben estar enfocadas al logro de las metas que la escuela pretenda alcanzar.

**BC: ¿Considera que el incremento de 35 a 45 horas pedagógicas semanales contribuye al progreso anual de los estudiantes?**

Esta ampliación de diez horas semanales en las clases escolares de secundaria se distribuye, principalmente, en las áreas curriculares de Comunicación, Matemática, inglés y Educación para el Trabajo (dependiendo si tiene las condiciones el colegio), donde la propuesta pedagógica integra el uso de tecnologías con estrategias de acompañamiento y de refuerzo pedagógico. Si se brindan las condiciones al docente y coordinadores aunado al apoyo de la familia contribuiría al progreso anual de los estudiantes, porque no se trata solo de aumentar las horas.

**BC: ¿Considera que las capacitaciones programadas a Directivos/Coordinadores Pedagógicos son ejecutadas en el tiempo oportuno y determinante en los resultados del progreso anual de los estudiantes?**

Las capacitaciones ha sido muy poca en el año para los coordinadores, y no han sido oportunas porque no se da en el inicio del año escolar, creo que

falta entendimiento acerca del monitoreo/acompañamiento pedagógico; sin embargo, se reconoce la estrategia de transmisión de conocimiento del director y coordinadores a docentes ha sido esencial para el avance de la implementación de la JEC.

**BC: ¿Su I.E. por ser JEC tiene un presupuesto diferenciado (Con respecto a las JER) que le permite implementar y/o atender los requerimientos pedagógicos de infraestructura y otros sin ningún problema?**

No necesariamente por ser JEC se nos asigna un presupuesto diferenciado, si estamos hablando de la partida económica de Mantenimiento preventivo (PRONIED) en los últimos años los criterios han sido cantidad de aulas, cantidad de estudiantes. Los equipos tecnológicos para las aulas tecnológicas no han sido incrementados se siguen manteniendo las 2 aulas asignadas. Los requerimientos diversos se atienden a través de recursos propios de la IE el cual tiene asignado un comité.

**BC: ¿Cómo se desarrollan y se ejecutan los documentos técnicos pedagógicos por la plana docente en la I.E.?**

Estos se desarrollan a partir de las 2 primeras semanas de marzo y de forma colegiada, tiempo que realmente queda muy corto para terminarlos, siendo así que estos se terminan después del inicio de las clases.

El desarrollarlo en forma colegiada permite implementar las ideas en cuanto a lo que se quiere desarrollar a nivel de todas las áreas (evaluación, etc).

**BC: ¿Se cuenta con un presupuesto que incentiva la ejecución de las diferentes actividades (Olimpiadas matemáticas, feria de Ciencias, etc.) que se desarrollan como parte del PAT?**

Solo de recursos propios de la IE, incluso para sustentar los gastos ante la UGEL hay que buscar alguna salida porque exactamente los rubros de gastos no lo precisan, en reunión de directivos y UGEL se ha solicitado que

esos gastos se puedan sustentar sin problemas (confección de banners, movilidad, viáticos, materiales, etc.)

**BC: ¿En que contribuye el acompañamiento a los docentes, por parte de los Directivos/ Coordinadores Pedagógicos, a la I.E.?**

La estrategia de transmisión de conocimiento del director y coordinadores a docentes ha sido esencial para el avance de la implementación de la JEC; no obstante, ha tenido algunas limitaciones para que el mensaje y el contenido de los temas lleguen como se esperaba, empezando por la falta de capacitación permanente al directivo y coordinadores, quienes por su voluntad han visto diversas estrategias para fortalecer su práctica.

El trabajo colegiado ha recibido una respuesta positiva de parte de coordinadores y docentes, se convierte en un espacio de diálogo constante entre docentes del área, se tratan temas de planificación, para resolver situaciones presentadas, recoger propuestas de mejora, etc.

Algunos docentes contratados no participan de estos espacios de inter-aprendizaje y trabajo colegiado entre las razones; no se les reconoce pecuniariamente las horas que se deben invertir en estas actividades, tienen que cubrir otras horas en otro colegio, o simplemente dicen que no les corresponde.

**BC: ¿Cuáles son las herramientas para la evaluación de las actividades pedagógicas de los docentes de la I.E?**

Tanto los directivos como los coordinadores pedagógicos, revisan y adaptan las fichas de monitoreo y acompañamiento, las cuales se socializan con los docentes. Incluyen desde una lista de cotejo de carpeta pedagógica, lista de cotejo para los diferentes documentos técnicos pedagógicos, evaluación que también considera una autoevaluación.

**BC: ¿Qué opinión le merecen los PPF de su I.E.?**

Creo que en esta IE tenemos padres de familia comprometidos con la educación de sus hijos, están participando activamente con ellos, siempre participan de las escuelas de familias, son respetuosos, lamentablemente también hay padres que no apoyan a sus hijos, no aceptan las sugerencias de cambio, piensan que la IE, sus docentes deben cumplir con su labor y que eso es suficiente, incurren incluso en abandono moral.

La APAFA en los últimos años no ha cumplido con su rol de apoyo a la IE solo buscan la confrontación o simplemente no participan.

**BC: ¿Qué opinión tiene de la Jornada Escolar Completa?**

Creo que sería una buena intervención siempre y cuando se brinden todas las condiciones: maestros con permanencia (no en 2 colegios), personal administrativo permanente, apoyo en el tema del almuerzo escolar (ambiente adecuado y que se garantice que todos los estudiantes almuercen), aulas funcionales suficientes, aulas tecnológicas suficientes para la cantidad de estudiantes, capacitación constante a todo el personal, etc,

## **ENTREVISTADA 2**

**Mgtr. Teresa Huilca Velásquez**

**Magister en docencia y gestión educativa-Sub directora de Formación  
General- Secundaria de la I.E 7073 Santa Rosa de Lima**

Realizada el 08 de octubre del 2020, por la investigadora Beatriz Carrasco Reyes

**BC: ¿Considera que la planificación de documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI) y técnico pedagógico (PA, Unidad, sesión) en su I.E. hace la diferencia en el progreso anual de los estudiantes (% de promovidos, repitentes)?**

**TH:** Bueno, estamos enmarcados entorno de la gestión educativa, en la planificación, en relación a los documentos tanto de gestión pedagógico y la parte técnica pedagógica también. Nosotros como institución educativa realizamos la planificación mucho antes, por ejemplo, desde octubre del 2019 planificamos para el 2020, hay procesos hay etapas que se cumplen en relación al PI, PCI, PAT, el reglamento interno que apuntan mas que nada a desarrollarlos durante el año 2020 y lo venimos haciendo con toda la comunidad educativa, con todos los actores. Y sí, se realiza esta planificación y se ejecuta durante el año para cumplir las metas trazadas en el PAT, entonces no tanto la diferencia simplemente es para cumplir las metas que como institución educativa nos hemos planteado.

**BC: ¿La institución educativa, marca una diferencia respecto con otras instituciones?**

**TH:** No es tanto la diferencias porque toda I.E publica va a elaborar esta planificación, va a convocar a los actores pertinentes de acuerdo a cada documento y se va a ejecutar, va a dar pie a la ejecución de forma adecuada y pertinente a las actividades que se va a desarrollar durante todo el año, entonces es una planificación que todas las I.E públicas las realiza. Entonces el trabajo en sí, viene bajo la normativa, el cumplimiento de la elaboración

de estos instrumentos que nos van a permitir gestionar y cumplir nuestras metas trazadas.

**BC: Debo entender que sea o no la institución JEC, cumplen lo mismo, ¿hacen la misma planificación?**

**TH:** Como parte de la organización, sí, si tenemos esa normativa. Sale esa normativa en octubre para la organización ya de las comisiones que se van a encargar de la elaboración de cada documento y ya en noviembre se está iniciando con la elaboración. Hay todo un cronograma. Las pautas están dentro de la normativa que es para todas las instituciones en general.

**BC: ¿Cómo contribuye el personal administrativo en la gestión de la I.E.?**

**TH:** Bueno, mi institución es una modalidad de JEC. Nosotros tenemos ahí en cierta manera la ventaja de contar con un administrador, que su función es meramente administrativo, de organizar todo lo que tiene que ver con la infraestructura, los materiales, prever todo eso. Es un alivio que va a hacer en el trabajo tanto del director, como líder pedagógico que es, también contamos con el personal de secretaria, que de alguna manera se encarga de aliviar lo que es la documentación que se envía a la UGEL o a las instancias correspondientes. Es un apoyo, con la intención de que el director dedique más tiempo a lo que es su tarea como líder pedagógico. Participar en lo que es el acompañamiento, actividades de capacitación dentro de la institución, en la elaboración de documentación técnico pedagógico, pero también hay una dificultad, a veces el personal que se contrata en la parte administrativa, deja su cargo porque no se adapta al trabajo. Hemos tenido el año pasado, por tres meses a un administrador, luego renunció porque no se adaptaba, porque es más trabajo de campo, no es tanto oficina, se ve los materiales, los ambientes, estar en constante comunicación en relación con el personal de limpieza, personal de biblioteca, de laboratorio, entonces es un poco que algunos administradores no están hechos para ese perfil. De alguna manera contribuye sí, contribuye en algo en el trabajo del directivo.

