



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA DE  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Análisis de la gestión escolar durante la pandemia en una institución  
pública de la Ugel 06, Ate 2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Vilca Carmona, Nanny Dominga ([orcid.org/0000-0002-4755-4479](https://orcid.org/0000-0002-4755-4479))

**ASESORA:**

Dr. Gonzales Sanchez, Aracelli del Carmen ([orcid.org/0000-0003-0028-9177](https://orcid.org/0000-0003-0028-9177))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus  
niveles

**LIMA – PERÚ**

**2022**

### **Dedicatoria**

A mis padres porque representan para mí el ejemplo de vida y superación. A mis hijos porque son mi motor para seguir adelante.

### **Agradecimiento**

A mis maestros de la Universidad César Vallejo, especialmente a mi asesora y maestra Dr. Aracely Aracelli Del Carmen Gonzales Sánchez, quienes hicieron posible esta investigación.

## Índice de contenidos

	<b>Página</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>II. METODOLOGÍA</b>	<b>15</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	16
3.3. Escenario de estudio	16
3.4. Participantes	16
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	17
3.6. Procedimiento	18
3.7. Rigor científico	19
3.8. Método de análisis de información	19
3.9. Aspectos éticos	20
<b>III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>21</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>28</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>29</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>30</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>37</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Participantes

17

## Resumen

El siguiente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar la implementación de la gestión escolar durante la pandemia en una institucional pública de la Ugel 06. Para este estudio se utilizó el enfoque cualitativo de tipo básica, con diseño fenomenológico, de método inductivo; para la recolección de datos se emplearon las técnicas de observación y la entrevista. Los participantes fueron ocho personas; entre ellos, 2 directivos, 4 docentes, 1 personal administrativo y 1 representante de los padres de familia. A todos los participantes se les aplicó la guía de entrevista con ocho preguntas y está se realizó de manera presencial. Entre los resultados obtenidos más resaltantes fue que en la institución educativa se implementa de manera óptima un buen clima, así como también, se involucra a los padres de familia, docentes y aliados estratégicos con acciones a favor de la protección de los estudiantes; sin embargo, existen debilidades en cuanto a la gestión administrativa, estratégica y pedagógica porque se evidencia poco compromiso de los directivos para gestionar los recursos e implementar estrategias pertinentes para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Además, durante la pandemia no se contextualizó los documentos de gestión de acuerdo al contexto, lo que refleja resultados desfavorables en las evoluciones diagnósticas de los estudiantes.

**Palabras claves:** *Gestión escolar, Gestión estratégica, Gestión administrativa, Gestión pedagógica y Gestión comunitaria.*

## **Abstract**

The following research work aims to analyze the implementation of school management during the pandemic in a public institution of Ugel 06. For this study, a basic qualitative approach was used, with a phenomenological design, of inductive method; observation and interview techniques were used for data collection. The participants were eight people; among them, 2 directors, 4 teachers, 1 administrative staff and 1 representative of the Parents of the Family. The interview guide with eight questions was applied to all the participants and it was carried out in person. Among the most important results obtained was that the educational institution optimally implements a good climate, likewise family priests, teachers and strategic allies are involved with actions in favor of the protection of students. However, there are weaknesses in terms of administrative, strategic and pedagogical management due to the fact that there is little commitment on the part of principals to manage resources and implement pertinent strategies for the achievement of student learning. In addition, during the pandemic, the management documents were not contextualized according to the context, which reflects unfavorable results in the diagnostic evolution of the students.

**Keywords:** School management, Strategic management, Administrative management, Pedagogical management and Community management.

## I. INTRODUCCIÓN

La calidad educativa en los países latinoamericanos ha sido altamente determinada por diversos factores socioeconómicos y políticos, los mismos que, a su vez, no han permitido lograr una mejora significativa en el mencionado rubro. Atendiendo a esta problemática, muchos países latinoamericanos han optado por incrementar el presupuesto destinado al sector educativo con el objeto de impulsar una mejora educativa en dichos países. En las últimas evaluaciones internacionales realizadas, se ha hallado un ligero incremento en el logro de los aprendizajes, sin embargo, persisten deficiencias como la precaria infraestructura de las escuelas y la falta de servicios básicos; aunándose a ello, el alto índice de pobreza como factor determinante que no ha permitido a muchos niños acceder a una educación de calidad, según Bernáldez et. al (2020). Para Gerónimo y Pinto (2015) la gestión escolar responde a la una visión de producción en un mundo globalizado, en el que se les exige resultados en el incremento de conocimientos; sostuvieron, además, que se debe impulsar una gestión que promueva espacios de respeto y desarrolle la democracia como forma de convivencia en el entorno educativo.

Por otra parte, en el Perú, el Proyecto Educativo Nacional (PEN) que se ha implementado desde el 2007 al 2036, contempla lograr los siguientes objetivos: una educación de excelencia, aprendizajes adecuados y significativos, maestros actualizados e idóneos que ejerzan con profesionalismo la carrera, una gestión desconcentrada y democrática que logre resultados y sea financiada con equidad, según el Consejo Nacional de Educación (2020). Si bien es cierto, se ha logrado algunos avances, sin embargo, aún persisten brechas significativas. En el estudio realizado por Guadalupe et. al (2017) refieren que a menor dominio del desempeño docente se muestran estudiantes con niveles bajos en sus evaluaciones; hallando, además, insuficientes recursos y materiales por parte del Estado para ser empleados en los procesos de aprendizaje. De la misma manera, los docentes reconocen la necesidad de ser capacitados para mejorar sus estrategias y el uso de herramientas pertinentes para la enseñanza. Por otra parte, sostienen que a pesar que se ha visto un incremento en el acceso a la educación en las zonas rurales, muchos estudiantes



no logran culminar sus estudios. Gómez y Macedo (2011), manifestaron que una verdadera gestión enmarca aspectos administrativos y pedagógicos que implique la formación de estudiantes competentes que construyan una sociedad en democracia. En su investigación realizada hallaron que las políticas educativas son aún muy centralizadas, fuertemente normadas y que difiere del lenguaje de los docentes y directivos; asimismo, una deficiente implementación de recursos en las instituciones educativas y que la gestión depende en su mayoría de las cuotas del APAFA. Por otra parte, en el último informe de Contraloría (2022) se advierte que más del 50% de las instituciones públicas del Perú se encuentran con una infraestructura deficiente y carentes de servicios básicos, 511 centros con falta de directivos; así mismo, hallaron la falta de los cuadernos de trabajo para los estudiantes al 76% entre otras dificultades, entre otras dificultades.

Por otra parte, a nivel local, en la institución educativa de estudio, se observó en los primeros años de la pandemia, la existencia de grandes diferencias económicas en los hogares, siendo así que, muchos estudiantes no contaban con acceso a internet, por lo que, no podían participar en sus clases a través de las plataformas y tan solo se limitaban a recibir el material que les brindaban sus maestros a través del WhatsApp; se registró, además, gran ausentismo de los estudiantes en las clases a distancia y el desinterés de algunos padres en apoyar a sus hijos en las actividades de aprendizaje; y docentes desactualizados en el uso de las Tics.

Para el 2022, el retorno a clases presenciales exige que los directivos aseguren un retorno seguro que contribuya al bienestar del estudiante, lo que implica gestionar medidas de bioseguridad con escasos recursos económicos. En cuanto a los resultados de la última evaluación diagnóstica tomada a los estudiantes, esta arrojó como resultados, en el área de Comunicación, que un 47% de los estudiantes están en el nivel inicio, 38% en el nivel proceso y solo un 15% en nivel logrado. En el área de matemática, se observa que un 35% de estudiantes se encuentran en el nivel inicio, 45% en proceso y 19% en el nivel logrado.

Así tenemos, que la justificación teórica tiene como finalidad hacer una revisión de las diferentes teorías que sustentan la gestión escolar y las normativas que rigen las políticas públicas en educación, además de contrastar la teoría con la práctica

sobre resultados existentes durante la investigación para deliberar en base al análisis y llegar a las conclusiones pertinentes. Por otro lado, la justificación metodológica considera el método inductivo a través del estudio de casos, en el cual se utilizarán entrevistas, cuya finalidad será la recolección de datos en la indagación, piezas claves para el análisis e interpretación y poder aportar con el diagnóstico pertinente. Finalmente, los resultados de la justificación práctica ayudarán a emitir juicios y aportes con el propósito de ayudar a la implementación en la gestión escolar.

Se planteó el siguiente problema general: ¿Cómo se implementa la gestión escolar durante la pandemia en una institución pública de la Ugel 06, Ate 2022? Y como problemas específicos: a) ¿Cómo se implementa la gestión estratégica durante la pandemia en una institución pública?; b) ¿Cómo se implementa la gestión administrativa durante la pandemia en una institución pública?; c) ¿Cómo se implementa la gestión pedagógica durante la pandemia en una institución pública?; d) ¿Cómo se implementa la gestión comunitaria durante la pandemia en una institución pública?

Así mismo, se formuló el objetivo general: Analizar la implementación la gestión escolar durante la pandemia en una institución pública de la Ugel 06, Ate 2022 Y como objetivos específicos: a) Analizar la implementación de la gestión estratégica durante la pandemia en una institución pública; b) Analizar la implementación de la gestión administrativa durante la pandemia en una institución pública; c) Analizar la implementación de la gestión pedagógica durante la pandemia en una institución pública; d) Analizar la implementación de la gestión comunitaria durante la pandemia en una institución pública.

## II. MARCO TEÓRICO

Para dar soporte teórico a mi investigación, ha sido necesario revisar las diversas investigaciones realizadas por otros estudiosos, así como también, las teorías que sustentan a la gestión escolar.

En Brasil, Guedes y Rodrigo (2020) realizaron un estudio sobre gestión escolar, con el objetivo de evaluar la visión de los directores y los estudiantes en relación al papel que desempeña el director en la escuela. El enfoque empleado en esta investigación fue cualitativo, para ello se realizaron entrevistas a diversos participantes. Los investigadores concluyeron que los directores son conscientes de que todos los campos de la gestión escolar repercuten en el desempeño de los estudiantes, por otra parte, hallaron dificultades en la gestión administrativa y debilidad en la gestión democrática, por cuanto las familias no son consideradas para las decisiones que se toman.

Por su parte, Sepúlveda y Valdebenito (2019) presentaron una investigación sobre la correlación entre las conductas de liderazgo directivo y las modalidades de gestión institucional en instituciones educativas media técnicos profesionales en Chile. Para tal efecto, emplearon un enfoque cualitativo y, a partir del estudio de los casos recogidos, se concluyó la baja capacidad de los directivos en cumplir con las tareas propias de las especialidades de dichas instituciones, relegando los objetivos de formación profesional a un segundo plano y enfocando sus preocupaciones y esfuerzos hacia exigencias externas en cuanto a la calidad educativa.

Para Poubel y Silva (2019) en Brasil, investigaron sobre la gestión escolar cuyo objetivo fue entender a la gestión escolar como un proceso activo que se va construyendo a partir de la interrelación entre las personas y las diversas situaciones vividas dentro del escenario laboral. El enfoque que se utilizó en este estudio fue cualitativo y la técnica empleada shadowing, que consistió en el seguimiento de las ocupaciones diarias del actor organizacional en un definido lapso de tiempo, así como también la observación de la documentación de la escuela estudiada, complementándose finalmente con visitas de campo de forma esporádica. Los datos

recopilados se examinaron por medio del análisis e interpretación del contenido. Los autores determinaron que la gestión escolar es un proceso relacional-democrático, caracterizado por las interacciones, diálogos, intersubjetividades y vivencias cotidianas en el ambiente escolar entre varios agentes, cuyos resultados fin último es el cumplimiento de las expectativas trazadas.

Por otra parte, Tinajero y Solís (2019) en México, realizaron un estudio sobre gestión escolar en diversas escuelas primarias indígenas mexicanas de tiempo completo cuyo objetivo fue conocer de qué manera elaboraban y empleaban sus planes de gestión a partir de la reforma estructural educativa del 2013 basada en la mejora de calidad educativa. Para este estudio emplearon el enfoque cualitativo, con dicho propósito, enfocaron sus esfuerzos, inicialmente, en entender la relevancia de la inclusión indígena en las respectivas escuelas; posteriormente, revisaron las propuestas de gestión enfocadas en la inclusión y, finalmente, expusieron las condiciones en las cuales se desarrollaron dichas propuestas. Como resultado del análisis realizado, los investigadores coligieron que el modelo de gestión implementado por el gobierno fue inoperante para las mencionadas escuelas, por lo que, era necesario, desde una óptica de inclusión indígena, repensar e implementar nuevas estrategias pedagógicas en un modelo de gestión.

En Indonesia, Mulawarman et. al (2021) hicieron un estudio sobre la gestión escolar con perspectiva de género, cuyo objetivo fue conocer cómo se desempeña la mujer dentro de la gestión escolar, en una cultura altamente patriarcal. Para este estudio se empleó el enfoque cualitativo, para ello se optó por obtener información a través de entrevistas y observaciones a directoras y subdirectores. Los investigadores concluyeron que las directoras empleaban en su gestión un estilo de liderazgo democrático, favoreciendo la participación de los diversos agentes educativos generando, asimismo, el trabajo consensuado en la toma de decisiones. Con esto se contradecía la visión que se tiene aún en ese país, que solo el hombre puede asumir un buen liderazgo dentro de la gestión escolar.

Así mismo, Chen-Quesada et. al (2020) en Costa Rica, ejecutaron una investigación sobre gestión pedagógica, cuyo objetivo fue evaluar la repercusión del

progreso de los patrones de la gestión pedagógica en las instituciones educativas participantes. Dicha investigación se realizó dentro del método mixto. Para el enfoque cualitativo se utilizó el diseño fenomenológico y para el cuantitativo se empleó, el ex post facto y transversal. Se consideró un grupo de estudio de 72 participantes entre docentes y directivos. Los resultados de la investigación arrojaron que es necesario introducir cambios en la gestión pedagógica, como el trabajo de colaboración y participación que respondan a las necesidades de la realidad institucional acorde con los contextos educativos.

De acuerdo a Delgado et. al (2021) en Brasil, quienes hicieron un estudio sobre gestión escolar cuyo objetivo fue determinar cuáles son los componentes que ayudan para el éxito en la gestión de las escuelas, desde la visión de los directores. El enfoque que se utilizó en esta investigación fue cualitativo, emplearon las entrevistas exploratorias para recoger los datos, con una muestra de 30 directores con experiencia laboral de 4 años. Los resultados del estudio arrojaron que los directores relacionan su buena gestión a la instrucción especializada, la asistencia de asesoramiento y el trabajo comunal y colegiado. Entre los principales cambios sugieren reforzar la autonomía, estabilidad y apoyo administrativo.

