

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN



TESIS

**INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN LA GESTIÓN
PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL**

PRESENTADA POR:

PATRICIA GELDRECH SÁNCHEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTOR EN EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

TESIS



**INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN LA GESTIÓN
PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL**

PRESENTADA POR:

PATRICIA GELDRECH SÁNCHEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTOR EN EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. JORGE ENRIQUE YUCRA VARGAS

PRIMER MIEMBRO


.....
Dra. HAYDEE CLADY TICONA ARAPA

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Dra. NATALI ARDILES CÁCERES

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. FRANCISCO CHARAJA CUTIPA

Puno, 12 de diciembre de 2019.

ÁREA : Educación.

TEMA : Planificación educativa en la gestión pedagógica y mejoramiento de las instituciones educativas.

LÍNEA : Evaluación de desempeño de instituciones educativas.

DEDICATORIA

Dedico la investigación a todas las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales, que día a día se esmeran por ofrecer una educación de calidad y de mejora constante frente al trabajo con niños y niñas.

Dedico además considerando que también es importante reconocer el valioso trabajo de las maestras donde se van adaptando a los cambios vertiginosos que les permite mejorar cada vez más.

Dedico a los niños y niñas de la región quienes siempre esperan lo mejor en las aulas, que precisamente se evidencia en la alegría que demuestran en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Dedico en especial a mi familia, mis hijos Leonel, Josué quienes son la inspiración de mi ser como investigadora y todo lo que tengo por aportar a la educación.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, por la apertura de ofrecer estudios de calidad y de acuerdo a la demanda que la sociedad de hoy exige, la casa de estudios que permitió que realce mis expectativas con grandes doctores calificados para este nivel de doctorado en educación.
- A las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales, que demostraron frente a un estudio a investigar la predisposición frente a la mejora educativa ofreciendo calidad de sus servicios calificados como les caracteriza cada una.
- A las profesoras de aulas de las Instituciones Educativas Iniciales, quienes, predispuestas a la mejora educativa dieron apertura a colaborar frente al trabajo de investigación presentado.
- A los niños y niñas que son la máxima inspiración para lograr aprendizajes esperados en ellos, contribuyendo así en lograr una generación que necesita nuestra sociedad en todos los campos para enfrentarse a la vida con calidad.
- A los padres de familia que hoy en día se muestran muy atentos y motivados a colaborar con la educación de sus hijos, sabiendo que son el futuro que nuestra sociedad de hoy lo exige.
- A la comunidad educativa en general que sigan aportando y realizando trabajos concertados frente a la infancia que mayor inversión necesita para desarrollarse en óptimas condiciones básicas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
LISTA DE ACRÓNIMOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 Marco teórico	3
1.1.1 Planificación educativa	3
1.1.1.1 La Planeación Estratégica	6
1.1.1.1.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)	10
1.1.1.2 La Planeación Operacional:	13
1.1.1.2.1 Proyecto Curricular Institucional (PCI)	15
1.1.1.2.1 Proyecto Curricular Anual (PCA)	18
1.1.2 Gestión Pedagógica	21
1.1.2.1 Gestión Estratégica	28
1.1.2.1.1 Pensamiento sistémico y estratégico	30
1.1.2.1.2 Liderazgo pedagógico.	32
1.1.2.1.3 Aprendizaje organizacional	32
1.1.2.2 Gestión Operativa	33
1.1.2.2.1 Plan Anual de Trabajo (PAT)	37
1.1.2.2.2 Proyecto de innovación (PIN)	39
1.1.2.2.3 Manual de organización y funciones (MOF)	41
1.1.2.2.4 Reglamento Interno (RI)	43
1.1.2.2.5 El Informe de Gestión Anual (IGA)	44
1.1.2.2.6 Clima Institucional	44
	iii

1.1.3	La planificación y la gestión desde un entorno epistemológico	45
1.1.4	Marco del buen Desempeño Directivo	48
1.1.4.1	Marco del buen Desempeño Docente	49
1.1.4.2	Mejoramiento de la calidad educativa	50
1.1.5	El aplicativo informático SIAGIE en la Planificación Educativa y la Gestión de Pedagógica	50
1.2	Antecedentes	53
1.3	Definición de términos básicos	60
1.3.1	Planificación Educativa	60
1.3.2	Planificación Estratégica	60
1.3.3	Planificación Operativa	60
1.3.4	Gestión Pedagógica	60
1.3.5	Gestión Estratégica	61
1.3.6	Gestión Operativa	61

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Descripción del problema	62
2.2	Enunciado del problema	64
2.2.1	Pregunta general	64
2.2.2	Preguntas específicas	64
2.3	Justificación	64
2.4	Objetivos	65
2.4.1	Objetivo General	65
2.4.2	Objetivos Específicos	65
2.5	Hipótesis	66
2.5.1	Hipótesis General	66
2.5.2	Hipótesis Específicas	66

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Lugar de estudio	67
3.2	Población de la Investigación	67
3.3	Muestra de la Investigación	68
3.4	Método de investigación	69
3.5	Descripción de métodos por objetivos	70

3.6	Operacionalización de Variables	71
3.7	Técnicas e instrumentos para recopilar y sistematizar la información	72
3.7.1	Técnica	72
3.7.2	Instrumento	72
3.7.3	Planificación Educativa	72
3.7.4	Gestión Pedagógica	73
3.7.5	Validación y confiabilidad de los instrumentos	75
3.8	Plan de recolección de datos	76
3.9	Análisis estadístico	77
3.9.1	Prueba de normalidad	77
3.9.2	Regresión Lineal Simple (RLS)	78
3.9.3	Estadística para la prueba de Hipótesis	79
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1	Estructura de los resultados	81
4.2	Análisis de la distribución normal de las variables	82
4.2.1	Estadísticos descriptivos	82
4.2.2	Evaluación de la Normalidad	82
4.3	Evaluación de la Planificación Educativa	84
4.3.1	Planificación de Educativa según los docentes	84
4.4	Evaluación de la Gestión Pedagógica	86
4.4.1	Planificación educativa y la gestión pedagógica	88
	Regresión Lineal Simple (RLS)	88
4.5	Evaluación de la Gestión Estratégica	91
4.5.1	Planificación educativa y la gestión estratégica	93
	Regresión Lineal Simple (RLS)	94
4.6	Evaluación de la Gestión Operativa	96
4.6.1	Planificación educativa y la gestión operativa	100
	Regresión Lineal Simple (RLS)	100
4.7	Discusión de los resultados	102
4.8	Prueba de hipótesis estadística	107
4.9	Análisis de la Planificación Educativa según el Ministerio de Educación.	108
CONCLUSIONES		121
RECOMENDACIONES		123



BIBLIOGRAFÍA

124

ANEXOS

130

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa	28
2. Cargos y funciones de la Institución Educativa	42
3. Ubicación de las Instituciones Educativas Iniciales	67
4. Población de la Investigación	68
5. Muestra de la Investigación	69
6. Escala de calificación de los indicadores de la Planificación Educativa	72
7. Escala de calificación de la variable de la Planificación Educativa	73
8. Escala de calificación de los indicadores de la gestión estratégica y la gestión operativa.	73
9. Escala de calificación de la variable gestión pedagógica.	74
10. Cálculo de la media y desviación estándar	82
11. Evaluación de la normalidad según el método numérico Skewness/ Kurtosis tests for Normality	83
12. Evaluación de la normalidad según el método numérico Shapiro-Wilk test for normal data	83
13. La Planificación Educativa según los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno	85
14. La Gestión Pedagógica según los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno	87
15. Modelo de RLS de la planificación educativa y la gestión pedagógica	89
16. La Gestión Estratégica según las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno	92
17. Modelo de RLS de la Planificación educativa y la Gestión estratégica	95
18. La Gestión Operativa según los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno	98
19. Modelo de RLS de la Gestión operativa y la Planificación educativa	101

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Planificación estratégica y operativa	5
2. Acciones de los gestores en la búsqueda de pilotear el proyecto de su gestión.	24
3. Componentes de la Gestión Estratégica	30
4. Pensamiento Sistémico Estratégico	31
5. La planificación educativa según los docentes.	86
6. La Gestión Pedagógica según los docentes.	88
7. Línea de estimación de la gestión pedagógica y la planificación educativa	90
8. La gestión Estratégica según los docentes.	93
9. Línea de estimación de la gestión estratégica y la planificación educativa	96
10. La Gestión Operativa según los docentes.	99
11. Línea de estimación de la gestión operativa y la planificación educativa	102
12. Fase de Análisis Prospectivo del Proceso de Planeamiento Estratégico	115

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Validación de instrumentos de recolección de datos	131
2. Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos	140
3. Encuesta de la Planificación Educativa	146
4. Encuesta de la Gestión Estratégica	149
5. Encuesta de la Gestión Operativa	152
6. Matriz de resultados de la Planificación Educativa	155
7. Matriz de resultados de la Gestión Estratégica	156
8. Matriz de resultados de la Gestión Operativa	157
9. Matriz de resultados de la ficha documental de la Planificación Educativa	158
10. Salida de resultados de la regresión de variables	159

LISTA DE ACRÓNIMOS

CEPLAN	: Centro Nacional de Planeamiento estratégico
CNEB	: El Currículo Nacional de la Educación Básica
IE	: Institución Educativa
IIEE	: Instituciones Educativas
IEI	: Institución Educativa Inicial
IIGG	: Instrumentos de gestión
PEI	: Proyecto Educativo Institucional
PAT	: Plan Anual de Trabajo
PCI	: Proyecto Curricular Institucional
PCA	: Proyecto Curricular Anual
RI	: Reglamento Interno
POA	: Plan Operativo Anual
PIN	: Proyecto de Innovación
IGA	: Informe de Gestión Anual
MOF	: Manual de Organización y Funciones
DRE	: Dirección Regional de Educación
UGEL	: Unidad de Gestión Educativa Local
PESEM	: Plan Estratégico Sectorial Multianual
RM	: Resolución Ministerial
MED	: Ministerio de Educación
CONEI	: Consejo Educativo Institucional
APAFA	: Asociación de Padres de Familia
MBE	: Marco para la buena Enseñanza
PISA	: Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes
ECE	: Evaluación Censal de estudiantes
RLS	: Regresión Lineal Simple
R ²	: Coeficiente de determinación
H ₀	: Hipótesis Nula
H ₁	: Hipótesis Alterna

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar cómo incide la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento de las Instituciones Educativas del nivel inicial. La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, porque se utilizó la recolección y análisis estadístico de datos para responder a las conjeturas planteadas, cuyo tipo investigación es descriptivo y su diseño es explicativo, la población estuvo conformada por 162 docentes y la muestra fue elegida probabilísticamente de forma aleatoria obteniendo 47 docentes a los que se le aplicaron los instrumentos de recolección de datos (encuesta). Los resultados afirman que la planificación educativa incide positivamente en la gestión pedagógica, puesto que el coeficiente de determinación $R^2 = 0,752$ que da conocer que aproximadamente el 75,2% de la variación de la planificación educativa puede ser explicada por la variación de la gestión pedagógica, asimismo en el modelo de la ecuación de la regresión es: $gesped = 21,737 + 0,53 * planedu$ en el que se determina que al aumento de una unidad de puntaje en la planificación educativa aumentara el 0,53 puntos la gestión pedagógica. Concluyéndose que la incidencia de la planificación educativa dilucidada en el Proyecto Educativo Institucional en el que se considera aspectos de suma importancia como la identificación de la institución, el análisis institucional y la propuesta de gestión centrada en los aprendizajes repercute en la gestión de pedagógica de directora que hace una labor proactiva e innovadora con el trabajo en equipo con trato de forma horizontal para el logro de los aprendizajes de los niños.

Palabras Claves: gestión estratégica, gestión operativa, gestión pedagógica, gestión, planificación educativa y planificación,

ABSTRACT

The research aims to determine how educational planning affects the pedagogical management of the improvement process of educational institutions at the initial level. The research corresponds to a quantitative approach, because statistical data collection and analysis was used to respond to the proposed conjectures, the type of research of which is descriptive and its design is explanatory, the population was made up of 162 teachers and the sample was chosen at random by obtaining 47 teachers to which the data collection tools (survey) were applied. The results state that educational planning has a positive impact on pedagogical management, since the coefficient of determination R^2 is 0.752 that approximately 75.2% of the variation in educational planning can be explained by the variation in pedagogical management, also in the model of the regression equation is: $Y = 21.737 + 0.53 * X$ educational planing in which it is determined that the increase of a scoring unit in educational planning increased pedagogical management by 0.53 points. Concluding that the impact of educational planning on the Institutional educational project, which considers important aspects such as the identification of the institution, institutional analysis and the management proposal focused on apprenticeships impacts the management of principal pedagogical that makes a proactive and innovative work with teamwork with horizontal treatment for the achievement of children's learning.

Keywords: Educational, operational management planning, planning, pedagogical management and strategic management.

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene el propósito de conocer cómo incide la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica que desempeñan las directoras según las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno. A pesar de los esfuerzos que realiza el Ministerio de Educación sobre la calidad de la gestión educativa, se evidencia actualmente deficiencias severas en cuanto a la elaboración de instrumentos de gestión puesto que no se realizan con una planificación para su formulación, en algunos casos no tienen estos instrumentos que son soporte para una buena gestión estratégica, cuya mirada hacia el futuro es incierta y su gestión operativa es deficiente sin avances significativos en el que hacer educativo.

Considerando estos aspectos importantes, se realiza el siguiente trabajo de investigación el cual está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico de la investigación, en la que se considera los estudios previos denominados antecedentes de la investigación, se realiza una revisión bibliográfica para la elaboración del sustento teórico, considerando la base teórica de la corriente prospectiva o de innovación: Esta corriente no solamente supone la integración entre la formulación de planes, programas y proyectos y su instrumentación, sino que además requiere de la participación de todos los sectores interesados en el proceso de planeación, finalmente se clasifica las variables llegando a operacionalizarlas.