**BC: ¿Considera que el incremento de 35 a 45 horas pedagógicas semanales contribuye al progreso anual de los estudiantes?**

**TH:** En el caso del personal directivo, no hay ni una diferencia entre un colegio regular con un JEC porque nosotros como directivos cumplimos 40 hora cronológicas de trabajo, nuestro horario es de 9 a 4 de la tarde y el horario de JEC es de 9 a 3;40 de la tarde, es un horario en el cual se atiende no solo a padres de familia, a veces este horario nos queda muy corto, el hecho de que estén los estudiantes, prácticamente 9 horas diarias, estamos dedicados a tiempo completo a estudiante, docentes, padres de familia, que veces relegamos algunas tareas. Es un poco extenuante esto de la jornada escolar completo. Pero a diferencia de otras instituciones que no son JEC, nosotros cumplimos las mismas horas. Son 40 horas semanales, no hay ninguna diferencia en eso.

**BC: ¿Considera que las capacitaciones programadas a Directivos /Coordinadores Pedagógicos son ejecutadas en el tiempo oportuno y determinante en los resultados del progreso anual de los estudiantes?**

**TH:** Bueno, muchas veces no, muchas veces se envía la normativa y la capacitación viene después, en donde nos apresuran con los tiempos, no solamente en relación a la capacitación de directivos, sino también con la capacitación docente. Y eso es una de las falencias del sistema, de que viene la normativa con los cambios, las modificaciones y es el profesor el que recibe ya después, y a veces nosotros por experiencia, de una manera colegiada tratamos como docentes de reunirnos y juntar ideas y llegar a algo, pero es porque las capacitaciones no se prevén con tiempo y muchas veces estas capacitaciones son dadas por profesores fortaleza, que son de gran apoyo pero no son personas idóneas en el sentido de guiar, porque también ellos están en pleno aprendizaje. Entonces las capacitaciones en sí no son oportunas, y de alguna manera las personas que están son los que nos imparten estas capacitaciones, son especialistas de la UGEL pero también

hay docentes fortalezas. Entonces a veces no hay una coherencia en los que ellos dicen y en lo que se da.

**BC: ¿Se cuenta con un presupuesto que incentiva la ejecución de las diferentes actividades (Olimpiadas matemáticas, feria de Ciencias, etc.) que se desarrollan como parte del PAT?**

**TH:** Como JEC, al inicio quizá como infraestructura que se estaba ampliando, pero no hay ninguna diferencia en sí; más bien, cuando se implementó la JEC en el 2015, recién en el 2016 se implementaron obras, de 35 a 45 obras y en la cual se exigía que, de acuerdo al horario, que se incrementarían horas en comunicación, matemáticas o inglés, de dos horas que normalmente llevamos a 5 horas, y esto demandaba también los laboratorios, pero no llegaban. Nuevamente, la normativa llega, pero el presupuesto llega después, entonces el almuerzo de los estudiantes, no hemos contado con comedores. El ministerio nos disponía que como institución lo veamos, que tuviéramos un presupuesto aparte, cosa que no es así. Nosotros gracias al alquiler de las canchas sintéticas, por medio con otras autoridades anteriores, y a través de ese alquiler es que nosotros podemos agenciar algún dinero para solventar algunos proyectos. Pero como JEC que el mismo ministerio nos envíe un presupuesto diferencia no hay, cuando la construcción es moderna el presupuesto disminuye, ellos como especialista se proyectan y le dan un porcentaje determinado a cada colegio. Nosotros nos estamos solventando con nuestro propio presupuesto, priorizando las actividades pedagógicas con el fin de mejorar la calidad educativa.

**BC: ¿Cómo se desarrollan y se ejecutan los documentos técnicos pedagógicos por la plana docente en la I.E.?**

**TH:** La elaboración se realiza de manera colegiada, eso a la par liderado por los directivos, en este caso la directora, se trabaja mediante un cronograma. La ejecución se da por medio de un cronograma, los documentos están elaborados, prácticamente finalizando el año escolar, los profesores dejan

su planificación para el siguiente año con miras cuando se retorna la primera semana de marzo a volver a reprogramar esas actividades que se han dejado, hacer las modificaciones o adaptaciones de acuerdo a las nuevas orientaciones del ministerio. Como el currículo es flexible también cada docente una vez trabajado de forma colegiada, el docente de acuerdo a las necesidades o intereses del estudiante, va haciendo las modificaciones durante el año. La programación es trimestral.

**BC: ¿En cuanto a la ejecución se da desde un inicio?, por ejemplo, las unidades, las sesiones, esto inicia con todos los docentes, ¿o hay una demora con la ejecución de los documentos?**

**TH:** Claro, sí, tenemos 15 días para realizar las adaptaciones de acuerdo a la orientación que se da, pero comenzamos con esos documentos todos. El docente comienza el primer día de clases con su planificación de sesión, su unidad y su programación anual, esos sin sus herramientas para trabajar. Claro que hay situaciones, como docentes nombrados también tenemos docentes contratados, y no todos los contratos vienen en forma oportuna, algunos llegan el mismo día o llegan, dependiendo como la comisión de contrato ejecuta el cronograma de contrato, dependiendo eso, porque la UGEL se encarga de mandar a los docentes contratados y entonces no es oportuna. Coincide con el inicio del año escolar, pero docente que llega a la siguiente semana de iniciada las clases, comienza a trabajar con la programación colegiada, ya él le va a dar una adaptación de acuerdo a su aula que le corresponde, pero eso lo hace durante ese mes. Porque sabemos que debemos incidir en las necesidades de los estudiantes, también de acuerdo a su edad.

**BC: ¿Se cuenta con un presupuesto que incentiva la ejecución de las diferentes actividades (Olimpiadas matemáticas, feria de Ciencias, etc.) que se desarrollan como parte del PAT?**

**TH:** Nosotros tenemos un presupuesto de recursos propios, que se financia a

través de alquiler de canchas sintéticas que tenemos y se prioriza actividades académicas, de ahí sale el presupuesto. Porque tenemos la participación de las olimpiadas tanto de matemáticas o concursos, ya sea de arte o de la feria de ciencias o alguna participación de otras áreas que son parte de la red o que son convocadas por la UGEL o del mismo ministerio. Entonces la movilización de recursos o de transporte, hasta de alimentación, se gestiona como recursos propios. Se incide en eso, ese dinero es para los estudiantes, pero es por la ventaja de contar con esas canchas, pero no hay dinero que venga del ministerio y que sea destinado para esas actividades. Y cuando no habido, nosotros como docentes hemos tratado de colaborar para que participen. Mas que nada de los docentes, porque somos los docentes los que incentivamos la participación de los alumnos.

**BC: ¿En que contribuye el acompañamiento a los docentes, por parte de los Directivos/ Coordinadores Pedagógicos, a la I.E.?**

**TH:** El acompañamiento pedagógico está a cargo de los coordinadores pedagógicos que esos son elementos que se diferencia de las JEC , acá si tenemos coordinadores que específicamente cumplen esa función, tienen un hora determinada de dictado, una hora determinado de acompañamiento, también de reuniones colegiadas, reuniones con los directivos, está especificado en la norma del JEC.

Primero los coordinadores tienen que elaborar el plan de acompañamiento con base a las normas técnicas. Una vez que se elabora, ahí se detalla las metas, los cronogramas, las actividades anuales, entonces de esa manera el acompañamiento a los docentes. Es más, el mismo plan es comunicado, más que el plan es el cronograma de actividades de cada coordinación, nuestra institución cuenta con 4 coordinaciones pedagógicas y una coordinación de tutoría, se han agrupado, por ejemplo tenemos la coordinación pedagógica de matemática y educación física, la coordinación pedagógica de comunicación, arte e inglés, la coordinación pedagógica de ciencia y tecnología con educación para el trabajo y la coordinación pedagógica de ciencias sociales y religión, y la parte de coordinación de

tutoría que abarca todas la tutorías y con la psicóloga que es un personal que está a cargo. Y se trabaja de manera colegiada, a través de cronogramas también. Los coordinadores pedagógicos, según normas, cumplen 12 horas de dictados y las otras 20 horas se distribuye en acompañamiento docente, directiva, los colegiados, la reunión con directivos, es según la norma también.