El estudio realizado por Sunción (2019) en Piura, sobre la gestión escolar cuyo propósito era conocer y analizar la eficacia de la gestión escolar dentro de las instituciones multigrado. Para los fines de la investigación se empleó el enfoque cualitativo, utilizando instrumentos como el focus group y la guía de entrevista. El autor concluyó que existe una ausencia de capacitaciones y el empleo de metodologías adecuadas en las instituciones educativas multigrado. De la misma manera, identificó la carencia de políticas educativas orientadas a promover una gestión escolar de calidad y buscar la participación de los padres.

En la tesis de Moreno et. al (2019) en Lima, quienes concretaron un trabajo de investigación basado en examinar, el grado de liderazgo y gestión escolar haciendo un análisis comparativo entre dos instituciones educativas privadas, a través de la herramienta de Monitoreo de Prácticas Escolares (MPE). Para el estudio se empleó el enfoque cualitativo, de tipo transversal y de alcance descriptivo. De la data

recolectada, los autores concluyeron que es posible evaluar el liderazgo y gestión escolar, mediante la herramienta MPE, para promover la autoevaluación de las instituciones educativas.

En Lima, Alvaro (2020) realizó una investigación con el objeto de identificar si, efectivamente, hay una correspondencia entre la calidad educativa y la gestión escolar. Dicho estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y descriptivo correlacional. Los sujetos objeto de estudio fueron 16 directores de diversas instituciones educativas de nivel primario localizadas en la Parroquia Cumbe. La conclusión a la cual arribó el autor fue que, en efecto, existe una relación fuerte y asertiva, por lo que, la calidad educativa incrementará en cuanto mejore la gestión educativa.

En el estudio efectuado por Salinas (2021) en Lima, quien en su trabajo de investigación se propuso identificar si había incidencia correlacional entre la gestión directiva, el buen desempeño del director y los compromisos de gestión escolar, en un centro educativo específico. Para ello realizó la investigación bajo un modelo de enfoque cuantitativo, ciñéndose a un diseño no experimental, descriptivo, correlacional y multivariable. De las conclusiones más importantes a las cuales arribó la autora fueron las siguientes: el liderazgo pedagógico del docente es un factor sustancial para mejorar la calidad educativa, existe efectivamente, relación entre las variables antes mencionadas, hay correspondencia directa, en cuanto, por ejemplo, los compromisos de gestión escolar podrán ser cumplidos si la gestión directiva y el desempeño del directivo son eficientes.

En Tarapoto, Del Águila (2022) condujo una investigación, a través de la cual se propuso un nuevo modelo de gestión educativa. Para ello, se empleó el enfoque cualitativo con metodológica no experimental de corte transversal y utilizó instrumentos como: el cuestionario y la encuesta; cuya muestra estadística fue tomada de 111 colaboradores. El estudio concluyó que el nuevo modelo contribuyó a la solución de problemas antes evidenciados, por lo que, dicho modelo favoreció en gran medida a la calidad educativa del centro educativo muestreado.

En la ciudad metropolitana de Lima, Cajavilca y Loayza (2020) hicieron una investigación sobre gestión escolar, cuyo objetivo fue indagar como se gestiona el monitoreo y acompañamiento, así como la convivencia escolar y de qué manera repercute en la mejora de los aprendizajes. Para este estudio se empleó el enfoque cualitativo, con diseño de estudios de casos, cuya muestra estaba compuesta por directores, docentes y estudiantes de dos instituciones educativas. Los resultados concluyeron respecto al monitoreo que existen diferencias entre ambas IIEE; mientras una emplea un modelo de supervisión docente, en el que participan los docentes y que refleja resultados de mejora en la práctica, la otra no muestra mejoras ya que emplea el modelo existente. Con respecto a la convivencia se hallaron en ambas escuelas, carencia de estrategias para implementar la prevención y seguridad de los estudiantes, por lo que sugieren la participación articulada de todos los agentes involucrados.

De igual manera, Quispe-Pareja (2020) en Lima, realizó un estudio sobre gestión pedagógica, cuyo objetivo fue demostrar como repercute la gestión pedagógica de los directivos en el desempeño de los docentes. El enfoque que se empleó fue cualitativo de diseño correlacional y con corte transversal. La encuesta fue aplicada a 234 estudiantes, 49 profesores y 9 directivos. El estudio concluyó que si la gestión pedagógica de los directivos es óptima entonces los desempeños de los docentes serán mejores. Ocurrirá de manera opuesta si el rol de los directivos es limitado y no prioriza la gestión pedagógica entonces, los desempeños de los docentes serán deficientes.

Para el estudio realizado, ha sido necesario revisar las teorías sobre gestión, que ha permitido fundamentar el trabajo de la gestión escolar. Según Rivas (2009), las teorías de la gestión de la administración se iniciaron a mediados del siglo XX. Sus representantes más resaltantes fueron Frederick Taylor y Henry Fayol y Max Weber. Taylor propuso la teoría científica, en el cual manifestó repotenciar las habilidades de los trabajadores para mejorar el desempeño laboral; mientras que Fayol, con la teoría funcional, sostuvo que para que una organización sea competente debería cumplir con ciertas funciones y principios determinados; mientras que Weber con su teoría

burocrática planteaba que para lograr la excelencia entre los administradores y trabajadores debería existir normas claras.

Según Gómez y Topete (2018) la teoría de gestión surgió en el círculo empresarial e industrial entre los siglos IX y XX identificando dentro sus principales representantes a Taylor, Fayol, Weber, además de otros movimientos como la de Elton Mayo, Parker Follet, Maslow, Herzberg, Mc Gregor. Sostuvieron además que todas estas teorías originaron el estudio de la gestión con conceptos ligados a la organización como la planeación, dirección, coordinación y control.

En el estudio realizado por Pérez-Ruiz (2014), manifestó que, en Latinoamérica, en los últimos años, el término gestión ha reemplazado paulatinamente a la noción de administración escolar, cuyas funciones se limitaban a asumir posiciones burocráticas y verticalistas, muy alejadas de lo pedagógico, además de la desatención de los aprendizajes como fin ulterior de la educación.

Sin duda han surgido nuevos enfoques que buscan ubicar a la gestión más allá del concepto administrativo, que garantice cubrir las necesidades de la educación en estos tiempos. Así, tenemos a Pozner (2009) quien manifiesta que, a raíz de las políticas de descentralización de varios países, las escuelas están facultadas para decidir nuevas estrategias para lograr una educación de calidad, esto supone la necesidad de emplear un estilo distinto de gestión, cuyo objetivo primordial fue asegurar aprendizajes significativos en los estudiantes, y el involucramiento activo de todas las personas del quehacer educativo en las diversas actividades escolares, concretizándose de esta manera una forma nueva de gestión.

De la misma manera, Casassus (2002) mencionó como paradigmas de gestión al: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional, que representan la visión de cada época y explican cómo se desempeñan las personas dentro de las organizaciones. Cada modelo supera el anterior, lo que permite dar tratamiento a los problemas que emergen en un contexto determinado, es sí que el gerente responsable de la gestión debe tener la capacidad



de identificar los diversos momentos en los que se halla la organización para poder emplear el modelo conveniente.

Así mismo, Elizondo (2005) citado por Pérez-Ruiz (2014), con respecto a la gestión escolar presentó un enfoque de auto-organización con el que sostuvo que las escuelas deben considerarse como entidades flexibles, adaptables a los cambios del medio, reajustando sus quehaceres para dar solución a los problemas educativos que se enfrenten de manera competente.

Tal y como señala Chacón (2014), la gestión educativa tiene que adecuarse al nuevo paradigma de complejidad característico de nuestro siglo. El pensamiento simplista, reduccionista y unidimensional, característico del siglo pasado, debe dar paso a la complejidad intersubjetiva y multidisciplinaria en la gestión educativa. La complejidad se caracteriza por las relaciones interpersonales entre los distintos miembros de la comunidad educativa y por los factores internos y externos que las modifican. Este nuevo esquema no rechaza el cambio, sino que se adapta constantemente a él, viéndolo como una oportunidad de mejora. Para realizar una correcta labor de gestión educativa en este escenario tan cambiante, los gestores, principalmente los directores, deben promover el diálogo, la innovación, el trabajo en equipo y la comprensión. En suma, es necesario que propicien un escenario donde se pueda coordinar adecuadamente los esfuerzos entre todos los miembros de la comunidad educativa, complementando el conocimiento, información y experiencias que cada uno pueda aportar.

García et. al (2018) manifestaron que, para una eficaz y eficiente gestión escolar es necesario la confluencia de esfuerzos de diversos actores dentro del esquema organizacional escolar; sin embargo, será labor del director direccionar adecuadamente dichos esfuerzos y con el suficiente criterio deberá impulsar el trabajo colaborativo, proponer soluciones prácticas a los problemas que la institución enfrente usando diversas estrategias y habilidades humanas. Asimismo, agregaron que la relación entre la calidad educativa y la buena gestión escolar no se agota únicamente en el esfuerzo de todos los actores involucrados, sino que es necesario, además, de

diversos recursos tecnológicos y económicos que se le asignen a fin de lograr los objetivos trazados y la calidad educativa.

En el análisis realizado por Murillo y Román (2009), sobre el desempeño escolar de estudiantes de primaria, sostuvieron que existen grandes diferencias en lo que aprenden los estudiantes evidenciando desigualdades marcadas en los diferentes países. Además, argumentan, que para superar esta falencia se requiere de una gestión escolar que enlace lo pedagógico y lo administrativo en la gestión, además de la puesta en escena de los compromisos institucionales, así como el involucramiento de los padres, a su vez, designar todos los recursos tanto humanos, materiales y económicos en favor del logro de los aprendizajes.

Del Castillo y Azuma (2013) manifestaron que el nuevo modelo de Gestión Basada en la Escuela (GBE), implementado en varios países de Latinoamérica, a pesar de su innovativa propuesta en gestión educativa, ha sido una reforma un tanto inútil. Dicho modelo propone la descentralización del poder decisorio de los proyectos educativos, otorgándole tal capacidad al director de la escuela, a través de la rendición de cuentas, basada en la eficiente gestión de los recursos que el centro educativo posea en favor de la calidad educativa; sin embargo, el problema consiste en la gran brecha que existe entre su desarrollo e implementación, en cuanto, dicha propuesta no ha sido acompañada de políticas eficientes de supervisión y capacitación continua a los directores, así como la implementación deficiente de herramientas, de seguimiento y evaluación de objetivos y metas trazadas. Ello, obviamente, ha generado distorsiones a la implementación esperada del modelo, tales como, que el director sea quien ostente, a su vez, la potestad decisoria y supervisora en la escuela, recibiendo escasa o nula supervisión y apoyo externo.

La gestión escolar tiene diferentes definiciones es así que, De la O Casillas (2017) citado por Farfán y Reyes (2017) definió como Gestión, un proceso en el que resalta el compromiso del trabajo grupal que incluye la elaboración, planificación y evaluación de las actividades educativas. Contempla las siguientes dimensiones: Pedagógico-Didáctica, Comunitaria, Administrativa y Organizacional cooperativa.

Por su parte Pozner (2020) conceptualizó a la gestión escolar como un conglomerado de acciones, entrelazadas unas con otras, que dirigen los directivos de la escuela, con el fin de favorecer el propósito pedagógico en beneficio del estudiante. En su postulado Casassus (2002), relacionó el término gestión con la capacidad de organizar, dirigir, articular y movilizar todos los recursos con el fin de plasmar y lograr los objetivos trazados teniendo como base primordial la interrelación entre las personas. En cuanto a la importancia del rol del director en la gestión escolar Blejmar et al. (2020) sostienen que el estilo y modalidad que asuma el director implicaron cambios significativos en la gestión escolar.

En el estudio realizado por la secretaria de Educación Pública de México (2006), para la conceptualización de la gestión escolar, considera diversas tareas del quehacer cotidiano, a partir de la interacción del director, maestros, estudiantes, padres de familia escolar y comunidad en general dentro de su contexto, sujetos a normas y reglas establecidas con el objetivo de asegurar las condiciones necesarias para los aprendizajes de los estudiantes. Organiza a los componentes de la escuela en dimensiones, constituyéndose en herramientas que permitirán a través de la observación, el análisis y la interpretación, identificar lo que ocurre al interior de la institución. Estas dimensiones que consideran son: la pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria.

Como señaló Unesco (2011), gestión es la capacidad de emplear los recursos con los que se cuenta, de manera competente para conseguir lo planificado, así como, la de enlazar los procesos mentales, promover el diálogo en la acción para obtener lo deseado, es un proceso de aprendizaje en el que se ponen en práctica el uso de estrategias, sistemas, estilos y las relaciones de los individuos dentro y fuera de la organización.

En cuanto a su definición exacta, es muy interesante lo señalado por Schmelkes (2000), en cuanto manifestó que la definición de gestión escolar no se ha cristalizado, es decir, existe mucha divergencia en cuanto a su conceptualización. Por ello, plantea, para su entendimiento, una definición negativa, basada en lo que no se debería entender por gestión escolar, concluyendo, en cuanto a este punto, que no es posible

confundir o asociar a la administración escolar con la gestión escolar, ya que, la primera es consecuencia directa de la segunda. Afirmó que la gestión escolar debe tener a alguien en la cabeza, entiéndase el director, quien estará encargado de liderar la administración escolar, cuyo principal propósito es educar a los estudiantes. Señaló, además, que la gestión escolar no se agota en lo que deba realizar el director, ya que como se ha mencionado antes, es el líder, mas no el único que se desenvuelve en dicha gestión, por lo que debe entenderse que la toma de decisiones en cuanto a la planeación escolar debe ser fruto de las intenciones de la comunidad educativa.

Como señaló Miranda (2016), el Ministerio de Educación Nacional de Colombia ha definido cuatro campos de acción de la gestión en instituciones educativas escolares, siendo estas: (i) la gestión académica, encaminada a asegurar el correcto aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de nuevas habilidades para su desempeño profesional, social y personal; (ii) la gestión administrativa y financiera, área destinada a la realización de actividades de apoyo a la gestión académica y a la administración de los recursos; (iii) la gestión de la comunidad, referida a la inclusión educativa de todos los grupos estudiantiles y a la relación existente entre la institución educativa con la comunidad educativa; y, (iv) la gestión directiva, aquella enfocada a la correcta dirección estratégica del entorno estudiantil y del funcionamiento de la institución.