En el capítulo II, se refiere al planteamiento del problema de investigación donde se hace un diagnóstico del problema para puntualizarlos en una interrogante, se justifica la investigación determinado ¿por qué? y ¿para qué? de la investigación, para finalmente plantearnos los objetivos que se persiguen en la investigación

En el capítulo III, se da conocer el tipo de investigación que es el no experimental y su diseño es explicativo, la población estuvo conformada por las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno y la muestra de estudio es de 47 docentes, los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron las encuestas para cada variable, se evaluó el procedimiento de análisis e interpretación de datos y el procedimiento de la prueba de hipótesis.

En el capítulo IV, se dan a conocer los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, denotados en cuadros y gráficos estadísticos de la

Planificación Educativa, la Gestión Pedagógica, la Gestión Estratégica y Gestión Operativa de las directoras, según las docentes, seguido por las discusiones de la investigación y por último la prueba de hipótesis estadística.

Finalmente se da conocer las conclusiones de la investigación según los resultados presentados, además se tiene las sugerencias que realiza la investigadora para mejorar y/o realizar futuras investigaciones, por último, se tienen los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

1.1.1 Planificación educativa

La planificación es un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines de la organización, planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para alcanzar objetivos establecidos, es un proceso anticipatorio de asignación de recursos para alcanzar los fines que establezca la comunidad educativa (Robbins, 1987). Como proceso anticipatorio se requiere de los recursos e insumos necesarios para lograr los fines planeados en determinada actividad conllevando el éxito durante el proceso en beneficio de la comunidad educativa.

Importancia de la planificación

- * Evita la improvisación
- * Fija atención en los objetivos
- * Reduce costos
- * Economiza tiempo
- * Facilita control / supervisión / monitoreo.
- * Base de otros procesos administrativos.

La planificación plantea que es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Sevillano, 1993). Claramente es definida en cada Institución Educativa la visión de largo plazo que precisamente este aspecto será alcanzado con las diversas actividades propuestas a realizarse frente al diagnóstico encontrado por la participación de toda la comunidad educativa.

Todo centro educativo, que entiende la planificación como un proceso y un método a través del cual se asignarán recursos para el logro de los fines institucionales (Pansza, 1986). se plantea tres objetivos básicos:

- * Determinar la mejor manera en que en medio de la incertidumbre y la precariedad, el centro educativo pueda lograr sus fines.
- * Aminorar los efectos negativos derivados de algún hecho o situación que se prevé va ocurrir en el futuro.
- * Aprovechar las futuras coyunturas favorables. Conocer y sacar provecho de las oportunidades existentes en la realidad.

La planeación como primera función administrativa, sirve como base para las demás funciones. Define a dónde se pretende llegar; lo que debe hacerse; cuándo, cómo y en qué secuencia. Muchas organizaciones fracasan porque van directamente a la planificación operativa, sin realizar primero la estratégica. No detectan el cambio (interno, externo) ni se adaptan al mismo (Taylor, Bernard, 1991).

Dentro de la Planificación Estratégica podemos detectar dos niveles de análisis:

- a) Los supuestos organizacionales
- b) Las estrategias y líneas de acción

Dentro de la Planificación Operativa aparecen los proyectos que realiza la organización.

Considerando estos niveles, podemos establecer el siguiente modelo, conocido como modelo cibernético de adaptabilidad al cambio. Precisamente este el sentido

de la planificación, donde se toma en consideración el proceso adecuado del conocimiento de la planificación estratégica para seguir el proceso de la planificación operativo, este camino que nos conlleva a tener mayor éxito en la realización de las actividades propuestas en cada instrumento de gestión. (Ander-Egg, 1996)

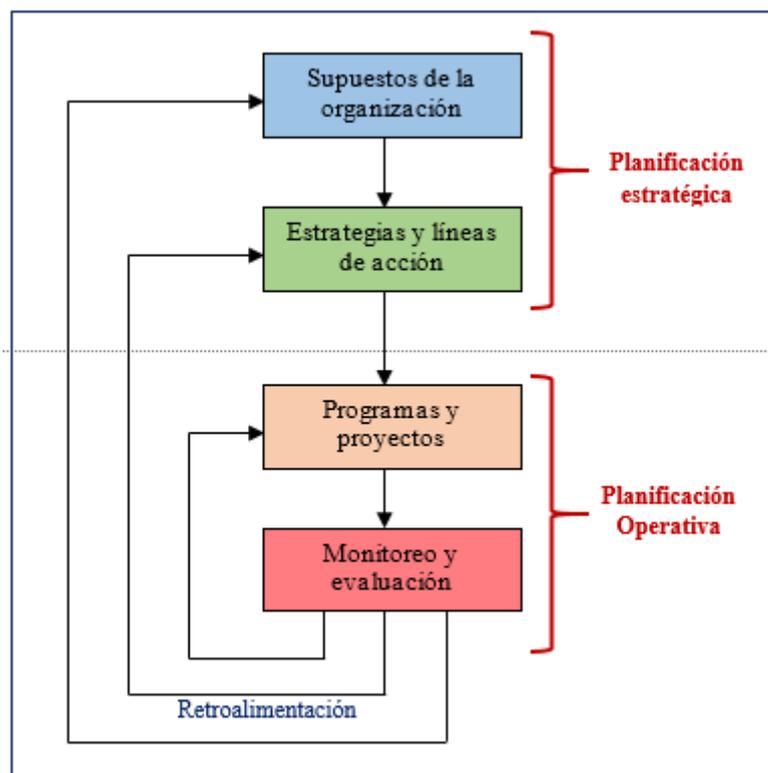


Figura 1. Planificación estratégica y operativa

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro (Gómez, 1994).

Guía para la Elaboración del PEI y del PAT de las Instituciones Educativas de Educación Básica

Según Minedu (2019) la planificación es un proceso que nos permite trazar un curso de acción para alcanzar nuestros objetivos. Planificamos porque queremos lograr algo en un tiempo determinado, con los recursos materiales y humanos de los que disponemos. Planificar en las IIEE cobra vital importancia porque:

Las y los estudiantes son la razón de ser del sistema educativo. Todos los esfuerzos de la comunidad educativa deben estar orientados a garantizar aprendizajes de calidad que contribuyan a la formación integral de las y los estudiantes en un ambiente seguro, inclusivo, de sana convivencia y libre de violencia, en el que tengan la oportunidad de ser protagonistas activos de su desarrollo, a través de los espacios de participación que pueda proveer y promover la IE.

La IE es una comunidad de aprendizaje y enseñanza. El servicio educativo debe estar en continua mejora bajo el liderazgo pedagógico del directivo. El planeamiento de la IE requiere identificar actores de la comunidad con quienes gestionar alianzas y formar redes de apoyo para el logro de lo planificado, de manera que todo genere mejoras en los aprendizajes de las y los estudiantes.

El Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) orienta los esfuerzos de la IE. El CNEB contiene los principios y fines de la educación peruana. Para implementar y concretar lo previsto en el CNEB, el directivo como líder pedagógico tiene a disposición los instrumentos de gestión (IIGG) que le permiten organizar, conducir y evaluar la gestión de la IE.

El planeamiento en la IE se da en un ciclo de mejora continua. Debe partir de un profundo conocimiento de la realidad donde se brinda el servicio educativo, el cual surge de una reflexión rigurosa de los integrantes de la comunidad educativa. Esta reflexión debe darse en torno a: los resultados de la IE, las condiciones para su funcionamiento y las características de su entorno.

Todos los puntos listados dan constancia de la centralidad de la IE para el sistema educativo. Esta centralidad debe traducirse en el esfuerzo de planificación que realicemos, comprometiendo a la comunidad educativa en su conjunto y logrando que sus miembros participen en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los objetivos, metas y actividades definidas.

1.1.1.1 La Planeación Estratégica

La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron

principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo (Steiner, 1994).

Steiner (1994) define a la planeación estratégica a partir de cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura. Primero, la esencia de la planeación estratégica consiste en la "identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y evitar los peligros. Asimismo: "La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados.

Y:"La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección" (p.21), finalmente "un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos". (Steiner, 1994).

La planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro (Martínez, 1994)

La planificación estratégica es importante porque puede proporcionar a los directores o gerentes: "Un medio sistemático y comprensivo para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e Identificar oportunidades para las que podrían desarrollar y explotar una ventaja competitiva" (Taylor, 1991).

El proceso de planificación estratégica comprende:

- a) Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.
- b) Análisis del entorno.
- c) Identificación de oportunidades y amenazas.
- e) Identificación de fortalezas y debilidades.
- f) Formulación de estrategias.

Sus principales características: Está proyectada a largo plazo.

Considera a la organización como una totalidad. Abarca todos los recursos y áreas de actividad, y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional. Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

Se refiere a la manera como una organización intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo. La elaboración de la planeación estratégica exige cuatro (4) fases bien definidas.

Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa, surgidas dentro de y tendientes a un proceso acorde al marco conceptual del desarrollo, tendientes a acercarnos a la visión, que permitan el máximo grado de cumplimiento de la misión, dentro de un contexto posible.

Esto se convierte en un punto importante, ya que esta ruta que todo planificador debe conocer desde el manejo estratégico los procesos que se siguen para alcanzar la planificación operativa donde se evidencia el accionar llegando al cumplimiento de la visión y misión dentro de un contexto único.

El proceso de la planificación estratégica

El proceso anteriormente descrito tiene diversas etapas y requiere de un ciclo de reuniones para realizarlo.

Un esquema posible sería:

1) Selección del equipo de la Planificación Estratégica

- * ¿Quién realizará la Planificación Estratégica?
- * ¿Una comisión seleccionada por el cuerpo directivo de la organización?
- * ¿Todo el cuerpo directivo?
- * ¿El cuerpo directivo junto con colaboradores claves de distintas áreas o comisiones?
- * ¿El cuerpo directivo junto con colaboradores y muchos otros miembros de la comunidad?
- * ¿El cuerpo directivo, los colaboradores, los miembros de la comunidad, y otras personas clave, aunque no sean de la comunidad?
- * Obviamente, cuanto más amplio sea el grupo mayor es la riqueza de la Planificación Educativa, pero más largo es el proceso de consulta.

2) Reuniones para consultar y consensuar el Marco Conceptual del Desarrollo.

3) Reuniones para consultar y consensuar la Visión (tanto del Desarrollo Institucional como la de la Comunidad Transformada).

4) Reuniones para consultar y consensuar la Misión. La misión debe ser explícita, y debe poder resumir la razón de ser de la organización en un solo párrafo.

5) Reuniones para definir el procedimiento de Análisis Contextual.

6) Etapa de recolección de datos para tener la información adecuada (a través de entrevistas, reuniones con grupos focales, encuestas, etc.) y poder conformar el mapa de la microrregión, las listas de organizaciones, etc.

7) Reunión para análisis de satisfacción de necesidades y para método FODA.

- 8) Reuniones para definición de Estrategias y Líneas de Acción.
- 9) Elaboración del documento de la Planificación Estratégica.
- 10) Aprobación del documento. (Berretta & Tavares, 2006).

1.1.1.1.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local. Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa o Programa. Integra las dimensiones pedagógicas, institucionales, administrativas y de vinculación al entorno (Ministerio de Educación, 2013).

La Institución Educativa constituye la primera instancia de gestión del sistema educativo descentralizado y su finalidad es el logro de los aprendizajes, así como la formación integral de los estudiantes. Para ello, se vale del Proyecto Educativo Institucional – PEI, “como un instrumento orientador de su gestión que planifica el cambio que requiere la escuela, con la participación de todos los miembros de la comunidad, recogiendo sus demandas y expectativas educativas” (Mintzberg, 1997).

De acuerdo con la Ley N° 28044, Ley General de Educación y su Reglamento¹, el PEI es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI). El PEI y el PAT están claramente vinculados, en tanto el PAT concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar.

Es el instrumento de gestión de mediano plazo (3 a 5 años) que orienta la gestión escolar de la IE dirigida al logro de aprendizajes de las y los estudiantes y a asegurar su acceso y permanencia en la EB, en tanto estos

¹ Decreto Supremo N.° 011-2012-ED

son los resultados prioritarios de la gestión escolar. Así también, orienta y sirve de base para la elaboración articulada de los demás II.GG.

Su revisión y evaluación continua se desarrolla a través de la evaluación de los demás II.GG., a partir de la cual se pueden realizar ajustes al PEI.

Contiene, al menos:

- * La identidad, que incluye la misión, la visión, los principios y/o valores de la IE, dirigidos hacia el logro de aprendizajes de las y los estudiantes y a asegurar su acceso y permanencia en la EB, en tanto estos son los resultados prioritarios de la gestión escolar.

En concordancia con los fines y principios de la educación peruana, el Minedu brindará una propuesta básica de identidad que toma en cuenta los elementos comunes a todas las II.EE., tomando como base los planes sectoriales de aplicación nacional. No obstante, en aras del fortalecimiento de la autonomía pedagógica y de gestión de la institución educativa, esta puede complementar, modificar o adecuar la propuesta según sus necesidades y características particulares.

- * El diagnóstico de la gestión escolar de la IE, que es de carácter integral e incluye el análisis de los resultados de la gestión en términos de logros de aprendizaje, acceso y permanencia de las y los estudiantes. De igual manera, se analizan las condiciones del funcionamiento de la IE, así como las características de su contexto - incluyendo las dimensiones sociocultural, lingüística, geográfica y otras que la IE considere relevantes para su gestión - con la finalidad de identificar los riesgos, las demandas y las oportunidades que limiten, permitan o se configuren como un desafío para alcanzar los resultados de la gestión.

Se debe resaltar que es en el análisis de las condiciones del funcionamiento de la IE donde se concentran los aspectos que pueden mejorarse a través de la acción de la comunidad educativa. Para su elaboración es necesaria la revisión y consolidación de información contenida en los registros y sistemas de información a los que tiene

acceso la IE, de manera que sirva para el análisis y la reflexión conjunta de la comunidad educativa. Además, se deben tomar en consideración los planes o documentos orientadores que elaboren las UGEL y las DRE. El resultado de dicho análisis y reflexión brinda la base para la toma de decisiones y la formulación de los demás II.GG.

- * Los objetivos a mediano plazo, que se formulan de acuerdo con la identidad de la IE, el diagnóstico, la propuesta pedagógica y de gestión. A partir de estos objetivos, la IE formula metas anuales que se concretan con la implementación de los demás II.GG.