**BC: ¿Cuáles son las herramientas para la evaluación de las actividades pedagógicas de los docentes de la I.E?**

**TH:** Eso depende del propósito de aprendizaje, que competencia se va a desarrollar y de acuerdo a eso se tiene que elaborar los instrumentos de evaluación. Tenemos rubricas, lista de cotejo, ficha de observación, eso va a depender del docente de acuerdo al propósito de aprendizaje. Hay muchos instrumentos de evaluación.

Tenemos lo que es la rubricas, nosotros de acuerdo al marco del buen desempeño docente y a las orientaciones, el desempeño docente se evalúa con base a 5 rubricas, esas fichas están enfocadas. Se llaman rubricas de observación en el aula, tanto los directivos como los coordinadores pedagógicos son los que evalúan el desempeño docente. La primera rubrica está relacionado en cuanto a cómo el docente involucra al estudiante en el proceso de aprendizaje y eso tiene niveles de logro del 1 al 4, la 1 marca cuando no presenta ese aspecto y el nivel 4 es el óptimo. La segunda rubrica evalúa las actividades que el docente realiza en la sesión para promover el razonamiento la creatividad o el pensamiento crítico progresivo en los estudiantes, en la rúbrica 3 va a evaluar el progreso del aprendizaje para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, ahí viene la mediación y retroalimentación. Eso es para de alguna manera promover la autonomía del estudiante, timar conciencia del estudiante sobre su propio aprendizaje. La cuarta rubrica es como la docente propicia un ambiente de respeto entre el estudiante y el docente y entre estudiantes. Que tanto el docente llega a tener una proximidad en el sentido de respeto, de cordialidad de confianza con el estudiante. La 5ta rubrica es como el docente regula el

comportamiento de los estuantes, aquí se apunta hacia lo positivo. Como el docente emplea estrategias por el cual el comportamiento de los estudiantes le va a permitir desarrollar una sesión tranquila sin demora, sin interrupciones. Con base a estas rubricas es como los directivos y los coordinadores pedagógicos evalúan al docente. De manera complementaria, son los instrumentos con los que cuenta el docente para evaluar su sesión de aprendizaje y la programación anual.

**BC: ¿Qué opinión tiene de la Jornada Escolar Completa?**

**TH:** Como directivo, la iniciativa de esta política de estado de ampliar las horas, es una iniciativa de un primer momento positivo, porque se estaba dando la oportunidad a los estudiantes de tener más tiempo de estudio y el objetivo también era dar más calidad al estudio, pero cuando se comenzó a ejecutar esto de la jec en el 2015, comenzaron a presentarse al año varias deficiencias. Nosotros somos jec 2016, desde un primer momento fue a través de normativas, se agrega tantas horas, comunicación de 5 a 6 horas, lo mismo con matemática, ct, y el cambio fue más que nada en las áreas de inglés y de educación para el trabajo de 2 horas a 5 horas en el caso de inglés. Pero no se incrementó un presupuesto a la par, incidir en los materiales, en los insumos, en la infraestructura en sí, en el caso de inglés que se incrementó en 5 horas, 3 horas en talleres y 2 horas en laboratorio y nosotros tuvimos el laboratorio a mediados del año y ya habíamos comenzado en marzo, y eran 30 laptop para 632 estudiantes, teníamos que hacer malabares para que de alguna manera los estudiantes puedan acceder al menos 1 hora en un laboratorio, al siguiente año llegaron 30 laptop mas, y lamentablemente sufrimos el robo porque no se priorizó, no había presupuesto para preveer la seguridad y nos robaron 32 laptop. Y después llegaron 30 laptops más. En total tenemos como 62 laptop, y hacemos un horario en el cual tratamos que todos los estudiantes tengan acceso al laboratorio. También ese laboratorio solamente contaba con laptop y una cantidad determinada de audífonos, entonces no llegaban a tiempo. También los dicentes de inglés, hubo una demanda de docentes de inglés,

de la cual muchos no venían de pedagógicos, había cierta dificultad. No hubo una capacitación previa de docentes que venían de institutos. Las capacitaciones venían después también. Tenía una fortaleza que era el sistema blender, pero el año pasado se dejó de trabajar con el sistema blender. El sistema JEC hacía que se quedara los estudiantes 9 horas pedagógicas diarias, el cual implica su almuerzo y muchas familias no estaban preparadas, no había quien les trajera su almuerzo a los estudiantes. No teníamos previsto un comedor adecuado para los estudiantes, hemos tratado de educar a los estudiantes en comer en lugares adecuados y muchas veces en los salones, pero no era lo adecuado porque te deja el olor, dejaban sucio los salones, los tachos de basura emanaban olor por la basura orgánica. Entonces nosotros no hemos tenido por parte del ministerio la habilitación de un comedor. Y si ha habido un comedor, ha sido un comedor habilitado en conjunto con la apafa hemos trabajado, pero no era propiamente dicho un comedor. No se ha tomado en cuenta dentro de la planificación de la jec un comedor para los estudiantes, lo mismo con el EPT el área de costura, de 40 máquinas, son 5 las que trabajan y son los docentes quienes con su propio recurso han tenido que repararlas y con esas máquinas brindan la atención a los 625 estudiantes, entonces no hay un presupuesto relacionado con el incremento de horas, esa es la dificultad, no hay un presupuesto específico que haya atendido primero la implementación. Se trabaja bajo la modalidad e talleres, nos faltan aulas, lo óptimos es que cada área tenga su propio taller, y estos talleres debes tener su mobiliario adecuado, pero no, nosotros nos hemos tenido que agenciar mediante donaciones y se ha podido, con las gestiones anteriores, se ha podido conseguir algunos mobiliarios para los libros en cada taller. Y también tenemos la ventaja de que nos traen los cuadernos de trabajo de diversas áreas, pero no llegan de manera oportuna, y a veces también llegan incompletos, llegan en abril o mayo. Muchas veces los directivos y docentes somos lo que tenemos que de alguna manera tratar de remediar con nuestros recursos, tratar de habilitar a los que se pueda, pero de eso no se trata.

Quisiera agregar que esta modalidad es muy buena, pero debe haber un presupuesto, llegar directamente a las instituciones, debe haber fiscalización, pero también debe ejecutarse directamente. Tomar en cuenta las necesidades de cada I.E. Nosotros contamos desde el 2015 con el alquiler de las canchas sintéticas, si no tendríamos esas canchas no tendríamos ingresos para cubrir las demandas.

### **ENTREVISTADO 3**

#### **Coordinador Administrativo de la I.E 7073 Santa Rosa de Lima**

Realizada el 16 de octubre del 2020, por la investigadora Beatriz Carrasco Reyes

**BC: ¿Cómo contribuye su trabajo con la gestión de la I.E.?**

NN: Si bien es cierto la IE., cumple el establecimiento de la constitución política del Perú, donde el estado garantiza el ejercicio de derecho a una educación integral para todos de acuerdo a una ley general y normas educativas para radicar en el fortalecimiento de reclamaciones Administrativas y sistemas pedagógicos y generar cambios en el desarrollo de las competencias de los estudiantes. Frente a este fortalecimiento, me contribución de trabajo con la gestión de la IE, está marcado como órgano de soporte al proceso Pedagógico en coordinar la ejecución de actividades administrativas orientadas a generar condiciones necesarias para mejorar la calidad del servicio y los aprendizajes de los estudiantes mediante la previsión y seguimiento al uso adecuado y eficiente de los recursos educativos y financieros de la información y los ambientes de aprendizaje con los que cuenta la IE.

Toda herramienta de trabajo de gestión, está plasmado en los Proyectos Educativos Institucionales que ayuda mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas que enriquece los procesos pedagógicos

con el fin de responder a las necesidades educativas locales e institucionales con responsabilidad de mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes. Me gestión consiste en presentar las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos para su ejecución.

Toda gestión siempre tiene dificultades, cuando las actividades requeridas están aprobadas y no tengan direccionalidad o no exista responsabilidades cooperativas en los organizadores, para cumplir con la gestión el equipo institucional debe estar bien establecida y evaluada.

**BC: ¿El presupuesto asignado a la I.E, es recibido dentro de los plazos establecidos en la norma?**

NN: NO, - Siempre los Prepuestos llegan con tardío a la IE., dichos prepuestos asignados tampoco cubren las necesidades de la IE.