Para el propósito de categorizar y sub categorizar tomo referencia al Ministerio de Educación (2021) donde comprende a la gestión escolar como los procedimientos administrativos y estratégicos de liderazgo cuyo fin supremo es desarrollar integralmente al estudiante garantizando su ingreso y culminación en la escuela. Así mismo MINEDU considera que una gestión educativa eficiente debe estar orientada, en cuanto a su aplicación, a cuatro dimensiones. Dichas dimensiones son: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria. Las mismas que para el trabajo de investigación las clasificaré en Sub categorías:

Gestión estratégica, en el que Minedu (2021) Orientada a la formulación de los fines educativos de la institución educativa, a partir del cual se trazan los objetivo en consideración a las necesidades de la comunidad educativa (docentes, dirección,

estudiantes) y los recursos disponibles para la atención de dichas necesidades. Subcategoría 2: Gestión administrativa, Minedu (2021) se refiere a aquellas actividades operativas de la institución educativa que permiten que las tareas y objetivos trazados de la mencionada se realicen de manera efectiva. Sub categoría 3: Gestión pedagógica, esta referida a la gestión de las actividades y recursos que sirven para la consecución de los aprendizajes, es decir, son aquellas actividades dirigidas al proceso de aprendizaje de los estudiantes, atendiendo a las necesidades, características, intereses de estos dentro del contexto, como lo conceptualizó Minedu (2021). Sub categoría 4: Gestión comunitaria: se enfoca en la concreción de un entorno escolar sano donde se fomenta el cumplimiento de las normas de convivencia entre estudiantes y docentes, se reduce los factores de riesgos desde enfoques preventivos y, sobre todo, donde se presta atención a la inclusión educativa, como lo definió Minedu (2021).

### **III. METODOLOGÍA**

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

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

- El paradigma que sustenta nuestra investigación es el interpretativo. Para Sánchez et al. (2018), está dirigida a describir, analizar, comprender y explicar los sucesos y acontecimientos de la sociedad. Desde la mirada de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el paradigma cualitativo, también entendido como interpretativo, busca entender los sucesos a partir de la exploración desde la visión de los integrantes dentro de un entorno y su medio que los rodea.
- De la misma manera, se empleará un enfoque cualitativo en el desarrollo de la presente investigación, a través del cual se reunirá e interpretará la data recolectada, de manera integral con el objeto de facilitar el entendimiento del todo como fenómeno global. En él se utiliza métodos de obtención de información no numéricos, tales como: observaciones y entrevistas, según Sánchez et. al (2018). La dirección del presente estudio es de tipo básica, por cuanto está direccionada a la búsqueda de nuevos conocimientos, leyes, principios científicos, sin tener en cuenta la finalidad práctica específica e inmediata, según Sánchez et. al (2018).

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

- El presente estudio se realizó bajo el diseño fenomenológico. Bajo este diseño, tal y como lo señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se pretende comprender las símiles o disímiles experiencias individuales de un grupo de personas frente a un fenómeno o acontecimiento común. Dicho de otra manera, se quiere descubrir y entender los caracteres comunes de diversas experiencias individuales respecto a un fenómeno en concreto, logrando así comprender el significado de este para dicho grupo determinado de personas.
- Por último, el método de estudio utilizado en el presente trabajo de investigación fue el inductivo, en cuanto, para Sánchez et. al (2018), este se refiere a aquel método a través del cual se pretende llegar a una conclusión general del fenómeno a partir de proposiciones o casos particulares. De la misma manera,

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) entienden que, a través del método deductivo, se evalúan los datos y casos de manera individual hasta lograr una perspectiva común o general.

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

Las categorías son las concepciones estructuradas en la investigación, las cuales servirán al investigador para exponer, describir y sustentar el objeto de la investigación, demarcando las limitaciones y la trascendencia en la indagación, a partir de recopilación de los datos de manera organizada, Monje (2011). En la investigación se consideró como categoría a la "Gestión escolar" y como sub categorías: gestión estratégica, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria.

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

El escenario de estudio es una institución educativa estatal de la Ugel 06, del distrito de Ate. Viene brindado servicio a la comunidad desde el año 1989, actualmente cuenta con más de treinta años de servicio. Está ubicada en la parte céntrica de la comunidad de Huaycán. Es una escuela pequeña del nivel primario, presta servicios en ambos turnos. El personal que labora es: dos directivos (director y sub director), 34 profesores y tres personales administrativos. Cuenta con 16 aulas, y solo 8 aulas se encuentran en buen estado, el resto de aulas están en estado precario. Defensa Civil lo declaró como aulas en alto peligro e inhabitables, pese a esto, se siguen utilizando para las actividades académicas. En los últimos años se logró construir y equipar un laboratorio moderno, además del aula de innovación pedagógica con 32 computadoras nuevas en buen estado. Está rodeada de aliados estratégicos, a su alrededor muy cerca se encuentra la Comandancia de la Policía Nacional, Un Centro médico, DEMUNA, La Fiscalía, La Agencia Municipal de Ate y un hermoso parque central.

### **3.4. Participantes**

Los participantes en la investigación serán 8 personas que laboran y conviven en la institución educativa a quienes se les entrevistará sobre su visión de cómo se está efectuando la gestión escolar en su institución.

La selección de los participantes es la siguiente:

Tabla 1.

Participantes

<b>Cargos</b>	<b>Participantes</b>	<b>Código</b>
2 directivos.	Director	Dir.
	Sub director	SubDir.
3 representantes del CONEI. CONEI.	CONEI - Docente	CONEI – Prof.
	CONEI - PPF	CONEI - PPF
	CONEI - Administrativo	CONEI – adtvo.
	Profesor 1	Prof. - 1
	Profesor 2	Prof. - 2
3 docentes de aula.	Profesor 3	Prof. - 3

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

Para la investigación, se harán uso de las técnicas investigativas cualitativas, las cuales no se fundamentan en mediciones objetivas o estadísticas. Dentro de la gran variedad de técnicas cualitativas señaladas por Abarca et. al. (2013), se utilizarán, específicamente, las siguientes: Observación, Entrevista y el análisis de contenido.

Como señalan en Abarca et. al. (2013), la observación tiene como propósito observar el entorno a través del cual se desenvuelven los participantes objeto de estudio. De la misma manera, se hace una descripción de las circunstancias del entorno o ambiente social, laboral y subcultural de las mencionadas personas, con el objeto de entender la relación circunstancial entre ellos, tal y como señala Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). En cuanto a la entrevista realizada, se trata de una entrevista semiestructurada, en cuanto se utilizará una guía de preguntas o “guía de



entrevista”, sin embargo, también, se abrió la posibilidad de que el entrevistador introdujera preguntas que haya considerado pertinente para esclarecer un tema en concreto.

### **3.6. Procedimiento**

El siguiente trabajo de investigación lo iniciamos partiendo de la descripción de la problemática a nivel internacional, nacional y local sobre la “gestión escolar” que es nuestro objetivo de estudio. Así mismo, planteamos el problema y los objetivos de investigación. De la misma manera, realizamos una revisión de los diferentes trabajos de investigación previos, que se realizaron sobre la categoría a nivel internacional y nacional, así como también sobre las diversas teorías que las sustentan.

Por otra parte, planteamos la metodología a emplear en el trabajo de estudio como el enfoque cualitativo de tipo básica, con diseño fenomenológico, de método inductivo, en la cual haremos uso, además, de las técnicas para la recolección de datos como la observación, la entrevista y finalmente el análisis de datos que aportará el diagnóstico pertinente y que ayudarán a emitir juicios y aportes con el propósito de implementar una mejora en la gestión escolar.

Para concretizar nuestro proyecto de investigación solicitamos permiso al director de la institución educativa, a quien le explicamos el procedimiento a utilizar y la selección de los entrevistados. Acordamos, un horario de visitas para realizar la observación del espacio, persona, relaciones y eventos, así como también realizar las entrevistas, para ello se hará uso de la guía de entrevistas previamente formulada.

### **3.7. Rigor científico**

En el análisis que realiza Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) sobre el rigor científico de una investigación cualitativa sostiene que, para que una investigación cumpla con el rigor científico es necesario que esta cumpla con ciertos criterios, entre los cuales, los más importantes son: dependencia, credibilidad, transparencia y conformabilidad. En la presente investigación, se cumplirá con el criterio de la dependencia, en cuanto, las interpretaciones de los datos de la investigación serán

confrontadas con la teoría, alejando toda parcialidad o sesgo en el análisis de dichas interpretaciones.

De esta manera, se eligió como participantes del estudio a todos los integrantes de la comunidad educativa, entre ellos: directivos, docentes y padres de familia, formulándose 8 preguntas con el mismo contenido para cada uno de ellos en cada entrevista. Respecto a la credibilidad, esta se refiere a que el investigador capte de manera verídica y sin sesgos las experiencias de los sujetos respecto al tema materia de investigación, sin influir en los resultados. Para ello, en la presente investigación, se realizarán una multiplicidad de visitas a la institución educativa analizada con el objeto de aminorar las distorsiones ocasionadas en los sujetos de estudio por la presencia de la investigadora, disminuyendo la desconfianza.

El criterio de la conformabilidad se encuentra altamente vinculada a la credibilidad, en cuanto, propugna eliminar todo aquel sesgo o parcialidad del investigador respecto a los datos obtenidos. Por último, el criterio de la transferencia se refiere a que los hallazgos de la investigación no pueden ser generalizados o entendidos en cualquier contexto, sino, más bien, contribuyen para entender el fenómeno estudiado en diferentes contextos y aportar a diversas investigaciones.

### **3.8. Método de análisis de datos**

Cabe recordar que, en un estudio cualitativo, como en el presente caso, y a diferencia de uno de carácter cuantitativo, la recolección de los datos y su análisis se realiza prácticamente de manera simultánea, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). Dicho ello, en esta investigación cualitativa se utilizará la triangulación de los datos; la codificación axial, a través de cual se establecerá las categorías más influyentes en cuanto a su frecuencia; la codificación selectiva, para explicar qué categoría explica el problema objeto de investigación; y la generación de hipótesis.

### **3.9 Aspectos éticos**

El reto principal de la investigación está en la credibilidad, lo que implica en la necesidad de hacer buena ciencia, es decir está debe ser oportuna, fiable (validez-legitimidad) y pertinente., como afirma González (2002). En este sentido la

investigación realizada es autentica, porque parte desde el consentimiento de las personas que harán posible la recolección de datos para su posterior análisis. Por otra parte, se está respetando las indicaciones de las Normas APA versión 7, reconociendo el aporte de los autores que realizaron anteriores investigaciones, así como también nombrar las fuentes teóricas, citando y referenciando de manera adecuada.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

En atención al objetivo específico 1: Analizar la implementación de la gestión estratégica durante la pandemia en una institución pública. Para ello se formularon las siguientes preguntas.

**¿De acuerdo a los años que trabaja usted, cree que los instrumentos de gestión planificados en estos tiempos de pandemia, son pertinentes, coherentes, diversificados y toman en cuenta el contexto, y qué resultados están arrojando?**

*no son pertinentes, ya que no es congruente con aquello que se espera de cada instrumento; tampoco es y finalmente no contempla el contexto (E5)*

*no fueron pertinentes, ni diversificados y mucho menos han tomado en cuenta el contexto (E6)*

*Los documentos de gestión no fueron integrados, ni articulados con los proyectos de aprendizaje, experiencias de aprendizajes y otros (E3).*

*Yo creo que no fueron diversificados, no se consideró las necesidades de los estudiantes, por eso muchos niños no ingresaban a sus clases y otros dejaron de estudiar (E7).*

Con respecto a las respuestas de los entrevistados, pude colegir que, los documentos de gestión no fueron contextualizados ni diversificados al inicio de la pandemia, por lo que se mostraron deficiencias en los aprendizajes de los estudiantes. Por otra parte, la entrevistada E7 agrega que, no se consideró las necesidades de los estudiantes, por eso muchos dejaron de estudiar; al respecto Tafur y Soria-Valencia (2021) señalaron que, dentro de los factores que nuestros estudiantes por lo que no pudieron seguir sus estudios fueron por la falta de conectividad, la falta de equipos electrónicos y problemas económicos.

**¿De acuerdo a los años que trabaja usted, que tipo de estrategias implementa la institución educativa para lograr la formación integral de los niños y adolescentes, y el acceso al servicio educativo?**

*Mejorar la práctica pedagógica de los docentes a través de trabajo colegiado, (E1).*

*El trabajo colegiado de los docentes para programar las experiencias de aprendizaje (E5).*

*jornadas de reflexión del trabajo docente, jornadas con padres de familia y, encuentros familiares, (E6).*

El análisis arrojó que se están implementando algunas estrategias en la gestión, como el trabajo colegiado entre docentes, al respecto Landín y Sánchez (2016), señalaron que el trabajo colegiado entre docentes permite superar las prácticas aisladas; en tal sentido, se debe considerar la planeación como una producción creativa y mental de los docentes. Otra estrategia que se está empleando es el encuentro y reflexión con las familias para involucrarlo en las actividades de aprendizaje de sus hijos. UNESCO (2004), señala que los padres son los primeros formadores de sus hijos, y el hogar es por excelencia el lugar de aprendizaje; y la escuela continua y fortalece los conocimientos que las familias ya iniciaron; por ello es necesario articular y complementar el trabajo entre los padres de familia y escuelas.

Respecto al objetivo específico 2: Analizar la implementación de la gestión administrativa durante la pandemia en una institución pública.

**En estos tiempos de pandemia ¿Cómo cree usted, que la institución educativa implementa los recursos para la seguridad, la funcionalidad y el equipamiento del mobiliario para el progreso de los aprendizajes?**

*Realizamos el trabajo coordinado con los representantes de los padres de familia, para el mantenimiento de carpetas, productos para limpieza y otros. (E2)*

*Los docentes de aula, con la participación de los padres de familia de los comités de la escuela, nos hemos organizado para garantizar el uso adecuado del mobiliario en la institución educativa, así como también su mantenimiento. (E5)*

*Los padres trabajamos en coordinación con los directivos y docentes para implementar las aulas bien aseadas y el mobiliario adecuado para el inicio de las clases. (E7)*

Se puede apreciar en la gestión el trabajo coordinado y colaborativo con los padres de familia, docentes y personal administrativo, para asegurar la implementación y el equipamiento del mobiliario y su mantenimiento. En relación Barúa (2014) afirmó

que es necesario poner al centro al estudiante para lograr su formación integral y sus aprendizajes, para ello se debe abrazar un propósito moral dentro de la gestión donde involucre a los actores educativos.

**¿De acuerdo a su opinión, cree que la Institución Educativa gestiona los recursos necesarios para potenciar el desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades de los niños y niñas?**

*A mi parecer, los recursos materiales y humanos se han gestionado de acuerdo a lo que se dispone (E1).*

*En la actualidad se trata de impulsar la adquisición de pizarras digitales, aunque las dificultades son grandes debido a la situación económica en general, sumado a ello la poca gestión a nivel directivo (E2).*

*No se están gestionando los recursos que permitan el crecimiento académico de estudiantes como se esperaría (E4)*

Podemos inferir en cuanto a la gestión de los recursos, ésta se realiza de manera limitada. Se visualizó la falta de compromiso de los directivos como líderes pedagógicos para incidir y equipar de recursos a favor del logro de los aprendizajes. Como indicó Murillo (2006) sobre la labor de los directores, esta se debe realizar más allá de las circunstancias existentes y de los objetivos y metas trazadas, ir transformando aquellas circunstancias para mejorar la educación y el trabajo de los docentes en el aula.