Estos objetivos deben ser retadores pero alcanzables, tomando en cuenta los recursos disponibles de cada IE, sus características y necesidades. Se recomienda que la IE tome los CGE como referencia para la formulación de los objetivos y metas, de acuerdo con lo desarrollado en el numeral 6.3. de la presente norma.

- * La propuesta pedagógica, que presenta la forma en que se conducen los procesos de enseñanza y aprendizaje en la IE, incluye los lineamientos que orientan el PCI y está alineada al Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) y otros documentos de gestión regional o local pertinentes.
- * La propuesta de gestión, que presenta las características de la gestión escolar centrada en alcanzar los resultados esperados respecto al logro de los aprendizajes, el acceso y la permanencia de las y los estudiantes en la EB, a partir del ejercicio de un liderazgo pedagógico que gestione las condiciones del funcionamiento de la IE, referidas al desarrollo pedagógico, la convivencia escolar y el aspecto administrativo.

Adicionalmente, la IE puede incluir anexos que contengan los documentos que consideren útiles para la formulación del PEI y que en el futuro puedan servir como referencia para su gestión.

A). El PEI considera acciones para el monitoreo y evaluación

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros (Minedu, 2014).

1.1.1.2 La Planeación Operacional:

La planificación operacional comprende todos los planes que contienen detalles para poner en práctica la planificación estratégica. Entre los principales están: La programación de actividades y los presupuestos. En este mundo tan cambiante, debemos pensar que los planes son una guía que nos permite que: La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieran para alcanzar los objetivos. Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos. El avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que cuando no sea satisfactorio, se puedan aplicar medidas correctivas (León, 2003).

Es la planeación efectuada para cada actividad o tarea. Sus principales características:

- * Está proyectada para el corto plazo. (Para lo inmediato).
- * Considera cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- * Está definida para cada actividad o tarea.

Articulando las decisiones estratégicas con los aspectos operativos

Los planes operativos anuales son herramientas utilizadas en el Presupuesto por Programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas. La técnica de presupuesto por programas se orienta a determinar producción final en volúmenes físicos y valorizarla desde el punto de vista de los recursos financieros y programarla anualmente en los POA. Sin embargo, cuando dicha programación se realiza sin un referente de mediano plazo, no permite ser un instrumento de apoyo útil a la toma de decisiones (Armijo, 2009)

El Plan Operativo Anual (POA), debe estar articulado adecuadamente con definiciones estratégicas tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos. En la práctica se observa que el POA es utilizado como un equivalente a la planificación estratégica y encontramos documentos extensos que transcriben la Misión, Visión, diagnósticos institucionales y listados de objetivos que en general no tienen la característica de estratégicos, siendo que representan funciones permanentes (Armijo, 2009)

Un plan operativo aborda cuatro preguntas: ¿dónde nos encontramos ahora?, ¿dónde queremos estar?, ¿cómo llegaremos allí? y ¿cómo medimos nuestro progreso?

La planeación operativa debe contener:

- * Objetivos claros.
- * Actividades a ser entregadas.

- * Normas de calidad.
- * Resultados deseados.
- * Requerimientos de personal y recursos.
- * Calendarios de implementación.
- * Un proceso para monitorear el progreso.

El plan operativo presenta información altamente detallada destinada a las personas que realizarán las tareas diarias requeridas en la administración de la organización. La gerencia y el personal deben consultar frecuentemente el plan operativo para llevar a cabo su trabajo diario.

La planeación operativa indica el qué, quién, cuándo y cuánto:

- * **Qué:** Las actividades y tareas que deben llevarse a cabo.
- * **Quién:** Las personas que tienen la responsabilidad de cada una de las actividades.
- * **Cuándo:** Los plazos en los cuales las actividades deben completarse
- * **Cuánto:** La cantidad de recursos financieros proporcionados para completar cada actividad.

1.1.1.2.1. Proyecto Curricular Institucional (PCI)

El PCI es el contenido sustantivo y nucleador del PEI; y desde donde pueden y deben adquirir valor pedagógico todas las dimensiones institucionales. Es, por ende, la principal responsabilidad de los Equipos Directivos, y una responsabilidad indelegable de los Equipos Docentes. “El valor pedagógico de una gestión institucional se verifica cuando los procesos de construcción del aprendizaje puedan ser desarrollados en todas las actividades que se generan en la Escuela. Es decir, que aquello que tradicionalmente es considerado como una actividad administrativa tenga valor pedagógico en tanto y en cuanto los distintos actores puedan construir conocimiento a partir de dicha actividad” (Chávez, 1995).

El P.C.I., se constituye de esa manera en un instrumento que permite a los Docentes encuadrar sus prácticas en un marco más amplio, posibilitando

que la tarea personal en el aula, o en el grupo de clase se articule coherentemente en un marco más general de cuya definición ha sido protagonista PEI. (Chávez, 1995).

Proyecto Curricular de la Institución Educativa: Es el instrumento de gestión que orienta los procesos pedagógicos de la IE para el desarrollo de los aprendizajes establecidos en el CNEB, así como las orientaciones de los modelos de servicio educativo, según corresponda. Se desarrolla en el marco de la propuesta pedagógica de la IE y de los documentos curriculares, tomando en cuenta las características, las necesidades de aprendizaje y los intereses de las y los estudiantes en sus diversos contextos.

El CNEB es la base para la elaboración del PCI, que se concreta a partir de un proceso de diversificación curricular, conducido por el directivo, en coordinación con el equipo docente, a través de la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes, y con participación de la comunidad educativa, tomando en consideración los lineamientos de diversificación curricular establecidos en los planes o documentos normativos de las DRE y UGEL, en caso se cuente con ellos. Dicho marco puede integrar talleres, proyectos u otras formas de organización curricular definidas por la IE.

Su evaluación y actualización es anual, dependiendo del análisis de los resultados de los logros de aprendizaje de las y los estudiantes y de las demandas pedagógicas que se presenten durante el período lectivo.

Con la finalidad de contar con un documento ágil y pertinente para la IE, se recomienda que se enfatice en lo particular de su propuesta evitando repetir lo establecido en los documentos curriculares del sector.

Contiene, al menos:

- * El plan de estudios, de acuerdo con la modalidad, el nivel, ciclo y modelo de servicio educativo y/o otras características que se consideren relevantes, según corresponda.

- * Orientaciones pedagógicas en torno a la planificación curricular, mediación para el aprendizaje, evaluación formativa de las y los estudiantes, entre otras, pertinentes a la modalidad, el nivel, ciclo y modelo de servicio educativo, atendiendo la diversidad para el logro de los aprendizajes.

El PCI se centrará en las prácticas educativas profundizando y significándolas en forma sistemática. Estas acciones son esenciales al verdadero protagonismo pedagógico de los docentes; su promoción, coordinación y seguimiento serán el fin de dicho proyecto. Es una herramienta gestional que contempla la dimensión curricular apunta a la creación espacios y tiempos reales para la toma de decisiones pedagógicas que garanticen un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad. La selección de contenidos y la articulación de distintas estrategias permitirán por medio del PCI relacionar todos los aspectos que abarcan el hecho educativo y alcanzar de esta forma los distintos propósitos del PEI. <http://www.monografias.com>.

Aspectos que abarca el PCI

- a) Análisis de los problemas pedagógicos de cada año y aula mediante: diagnóstico previo, determinación de fortalezas y debilidades, jerarquización de problemas, elaboración de estrategias de acción y de evaluación posterior.
- b) Elaboración de una propuesta integrada: integración de contenidos (selección de contenidos, criterios y organización, períodos de implementación, metodologías didácticas, pautas y acuerdos de evaluación, organización de tiempos, espacios.)
- c) Trabajo por áreas: análisis de la propuesta curricular, selección y organización de contenidos de acuerdo con el perfil de los alumnos.
- d) Lo que se enseña: contenidos que se enseñan y contenidos que se aprenden, dificultades reiteradas, criterios de evaluación, forma en que se presentan los contenidos, modificaciones, incorporaciones, nuevas estrategias.

- e) Como se enseña: actividades pedagógicas, metodologías, tipo de actuación requerida al alumno y al docente, demandas de capacitación, relación entre métodos y resultados, diseño de nuevos instrumentos.
- f) Como se evalúa: metodologías didácticas, pautas y acuerdos de evaluación. Análisis de resultados y ajuste de lo planificado. (Minedu, 2010).

1.1.1.2.1 Proyecto Curricular Anual (PCA)

La planificación a corto plazo es un proceso que consiste en organizar secuencialmente el desarrollo de los aprendizajes en una unidad de tiempo menor (un mes o dos meses) a través de una unidad didáctica y con base en la revisión de lo planificado para el año. En la unidad didáctica se plantean los propósitos de aprendizaje para este tiempo corto, según lo previsto en la planificación anual, cómo se evaluarán (criterios y evidencias) y desarrollarán a través de una secuencia de sesiones de aprendizaje, así como los recursos y estrategias que se requerirán. Las sesiones de aprendizaje organizan secuencial y temporalmente las actividades que se desarrollarán en el día (90 a 120 minutos, aproximadamente) en relación con el propósito previsto en la unidad didáctica y, por ende, en lo previsto para el año escolar (Minedu, 2015).

La Programación Curricular del aula, es la planificación organizada de las experiencias enseñanza y aprendizaje de los niños y niñas, teniendo en cuenta la atención diferenciada según ritmos, niveles y estilos de aprendizaje, así como los contextos socioculturales y naturales en el que se desenvuelven. Es pertinente y flexible, su propósito es que las actividades educativas previstas estén articuladas unas con otras, en coherencias con las capacidades y actitudes a ser desarrolladas por los niños y niñas, de acuerdo a las características y demandas de su contexto.

La Programación Curricular en el nivel de aula supone dos acciones que se efectúan en diferentes fases: programación anual o largo plazo, la programación a corto plazo y la programación diaria. (Melendez, 2008).

La planificación anual implica un proceso de reflexión y análisis respecto a los aprendizajes que se espera que desarrollen los estudiantes en el grado: comprenderlos, estudiarlos, saber qué implican y cómo evidenciar su desarrollo o progreso. La organización por unidades didácticas debe permitir que los estudiantes tengan reiteradas oportunidades para desarrollar y profundizar los propósitos de aprendizaje previstos para el año, considerando sus necesidades de aprendizaje —detectadas durante la unidad anterior—, a fin de retomarlas en las siguientes, desde la lógica de que el aprendizaje es un proceso continuo.

Unidades Didácticas.

La unidad didáctica o unidad de programación será la intervención de todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje con una coherencia metodológica interna y por un período de tiempo determinado» (Meléndez, 2008).

La unidad didáctica es la interrelación de todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje con una coherencia interna metodológica y por un periodo de tiempo determinado (Ibáñez, 1992).

Unidad de programación y actuación docente configurada por un conjunto de actividades que se desarrollan en un tiempo determinado, para la consecución de unos objetivos didácticos. Una unidad didáctica da respuesta a todas las cuestiones curriculares al qué enseñar (objetivos y contenidos), cuándo enseñar (secuencia ordenada de actividades y contenidos), cómo enseñar (actividades, organización del espacio y del tiempo, materiales y recursos didácticos) y a la evaluación (criterios e instrumentos para la evaluación), todo ello en un tiempo claramente delimitados (MEC, 1992, 87 o 91 --en Cajas Rojas de Infantil o Primaria respectivamente).

La unidad didáctica es una forma de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje alrededor de un elemento de contenido que se convierte en eje integrador del proceso, aportándole consistencia y significatividad. Esta

forma de organizar conocimientos y experiencias debe considerar la diversidad de elementos que contextualizan el proceso (nivel de desarrollo del alumno, medio sociocultural y familiar, Proyecto Curricular, recursos disponibles) para regular la práctica de los contenidos, seleccionar los objetivos básicos que pretende conseguir, las pautas metodológicas con las que trabajará, las experiencias de enseñanza-aprendizaje necesarios para perfeccionar dicho proceso (Escamilla, 1993).

En resumen y simplificando, podemos señalar que la unidad didáctica es las unidades básicas de programación. En definitiva, se puede decir que se entiende por Unidad didáctica toda unidad de trabajo de duración variable, que organiza un conjunto de actividades de enseñanza y aprendizaje y que responde, en su máximo nivel de concreción, a todos los elementos del currículo: qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Por ello la Unidad didáctica supone una unidad de trabajo articulado y completo en la que se deben precisar los objetivos y contenidos, las actividades de enseñanza y aprendizaje y evaluación, los recursos materiales y la organización del espacio y el tiempo, así como todas aquellas decisiones encaminadas a ofrecer una más adecuada atención a la diversidad del alumnado.

Sesiones de aprendizaje

Los procesos pedagógicos en la sesión de aprendizaje

La sesión de aprendizaje es el conjunto de situaciones que cada docente diseña, organiza con secuencia lógica para desarrollar un conjunto de aprendizajes propuestos en la unidad didáctica, la sesión de aprendizaje desarrolla dos tipos de estrategias de acuerdo a los actores educativos:

- * Del Docente: Estrategias de enseñanza o procesos pedagógicos
- * Del Estudiante: Estrategias de aprendizaje o procesos cognitivos / afectivos / motores.

Estrategias de Aprendizaje: Procesos Cognitivos

Estrategias de Enseñanza: Procesos Pedagógicos

Las estrategias de enseñanza o también llamados Procesos Pedagógicos que se tienen presente al desarrollar la sesión de aprendizaje se define a los

Procesos Pedagógicos como “actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje del estudiante” estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son recurrentes y se acuden a ellos en cualquier momento que sea necesario. (Ministerio de Educación, 2017).

1.1.2 Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica es el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado. En la práctica la gestión escolar los integra como un todo. A los efectos de su estudio se puede enmarcar la gestión escolar en tres dimensiones. (Soubal, 1998)

De acuerdo con Montas (2008) es acompañar y facilitar a los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas. La gestión pedagógica es un instrumento de acción eficaz para que el trabajo en equipo y el proyecto de escuela sean los principales receptores de la práctica didáctica de aula y de la formación continua de los docentes.