**BC: ¿El presupuesto recibido es suficiente para cubrir las necesidades de infraestructura y equipamiento en la I.E?**

NN: No es suficiente, como para cumplir todas las necesidades de infraestructura y equipamiento en la IE, es muy precario y además los prepuestos asignados ya viene direccionadas que rubro se va trabajar en la IE. Como prioridad y que materiales se va emplear en esa ejecución.

Como aspecto Positivo, es que te llega el prepuesto preventivo para ejecutar algunas actividades de trabajo.

Como aspecto negativo, es el prepuesto no cubre ni siquiera el 30% de la infraestructura y equipamiento. Frente a esta necesidad en la IE. Recuremos a gestiones a otras identidades públicas.

**BC: ¿Considera que se han realizado mejoras en la infraestructura y equipamiento de la IE desde que fue considerada como JEC?**

NN: Como personal Administrativo en la IE., me permanencia es poco tiempo, no he presenciado si hubo o no las mejoras de infraestructura, si bien es cierto

los pabellones ya cuentan con una antigüedad mayor a la consideración de nuestra IE como JEC. Y, es más, falta aulas para poder atender a nuestros estudiantes hay una decadencia en respecto a la comodidad de ellos.

En cuanto al equipamientos de la IE., como tecnológicos, materiales educativos, personales de mantenimiento, captación de recursos propios y mobiliarios. Nos falta completar en un 30%.

Lo que no se pudo lograr es, pintado de infraestructura, reparación de las puertas de las aulas, servicios higiénicos, construcción de comedor escolar y equipamiento de mobiliarios.

**BC: ¿Cuáles son los documentos que se emplean para la solicitud y compra de recursos de la I.E? ¿Cuál es el procedimiento que se sigue?**

NN: Presentación de requerimientos necesarios, aprobación de la comisión de recursos, visto bueno de la dirección de la IE. Con proformas de costo, solicitud dirigida a la autoridad con FUT y ficha de requerimiento, de ejecución de compra por la comisión, con boletas y/o facturas. Para libro de caja.

**BC: ¿Considera que sus propuestas de mejora en los procesos administrativos o logísticos son viabilizadas por el equipo directivo?**

NN: Sí, porque van de acuerdo a la prioridades y necesidades de la IE. ya planificadas y organizadas respetando las normas educativas.

**BC: ¿De qué manera son supervisados en el desarrollo de sus actividades?**

NN: La supervisión de trabajo es el cumplimiento a mi plan de trabajo anual, ejecución de trabajos administrativos, con informes reportados a la autoridad de la IE. Con evidencias, semanal y/o mensual. Los reportes son verificados en el lugar del acto.

**BC: ¿Qué opinión tiene de la Jornada Escolar Completa?**

NN: Según las normas educativas la creación de jornada escolar completa es para mejorar de manera integral la calidad del servicio educativo en las escuelas públicas de secundaria para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Resulta en práctica no se cumple lo planificado por el ministerio de educación. Tenemos estudiantes que no almuerza, no hay comedor escolar, el equipamiento en carencia, falta infraestructura, Mayor carga horaria...

## **ENTREVISTADO 5**

### **Coordinadora Pedagógica de la I.E 7073 Santa Rosa de Lima**

Realizada el 28 de octubre del 2020, por la investigadora Beatriz Carrasco Reyes

**BC: ¿Considera que la planificación de documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI) y técnico pedagógico (PA, Unidad, sesión) en su I.E. hace la diferencia con Respecto a las JER en el progreso anual de los estudiantes (% de promovidos, repitentes)?**

NN: Tanto en la IE de JEC y en las IE de JER, se tiene que planificar la elaboración de los documentos de gestión y los documentos técnico pedagógico por ser documentos que regulan los aspectos de gestión interna, son la estructura para el control que ayuda a la buena conducción de los proyectos. No hay diferencia entre la JEC y JER que influya en el progreso anual de los estudiantes y mejore el porcentaje de estudiantes promovidos.

**BC: ¿Cómo contribuye el personal administrativo en la gestión de la I.E.?**

NN: Recién desde que se cambió la modalidad de JER a JEC se ha contado con

un personal CAS para la administración, pero muchos de los que han trabajado en la IE, son administradores que no tienen experiencia en el manejo de una IE y solo permanecen en las IE por unas temporadas. Se debe contar con profesionales con experiencia en la gestión educativa, solo así podrán realizar una buena gestión.

**BC: ¿Considera que el incremento de 35 a 45 horas pedagógicas semanales contribuye al progreso anual de los estudiantes?**

NN: El incremento de 35 a 45 horas pedagógicas, permite que se designen más horas a algunas áreas y debería lograr que los estudiantes desarrollen mejor las competencias y se logren aprendizajes significativos pero ese incremento no está acompañado de una buena infraestructura, de la implementación de las aulas funcionales, de los talleres de innovación, de comedores para estudiantes que cumplen un horario 9 horas pedagógicas diarias, entonces no podemos hablar del progreso anual de los estudiantes como debería ser.

**BC: ¿Considera que las capacitaciones programadas a Directivos/Coordinadores Pedagógicos son ejecutadas en el tiempo oportuno y determinante en los resultados del progreso anual de los estudiantes?**

NN: No, realmente las capacitaciones se dan a destiempo y en muchas oportunidades no cumplen sus objetivos debido a que no se dan por personal especializado, además no es determinante en el progreso anual de los estudiantes.

**BC: ¿Su I.E. por ser JEC tiene un presupuesto diferenciado (Con respecto a las JER) que le permite implementar y/o atender los requerimientos pedagógicos de infraestructura y otros sin ningún problema?**

NN: No se designa un presupuesto diferenciado a una IE de JEC, el presupuesto es insuficiente y solo se puede atender necesidades de mantenimiento de la

infraestructura, no se designa de acuerdo a la modalidad educativa si no a la infraestructura de la institución.

**BC: ¿Cómo se desarrollan y se ejecutan los documentos técnicos pedagógicos por la plana docente en la I.E.?**

NN: Se tiene que elaborar los documentos técnico pedagógico (Programas, unidades de aprendizajes, sesiones de aprendizaje) los cuales son organizados por trimestre, pero muchas veces hay problemas de coordinación con los docentes debido a que siempre existe demora en la contratación de personal docente, que es un grupo considerado de acuerdo a JEC, y no se puede realizar una planificación adecuada.

**BC: ¿Se cuenta con un presupuesto que incentive la ejecución de las diferentes actividades (Olimpiadas matemáticas, feria de Ciencias, etc.) que se desarrollan como parte del PAT?**

NN: No existe un presupuesto destinado para las IE JEC para cubrir este tipo de necesidades, se cuenta con recursos propios que es destinado para necesidades primordiales, se designa un presupuesto mínimo para la ejecución de las diferentes actividades que se desarrollan como parte del Plan Anual de Trabajo y solamente cubren gastos básicos, por tal motivo es que no se puede participar de actividades externas y tampoco se puede contar con aportes de los estudiantes.

**BC: ¿En que contribuye el acompañamiento a los docentes, por parte de los Directivos/ Coordinadores Pedagógicos, a la I.E.?**

NN: El acompañamiento docente permite fortalecer nuestra labor pedagógica y mejorar nuestro desempeño docente y el logro de aprendizajes significativos de nuestros estudiantes; pero realmente el trabajo que se realiza demanda mucho tiempo y se ve recargado por el dictado de clase que se realiza por parte de los coordinadores.

**BC: ¿Cuáles son las herramientas para la evaluación de las actividades pedagógicas de los docentes de la I.E?**

NN: Se utiliza rubrica de desempeño docente y lista de cotejo para la revisión de los documentos técnico pedagógicos.

**BC: ¿Qué opinión le merecen los PPF de su I.E.?**

NN: Los padres de familia no están cumpliendo un rol muy importante en la educación de sus hijos, debido a su ausencia en las actividades de aprendizaje que realizan, así como en el apoyo que brindan en los hogares.

**BC: ¿Qué opinión tiene de la Jornada Escolar Completa?**

NN: La Jornada Escolar Completa se ha dado de una manera improvisada, sin tener las condiciones necesarias para dar este tipo de servicio, no se cuenta con una infraestructura para organizar talleres por áreas, no se han equipado adecuadamente y no se cuentan con los recursos necesarios para dar un buen servicio y no se ha tomado en cuenta la realidad de los hogares por las horas que los estudiantes tienen que permanecer en la institución.