En relación al objetivo específico 3: Analizar la implementación de la gestión pedagógica durante la pandemia en una institución pública.

**¿De acuerdo a su opinión cree que se están implementando estrategias pedagógicas pertinentes y coherentes con la programación curricular que generen mejores resultados en los aprendizajes?**

*A nivel institucional y de forma consensuada no, pero, algunos docentes hacen sus esfuerzos por implementar estrategias pedagógicas que tengan coherencia con la programación curricular en la búsqueda de generar aprendizajes significativos (E4)*

*algunos docentes empleamos diferentes técnicas, actividades lúdicas y estrategias que mejoren las dificultades en la que se encuentran nuestros*

*estudiantes para el logro de aprendizajes, muchas veces trabajar desde lo básico para así alcanzar con el logro esperado (E5).*

*Yo pienso que, sí se implementan estrategias pedagógicas en la escuela, pero creo algunos profesores lo hacen más que otros (E7).*

Se pudo apreciar coincidencias de manera directa por lo que se concluyó que, existe un compromiso de algunos docentes al implementar estrategias pertinentes y coherentes con la programación curricular para lograr mejores resultados en los aprendizajes; sin embargo, se puede evidenciar debilidad en el trabajo coordinado a nivel de institución. Al respecto, Silva (2005) señaló que, los aprendizajes son previos al desarrollo entonces, es labor de los docentes en potenciar dicho desarrollo.

**¿De acuerdo a su experiencia, me puede explicar si el monitoreo y acompañamiento de los directivos a los docentes están permitiendo mejorar las prácticas pedagógicas y el logro significativo de los aprendizajes?**

*Según mi experiencia, los directivos realizan solo el monitoreo, en la cual se evidencian los logros, fortalezas y/o debilidades de la práctica pedagógica docente, pero no llegan a materializar el acompañamiento (E3).*

*Las acciones de nuestras autoridades por realizar un seguimiento a nuestra labor pedagógica son aisladas, no logrando así una toma de conciencia de cambio a fin de mejorar nuestras prácticas pedagógicas (E4).*

*En mi experiencia he tenido la satisfacción de tener buenas acompañantes muy eficientes que ayudaron a mejorar en mi desempeño docente (E6).*

Puedo inferir que, si el monitoreo y acompañamiento de los directivos se da de manera articulada, ello influye positivamente en la mejora de la práctica de los docentes y, por ende, en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, como se ha reflejado en la experiencia de algunos docentes entrevistados; sin embargo, si, por el contrario, este proceso solo se queda en el monitoreo, este no rinde frutos.

En cuanto al objetivo específico 4: Analizar la implementación de la gestión comunitaria durante la pandemia en una institución pública.

**¿De acuerdo a sus años de experiencia laboral, cree que en la institución se gestiona de manera adecuada el clima, que favorezcan a las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?**

*Actualmente existe un buen clima institucional que nos permite avanzar en todos los aspectos en beneficio de los estudiantes (E2).*

*En cuanto al buen clima institucional la institución educativa ha realizado algunas actividades para fortalecer este aspecto como jornadas de encuentro para socializar (E5).*

*Es trabajo de cada uno de nosotros generar un buen clima; pero va depender mucho de las autoridades, directivos en buscar estrategias oportunas y pertinentes para solucionar los conflictos que se puedan dar en la institución (E5).*

A través del análisis puedo argumentar que, efectivamente, se gestiona de manera oportuna y apropiada el buen clima en la institución y, como lo señala uno de los entrevistados, ello va a depender de cada uno de los miembros de la escuela, en cuanto ello incidirá en la solución oportuna de posibles problemas que puedan presentarse en el futuro.

**Me puede explicar ¿De qué manera la Institución Educativa promueve la participación de los padres de familia de manera colaborativa para solucionar las necesidades de la escuela?**

*sí se promueve la participación de los padres de familia para solucionar las necesidades de la escuela, a través de la APAFA, y también las BAPES, que trabajan en coordinación con la Policía Nacional y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad del distrito, para brindar seguridad y el apoyo necesario para prevenir situaciones de riesgo que vulneren los derechos de nuestros estudiantes. (E3).*

*La institución educativa promueve la participación de los padres de familia a través del comité directivo de APAFA, además, cada grado cuenta con su comité de aula, en la cual están en constante coordinación con los docentes viendo las necesidades y tomando acciones en las diferentes actividades (E5).*



De la indagación realizada, alcanzo a discurrir que la institución educativa gestiona la participación de los padres de familia en diversas actividades, así como también, establece estrategias de protección previniendo con ello situaciones de riesgo que puedan afectar los derechos de los estudiantes a través del trabajo coordinado con sus aliados estratégicos como la Policía Nacional y Municipalidad del distrito.

#### 4.2. Discusión

En relación al objetivo y la sub categoría gestión estrategia de acuerdo a lo recogido por los entrevistados se destacó el empleo de algunas estrategias resaltantes, como el trabajo colegiado entre docentes y las jornadas de reflexión y coordinación entre padres de familia; esto concuerda con lo señalado por Delgado et. al (2021) que los directores relacionan su buena gestión al trabajo colegiado y comunal. Sin embargo, se identificó debilidad en la planificación de los documentos de gestión porque ellos no contemplaron las condiciones particulares del contexto COVID 19, por lo que se mostraron deficiencias en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Bandura (1917), sostuvo que las personas aprendemos dentro de un contexto social y que estos afectan en el actuar y cualidades de los individuos y el medio que la rodea de manera recíproca Así mismo, Elizondo (2005) manifestó que las escuelas se les deben considerar como entidades flexibles, adaptables a los cambios del medio, reajustando sus quehaceres para dar solución a los problemas educativos que se enfrenten de manera competente.

Concerniente al objetivo y sub categoría gestión administrativa lo manifestado por los entrevistados, existe el trabajo colaborativo de todos los entes educativos para implementar los recursos para la seguridad, la funcionalidad y el equipamiento del mobiliario, sin embargo se detectó debilidades en cuanto a la gestión de los directivos, para equipar de recursos que incidan en mejoras de los aprendizajes de los estudiantes; de ahí que solo se visualiza acciones aisladas por parte de algunos docentes para potenciar el desarrollo de los estudiantes. De la misma manera podemos hallar coincidencias en el estudio realizado por Guedes y Rodrigo (2020) cuyo objetivo era evaluar la visión de los directores y los estudiantes en relación al papel que desempeña el director en la escuela y hallaron dificultades en la gestión

administrativa. De igual forma Schmelkes (2020) arriba a la conclusión que la gestión escolar debe tener a alguien en la cabeza, entiéndase el director, quien estará encargado de liderar la administración escolar, cuyo principal propósito es educar a los estudiantes.

Al respecto al objetivo y a la sub categoría gestión pedagógica respecto a las respuestas vertidas por los entrevistados algunos docentes emplean estrategias pertinentes y coherentes a la programación curricular para lograr mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes; sin embargo, se evidencia debilidad en la gestión pedagógica respecto al rol que desempeñan los directivos, ya que no articulan en su mayoría el monitoreo con el acompañamiento. Debemos aclarar que el segundo busca mejorar las practicas docentes con el fin de lograr mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes, coincidiendo con el estudio de Quispe-Pareja (2020) quien concluyó que, si la gestión pedagógica de los directivos es óptima, entonces los desempeños de los docentes serán mejores. De igual manera, Salinas (2021) llegó a la conclusión que los compromisos de gestión escolar podrán ser cumplidos si la gestión directiva y el desempeño del directivo son eficientes.

Finalmente, con respecto al objetivo y a la sub categoría gestión comunitaria se hallaron aspectos muy positivos ya que de las respuestas de los entrevistados se evidencia que efectivamente en la institución educativa existe un buen clima, pero también son conscientes de que va depender de todos ellos para seguir gestionándolo para poder solucionar posibles problemas que puedan presentarse de manera oportuna, para favorecer las buenas relaciones en la comunidad educativa. De la misma manera, se gestiona la participación de los padres de familia y de los aliados estratégicos para prevenir situaciones de riesgo que vulneren los derechos de los estudiantes. Estos resultados hallados se contraponen a los hallazgos de Cajavilca y Loayza (2020) respecto a la convivencia en dos escuelas; encontraron carencia de estrategias para implementar la prevención y seguridad de los estudiantes, por lo que sugieren la participación articulada de todos los agentes involucrados. En el informe de TALIS (2013) sostienen que el buen clima en las escuelas favorece entornos seguros para el buen desempeño de los actores involucrados.

## **V. CONCLUSIONES**

Primero: Se hallaron aspectos favorables en cuanto la gestión estratégica como el trabajo colegiado entre docentes y el involucramiento de los padres de familia para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, sin embargo existen debilidades en cuanto a la planificación de los documentos de gestión ya que durante la pandemia no se contextualizó los documentos de gestión de acuerdo al contexto, por lo que se refleja resultados desfavorables en las evaluaciones diagnósticas de los estudiantes.

Segundo: En referencia a la gestión administrativa, el rol de los directivos es mínima. Se identificó que en la gestión de los recursos intervienen de manera directa APAFA, gracias al aporte económico de los padres de familia, ante la escasa inversión del estado para las escuelas públicas; sin embargo, se debe resaltar que existe un trabajo coordinado entre los padres de familia, docentes y directivos para asegurar el buen equipamiento del mobiliario y su mantenimiento.

Tercero: En cuanto a la implementación del monitoreo y acompañamiento dentro de la gestión pedagógica como estrategia para la mejora de la práctica docente, los resultados son mínimos ya que este solo se queda en la primera etapa y no se brinda el acompañamiento y asesoramiento necesario para la mejora de la práctica del docente y por ende el logro de los aprendizajes.

Cuarto: Respecto a la gestión se hallaron logros significativos como la participación directa de los padres de familia y aliados estratégicos como la Municipalidad y Policía Nacional para la protección y prevención de posibles situaciones de riesgo que puedan afectar a los estudiantes. Además, se gestiona de manera apropiada el buen clima en la institución con el empleo de algunas estrategias.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Primero: Si bien se están empleando algunas estrategias resaltantes en la gestión estratégica, como el trabajo colegiado entre docentes y las jornadas de reflexión y coordinación entre padres de familia, aun urge la necesidad de mejorar la gestión a través de una verdadera planeación, organización, dirección y evaluación en el que se plasmen la implementación de objetivos claros y que estén articulados en los diferentes documentos de gestión, en el que se considere las condiciones particulares de cada contexto cuyo objeto sea lograr los aprendizajes de los estudiantes, atendiendo sus necesidades, respondiendo a los nuevos desafíos y retos que se presenten.

Segundo: El rol de los directivos no solo se debe limitar a una gestión administrativa, debe ir mucho más, se debe asumir desde una visión pedagógica ya que el fin de la educación es el logro de los aprendizajes y para ello se necesita de verdaderos gestores que asuman ese reto en busca de la implementación de recursos y estrategias pertinentes que potencien y logren la formación integral de los estudiantes.

Tercero: Si el monitoreo y acompañamiento de los directivos se da de manera articulada, ello influirá positivamente en la mejora de la práctica de los docentes y, por ende, en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, los directivos deben reforzar estos procesos para tener mejores resultados en los logros de los estudiantes.

Cuarto: Dentro de la gestión comunitaria se debe seguir promoviendo la participación de toda la comunidad educativa y además buscar la intervención de los aliados estratégicos de la comunidad que aseguren el bienestar de los estudiantes y el respeto a sus derechos, así como también la gestión del buen clima institucional ya este repercute en el logro de los objetivos institucionales.

## REFERENCIAS

- Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G. y Rojas, C. (2013). Técnicas cualitativas de investigación. *San José, Costa Rica: UCR*. <http://www.editorial.ucr.ac.cr/ciencias-sociales/item/2268-tecnicas-cualitativas-de-investigacion.html>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. *New York: General Learning Press*. [http://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura\\_SocialLearningTheory.pdf](http://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf)
- Barúa, R. (2014). Propósitos morales de la gestión educativa y las buenas prácticas. En L. Trahtemberg (Ed.), *Gestión eficaz para fortalecer la Escuela Pública* (pp. 59-61). Corporación Latina. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/3742>
- Bernáldez, J., Magallanes, M. y Juárez, T. (junio 2020). Problemática Educativa En América Latina: Una Mirada Socioeconómica [Presentación en papel]. V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica. <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/15-problematika-educativa-en-america-latina-una-mirada-socioeconomica.pdf>
- Blejmar, B., Brener, G., Pitluk, L., Donato, V., Curbelo, J., Figueroa, S. y Euredjian, I. (2020). *La gestión escolar El desafío de crear contextos para hacer y estar bien*, (1ª ed.). Homo Sapiens Ediciones. [https://books.google.com.pe/books?id=s\\_QMzgEACAAJ&dq=gesti3n+escolar&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi45sm\\_v9f0AhVkJrkGHQmNBosQ6AF6BAgCEAI](https://books.google.com.pe/books?id=s_QMzgEACAAJ&dq=gesti3n+escolar&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi45sm_v9f0AhVkJrkGHQmNBosQ6AF6BAgCEAI)
- Cajavilca, K. Y Loayza, G. (2020). Estudio De Casos En Dos Instituciones Educativas P3blicas De Nivel Primaria En Lima Metropolitana, An3alisis De La Implementaci3n De Los Compromisos De gesti3n Escolar: Monitoreo Y Acompa1amiento De La Pr3ctica Pedag3gica Y gesti3n De La Convivencia Escolar Durante El 2019. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Cat3lica del Per3]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18778>
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gesti3n educativa en Am3rica Latina: la tensi3n entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75). <http://www.emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2570>

- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161.
- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V., y Rosabal-Vitoria, S. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 317-345. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
- Consejo Nacional de Educación (2020). Proyecto Educativo Nacional al 2036: el reto de la ciudadanía plena. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6910>
- Coordinación Académica del Programa Escuelas de Calidad de la Secretaría de Educación Pública de México. (2006). *Plan estratégico de transformación escolar*. <https://z33preescolar.files.wordpress.com/2011/08/3-pete.pdf>
- De la Cruz, A. (2020). *La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico elemental de la Parroquia Cumbe, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/14519>
- Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU [Ministerio de Educación]. Por la cual se aprueba los Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica. 18 de marzo de 2021. <https://www.gob.pe/es/institucion/minedu/normas-legales/2138236-006-2021-minedu>
- Del Águila, J. (2022). *Modelo de gestión escolar y calidad educativa en la Institución Educativa Juan Jiménez Pimentel, Tarapoto 2021*. [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86734>
- Del Castillo, G. y Azuma, A. (2013). *La reforma y las políticas educativas: impacto en la supervisión escolar*. Flacso México. [https://www.researchgate.net/publication/318685545\\_La\\_Reforma\\_y\\_las\\_politicas\\_educativas\\_Impacto\\_en\\_la\\_supervision\\_escolar](https://www.researchgate.net/publication/318685545_La_Reforma_y_las_politicas_educativas_Impacto_en_la_supervision_escolar)