Mintzberg (1997) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los

profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos, además que se realiza de manera estratégica y operativa tomando en cuenta el tiempo de los instrumentos de gestión, entonces en la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Pensamos que el trabajo en gestión educativa dentro del Ministerio de Educación debe uniformizarse bajo los lineamientos de la RM 168, y que las diferentes instancias deben tener esta referencia para elaborar sus documentos y desarrollar sus capacitaciones, de tal manera que la comunidad educativa y la ciudadanía en general se fortalezcan y apunten hacia el logro de los cuatro objetivos estratégicos planteados en los Lineamientos de Política Educativa (MED, 2002):

La gestión pedagógica es el proceso global para dinamizar el funcionamiento institucional, se ejercita mediante la influencia personal sobre los recursos, medios, técnicas, personal docente y no docente tendiente al logro de objetivos y metas (López, 2009).

El mismo autor refiere, la gestión proyecta la misión institucional donde se destaca al director como la autoridad máxima del establecimiento y como responsable de la conducta de la totalidad de las actividades de la institución, donde corresponden además funciones de gobierno, orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión, evaluación pedagógica, administrativa de representación escolar y de relaciones con la comunidad. Por lo cual se deduce que el proceso de gestión requiere de su intervención en labores pedagógicas, impulsar el trabajo organizativo, la flexibilización de funciones administrativas e incluso proceso de integración comunitaria que faciliten proyectos educativos productivos en las escuelas.

Magisch (2006) define la gestión es el desarrollo de procesos responsables del director escolar en la cual debe planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para poder solucionar problemas, desarrollar una comunicación efectiva e influir en la capacitación del personal docente. Ahora bien, la gestión del director tiene como función conjugar las distintas tareas que debe cumplir la organización, implementando procesos tales como la planificación y fijación de objetivos, que permitan ejecutar las acciones con apoyo del colectivo, para intervenir y alcanzar mayor eficiencia en el proceso de gestión.

La gestión pedagógica es necesario comprender el concepto mismo de gestión, entendiéndose éste como el conjunto de diligencias que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Por otro lado, muchos autores definen a la gestión como la administración, asociada a procesos de planificación, dirección y control de procesos dentro de una Institución Educativa. (Amarante, 2000).

En Educación, Amarante (2000) define la gestión pedagógica como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación. Como práctica política cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

Funciones de la Gestión Pedagógica

- * Planificar, conducir, coordinar, orientar, monitorear y evaluar las actividades que desarrolla la Dirección a su cargo.
- * Impulsar, dirigir y coordinar con la Dirección Regional de Educación la realización de estudios e investigaciones destinadas a mejorar la calidad de la Educación.
- * Integrar a las Instituciones para participar en las acciones educativas, deportivas y recreativas, mediante el establecimiento de convenios, acuerdos y desarrollo de Programas de carácter multisectorial.
- * Orientar y asesorar en asuntos de Gestión Pedagógica.
- * Coordinar la ejecución y desarrollo de los Programas Especiales Escolarizados y no Escolarizados.
- * Elaborar y proponer sistemas de evaluación curricular, orientados al mejoramiento del servicio educativo.
- * Impulsar, coordinar y evaluar las acciones educativas relacionadas con la educación bilingüe intercultural.
- * Programar, coordinar y realizar acciones de capacitación y actualización docente. (Valer & Chiroque, 1997).

El desempeño de los gestores educativos

La importancia de las prácticas que construyen la gestión educativa nos condujo a describir someramente cómo desarrollar la gestión educativa. Nos interesa ahora situar los anteriores conceptos en el nivel de los desempeños específicos y con relación a las competencias que este proyecto viene adelantando. A modo de presentación preliminar, la figura reúne las acciones de los gestores en la búsqueda de pilotear el proyecto de su gestión.

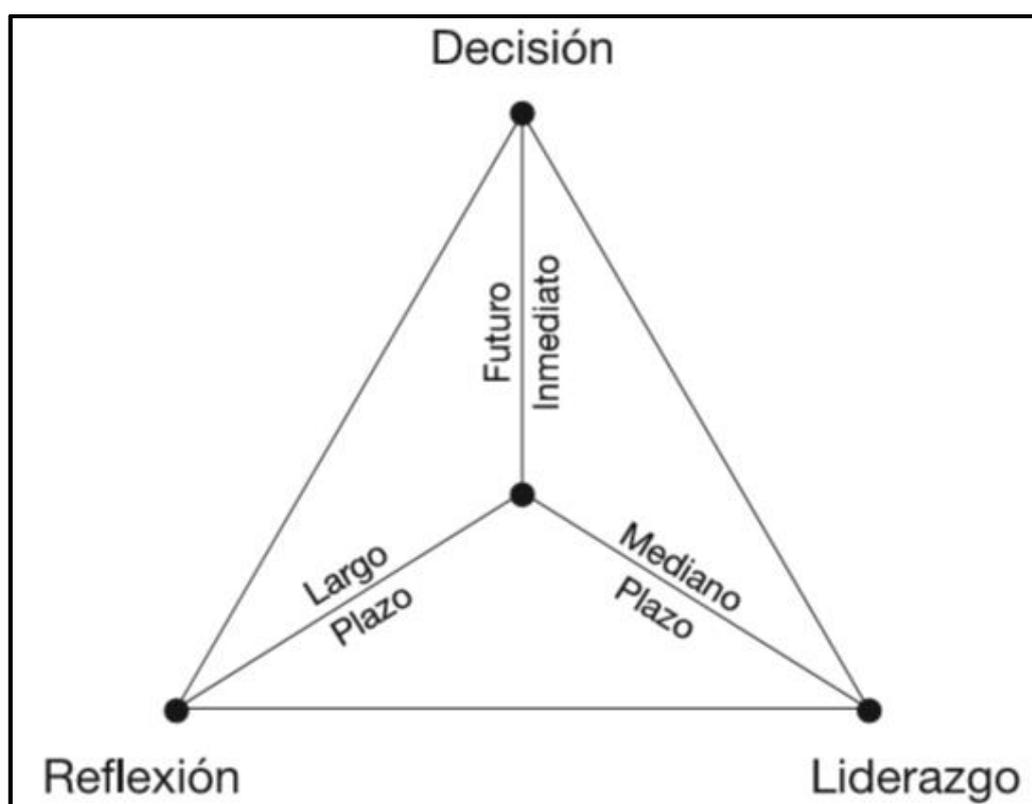


Figura 2. Acciones de los gestores en la búsqueda de pilotear el proyecto de su gestión.

Fuente: Pozner (2000).

Claves de gestión educativa estratégica

En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones:

- * **Analizar-Sintetizar.** El gestor, o el equipo de gestión, pueden desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el

sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros - vinculados con los objetivos nacionales- que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

- * **Anticipar-Proyectar.** El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. La prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo reaccionar solamente a las situaciones, sino anteponerse a ellas. En el sentido de Serieyx (1996: 320), "pensar el futuro de otra manera es cambiar ya el presente". El gestor tiene gran capacidad de identificar las tendencias de cambios en tiempos veloces y de identificar los indicadores de cambios lentos.
- * **Concertar-Asociar.** Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

- * **Decidir-Desarrollar.** El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

- * **Comunicar-Coordinar.** Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo, cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de estudios de marketing, de encuestas de opinión, etc. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

- * **Liderar-Animar.** Animar posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

Finalmente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Finalmente, la gestión estratégica de la educación requiere:

- * Un enfoque claro e interrelacionado,
- * Alta capacidad de concentración,
- * Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación,
- * Exploración permanente de las oportunidades,
- * Disciplina para el aprendizaje profundo,
- * Confianza en sí mismo,
- * Saber aprender (metaconocimiento),
- * Saberes y prácticas de colaboración,
- * Capacidad de experimentar,
- * Gusto por el riesgo,
- * Sentido de la responsabilidad,
- * Compromiso e iniciativa,
- * Profesionalidad,
- * Voluntad de servicio.

1.1.2.1 Gestión Estratégica

Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales. La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica. La caracterización anteriormente detallada, a través de siete rasgos ha servido para identificar las debilidades del viejo modelo. En el siguiente apartado, el propósito es comenzar a delinear los principales rasgos de identidad del modelo apoyado en la concepción de gestión educativa.

Tabla 1

Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa

Administración Educativa	Gestión Educativa
✓ Baja presencia de lo pedagógico.	✓ Centralidad de lo pedagógico.
✓ Énfasis en las rutinas.	✓ Habilidades para tratar con lo complejo
✓ Trabajos aislados y fragmentados	✓ Trabajo en equipo
✓ Estructuras cerradas a la innovación	✓ Apertura al aprendizaje y a la innovación
✓ Autoridad impersonal y fiscalizadora	✓ Asesoramiento y orientación profesional
✓ Estructuras desacopladas	✓ Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
✓ Observaciones simplificadas y esquemáticas	✓ Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Pozner (2000)

La gestión educativa estratégica puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas (Pozner, 2000).

Según Pozner (2000) la gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

¿Y la gestión estratégica? tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión estratégica. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad.

Finalmente, el concepto de gestión educativa estratégica se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de:

- * Una multidisciplinaridad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- * Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- * Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.

- * Principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción.

Componentes de la gestión educativa estratégica

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Para completar la definición de gestión que se está elaborando, pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

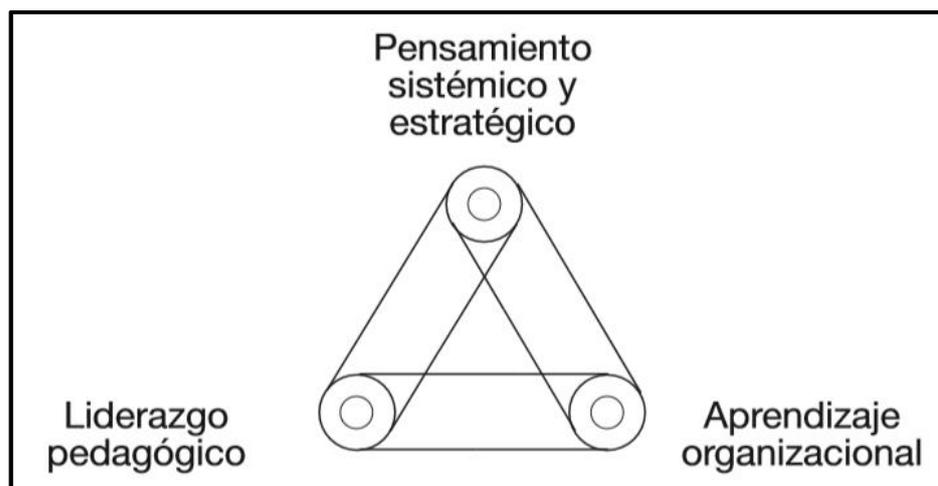


Figura 3. Componentes de la Gestión Estratégica
Fuente: (Pozner, 2000)

1.1.2.1.1 Pensamiento sistémico y estratégico

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de Peter Senge (1998:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder” A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para

concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos? La siguiente figura proporciona una primera aproximación a la circularidad del pensamiento estratégico.

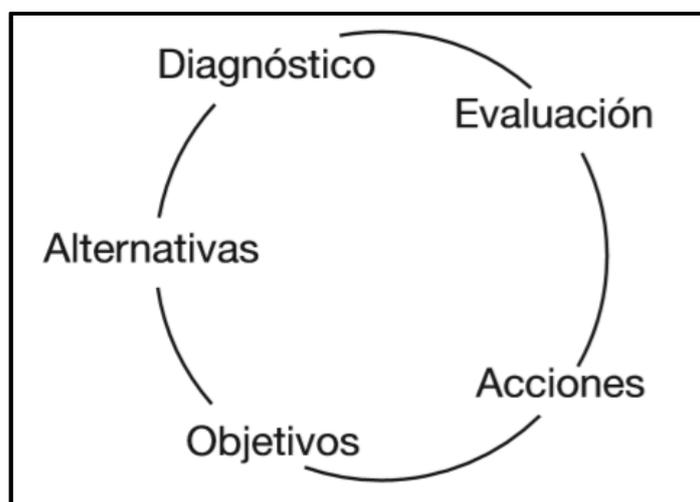


Figura 4. Pensamiento Sistémico Estratégico
Fuente: (Pozner, 2000)

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación (ver figura anterior). Cada una de esas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales. Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

1.1.2.1.2 Liderazgo pedagógico.

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

1.1.2.1.3 Aprendizaje organizacional

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares

como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales. El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo. Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos. El aprendizaje -sobre las organizaciones educativas y su acumulación- es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

1.1.2.2 Gestión Operativa

La Gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso (León, 2003). Sus principales tareas son

- * **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
- * **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.
- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

La gestión operativa, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos estratégicos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto; es posible hablar de gestión de distribución, gestión de la producción, gestión logística, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc. De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico.

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas

también las diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros (Krajewski, 2000). Cuyo objetivo es conocer y hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles para satisfacer de manera óptima los objetivos perseguidos, teniendo en cuenta las limitaciones que se puedan presentar.

Finalmente, la gestión operativa es la capacidad del directivo para hacer que la organización actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados.

A. Formulación de proyectos anuales

Contar con una comunidad educativa organizada, la organización de la comunidad educativa dependerá del tamaño de la misma, con relación al número de estudiantes y del personal. Se recomienda que la IE se organice anticipadamente de modo que aproveche las semanas de planificación, al inicio y final de cada periodo lectivo. Para ello, es necesario que se conformen o convoquen: Comisiones y comités Municipio Escolar u otras organizaciones estudiantiles Consejo Educativo Institucional (CONED), Asociación de Padres de Familia (APAFA) u otras organizaciones de la comunidad educativa Otros actores, organizaciones o líderes de la comunidad. La comisión a cargo de las tareas de planeamiento es la de Calidad, innovación y aprendizajes, la cual articula la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, implementación y evaluación de los IIGG de la IE.

Contar con una comunidad educativa sensibilizada Las acciones de sensibilización tienen un objetivo claro: dar a conocer la importancia de los IIGG para el logro de aprendizajes y comprometer a todos los actores de la comunidad educativa en su elaboración e implementación. Es importante comunicar y realizar procesos participativos que involucren a los actores educativos, para que luego incorporen dentro de sus planes, procedimientos y prácticas lo definido en los IIGG.