## **ENTREVISTADO 6**

**Lic. Mgtr. Luis Emerson Almeyda Alejos**

**Licenciado en Educación con Maestría en Administración de la Educación-Docente de la I.E N° 7073 Santa Rosa de Lima.**

Realizada el 08 de octubre del 2020, por la investigadora Beatriz Carrasco Reyes

**BC: ¿Considera que la planificación de documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI) y técnico pedagógico (PA, Unidad, sesión) en su I.E. hace la diferencia en el progreso anual de los estudiantes (% de promovidos,**

**repitentes)?**

**LA:** Los colegios JEC y los colegios JER, para hacer la diferencia en el progreso anual de los aprendizajes, considero que se tiene que tener en cuenta el análisis y reflexión de los estudiantes en las pruebas ECE en los dos sistemas educativos y obtener conclusiones y finalmente la toma de decisiones. En ese sentido, en la institución educativa donde laboro, si bien es cierto se cuenta con la planificación de documentos de gestión y técnico pedagógico, así como también se realiza la jornada de reflexión en donde se expone los logros, dificultades y los compromisos de mejora en las jornadas de reflexión, no se logra hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos. En conclusión, desde mi punto de vista, cuantitativamente y cualitativamente no hay diferencia con las demás instituciones educativas.

**BC: ¿Cómo contribuye el personal administrativo en la gestión de la I.E.?**

**LA:** La gestión de una institución educativa es eficiente si funciona de manera adecuada en sus tres campos: pedagógica, institucional y administrativa. En ese sentido el personal administrativo, de la actual institución educativa que labora realiza un trabajo hasta cierto punto aceptable, la oficina de secretaria tiene conocimiento en los documentos administrativos y en ese aspecto contribuye a la gestión institucional.

**BC: ¿Considera que el incremento de 35 a 45 horas pedagógicas semanales contribuye al progreso anual de los estudiantes?**

**LA:** Mas horas de estudio no necesariamente eleva la calidad y el progreso anual de los estudiantes, se ha demostrado que la concentración de los estudiantes es hasta un tiempo determinado, causando estrés en los estudiantes y el personal docente.

**BC: ¿Considera que las capacitaciones que reciben los docentes son ejecutadas en el tiempo oportuno y determinante en los resultados del**

## **progreso anual de los estudiantes?**

**LA:** Las capacitaciones que se programan para los docentes lamentablemente, no se realizan en tiempos oportunos, en varias ocasiones llegan los documentos tarde y su determinación en el progreso anual de los estudiantes es medianamente. Se sustenta en que los capacitares en un gran porcentaje solo mencionan el aspecto teórico, que en esa línea funciona bien, sin embargo, en la práctica dichos argumentos teóricos no se llega a concretar.

**BC: Cuando realiza algún requerimiento o sugerencia sobre algún material didáctico o equipamiento, ¿estos son atendidos sin ningún problema?**

**LA:** En ese aspecto son atendidos, aunque en ocasiones se demora en la entrega de los materiales.

**BC: ¿Cómo desarrollan y ejecutan los documentos técnico pedagógicos?**

**LA:** El desarrollo y ejecución de los documentos técnico pedagógico sigue una línea jerárquica, dirección, subdirección, colegiado por los coordinadores y finalmente entre colegas de la misma área curricular. En ese sentido, tratamos de organizarnos como institución.

**BC: ¿Los docentes pueden ejecutar diferentes actividades (Olimpiadas matemáticas, feria de Ciencias, etc.) como parte del PAT?**

**LA:** La institución educativa cuenta con una infraestructura de espacio adecuado para ejecutar actividades y proyectos educativos. Lamentablemente, dichos proyectos no cuentan con financiamiento de parte de la dirección, por ejemplo, cuando se trata de actividades externas, es decir, representar a la institución educativa en invitaciones a otros centros escolares o concursos programadas por la UGEL son los docentes y estudiantes que asumen los gastos, en cuanto movilidad, alimentación, trámites de documentos, etc. De

igual manera, en lo que se refiere a las actividades internas para realizar los proyectos y actividades, son los docentes que en muchas ocasiones asumen el gasto en publicidad y también es importante mencionar el tiempo agregado luego de la jornada laboral, que no es reconocida y valorada por los directivos. En conclusión, como colegio JEC que en teoría cuenta con beneficios y presupuesto para la ejecución de actividades; esta no se refleja en la realidad,

**BC: ¿Considera que el acompañamiento por parte de los coordinadores pedagógicos contribuye a su labor como docente?`**

**LA:** En la institución educativa que labora actualmente, los coordinadores pedagógicos si contribuyen favorablemente en mi labor docente, tratan de realizar un adecuado asesoramiento, en cuanto a sus alcances en la mejora de estrategias, materiales, disciplina que busca una adecuada convivencia en el aula.

**BC: ¿Considera que las herramientas con las que se le evalúa sus actividades pedagógicas son las correctas?**

**LA:** Bueno, correctas no, medianamente sí, hay una ficha de modelo estándar mediante las rubricas, en donde hay criterios que se pueden lograr, mientras otros no obedecen al contexto real en que se desarrolla los aprendizajes.

**BC: ¿Qué opinión le merecen los PPF de su I.E.**

**LA:** Hasta cierto punto una opinión respetable, hay un porcentaje de padres de familia que, a pesar de las dificultades económicas, problemas familiares demuestran un interés en el proceso formativo de sus menores hijos y otro porcentaje que no se preocupa en el aprendizaje de sus hijos, en su alimentación, en las reuniones de aula que convoca el tutor, así como también en su presentación personal.

**BC: ¿Qué opinión tiene de la Jornada Escolar Completa?**

**LA:** La jornada escolar completa, en mi opinión es un sistema educativo que no favorece el desarrollo óptimo de aprendizaje en los estudiantes, se parte de la idea que más horas de estudio favorece un óptimo aprendizaje, no necesariamente quiere decir elevar la calidad de los aprendizajes. Sumado a ello, el estrés que produce en los docentes. Los colegios JEC parte de la premisa de mejorar y elevar la calidad educativa de los estudiantes, pero haciendo un análisis de la realidad nos damos cuenta que no funciona como se ha creído, por ejemplo, en provincia muchos estudiantes han desertado porque no pueden estudiar hasta esas horas. En lima los colegios JEC también hay problemas por ejemplo no se cuenta con la infraestructura específicamente para un comedor adecuado para los estudiantes. En conclusión, es un sistema educativo que no hace diferencias con las demás instituciones educativas.

## **ENTREVISTADA 7**

**Prof. Carmen Pinares Juárez**

**Docente del área de inglés de la I.E 7073 Santa Rosa de Lima**

Realizada el 29 de octubre del 2020, por la investigadora Beatriz Carrasco Reyes

**BC: ¿Considera que la planificación de documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI) y técnico pedagógico (P.A., Unidad, Sesiones) en su I.E. hace la diferencia con respecto a las I.E. JER, en el progreso anual de los estudiantes (% de promovidos, repitentes)?**

**CP:** Considero que sí, ya que ahora los documentos tienen que considerar la mayor cantidad de horas dictadas en áreas como inglés (de 2 a 5 horas semanales), arte, educación física, tutoría (1 hora más). Debemos considerar que estos últimos 3 cursos buscan directamente mejorar el área personal del estudiante, que de acuerdo a muchos estudios ha venido a deteriorarse en los últimos años y el área de inglés cuyo beneficio ya es más

que conocido no solo para la mejora profesional sino también personal ya que nos abre las puertas al mundo.

Sí es necesario reconocer las desventajas como son el horario largo que afecta a algunos estudiantes que no cuentan con almuerzo: este problema es algo que tiene solución por parte del estado y por convenios que podrían realizar las mismas instituciones, pero considero que los administradores que llegaron al colegio no han tenido la experiencia necesaria porque no ha concretizado algún convenio que solucione el problema de falta de almuerzo de un buen número de estudiantes.

**BC: ¿Cómo contribuye el personal administrativo (Coordinador Administrativo, secretaria, vigilantes) en la gestión de la I.E.?**

**CP:** Me parece que al ser un horario más largo de trabajo el personal administrativo puede tener más tiempo de organizarse dentro de la institución y por lo tanto pueden contribuir de mejor manera, pero lo que sé es que desde que el colegio es JEC a partir del 2016, han pasado dos administradoras y un administrador inexpertos que no han contribuido creo yo a impulsar el colegio, recién desde el año pasado tenemos un administrador que por lo menos se le ve más comprometido, se queda fuera de su horario, bueno creo que por ser una persona mayor es más responsable.

**BC: ¿Considera que el incremento de 35 a 45 horas pedagógicas semanal contribuye al progreso anual de los estudiantes?**

**CP:** Por un lado creo que sí contribuye, porque el incremento de horas puede ser aprovechado por un menor sector estudiantes que son responsables por si solos y trabajan óptimamente en clase o cuentan con el apoyo de sus padres en su trabajo académico y llegan al día siguiente con una base para seguir avanzando en sus competencias, pero en la gran mayoría sucede todo lo contrario y por lo tanto de nada vale la cantidad de horas que permanezcan en el colegio si se la pasan recién cumpliendo lo atrasado

desconcentrándose de lo que deben hacer en la clase presente. Sumado a ello que hay estudiantes que no almuerzan por diferentes factores, lo que suma a su desconcentración.