- Delgado, J., Carvalho, J., Romão, P. y Martins, P. (2021). ¿Qué factores contribuyen al éxito de la gestión escolar? La perspectiva de los directores. *Revista Portuguesa de Educação*, 34 (1), 73-94. <https://doi.org/10.21814/rpe.18920>
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, 29(73), 45-62. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016)
- Gerónimo, C. y Pinto, M. (2015). Gestión de la escuela y la educación en Latinoamérica: análisis de la realidad política. *Roteiro*, 40(1), 7-10. <https://unoesc.emnuvens.com.br/roteiro/article/view/5913>
- Gómez, L. y Macedo, J. (2011). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación educativa*, 14(26), 39-49. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/4179/3336>
- Gómez, R. y Topete, C. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado/Theoretical advances of management and formation processes in a postgraduate program. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 411-438. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.348>
- González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de educación*. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie29a04.htm>
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J., y Vargas, S. (2017). Estado de la educación en el Perú: análisis y perspectivas de la educación básica. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5692>

Guedes, V. y Rodrigues, A. (2022). Papel Do Diretor Na Gestão Da Educação Infantil De São José De Mipibu, Rn - Brasil. SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.3464>

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: *Editorial Mc Graw Hill Education*. [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wpcontent/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wpcontent/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)

Landín, M. y Sánchez, S. (2016) El trabajo colegiado, un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(11), 343-360. <https://www.redalyc.org/journal/4576/457647810002/html/>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. (2014). Informe Español: Talis 2013. Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje [https://www.oecd.org/education/school/Spain-talis-publicaciones-sep2014\\_es.pdf](https://www.oecd.org/education/school/Spain-talis-publicaciones-sep2014_es.pdf)

Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200562](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562)

Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa Guía didáctica*. Universidad surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Moreno, M., Calderón, J., Kamiya, C. y Mendoza, C. (2019). *El liderazgo y la gestión escolar en dos escuelas privadas de Lima*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15536>



- Mulawarman, W., Komariyah, L., y Suryaningsi, S. (2021). Women and leadership style in school management: Study of gender perspective. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(2), 594-611. <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i2.5638>
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24. <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Murillo, F. y Román, M. (2009). Mejorar el desempeño de los estudiantes de América Latina: algunas reflexiones a partir de los resultados del SERCE. *Revista mexicana de investigación educativa*, 14(41), 451-484. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v14n41/v14n41a6.pdf>
- Oficina de la UNESCO en Lima (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. (1ª ed.) Lima: UNESCO Office Lima, 2011. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe OREALC / UNESCO Santiago. (2004). *Participación familiar en la educación infantil latinoamericana*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139030>
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación a partir do contexto latino-americano. *Educación y educadores*, 17(2), 357-369. <https://doi.org/10.5294/edu.2014.17.2.9>
- Poubel, L. y Silva, G. (2019). Más allá de la gestión: el proceso de gestión en una escuela primaria pública en Brasil. *Cuadernos EBAPE. BR*, 17, 539-551. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/6sqgbMDhNt5BXqD7BxZYpDg/?lang=pt>
- Pozner, P. (2009). La gestión escolar. En Secretaría de Educación Pública (Ed.), *Antología de gestión escolar* (pp. 35-58). México: SEP. [https://efmexico.files.wordpress.com/2010/05/ant\\_gestion\\_escolar\\_2009.pdf](https://efmexico.files.wordpress.com/2010/05/ant_gestion_escolar_2009.pdf)

- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7409389>
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1083>
- Salinas, J. (2021). *Gestión directiva, marco de buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020*. [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59521>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. (1ª ed.). Universidad Ricardo Palma. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480>
- Schmelkes, S. (2000). La calidad de la educación y gestión escolar. *SEP, Primer*. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30979792/pronap-primer\\_curso\\_naional\\_par\\_DIRECTIVOS\\_PRIMARIA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654407921&Signature=d-1zDK8tamzF8eiHcHYCAvQEIkrtGw4U](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30979792/pronap-primer_curso_naional_par_DIRECTIVOS_PRIMARIA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654407921&Signature=d-1zDK8tamzF8eiHcHYCAvQEIkrtGw4U)
- Sepúlveda, L. y Valdebenito, M. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad en la educación*, (51), 192-224. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.666>
- Silva, E. (2005). Estrategias constructivistas en el aprendizaje significativo: su relación con la creatividad. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 9(1), 178-203. <https://www.redalyc.org/pdf/309/30990112.pdf>
- Subgerencia de Control del Sector Educación de la Contraloría General de la República. (2022). Informe Consolidado N° 172-2022-CG/EDUC-SOP Informe Consolidado del Operativo de Control Simultáneo Buen Inicio del Año Escolar 2022. [https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES\\_CODIGO=2022CSIL35100008&TIPOARCHIVO=ADJUNTO](https://apps8.contraloria.gob.pe/SPIC/srvDownload/ViewPDF?CRES_CODIGO=2022CSIL35100008&TIPOARCHIVO=ADJUNTO)

- Sunción, A. (2019). *Análisis cualitativo de la gestión educativa en las instituciones multigrado del distrito de Cura Mori, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40413>
- Tafur, R. y Soria-Valencia, E. (2021). La Gestión Educativa En Situación De Confinamiento En Perú en J. Gairín Sallán y C. Mercader Juan (Coords.), *La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica* (pp. 225-244). *EDO-SERVEIS - Universitat Autònoma de Barcelona*. <https://ddd.uab.cat/record/236704>
- Tello, C. y Pinto, M. (2015). Gestión Escolar Y Educación En América Latina: Análisis De La Realidad Política, 40 (1), 7–10. <https://doi.org/10.18593/r.v40i1.5913>
- The Wallace Foundation. (2013). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>
- Tinajero, M. y Solis, S. (2019). Inclusion and school management in Mexican indigenous schools. *Perspectiva Educativa*, 58(2), 147-168. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.58-iss.2-art.945>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de categorización

**Título: Análisis de la Gestión escolar durante la pandemia en una institución pública de la Ugel 06, Ate 2022**

Ámbito temático	Problemas	Objetivos	Categorías	Sub categorías	Tipo y diseño de investigación	Técnicas e Instrumentos	Población y Muestra
<b>Gestión y calidad educativa</b>	<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cómo se implementa la gestión escolar durante la pandemia en una institución pública de la Ugel 06, Ate 2022?</p> <p><b>Problemas específicos 1</b></p> <p>¿Cómo se implementa la gestión estratégica durante la pandemia en una institución pública?</p> <p><b>Problemas específicos 2</b></p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Analizar la implementación la gestión escolar durante la pandemia en una institución pública de la Ugel 06, Ate 2022</p> <p><b>Objetivos específicos 1</b></p> <p>Analizar la implementación de la gestión estrategia durante la pandemia en una institución pública.</p> <p><b>Objetivos específicos 2</b></p> <p>Analizar la implementación de la gestión administrativa</p>	<b>Gestión escolar</b>	<p>1.Gestión estratégica</p> <p>2.Gestión administrativa</p> <p>3.Gestión pedagógica</p> <p>4.Gestión comunitaria</p>	<p><b>Paradigma:</b> Interpretativo</p> <p><b>Enfoque:</b> Cualitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Básico</p> <p><b>Método:</b> Inductivo</p> <p><b>Diseño:</b> Fenomenológico</p>	<p><b>Técnicas:</b> Entrevista a profundidad</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Observación del ambiente, personal y la interacción. Recolección de datos a partir de las entrevistas, y la observación de documentos, fotografías y escenarios de la escuela.</p>	<p><b>Escenario de estudio:</b></p> <p>IE. Pública de la Ugel 06</p> <p><b>Participantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 directivos</li> <li>• 5 docentes</li> <li>• 3 representantes del CONEI-</li> </ul>

	<p>¿Cómo se implementa la gestión administrativa durante la pandemia en una institución pública?</p> <p><b>Problemas específicos 3</b></p>	<p>durante la pandemia en una institución pública.</p> <p><b>Objetivos específicos 3</b></p> <p>Analizar la implementación de la gestión pedagógica durante la pandemia en una institución pública</p>					
	<p>¿Cómo se implementa la gestión pedagógica durante la pandemia en una institución pública?</p> <p><b>Problema específico 4</b></p>	<p><b>Objetivos específicos 4</b></p> <p>Analizar la implementación de la gestión comunitaria durante la pandemia en una institución pública</p>					
	<p>¿Cómo se implementa la gestión comunitaria durante la pandemia en una institución pública?</p>						

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Categoría	Sub categoría	Ítems
Gestión escolar	Gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De acuerdo a los años que trabaja usted, cree que los instrumentos de gestión planificados en estos tiempos de pandemia, son pertinentes, coherentes, diversificados y toman en cuenta el contexto, y qué resultados están arrojando?</li> <li>• ¿De acuerdo a los años que trabaja usted, que tipo de estrategias implementa la institución educativa para lograr la formación integral de los niños y adolescentes, y el acceso al servicio educativo?</li> </ul>
	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En estos tiempos de pandemia ¿Cómo cree usted, que la institución educativa implementa los recursos para la seguridad, la funcionalidad y el equipamiento del mobiliario para el progreso de los aprendizajes?</li> <li>• ¿De acuerdo a su opinión, cree que la Institución Educativa gestiona los recursos necesarios para potenciar el desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades de los niños y niñas?</li> </ul>
	Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De acuerdo a su opinión cree que se están implementando estrategias pedagógicas pertinentes y coherentes con la programación curricular que generen mejores resultados en los aprendizajes?</li> <li>• ¿De acuerdo a su experiencia, me puede explicar si el monitoreo y acompañamiento de los directivos a los docentes están permitiendo mejorar las practicas pedagógicas y el logro significativo de los aprendizajes?</li> </ul>
	Gestión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De acuerdo a sus años de experiencia laboral, cree que en la institución se gestiona de manera adecuada el clima, que favorezcan a las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?</li> <li>• Me puede explicar ¿De qué manera la Institución Educativa promueve la participación de los padres de familia de manera colaborativa para solucionar las necesidades de la escuela?</li> </ul>

## Anexo 3: Solicitud y autorización para la aplicación del instrumento



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 30 de Mayo del 2022

Carta de Presentación N° 346 – 2022 – UCV – VA – EPG – F06L03/J

Señor(a)  
Mg. Fernando Melanio Vásquez Díaz  
I.E. N° 1258 "SEBASTIÁN LORENTE IBÁÑEZ"  
Director  
Presente.-

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **VILCA CARMONA NANNY DOMINGA** con N° DNI 06553027 y código de matrícula N° 600135303, estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación quien se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (Tesis):

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESCOLAR DURANTE LA PANDEMIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA UGEL 06, ATE 2022**

En ese sentido, solicito a su persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente investigación serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Atentamente.

Dra. Helga Ruth Majo Marrufo  
Jefa de la Escuela de Posgrado  
Campus Lima Ate



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Huaycán, 6 de junio del 2022

OFICIO N° 066-2022/D-I. E. N° 1258 SLI.

Sra. Dra. HELGA RUTH MAJO MARRUFO  
JEFA DE LA ESCUELA DE POSGRADO  
CAMPUS LIMA ATE

Presente:

ASUNTO : Otorga permiso para desarrollar trabajo de investigación.

Ref. Carta de Presentación N° 346 – 2022 – UCV – VA – EPG – F06L03/J

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de hacerle llegar mi cordial saludo a nombre de la comunidad educativa de la I.E N° 1258 "Sebastián Lorente Ibáñez", del distrito de Ate, y al mismo tiempo manifestarle que lo solicitado en el documento de la referencia ha sido aceptado, en tal sentido se brindará todas las facilidades a la estudiante: **VILCA CARMONA NANNY DOMINGA**, estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación para desarrollar su trabajo de investigación.

Es propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente

Av. 15 de julio 5/N zona "E" Huaycán – Ate. Telf. 947658026.

Correo: [femevadi@gmail.com](mailto:femevadi@gmail.com) [fvasquez@institucioneducativa.edu.pe](mailto:fvasquez@institucioneducativa.edu.pe)

### Anexo 4: Matriz de Respuestas

Preguntas	Director: E1	Sub director: E2	Profesor 1: E3	Profesor 2: E4	Profesor 3: E5	CONEI- docente: E6	CONEI-padre: E7	CONEI-personal administrativo: E8
1. ¿De acuerdo a los años que trabaja usted, cree que los instrumentos de gestión planificados en estos tiempos de pandemia, son pertinentes, coherentes, diversificados y toman en cuenta el contexto, y qué resultados están arrojando?	La experiencia permite manifestar que los instrumentos de gestión, en lo que respecta a la planificación, diseño e impresión son documentos muy bien estructurados, sin embargo, en la ejecución solo es aplicable en un 10 a 15 %, por lo que los resultados no demuestran la verdadera realidad. Por eso los resultados en la evaluación diagnóstica nos reflejan el bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes.	Considero que, para mí, la pandemia fue un hecho inesperado, no hubo ni el tiempo ni la organización suficiente que haya permitido planificar los instrumentos de gestión. Las acciones tomadas por el Ministerio de Educación fueron generales sin considerar la realidad de cada región del país. A nivel de cada IE se planificó de acuerdo al contexto del lugar, pero siguiendo las indicaciones y orientaciones que se iban dando. Un instrumento importante fue Aprendo en Casa. Ahora vemos estudiantes con	Considero que los documentos de gestión los elaboramos mediante un trabajo colegiado de los maestros, deberían ser acompañados por la plana jerárquica. En su elaboración tomamos en cuenta las características y demandas del contexto. Sin embargo, estos análisis realizados, no fueron integrados, ni articulados con los proyectos de aprendizaje, experiencias de aprendizajes y otros.	A mi parecer los tiempos de pandemia nos encontraron a todos en una situación de desconocimiento de cómo poder afrontarla, pero considero que con el pasar de meses hemos ido aprendiendo a cómo poder conducirnos, y en el aspecto educativo no ha sido la excepción, pues hemos ido mejorando en la planificación, haciendo que los diferentes instrumentos a usar en nuestra labor docente cada vez sean los más pertinentes y permitan así lograr desarrollar los aprendizajes en nuestros estudiantes. Creo que si miramos hacia atrás en la forma de cómo	Yo pienso que, los instrumentos de gestión planificados en tiempos de pandemia no son pertinentes, ya que no es congruente con aquello que se espera de cada instrumento; tampoco es coherente porque debe coincidir las actividades propuestas con los objetivos y los resultados obtenidos con los instrumentos; tampoco es diversificado al 100% porque no atiende las necesidades del cada aula y finalmente no tomaron en cuenta el contexto, Los resultados que están arrojando los instrumentos de	Los instrumentos de gestión en la pandemia, no fueron pertinentes, ni diversificados y mucho menos han tomado en cuenta el contexto, ya que las actividades programadas de la plataforma de Aprendo en casa se ha dado en forma general. Para la mayoría de docentes ha sido una experiencia nueva que nos ha costado adecuarnos, aprender; por tal motivo durante casi todo el primer año se pandemia se trabajó tal como estaba en las plataformas de Aprendo en casa	Yo creo que no fueron diversificados, porque los resultados son mínimos, como vemos en la pandemia, no se consideró las necesidades de los estudiantes, ya que en casa no contábamos con un aparato tecnológico ni internet teníamos, por eso muchos niños que no ingresaban a sus clases y otros dejaron de estudiar.	Desconozco los instrumentos que se han planificado durante la pandemia, pero se observa que los profesores están trabajando ordenadamente y los alumnos están más hiperactivos.