B. Participación de los agentes educativos

- * Implicación de los agentes educativos: consta de profesores, de alumnos, padres, tutores, responde a respuestas de planificación puesto que hay colaboración y reuniones en las tareas y actividades planificadas por parte de todos los agentes de la educación para llegar a conseguir todos los objetivos propuestos.
- * Ámbito de actuación que contempla. Está dirigido a todos los padres, alumnos el gabinete de orientación, al plan de orientación académico profesional y vocacional.
- * Desarrollo en equipo, trabajo tanto por parte del profesor, como del tutor, el gabinete de orientación y del alumno. Se habla de la implicación del tutor sobre alumnos, profesores y la familia. (Minedu, 2017).

C. Evaluación para la elaboración de planes de proyectos

En el contexto educativo, un plan de mejora es un instrumento que implica una planificación orientada al aumento de la calidad de los procesos y de los resultados de los centros (López, 2009). Estos planes suelen estar precedidos por la identificación de las fortalezas y de las debilidades que se derivan de la autoevaluación inicial Como consecuencia de ello, se han de diseñar propuestas conducentes a optimizar aquellos aspectos susceptibles de cambio de manera objetiva. A este respecto, los planes de mejora deben incluir en su estructura apartados específicos que informen sobre la línea de mejora, los objetivos, las necesidades detectadas, las acciones y tareas, la metodología, los recursos con los que cuenta el centro educativo, los procedimientos e instrumentos de evaluación, la secuenciación, los responsables-supervisores del plan y los agentes implicados.

Las maestras de inicial, usamos permanentemente la observación para recoger información sobre cómo se desenvuelven los niños en distintas situaciones a lo largo de la jornada pedagógica. Intentamos identificar aquellas particularidades de los niños que dan señal de lo que están

aprendiendo, de las dificultades que tienen en el camino, de qué les causa curiosidad y qué necesitan para mantener el entusiasmo e interés por aprender. Para ello, las maestras necesitamos desarrollar permanentemente nuestra capacidad de observación, es decir "... la capacidad de escucha hacia el otro para poder responder de la forma más ajustada posible a las demandas y necesidades que nos plantea." Cuando hablamos de observar nos referimos a describir la acción que realiza o ha realizado el niño, sin interpretar, sin juzgar, sin que intervenga la subjetividad de quienes observamos. Describir la acción de manera objetiva es el resultado de una buena observación. Observar, es una habilidad que se desarrolla con la experiencia, y en el ámbito pedagógico nos demanda identificar algunas cuestiones prácticas como cuándo y qué observar, así como aspectos más profundos tales como desde qué punto de vista mirar lo que observo, y de qué manera hacerlo. Por ejemplo, podemos observar lo que el niño sabe hacer o mirando lo que le falta; reconociendo sus errores como oportunidades de aprendizaje o como aspectos que lo descalifican o descalifican sus acciones.

D. Toma de decisiones asertivas en la educación

Considerando que las decisiones tomadas por los seres humanos determinan su vida y están asociados a los contextos, indagar los factores que intervienen en la toma de decisiones por parte de los estudiantes en situaciones de aula escolar, deviene valioso para comprenderlos y proyectar el trabajo en este aspecto como parte de la formación para la vida que moviliza la institución escolar desde la educación inicial.

1.1.2.2.1 Plan Anual de Trabajo (PAT)

Es el instrumento de gestión que concreta los objetivos y metas del PEI, estableciendo de forma precisa, las actividades o tareas que se realizarán en el periodo lectivo. En él se identifican los plazos y responsables, según los roles y las responsabilidades de los integrantes de la comunidad educativa. Asimismo, incluye las actividades mínimas definidas sectorialmente.

Su evaluación y actualización es permanente en función de las necesidades de la IE y de la implementación de las actividades planificadas, así como de las dificultades o situaciones imprevistas que pudieran presentarse durante el periodo lectivo.

Contiene, al menos:

- * La programación de las actividades a desarrollar durante el periodo lectivo, tomando como referencia las prácticas de gestión sugeridas en los compromisos de gestión escolar 3, 4 y 5, en el marco de las prioridades y necesidades definidas por la IE.

La implementación de dichas actividades identifica con claridad los plazos y responsables, tomando en cuenta las principales comisiones y comité conformados: Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes, Comisión de Gestión de Recursos Educativos y Mantenimiento de Infraestructura, Comisión de Educación Ambiental y Gestión del Riesgo de Desastres y Comité de Tutoría y Orientación Educativa. Si resulta necesario, se pueden desarrollar documentos específicos que detallen las actividades que se consideren más complejas, los cuales pueden incorporarse como anexos al PAT.

Aquellas II.EE. que hayan implementado plenamente las prácticas de gestión señaladas en el numeral 6.3 de la presente norma, pueden abordar otras prácticas adicionales que promuevan la mejora de los resultados de la gestión escolar, de acuerdo con sus características y necesidades.

- * La calendarización de las horas lectivas, teniendo en cuenta la modalidad, el nivel, ciclo y modelo de servicio educativo y/o otras características que se consideren relevantes.

Esta calendarización orienta la jornada laboral efectiva de los docentes. Si la IE ofrece más de un servicio, ciclo o nivel educativo o funciona en más de un turno, puede elaborar calendarizaciones diferenciadas para cada caso.

La IE incluye en sus anexos los documentos que se señalen en la normativa sectorial vigente, así como otros documentos relevantes o necesarios para el trabajo cotidiano. Puede incluir, por ejemplo, los horarios de clases, la programación del monitoreo de la práctica docente en aula y de las reuniones de planificación curricular, la descripción detallada de las actividades institucionales, entre otros.

1.1.2.2.2 Proyecto de innovación (PIN)

Nueva Ley de Educación N° 28044. La Ley General de Educación hace referencia a la Innovación en la Educación en los siguientes artículos: Artículo 5. Tercer. La iniciativa privada contribuye a la ampliación de la cobertura, a la innovación, a la calidad y al financiamiento de los servicios educativos; Artículo 8. Literal h); La educación peruana tiene a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo. Se sustenta en los siguientes principios: h) La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura; Artículo 11. Primer párrafo; La articulación intersectorial en el Estado y la de éste con el sector privado, se da en todos los ámbitos de la gestión descentralizada del sistema educativo con activa participación de la comunidad educativa. Con tal propósito, las autoridades correspondientes movilizan sus recursos y favorecen la autonomía, la innovación, el funcionamiento democrático y el fortalecimiento de las Instituciones Educativas.

Gestión de un proyecto de innovación educativa

La gestión de un proyecto está orientada a la consecución de los objetivos y resultados propuestos. Los objetivos son efectos positivos que buscamos alcanzar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y la gestión pedagógica e institucional.

“La innovación educativa es un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad determinada, sino un proceso, un largo viaje o trayecto,

que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado. Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones, y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Carbonell, 2002)

La innovación educativa es un proceso de cambio intencional y organizado de algún proceso, medio o forma de trabajo de una o más escuelas para alterar la realidad existente y obtener mejor calidad y pertinencia educativa”. (Chiroque, 2002)

¿Qué hace que un proyecto innovador tenga éxito?

- a. Amplia participación de la comunidad en diferentes etapas del proyecto, desde la definición de las necesidades que le dieron origen, la consideración y selección de las alternativas para atacar el problema, la ejecución y el seguimiento del mismo.
- b. Capacidad de construir alianzas con el sector público, organizaciones de la sociedad civil nacional o internacional. Tiene que haber una visualización de esa alianza con el Estado, hay que construir alianzas entre los diferentes sectores de la comunidad.
- c. Sinergia entre el conocimiento ancestral y el conocimiento técnico o “moderno”.
- d. Apropiación de la innovación por parte de la comunidad; incluyendo no sólo a sus líderes sino también al conjunto de los beneficios a participantes en las acciones.
- e. Liderazgo individual, interno o externo a la comunidad. Surge de las dificultades que se van presentando a lo largo del proyecto por su aporte en la solución de problemas que afrontan líderes elegidos por la comunidad.
- f. Liderazgo institucional, que igualmente puede ser interno y externo a la comunidad. Carbonell (2002).

Resultados del PIN que benefician a la IEI.

Los proyectos de innovación e investigación educativa, son uno de los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza. Los proyectos de investigación e innovación pueden incidir en renovaciones curriculares, metodológicas, tecnológicas, didácticas y de organización de los centros docentes. Precisamente una de nuestras intenciones es, frente al reto de la calidad educativa, utilizar los propios proyectos de innovación que se presenten a nuestro alcance como un evaluador interno y cualificado de los parámetros de calidad y mejora que progresivamente se vayan alcanzando.

La mejora de la calidad educativa es uno de los principios que debe inspirar toda actuación educativa. Y aunque las iniciativas para la consecución de este objetivo deben partir fundamentalmente de los equipos directivos y del profesorado de los centros de enseñanza, la Administración debe animar estas intenciones de perfeccionamiento educativo, abrir cauces para su concreción y facilitar las condiciones necesarias para el desarrollo de los planes y proyectos de renovación e innovación en las tareas educativas que puedan ayudar a materializar dichas pretensiones (Borea, 2002).

- * Eleva la calidad, amplía la diversidad y mantiene actualizada la oferta.
- * Ha probado su eficacia para abatir la reprobación y la deserción.
- * Exige modelos administrativos ágiles y eficientes.
- * Propicia el diseño de reglas para la movilidad, el intercambio y la internacionalización de profesores.

1.1.2.2.3 Manual de organización y funciones (MOF)

Es el documento en el que se describe la organización de la Institución Educativa; las funciones de cada uno de los órganos y/o unidades organizativas; los cargos que comprenden; y las relaciones que se establecen entre ellos. La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que, cada miembro de la

comunidad educativa, pueda ubicar sus propias funciones, la de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan.

Para elaborar el manual de funciones se recomienda:

- * Analizar y evaluar la pertinencia de la estructura organizativa vigente en relación a los cargos, las funciones, las relaciones y los canales de comunicación entre los diferentes órganos, los niveles de autoridad y dependencia.
- * Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones pertinentes al contexto.
- * Una manera de obtener estos datos es que cada miembro de la comunidad educativa identifique y analice lo que compete a su quehacer en su institución.

Pueden ayudarse con el siguiente cuadro para identificar los cargos y funciones que se están dando en la práctica diaria en la institución y, en un segundo momento, para plantear las modificaciones pertinentes.

Tabla 2

Cargos y funciones de la Institución Educativa

Órganos	Funciones	Cargos e instancias	Nivel de autoridad	Comunicación y relación
Dirección	Planifica, dirige, coordina, controla y supervisa acciones pedagógicas y administrativas.	Director Sub- director de formación general.	Es la primera autoridad de la Institución Educativa. Es el cargo que sigue en jerarquía a la Dirección.	Con instancias superiores órganos internos y organismos de la comunidad. Con la comunidad y los profesores sobre asuntos académicos.
Coordinación.	Articula, relaciona las instancias y las acciones educativas.			
Ejecución	Programa, ejecuta y evalúa el proceso y funciones			
Apoyo	Presta los servicios específicos necesarios			
Asesoramiento	Orienta en aspectos generales o especializados la acción pedagógica			

1.1.2.2.4 Reglamento Interno (RI)

Es el instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la IE. Para promover una convivencia escolar democrática y un clima favorable a los aprendizajes, en el marco de las normas sectoriales vigentes dependiendo del tipo de gestión de la IE, y prestando especial atención a las funciones y responsabilidades asignadas a los distintos miembros de la comunidad educativa, particularmente al personal directivo, docente y administrativo.

Para ello, establece pautas o procedimientos de actuación, comunicación y convivencia de aplicación exclusiva en la IE entre los integrantes de la comunidad educativa, teniendo en cuenta la modalidad, nivel, ciclo y modelo de servicio educativo y/o otras características que se consideren relevantes.

Su evaluación y actualización es anual, aunque puede ser revisado y reajustado periódicamente, sujeto a los hechos que alteren o pongan en riesgo la convivencia escolar favorable al desarrollo de los aprendizajes o contravengan los valores y principios presentes en los enfoques transversales del CNEB y su implementación.

Con la finalidad de contar con un documento ágil y pertinente para la IE, se recomienda usar un lenguaje sencillo y evitar que sus contenidos repitan lo expresamente establecido en el marco normativo sectorial aplicable.

Contiene, al menos:

- * Las pautas o los procedimientos de actuación y de comunicación de aplicación exclusiva en la IE, por los integrantes de la comunidad educativa
- * Las normas de convivencia de la IE concertadas con los integrantes de la comunidad educativa, y que reemplazan cualquier contenido referido a normas de disciplina.
- * En el caso de las I.E.E. privadas, debe incluir los contenidos establecidos en las normas de la materia aplicables.

1.1.2.2.5 El Informe de Gestión Anual (IGA)

Comprende el resumen estadístico de los Cinco compromisos de Gestión Escolar; así como también datos cualitativos expresados en logros relevantes, aspectos críticos y propuestas de intervención.

Es el resultado del proceso de autoevaluación de la gestión en la Institución educativa con participación de los actores educativos en base a lo establecido en el PEI y los indicadores de desempeño establecidos colectivamente. El director evalúa y registra logros y avances en los procesos pedagógicos y en el uso de recursos. Se elabora por lo menos una vez al año, fundamentalmente al finalizar el periodo fiscal.

Contiene al menos:

- * Datos Generales de la institución educativa
- * Como está organizado la institución educativa
- * Objetivos anuales
- * Actividades desarrolladas (Para el logro de los objetivos) Básicas, de apoyo y complementarias
- * Financiamiento según fuentes: Recursos directamente recaudados, donaciones, Transferencias, otros
- * Conclusiones fundamentales: A nivel de logros, A nivel de dificultades, Otros
- * Anexos.