Mención aparte debo decir que aún hay que capacitar más a los docentes ya que algunos aún se mantienen reacios a este cambio de incremento de horas.

**BC: ¿Considera que las capacitaciones que reciben los docentes son ejecutadas en el tiempo oportuno y determinante en los resultados del progreso anual de los estudiantes?**

**CP:** Me parece que las capacitaciones dadas por el ministerio son pocas y aunque últimamente lo programan antes de empezar el año escolar estas son muy rápidas para el contenido propuesto y no se logra asimilar y aplicar las propuestas del ministerio, lo último que recuerdo es que se quería que se trabajara por proyectos integrando varias áreas pero, no estaba claro como se tenía que armar el programa y la unidad.

Y con respecto a que, si determina o si esto influye en el resultado anual de los estudiantes, considero que sí, porque si nosotros no tenemos claro lo que tenemos que desarrollar con los estudiantes entonces lo trabajaremos impreciso, y los estudiantes no lo entenderán derivando en notas bajas o desaproatorias.

Por otro lado, considero que estas capacitaciones son pocas para lograr un cambio en la mentalidad de algunos docentes tomando en cuenta que lamentablemente la lectura no es característica de un gran sector de nuestra sociedad: cambiar estos paradigmas son el reto tanto para los docentes como para los estudiantes.

**BC: Cuando realiza algún requerimiento o sugerencia sobre algún material didáctico o equipamiento, ¿estos son atendidos sin ningún problema?**

**CP:** Dentro de las posibilidades de la institución siempre conté con apoyo, pero

no debería ser así teniendo en cuenta que somos un colegio con un nuevo modelo educativo que debería dar un mejor servicio a diferencia de los colegios JER es decir se debería solucionar sino es de inmediato en la brevedad posible el requerimiento del docente, en mi caso solicite cambio de tres audífonos para trabajar mejor en el aula de innovación, sin embargo se demoraron más de un mes en solucionarlo ,ahí no hubo un buen trabajo del administrador .

**BC: ¿Cómo desarrollan y ejecutan los documentos técnico pedagógico?**

**CP:** los documentos técnico pedagógico se trabajan en equipo, pero de un sector muy pequeño y por falta de tiempo no se puede trabajar concienzudamente con la colaboración de todos los docentes, debemos considerar el poco compromiso de algunos docentes: esto es lo más perjudicial ya que una institución solo puede funcionar en equipo

**BC: ¿Los docentes se sienten motivados de ejecutar diferentes actividades (Olimpiadas matemáticas, feria de Ciencias, etc.) como parte del PAT?**

**CP:** La gran mayoría de docentes sí apoya estas actividades es porque es su obligación, porque debe formar parte de una comisión que es evaluada posteriormente pero que implica tiempo adicional en su planificación y su ejecución y si a eso se le suma que no hay un reconocimiento por parte de la dirección por ejemplo facilitándole el almuerzo o los pasajes o facilitarle los materiales necesarios sino que al contrario sale del bolsillo de los profesores ,por eso es que se ve poco compromiso o simplemente si son actividades de decisión participativa se prefiere decir no participo o se desiste de ejecutar esa actividad los directivos aún tienen que trabajar mucho más en la identificación con la institución educativa.

**BC: ¿Considera que el acompañamiento por parte de los coordinadores pedagógicos contribuye a su labor como docente?**

**CP:** Creo que sí, al igual que todos nosotros, estamos aprendiendo y la mejor manera de lograrlo es tener una buena actitud.

**BC:** **¿Considera que las herramientas con las que se le evalúa sus actividades pedagógicas son las correctas?**

Considero que sí, porque sabemos los aspectos de la rúbrica con se evalúa nuestro trabajo pedagógico, en el caso del área de inglés generalmente se ha contado con el material adecuado, ya que se cuenta con libros, algunas capacitaciones, colegas del área no solo de docentes sino también de capacitadores que ayudan a mantener el enfoque comunicativo del área de inglés.

**BC:** **¿Qué opinión le merecen los PPF de su I.E.?**

**CP:** La gran mayoría de padres de familia del colegio son poco comprometidos y asumen que por estar hasta las 3:30 sus hijos están más seguros y que en lo académico dentro de esas horas sus hijos tienen todo lo que necesitan y ellos ya no tienen nada más que hacer y claro son esos padres los que están contentos y con algunos de los he podido conversar se molestan cuando por alguna situación sus hijos salen temprano, siendo su preocupación con quien los van a dejar .Por otro lado reconocen que hay aspectos que mejorar como los almuerzos, la falta de un comedor estudiantil y refrigerios saludables, pero no es de su interés para la gran mayoría porque no participan de las diferentes reuniones convocados por los tutores, dirección o APAFA contribuyendo así a una solución o en todo caso simplemente dicen estoy de acuerdo con lo que se quede en la reunión o asamblea de APAFA y luego se olvidan o no mandan por ejemplo la cuota acordada.

Por otro lado, veo más padres, esto se refleja en la gran cantidad de alumnos que postulan al colegio pero que lamentablemente por falta de aulas no se pudieron recibir.

Por otro lado, veo gran cantidad padres de familia que postulan para lograr que sus hijos ingresen a primer año, pero la insuficiencia de aulas impide que se les pueda recibir lo contrario sucede en los siguientes grados, padres

de familia que retiran a sus hijos por diferentes razones, por ejemplo, para que sus hijos estudian en una academia por la tarde

**BC:** ¿Qué opinión tiene de la Jornada Escolar Completa?

**CP:** Considero que fue una buena opción, desde que mi institución se convirtió en sistema JEC, hemos tenido:

1. Apoyo de psicólogos,
2. Más personal de vigilancia, de limpieza,
3. Contamos con coordinadores pedagógicos,
4. Secretaria y administrador

Pero con el transcurrir de los años, veo que no está cumpliendo las expectativas, porque el colegio sigue estando a veces sucio, el frontis del colegio debería estar radiante, pero sin embargo el jardín está casi seco hay papeles, los salones sucios después del intercambio de hora somos los profesores que tenemos que estar barriendo y así podría seguir mencionando, es decir el personal sigue siendo insuficiente a mi parecer.

En lo que respecta a la psicóloga no se abastece en atender a los estudiantes que lo requieren por eso seguimos teniendo estudiantes con problemas de conducta.

En cuanto a los vigilantes he sabido que no había relevo para el siguiente y por ello tenía que hacer doble turno, porque uno se enfermó, otro renunció, bueno como yo me quedaba algunas veces hasta las seis avanzando mi trabajo me comentaba esto el Sr. Juan(vigilante).

Obviamente aún se debe trabajar para la mejora de estos y otros nuevos aspectos que aparecen.

## **ENTREVISTADA 8**

**Sra. Gisella Silvia Del águila Casas**

## **Presidenta de la APAFA de la I.E. 7073**

Realizada el 10 de octubre del 2020, por la investigadora Beatriz Carrasco Reyes

**BC: ¿Considera que los documentos de tipo técnico pedagógico deben ser de conocimiento de los padres de familia? O tener Uds. ¿alguna participación de opinión?**

**GD:** Si considero que deben ser de conocimiento de los PFFF, para opinar sobre algunos temas en la enseñanza de nuestros hijos, pero de manera frontal, temas tan importantes como la sexualidad y las drogas y que en estos tiempos deben ser tratados sin tapujos y para lo cual los profesores están capacitaciones y así nuestros hijos pueden tomar conciencia en la importancia de estos temas.

**BC: En su interrelación con los procesos de la Institución Educativa, ya sea de matrícula o trámites administrativos ¿Considera que el personal administrativo que lo atiende hace bien su trabajo?**

**GD:** Generalmente por lo que observado y por los comentarios que llegan a mi persona hay una atención regular para los PFFF, porque algunas veces el secretario no es amable, quizás por estar con mucho trabajo y no se da abasto para dar la atención adecuada a los PFFF.

**BC: ¿Considera que el incremento de 35 a 45 horas pedagógicas semanales contribuye al aprendizaje y progreso anual de los estudiantes?**

**GD:** Si ayuda al aprendizaje y progreso de la educación de nuestros hijos, porque están más ocupados pensando en sus tareas y progresando intelectualmente y dejando de lado las distracciones que en nada ayuda a su crecimiento personal.