		muchas deficiencias y limitaciones producto de estos dos años de enclaustramiento en los hogares.		enseñábamos antes de pandemia y a inicios de pandemia vemos que hemos ido consolidando muchas habilidades y destrezas que quizá no la usábamos antes, y esto ha logrado que el producto de nuestros niños y niñas en sus aprendizajes sea mejor que al inicio de la misma. Eso no quiere decir que ya debamos conformarnos, sino que debe ser tomado como impulso para crecer día a día.	gestión reflejan las deficiencias debido a los factores mencionados anteriormente.	y como consecuencia los resultados arrojados no fueron satisfactorios.		
2. ¿De acuerdo a los años que trabaja usted, que tipo de estrategias implementa la institución educativa para lograr la formación integral de los niños y adolescentes, y	Entre las estrategias está el uso adecuado de los recursos disponibles, distribuir tareas, coordinar, registrar ideas y oportunidades de cara al futuro. Mejorar la práctica pedagógica de los docentes a través	Por un lado, la práctica de valores y el trabajo coordinado con los padres de familia, por otro lado, las actividades planificadas en las que se da énfasis en la interacción social (deportes, actuaciones, etc.)	De acuerdo mi experiencia, considero que las instituciones educativas, están centradas en cumplir con las demandas administrativas, requeridas por la UGEL, dejando de lado, el objeto de la educación	Las acciones que a nivel de IE se realizan con la finalidad implantar estrategias y de lograr la formación integral por parte de nuestros estudiantes son escasas, pero considero que las	En el tiempo que laboro en la institución educativa he notado que se implementa la estrategia de la flexibilidad curricular para lograr la formación integral de los estudiantes, además, el trabajo colegiado de los docentes para	Las estrategias comunes que se han implementado en las escuelas en estos años de trabajo son: capacitaciones y jornadas de reflexión por grados del trabajo docente, jornadas con padres de	Como madre puedo decir que los docentes se preocupan mucho para que aprendan sus estudiantes, por eso en las reuniones ellos siempre nos concientizan a los padres para ser más	En los primeros grados hay un apoyo de auxiliares que pagan los padres para ayudar a controlar la disciplina y su bienestar de salud física. También hay apertura para

<p>el acceso al servicio educativo?</p>	<p>de trabajo colegiado, y de la aplicación procesos pedagógicos y didácticos en la ejecución de las actividades de aprendizaje. Hacer uso de la tecnología a través de la implementación de pizarras digitales interactivas en cada una de las aulas, proceso aún en marcha.</p>	<p>permiten que el estudiante forme su identidad de acuerdo a la realidad y el contexto. En cuanto al acceso al servicio educativo, no existe discriminación alguna dando prioridad a que hermanos estén juntos en el mismo turno, facilitando su permanencia en la escuela.</p>	<p>que es el estudiante y su formación integral, olvidando muchas veces brindar acceso al servicio educativo, cuya implementación debe ser generadas en las escuelas.</p>	<p>diversas acciones tomadas a nivel de cada docente y en algunos casos de manera colegiada a nivel de grado intentan ser significativas, aunque lo ideal sería que exista no estrategia aisladas y personales a nivel de un grupo de profesores, sino más bien debería tomarse medidas a nivel institucional a fin de que más estudiantes tenga acceso aún servicio educativo de calidad.</p>	<p>programar las experiencias de aprendizaje teniendo en cuenta la realidad del contexto y las necesidades de los estudiantes.</p>	<p>familia, encuentros familiares, socialización y efecto multiplicador de las experiencias de los docentes en las que hemos participado como instituciones. En los últimos años hemos tenido logros en la evaluación de la ECE.</p>	<p>responsables con nuestros hijos, nos piden apoyar en las tareas y formar hábitos de responsabilidad en ellos y además nos piden enviarlos todos los días a la escuela y de forma puntual.</p>	<p>estudiantes extranjeros mayormente de venezolanos.</p>
<p>3. En estos tiempos de pandemia ¿Cómo cree usted, que la institución educativa implementa los recursos para la seguridad, la funcionalidad y el equipamiento del mobiliario para el progreso</p>	<p>Bueno en la época de pandemia la seguridad de la institución estuvo garantizada gracias al apoyo de una de las integrantes del personal de servicio, quien se encargó de la guardianía y vigilancia, respecto a la</p>	<p>En la escuela realizamos el trabajo coordinado con los representantes de los padres de familia, APAFA, porque es de suma importancia, la gran mayoría de padres son conscientes de las necesidades existentes y con</p>	<p>A mi parecer he visto que en estos tiempos de pandemia se ve que muchas escuelas que están mal equipadas para un retorno seguro a las escuelas. Podemos ver la falta de recursos económicos, por otra parte, también se ve la falta de liderazgo</p>	<p>A pesar del carente presupuesto designado por parte de las autoridades del ministerio de educación hacia las instituciones educativas, consideró que en nuestro caso los directivos con el apoyo de los</p>	<p>Los docentes de aula con la participación de los padres de familia de los comités de la escuela, nos hemos organizado para garantizar el uso adecuado del mobiliario en la institución educativa, así como también su mantenimiento.</p>	<p>Incentivando participar al personal docente a las capacitaciones, charlas sobre regreso seguro a las escuelas, Adquiriendo los materiales de bioseguridad para los docentes, estudiantes y demás trabajadores, tomando en</p>	<p>Los padres trabajamos en coordinación con los directivos y docentes para implementar las aulas bien aseadas y el mobiliario adecuado para el inicio de las clases presenciales. También periódicamente</p>	<p>El control permanente en la puerta está a cargo del personal con el apoyo de las BAPES. Cada sección con su comité de aula ha pintado su mobiliario y es su responsabilidad cuidarlos.</p>

de los aprendizajes?	funcionalidad se realizó mediante el uso de la tecnología a través de las diversas plataformas digitales como zoom, Google Meet, OBS estudio entre otras, las cuales se implementó de inmediato al establecerse el aislamiento social debido al covid-19, al respecto del mobiliario aún no se ha tenido inconvenientes debido a que no se han deteriorado considerablemente durante los dos años de pandemia.	sus aportes se trata de cubrir las deficiencias que el estado no las hace como para el mantenimiento de carpetas, productos para limpieza y otras necesidades.	para solucionar estos problemas de algunos directores.	profesores y padres de familia han logrado implantar un plan de seguridad relacionado a un retorno seguro a clases en cuanto al COVID. En cuanto a la funcionalidad de las acciones tomadas por la institución educativa consideró que fueron acertadas, y en lo referente al equipamiento del mobiliario se hizo lo que se pudo con todas las carencias propias de la inversión en la educación públicas por parte de nuestras autoridades.		cuenta y respetando las disposiciones por parte del MINEDU y MINSa. Todo esto con el apoyo de los padres.	se hacen jornadas de aseo en toda la escuela. Por ejemplo, este año se ha habilitado la maya en el patio para la protección de los estudiantes.	
4. ¿De acuerdo a su opinión, cree que la Institución Educativa gestiona los recursos necesarios para potenciar el	A mi parecer los recursos materiales y humanos se ha gestionado de acuerdo a los que se dispone, sin embargo, los recursos	Años antes de la pandemia hubo un impulso importante lográndose por ejemplo laboratorio de ciencias, aula de innovación,	Según mi opinión, la institución educativa si se está gestionando algunos recursos necesarios para atender las necesidades de los estudiantes.	El trabajo que se realiza no es planificado y consensuado, por ende, consideró que no se están gestionando los recursos que permitan el crecimiento	La institución educativa gestiona de manera limitada algunos recursos necesarios en coordinación con APAFA, como lo podemos observar, la escuela no tenía	Si se gestiona oportunamente los recursos para poder lograr el desarrollo de los estudiantes; pero lamentablemente no hay inversión, no hay apoyo	Creo que el estado no apoya económicament e a las escuelas y si lo hace lo hace de manera mínima. Realmente los padres de	Considero que, si gestionan apoyo principalmente de APAFA, por ejemplo, el toldo del patio, mantenimiento de las cámaras

desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades de los niños y niñas?	económicos no están a disposición de la institución, sino que depende del Ministerio de Educación, lo cual no permite satisfacer las mínimas necesidades de los y las estudiantes.	escuela verde, etc., gracias a la gestión de un equipo de docentes, en coordinación con los miembros de APAFA. En la actualidad se trata de impulsar otras acciones como la adquisición de pizarras digitales, aunque las dificultades son grandes debido a la situación económica en general, sumado a ello la poca gestión a nivel directivo.	Pero se necesita mayor apoyo y el compromiso de todos los que trabajamos en la escuela. Además, pensemos que el aprendizaje no solo se da en estos ambientes sino en los hogares y la verdad que se recibe muy poco apoyo de ellos.	académico de estudiantes como se esperaría. A pesar de esta carencia es digno de remarcar el Interés por parte de algunos docentes a fin de que sus niños y niñas potencien sus aprendizajes.	tudo, pero para el retorno de la presencialidad se equipó de este recurso.	para el sector educación, por tal motivo hay muchas necesidades y deficiencias en casi todos los colegios y lamentablemente los docentes nos sentimos atados porque no contamos con los recursos, ni medios adecuados para lograr los aprendizajes en nuestros estudiantes.	familia vemos la manera de priorizar las necesidades de la escuela y se logra a través del aporte económico de los padres de familia administrado por la APAFA. Es cierto que todos los padres no aportan, por la campaña del gobierno que la matrícula es gratuita.	de vigilancia. También coordinan para la vacunación de los estudiantes y la desparasitación.
5. ¿De acuerdo a su opinión cree que se están implementando estrategias pedagógicas pertinentes y coherentes con la programación curricular que generen mejores resultados en los aprendizajes?	Si estamos implementando, este año tenemos la proyección de implementar al menos dos pizarras digitales para mejorar la práctica pedagógica, considerando que está estipulado en el Currículo Nacional, en la competencia "se desenvuelve en	El diagnóstico realizado la segunda quincena de marzo ha permitido tomar acciones respecto a estrategias pedagógicas en la programación curricular. Aun así, no es suficiente, se requiere de manera urgente un análisis más exhaustivo de la realidad liderado	Según mi opinión, La programación curricular solo cumple con una función de integrar el perfil de egreso, competencias, capacidades, estándares de aprendizaje y áreas curriculares que en sí es la parte central del sistema educativo, pero	A nivel institucional y de forma consensuada no, pero considero que a nivel personal algunos docentes hacen sus esfuerzos por implementar desde sus propias posibilidades estrategias pedagógicas que tengan coherencia con la programación	En cuanto a la implementación de estrategias pedagógicas pertinentes y coherentes con la programación curricular no se evidencian en los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica. Sin embargo, algunos docentes empleamos diferentes técnicas,	Creo que los docentes conscientes de nuestra labor docentes siempre estamos preocupados que nuestros estudiantes aprendan, por eso en cada actividad de aprendizaje empleamos estrategias pertinentes que	Yo pienso que, sí se implementan estrategias pedagógicas en la escuela, pero creo algunos profesores lo hacen más que otros. Por eso a veces las mamitas prefieren matricular a sus hijos con la profesora o profesor que logra mejores	Pienso que si se están implementando porque observo que los profesores se reúnen en grupos y supongo que están planificando sus actividades. Además, hacen uso del aula de innovación pedagógica.

	los entornos virtuales generados por el tic” y sus capacidades.	por especialistas que acompañen en el análisis del diagnóstico y las acciones a seguir.	no se están planteando estrategias institucionales que generen mejores resultados en los aprendizajes.	curricular en la búsqueda de generar aprendizajes significativos logrando en nuestros estudiantes resultados positivos. Creo que se podría hacer más si se promoviera un trabajo consensuado y colaborativos a nivel de trabajo en equipo entre los colegas.	actividades lúdicas y estrategias que mejoren las dificultades en la que se encuentran nuestros estudiantes para el logro de aprendizajes, muchas veces trabajar desde lo básico para así alcanzar con el logro esperado.	aseguren los aprendizajes de nuestros niños, pero, sabemos también, que todos no lo hacen.	resultados en el aprendizaje.	
6. ¿De acuerdo a su experiencia, me puede explicar si el monitoreo y acompañamiento de los directivos a los docentes están permitiendo mejorar las prácticas pedagógicas y el logro significativo de los aprendizajes?	Según el consolidado del monitoreo realizado al personal docente, se puede apreciar que la mayoría de las docentes no pone en práctica las sugerencias y recomendaciones que se realiza y solo lo hacen en la fecha señalada para el monitoreo, esto se evidencia cuando se realiza el monitoreo inopinado. Como otra estrategia de	En nuestra IE se hace el esfuerzo de cumplir con todo el proceso de monitoreo, observando y luego dar las sugerencias para las mejoras. Además de ello, Estamos organizando el plan de refuerzo escolar que permitirá reducir las brechas de desnivel en el aula además de las jornadas y encuentros con	Según mi experiencia, los directivos realizan solo el monitoreo, en la cual se evidencian los logros, fortalezas y/o debilidades de la práctica pedagógica docente, pero no llegan a materializar el acompañamiento, donde se debe brindar una serie de herramientas profesionales, estratégicas y metodológicas,	Vivimos en una situación de conformismo y facilísimo que, si no nos monitorean y hacen un adecuado acompañamiento para nosotros mejor, Las acciones de nuestras autoridades por realizar un seguimiento a nuestra labor pedagógica son aisladas, no logrando así una	Podría afirmar desde mi experiencia, que el monitoreo y acompañamiento de los directivos a los docentes están permitiendo mejorar las prácticas pedagógicas y el logro significativo de los aprendizajes ya que las recomendaciones que he recibido personalmente son precisas y se ajustan para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	En mi experiencia he tenido la satisfacción de tener buenas acompañantes muy eficientes que ayudaron a mejorar en mi desempeño docente. Al igual que los monitoreos nos ayudan a reflexionar sobre cómo estamos en nuestra práctica docente y en que debemos mejorar para así lograr los aprendizajes en nuestros	A mi parecer si funciona, pero el director solo monitorea los primeros grados y después ya no lo hizo más, la institución no está realizando hasta el momento ninguna actividad de competencia entre alumnos, ningún concurso matemático tampoco. Yo creo que falta organización de parte de los directivos.	Si se observa que están monitoreando y supongo que les están dando las orientaciones para mejorar sus enseñanzas. Algunos docentes son bien reconocidos por los padres en la escuela, por la forma de enseñanza.