1.1.2.2.6 Clima Institucional

El concepto de clima escolar se utiliza en educación, principalmente, a partir de los estudios sobre eficacia escolar. Desde esta línea, diversos estudios muestran consistentemente su importancia para favorecer los aprendizajes de las y los estudiantes. En el caso de Latinoamérica se ha encontrado que el clima escolar es el factor asociado a los aprendizajes con mayor incidencia en los estudiantes (Unesco, 2008). Hay que destacar que la importancia del clima escolar para favorecer los aprendizajes no se limita a áreas como la matemática, la comprensión de textos o las ciencias naturales. Existe también evidencia respecto de la importancia del clima

escolar para favorecer el desarrollo moral de los estudiantes. El concepto de clima escolar tiene antecedentes en la noción de clima organizacional propia del entorno laboral. Es importante tener en cuenta estos antecedentes, pues, por ejemplo, si bien la escuela es también una organización laboral, pues allí trabajan personas adultas, esto no define su especificidad, sino más bien el hecho de ser una comunidad educativa al servicio de la formación y bienestar integral de los estudiantes. Algunos autores centran la noción de clima escolar en “la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar... y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan”. Sin embargo, con clima escolar se suele aludir también a la percepción de diversas dimensiones de la vida escolar, como las relaciones interpersonales, la enseñanza y el aprendizaje, el sentido de seguridad, el ambiente de la institución (conexión y compromiso con la escuela, así como el entorno físico, los recursos y suministros) y los procesos de mejora (Minedu, 2016). Siguiendo también una concepción multidimensional del concepto de clima escolar, Frisancho (2016) sintetiza en tres sus grandes componentes:

- * Características físicas de la institución educativa.
- * El sistema social de relaciones entre los individuos y grupos (convivencia escolar).
- * El sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa (cultura escolar).

1.1.3 La planificación y la gestión desde un entorno epistemológico

La planificación no tiene un único significado, algunas posturas la consideran un proceso político y social, pero otras la entienden como un conjunto de procesos técnicos que imprimen sistematicidad a la toma de decisiones en el ámbito del desarrollo general, sectorial u organizacional. Estos significados dependen, por supuesto, de los procesos sociales que se han desarrollado en distintos momentos históricos. La planificación plantea varios elementos epistemológicos: el sujeto que planifica; el espacio poblacional sobre el que se toman las decisiones; los marcos de trabajo y la utilización del conocimiento científico mediante la cual se

selecciona la evidencia (objetivo/abstracto vs. subjetivo/experiencial) y se le da significado para la legitimación de las decisiones; la supuesta neutralidad, que se contrapone a los elementos de carácter cultural, y los actores sociales en conflicto que se disputan entre los reclamos a los procesos de injusticia social o los elementos de validez y verdad pretendidos por la ciencia. La epistemología de la planificación se debate entonces entre la tendencia general de la racionalidad y la lógica abstracta y la epistemología de la multiplicidad, que plantea a su vez el dilema del poder y la inclusión.

Los procesos de planificación pueden clasificarse de acuerdo con los marcos epistemológicos, cuya génesis ha estado determinada, como se mencionó arriba, por procesos de carácter histórico, científico, social y político que definen el rol del Estado y su relación con la sociedad y el mercado, así como los desarrollos tecnocientíficos generados a partir de los desarrollos informáticos. Debido a que los distintos tipos de planificación surgen como procesos históricos en contextos particulares y apuntan a metas diferenciales, la planificación ha adquirido conceptos, alcances, métodos y técnicas diferentes. Hasta ahora las corrientes de planificación han estado basadas predominantemente en el positivismo, pero otras corrientes contemporáneas también han hecho aportes importantes a su construcción: el posmodernismo, la teoría sistémica y más recientemente la teoría del caos. Por otro lado, el modelo teórico-conceptual de la planificación que se asuma y el posicionamiento político e ideológico del planificador, como tomador de decisiones, definen el marco de la acción. Pese a los desarrollos y las variaciones en los métodos desarrollados a partir de la década de los setenta, el tomador de decisiones.

Una de las Corrientes que la investigadora asume es la **prospectiva o de innovación**: Esta corriente no solamente supone la integración entre la formulación de planes, programas y proyectos y su instrumentación, sino que además requiere de la participación de todos los sectores interesados en el proceso de planeación.

La teoría de la gestión es un abanico que engloba a una serie de teorías y modelos que, desde los orígenes de la administración han contribuido al desarrollo de las organizaciones modernas. Koontz en su libro Administración una perspectiva

global, muestra el surgimiento del pensamiento administrativo. La administración científica con: Frederick Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth. Teoría moderna de la administración operacional con Henri Fayol. Ciencias de la conducta con: Hugo Munsterberg, Walter Dill Scott, Max Weber y Elton Mayo y F. J.. Teoría de sistemas con: Chester Bernard. Surgimiento del pensamiento administrativo moderno y contribuciones recientes a la administración con: Peter F. Drucker, W. Edwards Deming, Lawrence Peter, William Ouchi, Thomas Peters y Robert Waterman. La posición de la investigadora en síntesis, se podría decir que la teoría de la gestión educativa es un conjunto de principios y normas que explican el funcionamiento de las instituciones educativas, guían su funcionamiento y como han de ser gestionadas para alcanzar la mayor eficacia y eficiencia posibles en la calidad de la educación.

El management o gestión, nacida de la administración empresarial se ha convertido en el eje de cambio en las instituciones. Todo proceso posible de ser identificado, clasificado y estudiado tiene que ser gerenciado. La excelencia, la calidad total, el logro del cero defecto, los círculos de calidad, la planificación por proyecto, la autonomía, el liderazgo, la innovación, hacen parte de los aspectos que forman la gestión. Ésta constituye más que una simple forma de planificación o administración: involucra un cambio en el modo en que pensamos, actuamos, sentimos; en suma, un cambio en la forma de ser de los individuos y de las organizaciones.

La gestión aparece como una forma de hacer frente a la nueva realidad donde la libertad y la autonomía hacen parte de la sociedad de la información y del conocimiento. Aparece flexible y abierta y permite que cada uno sea responsable y capaz de la toma de decisiones por medio de las organizaciones. Es vista como una solución frente a esa sociedad rígida, estable, jerárquica, que oprimía a los sujetos y les impedía escoger, crecer y hacer parte, ya que origina las condiciones para el cambio y la ampliación de la capacidad de decisión y acción de las personas. Cada individuo será entonces llamado a construir su propio destino, enseña al management como una forma diferente de pensar y actuar en un mundo incierto.

1.1.4 Marco del buen Desempeño Directivo

Intenta reconocer el complejo rol del director ejerce con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas el logro de aprendizaje de los estudiantes este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás puestos que brindan insumos para la evaluación formación a través de capacidades e indicadores.

El Marco del Buen Desempeño Directivo, es una herramienta estratégica de la reforma de la Institución Educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas en el sector de educación en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM 2012), está estructurado dos dominios, siete competencias y veintiún desempeños:

Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.

Desempeño 1: Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.

Desempeño 2: Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.

Competencia 2: promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

- **Desempeño 3,4,5,6:**

Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia

los recursos humanos, materiales, tiempo y financiero, así como proviniendo riesgos.

- **Desempeño 7,8,9,10,11:**

Competencia 4: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de los aprendizajes.

- **Desempeño 12,13,14:**

Dominio 2: (MINEDU. 2014).

1.1.4.1 Marco del buen Desempeño Docente

Promover la revaloración social y profesional de los docentes estableciendo un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente como guía dando coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, promoviendo la reflexión de los docentes sobre su práctica educativa con los Dominio, competencias y desempeño seleccionados:

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, comprende la planificación del trabajo pedagógico a través del programa curricular las unidades didácticas, sesiones de aprendizaje en el marco del enfoque intercultural e inclusivo.

Competencia: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes, sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoque y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

Desempeño:

D1: Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.

D2: Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.

D3: Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. (Ministerio de Educación, 2012).

1.1.4.2 Mejoramiento de la calidad educativa

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad en el mejoramiento de las Instituciones Educativas. (Ministerio de Educación, 2017).

1.1.5 El aplicativo informático SIAGIE en la Planificación Educativa y la Gestión de Pedagógica

El Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) es un instrumento de carácter oficial que el MED pone a disposición de las IIEE para apoyar la administración de la información relacionada a la matrícula, asistencia y evaluación de estudiantes. Permite al Estado, Ministerio de Educación, Instancias Descentralizadas, Gobiernos Regionales y Locales contar en tiempo real con información (de Instituciones Educativas, Estudiantes, Personal a su cargo y seguimiento del proceso educativo) para una eficiente planificación, oportuna toma de decisiones, diseño de estrategias, programas y políticas educativas idóneas y el monitoreo y retroalimentación de las mismas.

A. Esquema de trabajo del SIAGIE

MINEDU	<ul style="list-style-type: none"> • Crea usuarios DRE/UGELS/CEM • Actualiza aplicación • Configura aplicación • Soporte nivel 2
DRE's / UGEL's / CEM	<ul style="list-style-type: none"> • Crea usuarios a las IIEE • Visa formatos oficiales • Soporte nivel 1
Instituciones Educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Configura la IIEE • Genera formatos oficiales • Administra matriculas • Registra asistencia y calificaciones • Crea roles para acceso docente y familiares
Personal de la IE / Docentes	Puede acceder a cualquier opción de la IE de acuerdo al Rol asignado
Apoderados / Familiares	Consulta Notas y asistencia de estudiantes a su cargo

El SIAGIE representa una herramienta informática para la gestión de las instituciones educativas que permite la emisión de nóminas de matrícula y actas consolidadas de evaluación, cuyo alcance funcional principal es el registro de estudiantes, matrículas y evaluaciones; con ello el Sector contará con la Base de Datos Nacional de Estudiantes como apoyo a la toma de decisiones., El uso del SIAGIE es obligatorio para la emisión de nóminas, fichas y actas.

Con el SIAGIE se efectiviza la gestión de los procesos de matrícula, asistencia y evaluación de estudiantes con el uso de Tics., se asegura una aplicación estandarizada del marco normativo que regula entre otros, los procesos de matrícula y evaluación de estudiantes, uso de formatos oficiales y reglas de promoción y repitencia. Por primera vez, disponibilidad de una base de datos nacional que permite disponer de indicadores de gestión que apoyan la toma de decisiones y contribución significativa a la cultura informática en el personal de instancias descentralizadas e instituciones educativas permitiendo la disponibilidad oportuna de formatos oficiales de nóminas de matrícula por parte de la totalidad de IE a nivel nacional.

B. Alcance del sistema:

El sistema está diseñado para ser usado por el personal directivo, administrativo y docente de las instituciones educativas. También es usado en las instancias educativas regionales en modos de consulta y de gestión. El uso del sistema se extiende para los familiares de los estudiantes quienes podrán consultar el avance en la evaluación y la asistencia del estudiante y demás datos de importancia para el familiar. Las instancias de gestión educativa local podrán realizar funciones de consulta de la información contenida en las instituciones educativas, así como también participar en procedimientos que requieran su aprobación o supervisión.

C. Descripción general del sistema:

El sistema irá evolucionando incluyendo nuevas funcionalidades que van de la mano con la normatividad vigente. Actualmente, el sistema cuenta con los siguientes módulos:

Administración IE: Este módulo permite registrar la información general y configuraciones de la Institución Educativa para cada año escolar o periodo promocional, incluyendo el registro de personal de la IE.

Estudiantes: Este módulo permite la administración de información de los estudiantes dentro de una Institución Educativa en un año escolar o periodo promocional correspondiente. Incluye el registro de datos personales de los estudiantes, procesos de traslados, retiros, entre otros.

Matrícula: Este módulo comprende todo el proceso de matrícula de los estudiantes en la Institución Educativa correspondiente a un año escolar o periodo promocional desde el registro de la matrícula de estudiantes hasta la impresión y envío de Nóminas de Matrícula a la UGEL mediante el sistema para su aprobación.

Asistencia: Este módulo permite el registro de la asistencia diaria en la Institución Educativa de los estudiantes matriculados.

Evaluación: Este módulo comprende todo el proceso de evaluación de los estudiantes en la Institución Educativa correspondiente a un año escolar o periodo promocional desde el registro de las calificaciones por periodo de evaluación en

la Fase Regular, hasta la impresión y envío de Actas consolidadas de Evaluación a la UGEL mediante el sistema para su aprobación.

Reportes: Este módulo permite generar reportes de notas globales por estudiante años anteriores al de matrícula actual en la IE en el nivel secundaria, reporta información de notas de las actas finales de evaluación de cada estudiante, en primaria permite obtener información sobre edad del estudiante y cantidad de años estudiados en el nivel inicial.

Miscelánea: Se ha incluido una opción para liberar el DNI que no corresponde al estudiante y se ha incluido la validación que al momento de grabar los datos que trae RENIEC y estos son diferentes a lo que se tiene registrado, no permita hacer los cambios Si el usuario hace clic en el botón “Aceptar” siendo los datos registrados en el SIAGIE diferentes a los del RENIEC, se mostrará un mensaje indicando que los datos del estudiante no coinciden con los datos del DNI en el RENIEC, caso contrario será validado si los datos corresponden.

1.2 Antecedentes

Según la revisión bibliográfica se encontró las siguientes investigaciones que guardan relación, con la investigación, y son los siguientes:

Quispe (2006) concluye que las funciones de la administración no se están aplicando como lo establece los lineamientos de la política educativa actual por lo consiguiente la falta de capacidad de liderazgo y mantenimiento del clima institucional en las Directoras, en la planificación como base la elaboración del Proyecto Educativo Institucional no satisface la solución de problemas al no contar con la participación de la comunidad educativa.

Vizcarra (2005) tuvo como objetivo de diagnosticar la gestión administrativa y pedagógica de la escuela, siendo la investigación de tipo descriptivo y la técnica aplicada fue la observación directa, llegando a concluir que en planificación y organización cuentan con el PEI, PAT, RIN, MOF, que permite la gestión administrativa y cumplimiento de funciones del Director, docentes y padres de familia, llegando a comprobar que el 82% de docentes no han participado de la elaboración del PEI siendo elaborado exclusivamente por el Director, recalando la poca participación de docentes en la elaboración de documentos de planificación y organización para la institución.