**BC: ¿Tiene conocimiento si los docentes y directivos son capacitados**

**constantemente?**

**GD:** Si tengo entendido que se capacitan, pero no sé con qué frecuencia o cada que tiempo, lo que, si no me parece que los docentes que tienen a cargo el municipio escolar les hacen perder horas de clase a los estudiantes, saliendo de sus salones para hacer campañas, recibir capacitaciones.

**BC: ¿Ha notado cambios y mejoras en la infraestructura, equipamiento, docentes y personal administrativo de la Institución educativa en torno al aumento de las horas pedagógicas?**

**GD:** Si he notado cambios en la I.E. Por ejemplo, el aumento de auxiliares, pero para nada porque no se veía una mejora en la disciplina de los estudiantes.

También he notado el desplazamiento de los estudiantes de un salón a otro para recibir sus cursos, pero generando desorden y evasión de algunos estudiantes. Por otro lado, veo la falta de un comedor adecuado para los estudiantes. A sí mismo note la falta de personal de servicio por que en algunas ocasiones mi hija se quedaba a limpiar el salón donde llevan el curso de laboral.

**BC: ¿Las sesiones de clase, incluidas dentro del silabo, son desarrolladas de manera puntual?**

**GD:** No, por ejemplo, en el curso de inglés no veía el avance de los temas en el cuaderno de mi hija, después me informe con la subdirectora que el profesor de ese curso aún no era enviado por la UGEL. Algo parecido ocurría en otras secciones, según me informaban los PPF, estábamos en abril y todavía había este problema.

**BC: ¿Considera que los coordinadores pedagógicos apoyan a la labor de los docentes?**

**GD:** Si, por que si tienen ese cargo significa que están preparados y capacitados para ayudar a sus colegas.

**BC: ¿En que contribuye el acompañamiento a los docentes, por parte de los coordinadores pedagógicos, a la I.E.?**

**GD:** Como dije anteriormente si tienen ese cargo es porque están capacitados para ayudar a sus colegas y si los profesores mejoran su clase los estudiantes se benefician.

**BC: ¿Se realizan reuniones para informar a los padres de familia sobre la labor pedagógica que realizan los docentes en las aulas?**

**GD:** Si se realizaban reuniones a cargo del tutor del aula para ver los avances de nuestros hijos, por ejemplo, en la entrega de libretas trimestralmente y otras veces para ver asuntos del comité de aula.

**BC: ¿Qué opinión tiene de la Jornada Escolar Completa?**

**GD:** Me parece muy bien porque los estudiantes están más tiempo ocupados, pero lo que sí me parece es que en las horas de la tarde deberían dictarse cursos que ayuden a los estudiantes a tener un oficio, o estar mejor prepararlos para postular a un instituto o universidad.

## Anexo 6: Cuadro de resultados de las sub categorías

<b>Sub categoría: Planificación por resultados</b>
<p>La planificación por resultados abarca una serie de planes organizacionales, las cuales abordan a la planificación estratégica, participativa y operativa, respondiendo a preguntas como: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar? (García y García, 2010)</p>
<p><i>“Un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización es la planificación, puesto que permite identificar los objetivos que se desean alcanzar, supone focalizar esfuerzos para la mejora de su organización, funcionamiento de las acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados, los mismos que se orientan a la mejora de los aprendizajes y la formación integral de las y los estudiantes, objetivo que tanto los colegios JER Y JEC se plantean”. (D)</i></p> <p><i>“Nosotros como institución educativa realizamos la planificación mucho antes, por ejemplo, desde octubre del 2019 planificamos para el 20202, hay procesos hay etapas que se cumplen en relación al PI, PCI, PAT. Entonces el trabajo en sí, viene bajo la normativa, el cumplimiento de la elaboración de estos instrumentos que nos van a permitir gestionar y cumplir nuestras metas trazadas””. (SD)</i></p> <p><i>“Tanto en la IE de JEC y en las IE de JER, se tiene que planificar la elaboración de los documentos de gestión y los documentos técnico pedagógico por ser documentos que regulan los aspectos de gestión interna, son la estructura para el control que ayuda a la buena conducción de los proyectos. No hay diferencia””. (CP)</i></p> <p><i>“En la institución educativa donde laboro, si bien es cierto se cuenta con la</i></p>

*planificación de documentos de gestión y técnico pedagógico, así como también se realiza la jornada de reflexión en donde se expone los logros, dificultades y los compromisos de mejora en las jornadas de reflexión, no se logra hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos”. (D1)*

Los planes operativos, como parte de la planificación por resultados, determinan el tipo y cantidad de recursos destinados a desarrollar cada acción del plan estratégico, los tiempos de ejecución y soluciones de contingencia. (Secretaría de Gestión Pública, 2020)

### **Sub categoría: Presupuesto por resultados**

Son métodos que se ejecutan considerando la eficiencia y eficacia de los recursos, procesos y resultados, en beneficio de la función pública. Además, se enfoca en que cumplir con asignar todos los recursos solicitados para un proceso específico, y también, con que los logros de los objetivos se den dentro de los plazos dados y sin comprometer el desperdicio de recursos. (García y García, 2010)

*“No necesariamente por ser JEC se nos asigna un presupuesto diferenciado, si estamos hablando de la partida económica de Mantenimiento preventivo (PRONIED) en los últimos años los criterios han sido cantidad de aulas, cantidad de estudiantes. Los equipos tecnológicos para las aulas tecnológicas no han sido incrementados se siguen manteniendo las 2 aulas asignadas. Los requerimientos diversos se atienden a través de recursos propios de la IE el cual tiene asignado un comité”. (D)*

*“El ministerio nos disponía que como institución lo veamos, que tuviéramos un presupuesto aparte, cosa que no es así. Nosotros gracias al alquiler de las canchas sintéticas, es que podemos agenciar algún dinero para*

*solventar algunos proyectos. Nosotros nos estamos solventando con nuestro propio presupuesto, priorizando las actividades pedagógicas con el fin de mejorar la calidad educativa”. (SD)*

*“Mi gestión consiste en presentar las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos para su ejecución. “Siempre los Prepuestos llegan con tardío a la IE., dichos prepuestos asignados tampoco cubren las necesidades de la IE” “El presupuesto no es suficiente, como para cumplir todas las necesidades de infraestructura y equipamiento en la IE, es muy precario y además los prepuestos asignados ya viene direccionadas que rubro se va trabajar en la IE. Como prioridad y que materiales se va emplear en esa ejecución” “el prepuesto no cubre ni siquiera el 30% de la infraestructura y equipamiento” (CA)*

*““el presupuesto es insuficiente y solo se puede atender necesidades de mantenimiento de la infraestructura, no se designa de acuerdo a la modalidad educativa si no a la infraestructura de la institución”” (CP)*

*“he notado cambios en la I.E. Por ejemplo, el aumento de auxiliares, pero para nada porque no se veía una mejora en la disciplina de los estudiantes. También he notado el desplazamiento de los estudiantes de un salón a otro para recibir sus cursos, pero generando desorden y evasión de algunos estudiantes. Por otro lado, veo la falta de un comedor adecuado para los estudiantes. A sí mismo note la falta de personal de servicio por que en algunas ocasiones mi hija se quedaba a limpiar el salón donde llevan el curso de laboral (PA)*

Este pilar se guía por indicadores de desempeño para su monitoreo y evaluación, con el propósito de conocer si el presupuesto que se asigna cumple su función de atender las acciones prioritarias establecidas en los planes antes mencionados (Guzmán, 2020)

**Sub categoría: Gestión financiera, auditoría y adquisiciones**

Las finanzas vienen a ser el conjunto de elementos cuantitativos que posibilitan la atracción de recursos para la concreción de los objetivos y sus metas (García y García, 2010)

*“para sustentar los gastos ante la UGEL hay que buscar alguna salida porque exactamente los rubros de gastos no lo precisan, en reunión de directivos y UGEL se ha solicitado que esos gastos se puedan sustentar sin problemas (confección de banners, movilidad, viáticos, materiales, etc.)”.*  
(D)

*“Tenemos la participación de las olimpiadas tanto de matemáticas o concursos, ya sea de arte o de la feria de ciencias o alguna participación de otras áreas que son parte de la red o que son convocadas por la UGEL o del mismo ministerio. Entonces la movilización de recursos o de transporte, hasta de alimentación, se gestiona como recursos propios. Había la necesidad de un comedor; con la ayuda de los padres de familia, hemos podido implementar un espacio cómodo para que almuercen los estudiantes”* (SD)

*“Falta aulas para poder atender a nuestros estudiantes hay una decadencia en respecto a la comodidad de ellos. En cuanto al equipamientos de la IE., como tecnológicos, materiales educativos, personales de mantenimiento, captación de recursos propios y mobiliarios. Nos falta completar en un 30%”.* (CA).