	mejora de los aprendizajes se hace un cronograma para que los docentes utilicen el aula de Innovación pedagógica que está muy bien implementada.	los padres de familia.	convirtiendo esta acción, en solo una formalidad más. Los proyectos de aprendizaje y los proyectos ambientales, apuntan a la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas.	toma de conciencia de cambio a fin de mejorar nuestras prácticas pedagógicas y en consecuencia lograr que los aprendizajes sean significativos en nuestros estudiantes.		estudiantes.		
7. ¿De acuerdo a sus años de experiencia laboral, cree que en la institución se gestiona de manera adecuada el clima, que favorezcan a las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?	Es muy difícil gestionar un adecuado clima institucional especialmente cuando no hay desprendimiento del interés personal, de los trabajadores, las propuestas que se realicen no son aceptadas cuando "afecta" la situación de confort, se ha evidenciado por ejemplo cuando se ha propuesto talleres de trabajo colegiado los días sábados o feriados para no afectar las horas efectivas de	Al inicio de nuestra gestión ha existido algunas acciones que no contribuyeron al buen clima, luego a través del diálogo y el trabajo en equipo se ha ido mejorando las relaciones sociales. Actualmente existe un buen clima institucional que nos permite avanzar en todos los aspectos en beneficio de los estudiantes.	Nuestra institución carece de estrategias para la gestión del buen clima laboral. Aunque existen los reglamentos y las normas y algunas estrategias como la autorregulación del comportamiento.	Sinceramente considero que el clima institucional no está roto ni venido a menos, diríamos que el clima laboral es bueno y que se puede trabajar con tranquilidad. Pero considero también que si se podrían hacer muchas actividades colaborativas y participativas a fin de generar nuevos liderazgos en la interna de nuestra comunidad educativa, promoviendo con	En cuanto al buen clima institucional la institución educativa ha realizado algunas actividades para fortalecer este aspecto como jornadas de encuentro para socializar y conocernos mejor, sin embargo, se debe trabajar más en ello y uno de los factores que permite no hacerlo es el tiempo debido al trabajo por turnos.	Durante mis años de trabajo en los colegios he observado diversas situaciones tanto negativas, como positivas entre los diversos miembros de la comunidad educativa. Es trabajo de cada uno de nosotros generar un buen clima; pero va depender mucho de las autoridades, directivos en buscar estrategias oportunas y pertinentes para solucionar los	A pesar que no todos empujan el coche hacia adelante, pero sí se puede sentir que todo marcha bien, hay profesores que tratan bien a nuestros hijos.	Se observa que hay un clima tranquilo en la institución, aunque a veces con los padres de familia hay ciertos desacuerdos entre ellos pero que no generan mayor problema en el colegio.

	aprendizaje, propuesta que evidentemente no han sido aceptadas por personal que tiene dificultades para mejorar su práctica pedagógica.			esto mayor compromiso y motivación a nuestra labor docente, dejando de lado el conformismo existente que evita un crecimiento a nivel personal y profesional de los miembros de nuestra comunidad.		conflictos que se puedan dar en la institución. Es importante practicar el respeto, tolerancia y que cada miembro cumpla adecuadamente sus funciones, respetando al otro.		
8. Me puede explicar ¿De qué manera la Institución Educativa promueve la participación de los padres de familia de manera colaborativa para solucionar las necesidades de la escuela?	Es muy complicado, pues la participación de los padres de familia es muy limitada debido a que es una institución estatal y por ende todas las autoridades superiores expresan que el servicio educativo público es gratuito y sin ningún condicionamiento, lo cual obviamente no nos sirve de apoyo a la institución y esto es más evidente sobre la cuota de APAFA; por otra parte por otra existe la participación a	Existe un ente que representa a los padres de familia de la institución educativa (APAFA) además a nivel de aula también existe representación (Comités de Aula). Las necesidades de la escuela a nivel macro se coordinan con la APAFA y ellos transmiten las necesidades a los padres en sus asambleas generales. Las necesidades a nivel de aula se ven a nivel de Comités de Aula de cada sección, ellos toman sus	En nuestra institución si se promueve la participación de los padres de familia para solucionar las necesidades de la escuela, a través de la APAFA, y también las BAPES (BRIGADAS DE PROTECCIÓN ESCOLAR) que trabajan en coordinación con la Policía Nacional y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad del distrito, para brindar seguridad y el apoyo necesario para	En la actualidad es mínimo el hecho de que a nivel de institución educativa se promueva la participación de los padres de familia con la finalidad de dar solución a las diferentes y urgentes necesidades existentes en nuestra institución, quizá aisladamente mediante la APAFA intentan mitigar las múltiples	La institución educativa promueve la participación de los padres de familia a través del comité directivo de APAFA, además, cada grado cuenta con su comité de aula, en la cual están en constante coordinación con los docentes viendo las necesidades y tomando acciones en las diferentes actividades.	Hoy en día se ve muchas necesidades y carencias en muchas escuelas de nuestro país; por eso la participación de los padres de familia, APAFA, ayuda a poder solucionar diversas necesidades que existen, también las reuniones, las charlas para padres de familia y reuniones de aula, por este motivo nuestra escuela siempre promueve su participación.	En la escuela participamos los padres de familia para solucionar los problemas. La asociación de padres de familia (APAFA) aun teniendo muchos problemas con los padres de familia que no quieren colaborar, afrontamos solos; algunos profesores apoyan con los acuerdos tomados en reunión y concientizan a sus papás a apoyarnos, pero	Los padres de familia pagan un derecho de ingreso, acuerdan sus cuotas y con esos recursos solucionan las necesidades de la institución. También los comités de cada aula se organizan y arreglan sus aulas. Todo con el apoyo el acuerdo con la Dirección del colegio.

	través de los comités de aula quienes velan por las necesidades internas de cada sección.	acuerdos y dan solución a sus necesidades según lo manifestado por el tutor de aula.	prevenir situaciones de riesgo que vulneren los derechos de nuestros estudiantes, u otras situaciones que se presenten alrededor de las Instituciones Educativas.	necesidades sin que esto permita un verdadero trabajo colaborativo por parte de los padres.			la mayoría no lo hace y nos dejan solos en esta ardua situación.	
--	---	--	---	---	--	--	--	--



### Anexo 5: Matriz de Ordenamiento

ÍTEMS	COINCIDENCIAS DIRECTAS PERSONALES	COINCIDENCIAS ENTORNO	CATEGORÍAS EMERGENTES
<p>1. ¿De acuerdo a los años que trabaja usted, cree que los instrumentos de gestión planificados en estos tiempos de pandemia, son pertinentes, coherentes, diversificados y toman en cuenta el contexto, y qué resultados están arrojando?</p>	<p>E1: Los instrumentos de gestión, en lo que respecta a la planificación, diseño e impresión son documentos muy bien estructurados, sin embargo, en la ejecución solo es aplicable en un 10 a 15 %, por lo que los resultados no demuestran la verdadera realidad. Por eso los resultados en la evaluación diagnóstica nos reflejan el bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>E3: Considero que los documentos de gestión los elaboramos mediante un trabajo colegiado de los maestros, deberían ser acompañados por la plana jerárquica. En su elaboración tomamos en cuenta las características y demandas del contexto. Sin embargo, estos análisis realizados, no fueron integrados, ni articulados con los proyectos de aprendizaje, experiencias de aprendizajes y otros.</p> <p>E5: Yo pienso que, los instrumentos de gestión planificados en tiempos de pandemia no son pertinentes, ya que no es congruente con aquello que se espera de cada instrumento; tampoco es coherente porque debe coincidir con las actividades propuestas y con los objetivos y tampoco es diversificado al 100% porque no atiende las necesidades de la cada aula y finalmente no tomaron en cuenta el contexto.</p> <p>E6: Los instrumentos de gestión en la pandemia, no fueron pertinentes, ni diversificados y mucho menos han tomado en cuenta el contexto, ya que las actividades programadas de la plataforma de Aprendo en casa se ha dado en forma general y como consecuencia los resultados arrojados no fueron satisfactorios.</p> <p>E7: Yo creo que no fueron diversificados, porque los resultados son mínimos, como vemos en la pandemia, no se consideró las necesidades de los estudiantes, ya que en casa no contábamos con un aparato tecnológico ni internet teníamos, por eso muchos niños que no ingresaban a sus clases y otros dejaron de estudiar.</p>	<p>E4: A mi parecer los tiempos de pandemia nos encontraron a todos en una situación de desconocimiento de cómo poder afrontarla, pero considero que con el pasar de meses hemos ido aprendido a cómo poder conducirnos, y en el aspecto educativo no ha sido la excepción.</p> <p>E2: La pandemia fue un hecho inesperado, no hubo ni el tiempo ni la organización suficiente que haya permitido planificar los instrumentos de gestión. Las acciones tomadas por el Ministerio de Educación fueron generales sin considerar la realidad de cada región del país. Ahora vemos estudiantes con muchas deficiencias y limitaciones producto de estos dos años de enclaustramiento en los hogares.</p>	<p>Documentos de gestión que faltó contextualizar.</p>
<p>2. ¿De acuerdo a los años que trabaja usted, que tipo de estrategias implementa la</p>	<p>E1: Mejorar la práctica pedagógica de los docentes a través de trabajo colegiado, y de la aplicación procesos pedagógicos y didácticos en la ejecución de las actividades de aprendizaje</p>	<p>E3: Considero que las instituciones educativas, están centradas en cumplir con las demandas administrativas,</p>	<p>Trabajo colegiado de los docentes Coordinación con las familias.</p>

<p>institución educativa para lograr la formación integral de los niños y adolescentes, y el acceso al servicio educativo?</p>	<p>E4: Considero que las diversas acciones tomadas a nivel de cada docente y en algunos casos a nivel de grado de manera colegiada, intentan ser significativas.</p> <p>E5: El trabajo colegiado de los docentes para programar las experiencias de aprendizaje teniendo en cuenta la realidad del contexto y las necesidades de los estudiantes.</p> <p>E6: Capacitaciones y jornadas de reflexión por grados del trabajo docente, jornadas con padres de familia, encuentros familiares, socialización y efecto multiplicador de las experiencias de los docentes en las que hemos participado como instituciones.</p> <p>E7: Como madre puedo decir que los docentes se preocupan mucho para que aprendan sus estudiantes, por eso en las reuniones ellos siempre nos concientizan a los padres para ser más responsables con nuestros hijos, nos piden apoyar en las tareas y formar hábitos de responsabilidad en ellos y además nos piden enviarlos todos los días a la escuela y de forma puntual.</p> <p>E2: Por un lado, la práctica de valores y el trabajo coordinado con los padres de familia, por otro lado, las actividades planificadas en las que se da énfasis en la interacción social (deportes, actuaciones, etc.) permiten que el estudiante forme su identidad de acuerdo a la realidad y el contexto. En cuanto al acceso al servicio educativo, no existe discriminación alguna dando prioridad a que hermanos estén juntos en el mismo turno, facilitando su permanencia en la escuela.</p>	<p>requeridas por la UGEL, dejando de lado, el objeto de la educación que es el estudiante y su formación integral.</p> <p>E8: En los primeros grados hay un apoyo de auxiliares que pagan los padres para ayudar a controlar la disciplina y su bienestar de salud física.</p>	
<p>3. En estos tiempos de pandemia ¿Cómo cree usted, que la institución educativa implementa los recursos para la seguridad, la funcionalidad y el equipamiento del mobiliario para el progreso de los aprendizajes?</p>	<p>E2: En la escuela realizamos el trabajo coordinado con los representantes de los padres de familia, APAFA, porque es de suma importancia, la gran mayoría de padres son conscientes de las necesidades existentes y con sus aportes se trata de cubrir las deficiencias que el estado no las hace como para el mantenimiento de carpetas, productos para limpieza y otras necesidades.</p> <p>E4: Consideró que en nuestro caso los directivos con el apoyo de los profesores y padres de familia han logrado implantar un plan de seguridad relacionado a un retorno seguro a clases en cuanto al COVID.</p>		<p>Coordinación con APAFA, Comité de aulas y docentes.</p>

	<p>E5: Los docentes de aula con la participación de los padres de familia de los comités de la escuela, nos hemos organizado para garantizar el uso adecuado del mobiliario en la institución educativa, así como también su mantenimiento.</p> <p>E7: Los padres trabajamos en coordinación con los directivos y docentes para implementar las aulas bien aseadas y el mobiliario adecuado para el inicio de las clases presenciales. También periódicamente se hacen jornadas de aseo en toda la escuela.</p> <p>E6: Adquiriendo los materiales de bioseguridad para los docentes, estudiantes y demás trabajadores, tomando en cuenta y respetando las disposiciones por parte del MINEDU y MINSa. Todo con el apoyo de los padres.</p> <p>E8: El control permanente en la puerta está a cargo del personal con el apoyo de las BAPES. Cada sección con su comité de aula ha pintado su mobiliario y es su responsabilidad cuidarlos.</p>		
<p>4. ¿De acuerdo a su opinión, cree que la Institución Educativa gestiona los recursos necesarios para potenciar el desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades de los niños y niñas?</p>	<p>E1: A mi parecer los recursos materiales y humanos se ha gestionado de acuerdo a los que se dispone, sin embargo, los recursos económicos no están a disposición de la institución, sino que depende del Ministerio de Educación, lo cual no permite satisfacer las mínimas necesidades de los y las estudiantes</p> <p>E2: Años antes de la pandemia hubo un impulso importante lográndose por ejemplo laboratorio de ciencias, aula de innovación, escuela verde, etc., gracias a la gestión de un equipo de docentes, en coordinación con los miembros de APAFA. En la actualidad se trata de impulsar otras acciones como la adquisición de pizarras digitales, aunque las dificultades son grandes debido a la situación económica en general, sumado a ello la poca gestión a nivel directivo.</p> <p>E3: Según mi opinión, la institución educativa, Según mi opinión, la institución educativa, si se está gestionando algunos recursos necesarios para atender las necesidades de los estudiantes. Pero se necesita mayor apoyo y el compromiso de todos los que trabajamos en la escuela</p> <p>E4: El trabajo que se realiza no es planificado y consensuado, por ende, considero que no se están gestionando los recursos que</p>	<p>E7: Creo que el estado no apoya económicamente a las escuelas y si lo hace lo hace de manera mínima. Realmente los padres de familia vemos la manera de priorizar las necesidades de la escuela y se logra a través del aporte económico de los padres de familia administrado por la APAFA. Es cierto que todos los padres no aportan, por la campaña del gobierno que la matrícula es gratuita.</p>	<p>Gestión administrativa deficiente de los directivos.</p>