Asqui (2005) plantea como objetivo determinar el resultado de la gestión administrativa relacionado a las actividades programadas, el tipo y diseño de investigación es expost facto y el diseño descriptivo comparativo, la técnica de recolección de datos se basa en la observación, en las actividades concernientes a la ejecución de lo programado en ambas instituciones llegando a concluir que el 9% de actividades programadas no fueron ejecutadas de las cuales son científicas, pedagógicas, administrativas, mejoramiento de infraestructura y equipamiento, artísticas culturales y religiosas y deportivas.

Sardón (2016) planteo como objetivo de determinar el nivel de correlación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias, el mismo que concluye que el liderazgo transformacional del director, a través de sus seis dimensiones, tiene relación significativa con la gestión escolar de la institución educativa, expresada en los seis compromisos de gestión. Debido al resultado obtenido en la prueba estadística, donde el valor de la correlación de Pearson es 0,681, por lo que existe una correlación moderada entre dichas variables.

Condori (2017) planteo como objetivo es determinar el grado de correlación existente entre el liderazgo y gestión del Conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público, el mismo que concluye que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno, que es $r = 0,72$, debido a que la existencia de un regular nivel de liderazgo personal e institucional hace posible que haya regulares niveles de gestión del conocimiento de capital tangible y de recursos humanos.

Aguirre (2018) planteó como objetivo determinar la relación entre nivel de conocimiento del docente de Evaluación y Acreditación de la Educación Básica Regular y el nivel de calidad de la gestión Educativa en las Instituciones Educativas, el mismo que concluye con el estudio realizado se determinó claramente la relación positiva que existe entre el nivel de conocimiento de los docentes sobre la evaluación y acreditación de la Educación Básica Regular en un 21% y el nivel de gestión de calidad educativa a 9% de las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

Para Tarazona (2016) planteó como objetivo Determinar de qué manera los estilos de gestión de los directivos influyen en la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco, el mismo que concluye que los estilos de gestión de los directivos influyen significativamente en la

efectividad de la planeación educativa de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la Región Huánuco. Se afirma esto según el coeficiente de Rho de Spearman que nos muestra un valor de 0,678, lo que indica una correlación positiva considerable. Además, según la tabulación cruzada un 69% de los encuestados afirmo estar en desacuerdo con el estilo de gestión aplicado actualmente por los directivos, y un 31% dijo estar poco de acuerdo, esto explica la ineficiencia en la planeación educativa.

Troncoso (2018) planteó como objetivo Describir cómo gestionan las prácticas pedagógicas del Dominio B y C del Marco para la Buena Enseñanza MBE, los docentes que realizan clases en los 7° y 8° años de las Escuelas Municipales del macro sector Pedro de Valdivia de la comuna de Temuco, y a si mismo concluye Luego de tabulada, analizada e interpretada la información recogida a través de las pautas de observación de clases, aplicadas a ocho (8) profesoras (es) que trabajan en los 7° y 8° años, en las asignaturas de lenguaje y comunicación, en tres (3) escuelas del macrosector Pedro de Valdivia de Temuco (Escuela Campos Deportivos, Escuela Pedro de Valdivia y Escuela Villa Carolina); la presente investigación ha podido analizar y explicar la forma en que los docentes gestionan las prácticas pedagógicas que se encuentran descritas en los criterios, descriptores y dominios B y C del MBE y los efectos y consecuencias que éstas tienen al interior de las salas de clases entre profesores y estudiantes, donde el docente es el conductor y guía de este proceso dinámico y planificado de formación integral de la persona humana.

Herrera (2018) desde la perspectiva de profesores, estudiantes y apoderados, planteó como objetivo Evaluar la Pertinencia Educacional y Pedagógica del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Malvina Romero Vidal de Concepción en relación a las características del Modelo Dialógico de la Pedagogía, desde la perspectiva de profesores, estudiantes y apoderados, a si mismo concluye en este sentido es importante afirmar que un Proyecto Educativo Institucional pertinente, necesariamente debe tener como fin último el ver la educación como un derecho de todo ser humano y como un deber social, el cual está fundamentado en el respeto, y tiene la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad; para un mejor desenvolvimiento dentro de una sociedad basada en los valores éticos, el trabajo y la participación activa. Tomando en cuenta lo anterior, es posible señalar que dentro de la realidad estudiada y a partir de los análisis realizados, que existe mayor predominio de un modelo pedagógico más de carácter tradicional, donde en términos de pertinencia de

proyectos educativos institucionales, dista bastante de responder a las necesidades Educativas y Pedagógicas en los sujetos involucrados en tanto que aún no se considera la participación activa de los distintos estamentos interesados, es decir, en la institución se dan fenómenos que permiten ubicar el contexto educativo dentro de una base filosófica idealista que asumen los métodos llamados medievales, métodos pedagógicos ya obsoletos a las exigencias de la sociedad de hoy.

Lemus (2018) planteó el objetivo contextualizar la gestión pedagógica inclusiva en tres centros educativos públicos preescolares de la comuna de Papudo, en el período, así mismo concluye Que los Proyectos educativos institucionales de los tres Establecimientos declaran a través de su misión institucional, la aceptación de la diversidad e inclusión educativa de sus alumnos, a través del desarrollo como Centros que fomentan la equidad educativa, la entrega de valores como el respeto por el otro, formar a sus alumnos para la buena convivencia e interacción con los demás, trabajar por la diversidad en su enseñanza y lograr una educación inclusiva sin discriminación.

Toledo (2018) planteó como objetivo Diagnosticar los efectos que produce el clima organizacional de la comunidad escolar en la entrega de una educación de calidad en los Establecimientos Municipales de enseñanza básica de la Comuna de San Pedro de la Paz, y concluye referente al ámbito de la estructura, la que se relaciona con lo normativo, roles y funciones fundada en la institucionalidad como unidad educativa, esta se muestra predominantemente enferma, lo que influye en el clima organizacional, manifestándose desfavorable en la entrega de una educación de calidad.

Lobos (2018) planteó el objetivo Caracterizar cualitativamente la gestión pedagógica en establecimientos categorizados durante tres años consecutivos con desempeño insuficiente en la Región del Biobío, y concluye Falta de preparación en gestión y liderazgo: la mayoría de los directores y sus equipos no tienen estudios que sustenten el rol que realizan, por lo que generalmente actúan según lo que han visto siempre hacer o lo que intuitivamente piensan que es correcto, enfocándose en los cumplimientos normativos y administrativos. Como consecuencia, no hay retroalimentación de planificaciones ni evaluaciones, siendo éstos, instrumentos que se solicitan para el cumplimiento de lo que se solicita desde el sostenedor, Superintendencia de Educación, Agencia de Calidad o Ministerio de Educación.

Cornejo (2018) planteó como objetivo Determinar la relación entre la gestión pedagógica del docente, y los grupos de interaprendizaje en las instituciones educativas de la ciudad de Juliaca, así mismo concluye Al efectuar la investigación encontramos que la gestión pedagógica del docente se ubica en el nivel de proceso un 59.4 % en las instituciones educativas de nivel de educación primaria de la ciudad de Juliaca, con lo que se afirma que el nivel de desempeño docente se ubica en este nivel.

Pilco (2017) planteó como objetivo Determinar si la comunicación según el estilos de gestión es determinado por el liderazgo desarrollado por las directoras institucionales en la región de Puno, así mismo concluye Se identificó que el liderazgo mostrado por la directora en relación al compromiso con el desarrollo de la institución en un 23% muestra un compromiso con la gestión de calidad, en un 27% se encuentra comprometido con la mejora continua de la institución educativa a diferencia de un 27% de directoras que no muestran compromiso con el desarrollo de la institución.

Chipana (2015) planteó el objetivo Determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la calidad educativa, en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro, así mismo se concluye que el trabajo de campo se deduce que existe una relación directa y positiva entre las variables de la gestión pedagógica y calidad de aprendizaje en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro es positivo y directo a 0.58 de grado de relación, lo cual queda confirmada a nivel de los encuestados (tabla N° 23) y análisis de contenido de la calidad educativa; referente a la comprensión lectora destacada en ambos grupos es el nivel de proceso, que en la UGEL San Román es de 61.4% y Azángaro 57.6%. Por otra parte, en la competencia de matemática resalta la UGEL San Román en proceso con un 43.5% y en Azángaro en inicio a 60.7%, lo que indica que en ambos lugares los estudiantes no logran su aprendizaje para el grado requerido.

Gonzales (2019) planteó el objetivo Determinar la influencia de la gestión pedagógica en los cambios innovadores de educación inclusiva, Arequipa, así mismo concluye Se concluye que la gestión pedagógica presenta una influencia significativa en los cambios innovadores de la educación inclusiva; en las instituciones educativas especiales y las instituciones educativas de básica regular, que se encuentran en la provincia de Arequipa; la mayoría de docentes encuestados, según sus respuestas han precisado que el nivel en las dimensiones correspondientes es avanzada, lo que generaliza los resultados a ambas

variables y de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman 0,596 y su significancia bilateral.

Pachas (2019) planteó el objetivo y concluye Los componentes de la planificación estratégica cumplen con un proceso útil. Indicar la identidad de la institución en la misión, dar a conocer la proyección hacia el futuro con la visión, establecer objetivos estratégicos, los cuales se lograrán si es que se aplican adecuadamente las estrategias las cuales serán evaluadas con indicadores de desempeño que controlarán los avances y los resultados.

Ayma (2018) planteó como objetivo de Determinar en qué medida las dimensiones de gestión institucional, administrativa, pedagógica y contribuyen en la explicación del clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Villa el Salvador, 2017, así mismo concluye .Si consideramos las subvariables introducidas gestión institucional, gestión comunitaria y gestión pedagógica de la gestión educativa de las instituciones educativas de secundaria en el primer modelo para explicar la variabilidad del grado de compromiso en el clima organizacional factor implicación de los docentes encuestados, con un F 42,082 y un p-valor de 0 se confirma que existe regresión lineal múltiple significativa para cualquier nivel de significación; es decir que el modelo final dado por: $CLIORGFACIMP^{\wedge} = 19,011 + 0,271 \cdot GESINS + 0,334 \cdot GESCOM + -0,176 \cdot GESPED$ explica un 31,3% de la variabilidad del clima organizacional factor implicación que contribuye a la gestión educativa de las instituciones educativas de secundaria del distrito Villa el Salvador. Considerando el coeficiente de determinación diríamos que es un 32,1% esto produce un ajuste bajo en la predicción por parte de la gestión institucional, gestión comunitaria y gestión pedagógica de la gestión educativa de las instituciones educativas de secundaria del distrito Villa el Salvador.

Echevarría (2017) planteó como objetivo Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión organizacional y la calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas en la Unión Peruana del Sur, así mismo concluye La gestión administrativa en términos de optimización de recursos, control escolar, infraestructura se relacionaron significativamente con la calidad educativa en términos de eficiencia (retirados, graduados, tiempo de aprendizaje e inversión por alumno) y eficacia (cobertura y niveles de aprendizaje). Las relaciones más significativas fueron: en términos de eficiencia, el indicador desaprobados con el control escolar ($r=-0.435^*$, $p=0.048$) de forma inversa, y

el indicador número de repitentes se relacionó significativamente con control escolar ($r=-0.633^*$, $p=0.027$) y una inadecuada infraestructura ($r=-0.631^*$, $p=0.028$), ambas de manera inversa, el indicador retirados se relacionó de manera inversa con infraestructura ($r=-0.825^*$, $p=0.001$); por otro lado, los graduados se relacionaron directamente con la optimización de recursos ($r=0.461^*$, $p=0.043$), el tiempo de aprendizaje se relacionó con la optimización de recursos ($r=0.507^*$, $p=0.042$), y el indicador inversión por alumno se relacionó con la optimización de recursos, ($r=0.451^*$, $p=0.041$). En términos de eficacia la cobertura se relacionó con la optimización de recursos ($r=0.478^*$, $p=0.046$), y finalmente, el nivel de aprendizaje se relacionó con el control escolar ($r=0.508^*$, $p=0.049$).

Sardón (2018) planteó su objetivo la investigación respondió al problema principal: ¿Cuál es la importancia de la gestión educativa en el buen desempeño docente en la Institución Educativa 11 de Mayo del distrito de Cayma de la Región Arequipa- 2018?, así mismo concluye Los resultados de cada instrumento se sistematizaron en los gráficos y cuadros, que permitió concluir que al realizar el análisis de la gestión educativa por dimensiones en la institución educativa 11 de mayo de educación secundaria de gestión estatal se observa que la gestión institucional, la gestión pedagógica regular y la gestión administrativa es regular. Sin embargo, considero que no existe una marcada diferencia entre bueno, regular y malo.

Limachi (2018) planteo el objetivo determinar la calidad de gestión del personal directivo en el nivel secundaria de menores de la Institución Educativa Carrión de Yanaoca. La muestra estuvo conformada por 30 docentes que laboran en la Institución Educativa. Para la recolección de la información se hicieron uso de un cuestionario estructurado para obtener información de cada personal directivos, así mismo concluye que los resultados nos muestran, que el 44.% de los docentes encuestados manifestaron que la administración del personal directivo en la Institución Educativa en el nivel secundaria de menores es regular, el 47% de los docentes manifestaron que el liderazgo del personal directivo en la Institución Educativa en el nivel secundaria de menores es malo, el 60.% de los docentes manifestaron que la planeación estratégica del personal directivo en la Institución Educativa en el nivel secundaria de menores es malo, el 60.% de los docentes manifestaron que la supervisión y monitoreo del personal directivo en la Institución Educativa en el nivel secundaria de menores es malo. En conclusión, el 52% de los

docentes manifestaron que el nivel de gestión del personal directivo en la Institución Educativa en el nivel secundaria de menores es malo.

1.3 Definición de términos básicos

1.3.1 Planificación Educativa

La planificación educativa en la tarea docente ha devenido en una rutina caracterizada por el cumplimiento simplemente administrativo y formal. Contrariamente, refieren que enseñar ciencias naturales implica articular el modo en que pensamos a la ciencia con los procesos de enseñanza y aprendizaje, y ello deviene en la organización y planificación de la tarea pedagógica. (Furman & Zysman, 2011).