*“Se tiene que elaborar los documentos técnico pedagógico (Programas, unidades de aprendizajes, sesiones de aprendizaje) los cuales son organizados por trimestre, pero muchas veces hay problemas de coordinación con los docentes debido a que siempre existe demora en la contratación de personal docente, que es un grupo considerado de acuerdo a JEC, y no se puede realizar una planificación adecuada” “ Además, No*

*existe un presupuesto destinado para las IE JEC para cubrir este tipo de necesidades, se cuenta con recursos propios que es destinado para necesidades primordiales, se designa un presupuesto mínimo para la ejecución de las diferentes actividades que se desarrollan como parte del Plan Anual de Trabajo y solamente cubren gastos básicos”. (CP)*

*“En ocasiones se demora en la entrega de los materiales. Como colegio JEC que en teoría cuenta con beneficios y presupuesto para la ejecución de actividades; esta no se refleja en la realidad”. (D1).*

*“teniendo en cuenta que somos un colegio con un nuevo modelo educativo que debería dar un mejor servicio a diferencia de los colegios JER es decir se debería solucionar sino es de inmediato en la brevedad posible el requerimiento del docente”. (D2)*

*“note la falta de personal de servicio por que en algunas ocasiones mi hija se quedaba a limpiar el salón donde llevan el curso de laboral”. (PA)*

Para Durán (2018) la gestión de recursos financieros en instituciones educativas, no cuenta con un presupuesto determinado fijo, sino que se rige según la forma de captar ingresos propios, dentro de las especificaciones correspondientes a las actividades como alquiler de espacios, servicios académicos a externos, así como de la captación por donación de los organismos de apoyo a la gestión como es cuota de los padres de familia o algunos organismos no gubernamentales destinados a mejorar la calidad educativa.

**Sub categoría: Gestión de programas y proyectos**

Es el conjunto de actividades administrativas a través del cual el Estado promueve los bienes y servicios que admiten lograr los objetivos determinados en sus planes operativos y estratégicos. (García y García, 2010)

*“Se debe brindar todas las condiciones: maestros con permanencia (no en 2 colegios), personal administrativo permanente, apoyo en el tema del almuerzo escolar (ambiente adecuado y que se garantice que todos los estudiantes almuercen), aulas funcionales suficientes, aulas tecnológicas suficientes para la cantidad de estudiantes, capacitación constante a todo el personal”. (D)*

*“Tenemos la participación de las olimpiadas tanto de matemáticas o concursos, ya sea de arte o de la feria de ciencias o alguna participación de otras áreas que son parte de la red o que son convocadas por la UGEL o del mismo ministerio. Entonces la movilización de recursos o de transporte, hasta de alimentación, se gestiona como recursos propios. No hay dinero que venga del ministerio y que sea destinado para esas actividades.” (SD)*

*“para la gestión de proyectos en cuanto a la compra y pedido de recursos, se debe necesita: Presentación de requerimientos necesarios, aprobación de la comisión de recursos, visto bueno de la dirección de la IE. Con proformas de costo, solicitud dirigida a la autoridad con FUT y ficha de requerimiento, ejecución de compra por la comisión, con boletas y/o facturas para libro de caja”. (CA)*

*“Se tiene que elaborar los documentos técnico pedagógico (Programas, unidades de aprendizajes, sesiones de aprendizaje) los cuales son organizados por trimestre, pero muchas veces hay problemas de coordinación con los docentes debido a que siempre existe demora en la contratación de personal docente, que es un grupo considerado de acuerdo a JEC, y no se puede realizar una planificación adecuada” (CP)*

*“La institución educativa cuenta con una infraestructura de espacio adecuado para ejecutar actividades y proyectos educativos. Lamentablemente, dichos proyectos no cuentan con financiamiento de parte de la dirección, son los docentes y estudiantes que asumen los*

*gastos, en cuanto movilidad, alimentación, trámites de documentos, etc. De igual manera, en lo que se refiere a las actividades internas. En conclusión, como colegio JEC que en teoría cuenta con beneficios y presupuesto para la ejecución de actividades; esta no se refleja en la realidad” (D1)*

*“Los documentos técnico pedagógico se trabajan en equipo, pero de un sector muy pequeño y por falta de tiempo no se puede trabajar concienzudamente con la colaboración de todos los docentes, debemos considerar el poco compromiso de algunos docentes: esto es lo más perjudicial ya que una institución solo puede funcionar en equipo”. (D2)*

*“En el curso de inglés no veía el avance de los temas en el cuaderno de mi hija, después me informe con la subdirectora que el profesor de ese curso aún no era enviado por la UGEL. Algo parecido ocurría en otras secciones, según me informaban los PFFF, estábamos en abril y todavía había este problema”. (PA)*

Es el reflejo de las prioridades del Estado, los cuales son de tipo sectorial. Aquí se encuentran los planes estratégicos que permiten dar coherencia a las actuaciones del Estado sobre las instituciones educativas; y por otro lado, están los planes operativos que determinan el tipo y cantidad de recursos destinados a desarrollar cada acción del plan estratégico. (Secretaría de Gestión Pública, 2020)

#### **Sub categoría: Monitoreo y evaluación**

El seguimiento es un instrumento de la administración que sirve para verificar el logro de los objetivos y las metas programadas, mientras que la evaluación permite establecer parámetros comparativos y valorar en forma objetiva los resultados de una diligencia. (García y García, 2010)

*“La estrategia de transmisión de conocimiento del director y coordinadores a docentes ha sido esencial para el avance de la implementación de la JEC; no obstante, ha tenido algunas limitaciones, empezando por la falta de*

*capacitación permanente al directivo y coordinadores. Algunos docentes contratados no participan de estos espacios de inter-aprendizaje y trabajo colegiado entre las razones; no se les reconoce pecuniariamente las horas que se deben invertir en estas actividades, tienen que cubrir otras horas en otro colegio, o simplemente dicen que no les corresponde” (D)*

*“El acompañamiento pedagógico está a cargo de los coordinadores pedagógicos que esos sin son elementos que se diferencia de las JEC. Tienen un hora determinada de dictado, una hora determinado de acompañamiento, también de reuniones colegiadas, reuniones con los directivos, está especificado en la norma del JEC. “En cuanto a la evaluación docente, Tenemos lo que son la rubricas en el marco del buen desempeño docente y a las orientaciones, el desempeño docente se evalúa con base a 5 rubricas de observación en el aula” (SD)*

*“La supervisión de trabajo es el cumplimiento a mi plan de trabajo anual, ejecución de trabajos administrativos, con informes reportados a la autoridad de la IE. Con evidencias, semanal y/o mensual. Los reportes son verificados en el lugar del acto”. (CA)*

*“Se utiliza rubrica de desempeño docente y lista de cotejo para la revisión de los documentos técnico pedagógicos”. (CP)*

*“Los coordinadores pedagógicos si contribuyen favorablemente en mi labor docente, tratan de realizar un adecuado asesoramiento, en cuanto a sus alcances en la mejora de estrategias, materiales, disciplina que busca una adecuada convivencia en el aula”. Las herramientas de evaluación docente, correctas no son, medianamente sí, hay una ficha de modelo estándar mediante las rubricas, en donde hay criterios que se pueden lograr, mientras otros no obedecen al contexto real en que se desarrolla los aprendizajes” (D1)*

*“sabemos los aspectos de la rúbrica con que se evalúa nuestro trabajo*

*pedagógico, en el caso del área de inglés generalmente se ha contado con el material adecuado, ya que se cuenta con libros, algunas capacitaciones, colegas del área no solo de docentes sino también de capacitadores que ayudan a mantener el enfoque comunicativo del área de inglés". (D2)*

Es el seguimiento detallado sobre la continuidad de los procesos planteados, se verifica si se están siguiendo las rutas establecidas para alcanzar los objetivos, además de verificar si existen fallas en los distintos proyectos en cuanto a su ejecución y diseño. (Secretaría de Gestión Pública, 2020)



**ESCUELA DE POSGRADO  
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, CARRASCO REYES BEATRIZ MARCELINA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "ANÁLISIS DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE JORNADA ESCOLAR COMPLETA (JEC) UGEL 01 RED 11 DE LIMA, 2019", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
CARRASCO REYES BEATRIZ MARCELINA <b>DNI:</b> 09118976 <b>ORCID</b> 0000-0002-4052-1551	Firmado digitalmente por: BCARRASCOR el 01-02- 2021 22:20:31

Código documento Trilce: INV - 0033970