	<p>permitan el crecimiento académico de estudiantes como se esperaría. A pesar de esta carencia es digno de remarcar el Interés por parte de algunos docentes a fin de que sus niños y niñas potencien sus aprendizajes.</p> <p>E5: La institución educativa gestiona de manera limitada algunos recursos necesarios en coordinación con APAFA, como lo podemos observar, la escuela no tenía todo, pero para el retorno de la presencialidad se equipó de este recurso.</p> <p>E6: No hay inversión, no hay apoyo para el sector educación, por tal motivo hay muchas necesidades y deficiencias en casi todos los colegios y lamentablemente los docentes nos sentimos atados porque no contamos con los recursos, ni medios adecuados para lograr los aprendizajes en nuestros estudiantes.</p> <p>E8: Considero que, si gestionan apoyo principalmente de APAFA, por ejemplo, el todo del patio, mantenimiento de las cámaras de vigilancia.</p>		
<p>5. ¿De acuerdo a su opinión cree que se están implementando estrategias pedagógicas pertinentes y coherentes con la programación curricular que generen mejores resultados en los aprendizajes?</p>	<p>E2: El diagnóstico realizado la segunda quincena de marzo ha permitido tomar acciones respecto a estrategias pedagógicas en la programación curricular. Aun así, no es suficiente, se requiere de manera urgente un análisis más exhaustivo de la realidad liderado por especialistas que acompañen en el análisis del diagnóstico y las acciones a seguir.</p> <p>E3: La programación curricular solo cumple con una función de integrar el perfil de egreso, competencias, capacidades, estándares de aprendizaje y áreas curriculares que en sí es la parte central del sistema educativo, pero no se están planteando estrategias institucionales que generen mejores resultados en los aprendizajes.</p> <p>E4: A nivel institucional y de forma consensuada no, pero considero que a nivel personal algunos docentes hacen sus esfuerzos por implementar desde sus propias posibilidades estrategias pedagógicas que tengan coherencia con la programación curricular en la búsqueda de generar aprendizajes significativos logrando en nuestros estudiantes resultados positivos.</p> <p>E5: En cuanto a la implementación de estrategias pedagógicas pertinentes y coherentes con la programación curricular no se</p>		<p>Implementación de estrategias pedagógicas de manera aislada.</p>

	<p>evidencian en los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica. Sin embargo, algunos docentes empleamos diferentes técnicas, actividades lúdicas y estrategias que mejoren las dificultades en la que se encuentran nuestros estudiantes para el logro de aprendizajes, muchas veces trabajar desde lo básico para así alcanzar con el logro esperado.</p> <p>E6: Creo que los docentes conscientes de nuestra labor docentes siempre estamos preocupados que nuestros estudiantes aprendan, por eso en cada actividad de aprendizaje empleamos estrategias pertinentes que aseguren los aprendizajes de nuestros niños, pero, sabemos también que todos no lo hacen.</p> <p>E7: Yo pienso que, sí se implementan estrategias pedagógicas en la escuela, pero creo algunos profesores lo hacen más que otros. Por eso a veces las mamitas prefieren matricular a sus hijos con la profesora o profesor que logra mejores resultados en el aprendizaje.</p> <p>E7: Pienso que si se están implementando porque observo que los profesores se reúnen en grupos y supongo que están planificando sus actividades. Además, hacen uso del aula de innovación pedagógica.</p>		
<p>6. ¿De acuerdo a su experiencia, me puede explicar si el monitoreo y acompañamiento de los directivos a los docentes están permitiendo mejorar las practicas pedagógicas y el logro significativo de los aprendizajes?</p>	<p>E1: Según el consolidado del monitoreo realizado al personal docente, se puede apreciar que la mayoría de las docentes no pone en práctica las sugerencias y recomendaciones que se realiza y solo lo hacen en la fecha señalada para el monitoreo, esto se evidencia cuando se realiza el monitoreo inopinado. otra estrategia de mejora de los aprendizajes se hace un cronograma para que los docentes utilicen el aula de Innovación pedagógica que está muy bien implementada.</p> <p>E2: En nuestra IE se hace el esfuerzo de cumplir con todo el proceso observando luego dar las sugerencias para las mejoras. Además de ello, estamos organizando el plan de refuerzo escolar que permitirá reducir las brechas de desnivel en el aula además de las jornadas y encuentros con los padres de familia.</p> <p>E3: Según mi experiencia, los directivos realizan solo el monitoreo, en la cual se evidencian los logros, fortalezas y/o debilidades de la práctica pedagógica docente, pero no llegan a materializar el</p>	<p>E7: A mi parecer si funciona, pero el director solo monitoreo los primeros grados y después ya no lo hizo más, la institución no está realizando hasta el momento ninguna actividad de competencia entre alumnos, ningún concurso matemático tampoco. Yo creo que falta organización de parte de los directivos.</p> <p>E8: Si se observa que están monitoreando y supongo que les están dando las orientaciones para mejorar sus enseñanzas. Algunos docentes son bien reconocidos por los padres en la escuela, por la forma de enseñanza.</p>	<p>Monitoreo y acompañamiento débil.</p>

	<p>acompañamiento, donde se debe brindar una serie de herramientas profesionales, estratégicas y metodológicas, convirtiendo esta acción, en solo una formalidad más.</p> <p>E4: Las acciones de nuestras autoridades por realizar un seguimiento a nuestra labor pedagógica son aisladas, no logrando así una toma de conciencia de cambio a fin de mejorar nuestras prácticas pedagógicas y en consecuencia lograr que los aprendizajes sean significativos en nuestros estudiantes.</p> <p>E5: Podría afirmar desde mi experiencia, que el monitoreo y acompañamiento de los directivos a los docentes están permitiendo mejorar las practicas pedagógicas y el logro significativo de los aprendizajes ya que las recomendaciones que he recibido personalmente son precisas y se ajustan para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>E6: En mi experiencia he tenido la satisfacción de tener buenas acompañantes muy eficientes que ayudaron a mejorar en mi desempeño docente. Al igual que los monitoreo nos ayudan a reflexionar sobre cómo estamos en nuestra práctica docente y en que debemos mejorar para así lograr los aprendizajes en nuestros estudiantes.</p>		
<p>7. ¿De acuerdo a sus años de experiencia laboral, cree que en la institución se gestiona de manera adecuada el clima, que favorezcan a las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa?</p>	<p>E2: Al inicio de nuestra gestión ha existido algunas acciones que no contribuyeron al buen clima, luego a través del diálogo y el trabajo en equipo se ha ido mejorando las relaciones sociales. Actualmente existe un buen clima institucional que nos permite avanzar en todos los aspectos en beneficio de los estudiantes.</p> <p>E3: Nuestra institución carece de estrategias para la gestión del buen clima laboral. Aunque existen los reglamentos y las normas y algunas estrategias como la autorregulación del comportamiento.</p> <p>E4: Sinceramente considero que el clima institucional no está roto ni venido a menos, diríamos que el clima laboral es bueno y que se puede trabajar con tranquilidad. Pero considero también que si se podrían hacer muchas actividades colaborativas y participativas a fin de generar nuevos liderazgos en la interna de nuestra comunidad</p>	<p>E1: Es muy difícil gestionar un adecuado clima institucional especialmente cuando no hay desprendimiento del interés personal, de los trabajadores, las propuestas que se realicen no son aceptadas cuando “afecta” la situación de confort, se ha evidenciado por ejemplo cuando se ha propuesto talleres de trabajo colegiado los días sábados o feriados.</p>	<p>Buen Clima institucional</p>

	<p>educativa, promoviendo con esto mayor compromiso y motivación a nuestra labor docente.</p> <p>E5: En cuanto al buen clima institucional la institución educativa ha realizado algunas actividades para fortalecer este aspecto como jornadas de encuentro para socializar y conocernos mejor, sin embargo, se debe trabajar más en ello y uno de los factores que permite no hacerlo es el tiempo debido al trabajo por turnos.</p> <p>E6: Durante mis años de trabajo en los colegios he observado diversas situaciones tanto negativas, como positivas entre los diversos miembros de la comunidad educativa. Es trabajo de cada uno de nosotros generar un buen clima; pero va depender mucho de las autoridades, directivos en buscar estrategias oportunas y pertinentes para solucionar los conflictos que se puedan dar en la institución.</p> <p>E7: A pesar que no todos empujan el coche hacia adelante, pero sí se pueda sentir que todo marcha bien, hay profesores que tratan bien a nuestros hijos.</p> <p>E8: Se observa que hay un clima tranquilo en la institución, aunque a veces con los padres de familia hay ciertos desacuerdos entre ellos pero que no generan mayor problema en el colegio.</p>		
<p>8. Me puede explicar ¿De qué manera la Institución Educativa promueve la participación de los padres de familia de manera colaborativa para solucionar las necesidades de la escuela?</p>	<p>E1: Es muy complicado, pues la participación de los padres de familia es muy limitada debido a que es una institución estatal y por ende todas las autoridades superiores expresan que el servicio educativo público es gratuito y sin ningún condicionamiento, lo cual obviamente no nos sirve de apoyo a la institución y esto es más evidente sobre la cuota de APAFA; por otra existe la participación a través de los comités de aula quienes velan por las necesidades internas de cada sección.</p> <p>E2: Existe un ente que representa a los padres de familia de la institución educativa (APAFA) además a nivel de aula también existe representación (Comités de Aula). Las necesidades de la escuela a nivel macro se coordinan con la APAFA y ellos transmiten las necesidades a los padres en sus asambleas generales. Las necesidades a nivel de aula se ven a nivel de Comités de Aula de cada sección, ellos toman sus acuerdos y dan solución a sus necesidades según lo manifestado por el tutor de aula.</p>		<p>Participación de padres y aliados.</p>

	<p>E3: En nuestra institución si se promueve la participación de los padres de familia para solucionar las necesidades de la escuela, a través de la APAFA, y también las BAPES (BRIGADAS DE PROTECCIÓN ESCOLAR) que trabajan en coordinación con la Policía Nacional y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad del distrito, para brindar seguridad y el apoyo necesario para prevenir situaciones de riesgo que vulneren los derechos de nuestros estudiantes, u otras situaciones que se presenten alrededor de las Instituciones Educativas.</p> <p>E4: En la actualidad, se promueve la participación de los padres de familia con la finalidad de dar solución a las diferentes y urgentes necesidades existentes en nuestra institución, quizá aisladamente mediante la APAFA intentan mitigar las múltiples necesidades sin que esto permita un verdadero trabajo colaborativo por parte de los padres.</p> <p>E5: La institución educativa promueve la participación de los padres de familia a través del comité directivo de APAFA, además, cada grado cuenta con su comité de aula, en la cual están en constante coordinación con los docentes viendo las necesidades y tomando acciones en las diferentes actividades.</p> <p>E6: Hoy en día se ve muchas necesidades y carencias en muchas escuelas de nuestro país; por eso la participación de los padres de familia, APAFA, ayuda a poder solucionar diversas necesidades que existen, también las reuniones, las charlas para padres de familia y reuniones de aula, por este motivo nuestra escuela siempre promueve su participación.</p> <p>E7: En la escuela participamos los padres de familia para solucionar los problemas. La asociación de padres de familia (APAFA) aun teniendo muchos problemas con los padres de familia que no quieren colaborar, afrontamos solos; algunos profesores apoyan con los acuerdos tomados en reunión y concientizan a sus papás a apoyarnos, pero la mayoría no lo hace y nos dejan solos en esta ardua situación.</p> <p>E8: Los padres de familia pagan un derecho de ingreso, acuerdan sus cuotas y con esos recursos solucionan las necesidades de la institución. También los comités de cada aula se organizan y arreglan sus aulas. Todo con el apoyo el acuerdo con la Dirección del colegio.</p>		
--	---	--	--



## Anexo 6: Matriz de Ordenamiento Teórico

<p style="text-align: center;">Categoría emergente/marco referencial</p>	<p style="text-align: center;">Teoría implícita directa</p>	<p style="text-align: center;">Teoría implícita interpretativa</p>	<p style="text-align: center;">Teorías constructivistas implícita de las categorías emergentes</p>
<p><b>Documentos de gestión que faltó contextualizar.</b></p> <p><b>Trabajo colegiado de los docentes</b></p> <p><b>Coordinación con las familias.</b></p> <p><b>Gestión administrativa deficiente de los directivos.</b></p> <p><b>Monitoreo y acompañamiento débil.</b></p> <p><b>Implementación de estrategias pedagógicas de manera aislada</b></p> <p><b>Buen Clima institucional</b></p> <p><b>Participación de padres y aliados.</b></p>	<p>Ministerio de Educación (2021), define a la gestión escolar como los procedimientos administrativos y estratégicos de liderazgo cuyo fin supremo es desarrollar integralmente al estudiante garantizando su ingreso y culminación en la escuela. Así mismo MINEDU considera que una gestión educativa eficiente debe estar orientada, en cuanto a su aplicación, a cuatro dimensiones. Dichas dimensiones son: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria.</p>	<p>García et. al (2018) manifestaron que, para una eficaz y eficiente gestión escolar es necesario la confluencia de esfuerzos de diversos actores dentro del esquema organizacional escolar; sin embargo, será labor del director direccionar adecuadamente dichos esfuerzos y con el suficiente criterio deberá impulsar el trabajo colaborativo, proponer soluciones prácticas a los problemas que la institución enfrente usando diversas estrategias y habilidades humanas. Asimismo, agregaron que la relación entre la calidad educativa y la buena gestión escolar no se agota únicamente en el esfuerzo de todos los actores involucrados, sino que es necesario, además, de diversos recursos tecnológicos y económicos que se le asignen a fin de lograr los objetivos trazados y la calidad educativa.</p>	<p>Bandura (1917), sostuvo que las personas aprendemos dentro de un contexto social y que estos afectan en el actuar y cualidades de los individuos y el medio que la rodea de manera recíproca</p> <p>Landín y Sánchez (2016) El trabajo colegiado entre docentes permite superar las prácticas aisladas; en tal sentido, se debe considerar la planeación como una producción creativa y mental de los docentes.</p> <p>UNESCO (2004), señala que los padres de familia son los primeros formadores de sus hijos, y el hogar es por excelencia el lugar de aprendizaje de los niños y niñas; y la escuela continua y fortalece los conocimientos que las familias ya iniciaron; por ello es necesario articular y complementar el trabajo entre los padres de familia y escuelas</p> <p>Murillo (2006) sobre la labor de los directores, esta se debe realizar más allá de las circunstancias existentes y de los objetivos y metas trazadas, ir transformando aquellas circunstancias para mejorar la educación y el trabajo de los docentes en el aula.</p> <p>Silva (2005) señaló que, los aprendizajes son previos al desarrollo entonces, es labor de los docentes en potenciar dicho desarrollo.</p> <p>TALIS (2013) sostiene que el buen clima en las escuelas favorece entornos seguros para el buen desempeño de los actores involucrados.</p> <p>Barúa (2014) afirmó que, es necesario poner al centro al estudiante para asegurar la formación integral de los estudiantes y su aprendizaje, para ello se debe abrazar un propósito moral dentro de la gestión donde involucre a los actores educativos.</p>