1.3.2 Planificación Estratégica

Es una oportunidad para el diálogo y para, a través del diálogo genuino, alcanzar entendimientos compartidos que afectarán a: la estrategia como expresión de lo que se quiere conseguir, no simplemente de lo que se va a hacer. Se describe mejor como la manifestación de propósitos o intenciones y no como simple expresión de un deseo. La puesta en práctica es una parte importante de la estrategia, pero se necesita claridad en los propósitos antes de ser comunicada y llevada a la práctica. (Casassus, 1999).

1.3.3 Planificación Operativa

Podamos planificar operativamente como alcanzar los resultados esperados, para lo cual utilizaremos los presupuestos operativos, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa. (Sánchez, 2002).

1.3.4 Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación. Como práctica política cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática. De lo expuesto, la gestión pedagógica es la concepción teórica y práctica de la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación del trabajo educativo que permite desarrollar

condiciones apropiadas para que los estudiantes sean artífices de su propio aprendizaje. (Sander, 2002).

La gestión pedagógica requiere reflexión, participación, acción colectiva, planeación, evaluación y seguimiento. La labor pedagógica no puede ser pensada como un acto meramente individual de cada maestro, o como un proceso técnico cuyas decisiones dependen de la experiencia de un equipo de gerencia que puede decidir sin consultar y sin negociar; por el contrario, exige una acción colectiva e institucional para que tenga éxito (Diez Hurtado, 2010).

1.3.5 Gestión Estratégica

Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa (Ortiz, 2010).

1.3.6 Gestión Operativa

La gestión operativa abarca cambios no solamente en la estructura de la organización sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tiene una notable influencia en cuestiones organizativas, innovadoras de técnicas y estrategias acorde a con los proyectos. (Ortiz, 2010).

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

El interés por este estudio está en función de conocer el mundo actual se ve sorprendido con la evolución acelerada de las ciencias y la tecnología que modifican las circunstancias sociales, culturales, políticas, económicas y legales de la sociedad, ocasionando grandes cambios en el comportamiento de las organizaciones y la vida de los seres humanos. La teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas organizacionales.

La población exige el mejoramiento de la educación, los cuales deben estar dirigidos, sin excepción, a todos los estratos sociales y garantizar el derecho a una educación de calidad y equidad para todos los estudiantes. Avanzar hacia esta mejora ha sido el foco de las reformas educativas en nuestro país, y en ello se reconoce que en el ámbito de las instituciones educativas los factores "gestión" y "Planificación" en el ámbito educativo. Puesto que las evaluaciones de Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) y la Evaluación Censal de estudiantes (ECE) en sus resultados presentados dan a conocer que los estudiantes en su mayoría tienen deficiencias puesto que no logran desarrollar sus habilidades cognitivas en las áreas presentadas en cada evaluación.

A pesar de los esfuerzos que realiza el Ministerio de Educación sobre la calidad de la gestión educativa, se evidencia actualmente deficiencias severas en cuanto a la elaboración de instrumentos de gestión puesto que no se realizan con una planificación para su formulación, en algunos casos no tienen estos instrumentos que son soporte para una buena gestión estratégica, cuya mirada hacia el futuro es incierta y su gestión operativa es deficiente sin avances significativos en el que hacer educativo.

El uno de los problemas de la gestión, es la posición que establecen las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de Puno asumiendo roles autoritarios y un liderazgo pedagógico incipiente. Actitudes poco democráticas que crean conflictos internos entre la comunidad educativa.

En el marco de referencia, las teorías de gestión posibilitarán desde la planificación administrativa de las Instituciones Educativas hasta el análisis de las informaciones legales y reglamentarias referidas al sistema educativo. En este proceso mediante el cual la directora determina en forma coordinada las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán todo con el fin de mejorar la educación que tengan impacto en los estudiantes. Para esto se requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos de la comunidad educativa), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir lograr la buena imagen la institución educativa.

En las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad Puno se ha podido observar que las directoras no toman conciencia de la importancia de la planificación educativa cuando elaboran sus instrumentos de gestión de manera improvisada sin contar con la participación de los agentes educativos, impidiendo el involucramiento de los llamados a elaborar dichos documentos, he ahí los resultados de la gestión que se dé en una institución educativa. Así la ficha de análisis documental aplicado por la investigadora para la verificación de los documentos de gestión realizado en el mes de mayo del 2019 revela que solo el 17% de las directoras de las instituciones educativas elaboran adecuadamente sus instrumentos de gestión, el resto lo realiza de manera regular y deficiente, y en algunos casos no tienen implementado sus instrumentos de gestión.

De acuerdo a la prueba piloto realizado para la identificación del problema y la confiabilidad del instrumento se pudo observar, que entre las escalas de calificación de regular y deficiente el 58% de las docentes afirman que la directora muestra algunas deficiencias y debilidades en la planificación educativa, el 62% de las docentes sostienen que la directora regular y deficientemente maneja una posición estratégica frente a la gestión educativa en la formulación de instrumentos de mediano y largo plazo para el mejoramiento continuo de las practicas pedagógicas y el 58% de los docentes aseveran

que la dirección muestra deficiencias en el mando del clima institucional y regularmente en la elaboración y formulación de instrumentos de corto plazo que es imperativo para aumentar su capacidad de conseguir los objetivos institucionales.

Los resultados demuestran que la mayoría de las instituciones educativas tienen que mejorar en la formulación, diagnóstico y planificación de estos instrumentos de gestión que son de vital importancia para la mejorar la funcionalidad de las instituciones educativas por ende la calidad de la educación de los niños.

2.2 Enunciado del problema

2.2.1 Pregunta general

¿En qué medida incide la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del nivel inicial?

2.2.2 Preguntas específicas

- * ¿En qué medida incide la Planificación Educativa en la Gestión Estratégica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del nivel inicial?
- * ¿En qué medida incide la Planificación Educativa en la Gestión Operativa del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del nivel inicial?

2.3 Justificación

La investigación tuvo el propósito de determinar en ¿qué medida? incide la planificación educativa en la gestión pedagógica, gestión estratégica y en la gestión operativa en las instituciones educativas de la ciudad de Puno. Asimismo, en identificar las causas que ocasiona la planificación en la gestión.

La investigación permite conocer los diversos problemas por las que atraviesa las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno, como son referentes a la poca aplicabilidad del planeamiento estratégico y operativo y la desorganización a nivel institucional, y como ello afecta a la gestión estratégica y operativa de las Instituciones Educativas.

La investigación tiene la finalidad de poner en conocimiento a las directoras la influencia que tiene que planifiquen estratégicamente a través de la elaboración de Proyecto

Educativo Institucional y operacionalmente con la formulación y/o actualización de Proyecto Curricular Institucional y Anual, mejor será la gestión estratégica donde las directoras desarrollan habilidades y conocimientos a nivel sistémico y estratégico logrando incrementar su liderazgo, fomentando el aprendizaje organizacional en la institución educativa, asimismo su desarrollo se ve traducido en la gestión operativa a través de la elaboración de documentos o instrumentos de gestión como el Plan anual de trabajo, proyecto curricular anual, el manual de organización y funciones, el reglamento interno y el informe de gestión anual todo ello en un clima institucional adecuado. Es importante que la planificación se realice con la participación de todos los agentes educativos para una buena gestión.

Por ello que las autoridades de las Instituciones Educativas de la ciudad de Puno, deben lograr objetivos y metas trazados para una buena gestión educativa y por ende la conducción institucional como proceso de mejora continua con fines de acreditación, depende de una adecuada capacitación y un adecuado nivel de conocimientos de los directores sobre los procedimientos para la gestión estratégica y operativa lo que debe de tener conocimientos al dedillo de la forma de proceder, para que exista una buena Planificación Educativa se debe de articular con la Gestión Pedagógica reflejando en el proceso educativo, es así, que la presente investigación busca encontrar, como causas a la gestión estratégica y a la gestión operativa que inciden en la planificación educativa de las instituciones educativas del nivel inicial.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del nivel inicial.

2.4.2 Objetivos Específicos

- * Identificar en cuanto incide la Planificación Educativa en la Gestión Estratégica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del nivel inicial.

- * Identificar en cuanto incide la Planificación Educativa en la Gestión Operativa del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del nivel inicial.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

La Planificación Educativa incide significativamente en la Gestión Pedagógica en el proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas en el Nivel Inicial.

2.5.2 Hipótesis Específicas

- * La incidencia de la Planificación Educativa es significativa en la Gestión Estratégica en el proceso del mejoramiento en las Instituciones Educativas del nivel inicial.
- * La incidencia de la Planificación Educativa es significativa en la Gestión Operativa en el proceso del mejoramiento en las Instituciones Educativas del nivel inicial.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

La investigación se realizó a los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la zona urbana de la ciudad de Puno, que específicamente están ubicados en:

Tabla 3
Ubicación de las Instituciones Educativas Iniciales

Institución Educativa Inicial	Barrio	Dirección
N° 326 Manuel Núñez Butrón	Victoria	Av. El sol N° 1122.
N° 270 Independencia	Independencia	Pje. Hipólito Unanue N° 152
N° 285 GUESC	Porteño	Jr. El Puerto 164
N° 278 Mañazo	Mañazo	Jr. Ilo S/N
N° 258 Urb. Chanu Chanu	Urb. Chanu Chanu	Urb. Chanu Chanu - I etapa
N° 197 Huáscar	Huáscar	Jr. Juan Santos S/N

Fuente: Unidad Gestión Educativa local – Área de Gestión Pedagógica

3.2 Población de la Investigación

La población estuvo conformada por las docentes de las Instituciones Educativas del nivel Inicial de gestión pública directa, de forma de atención escolarizada y en estado activo, además se toma en consideración Instituciones Educativas Iniciales poli docentes de la zona urbana de la ciudad de Puno. La población de investigación se detalla a continuación.

Tabla 4
Población de la Investigación

N°	Código modular	Nombre de IE	Dirección de IE	N° de docentes
1	0229526	192	JR. HUAYNA CAPAC 248	10
2	0229534	193 CLUB DE LEONES	JR. CORONEL BARRIGA 351	12
3	0229559	195 MARÍA AUXILIADORA	JR. LAMBAYEQUE 591	15
4	0229567	196 GLORIOSO SAN CARLOS	AV. EL SOL S/N	10
5	0229682	208	JR. GARCILASO DE LA VEGA S/N	6
6	0474353	219 SANTA ROSA DE LIMA	JR. NAZCA S/N	5
7	0506733	224	AV. SESQUICENTENARIO S/N	9
8	0506931	252	CIUDAD UNIVERSITARIA	7
9	0574913	270	PJE HIPÓLITO UNANUE 152	5
10	0574970	255	URB. CHANU CHANU I ETAPA	11
11	0618363	274	AV. LAYKAKOTA 171	5
12	0618397	278	JR. ILO S/N	5
13	0618405	279	JR. BARRIO VILLA PAXA	6
14	0706507	285 G.U.E. SAN CARLOS	JR. EL PUERTO 164	9
15	1023233	294	AZIRUNI II ETAPA MZ G	8
16	1023316	324 DIVINO NIÑO JESÚS	VILLA DEL LAGO	9
17	1023399	326 MANUEL NUÑEZ BUTRÓN	AV. EL SOL 1122	8
18	0229575	197	JR. JUAN SANTOS S/N	9
19	0229674	207 JOSÉ ANTONIO ENCINAS	JR. LOS ANDES 362	7
20	1525591	1203 PASITOS DE ORO	PORTEÑO	6
Total				162

Fuente: Unidad Gestión Educativa local – Área de Gestión Pedagógica

3.3 Muestra de la Investigación

La selección de la muestra determina en gran medida la calidad de la investigación. Y la forma en la que los investigadores seleccionan su muestra determina la calidad de sus hallazgos.

El tipo de muestreo que se utilizó es el probabilístico, que se refiere al estudio o el análisis de los grupos pequeños (docentes de las Instituciones Educativas Iniciales) de una población que utiliza formas de métodos de selección aleatoria. Se utilizó el muestreo aleatorio simple, método completamente aleatorio que se utiliza para seleccionar una muestra. Se asignó un número a las Instituciones Educativas luego se eligió de manera aleatoria a través de un proceso de lotería, eligiéndose a las docentes de seis Instituciones Educativas Iniciales poli docentes del área urbana de la ciudad de Puno.

Para encontrar el número de instituciones educativas se aplicó la fórmula de la muestra aleatoria simple.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

N=	Población de I.E.I.	20
p=	Probabilidad a favor	0.8
q=	Probabilidad en contra	0.01
E=	Margen de Error permisible	0.05
Z=	Nivel de confianza	1.64
n=	Muestra	6.04

Reemplazando:

$$n = \frac{1.64^2 * 0.8 * 0.01 * 20}{20 * 0.05^2 + 1.64^2 * 0.08 * 0.01} = 6.04$$

Teniendo como muestra las siguientes Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno.

Tabla 5
Muestra de la Investigación

N°	Código modular	Nombre de IE	N° de docentes
1	1023399	326 Manuel Núñez Butrón	8
2	0574913	270 Independencia	5
3	0706507	285 G.U.E. San Carlos	9
4	0618397	278 Mañazo	5
5	0574970	255 Chanu Chanu - I Etapa	11
6	0229575	197 Huáscar	9
Total			47

Fuente: Unidad Gestión Educativa local – Área de Gestión Pedagógica.

3.4 Método de investigación

Se utilizó el enfoque cuantitativo ya que se analizó los datos recolectados de los instrumentos utilizados como la ficha documental y la encuesta aplicada a los docentes sobre la Planificación Educativa, asimismo se aplica otra encuesta sobre la percepción de la gestión estratégica y la gestión operativa a los docentes de las Instituciones Educativas elegidas para ser procesado con apoyo de la estadística descriptiva, inferencial y técnicas econométricas.

Empírico-explicativo (inferencial): Busca explicar cómo incide la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica, según los docentes de las Instituciones educativas de la ciudad de Puno, así como en la gestión estratégica y operativa.

$$y = f(x)$$

Donde:

x = Planificación Educativa

y = Gestión Pedagógica

f = Función de dependencia entre ambas variables.

Según su alcance temporal, es una investigación transversal, puesto que se recolectó los datos en un tiempo único, cuyo propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.5 Descripción de métodos por objetivos

- a) **Para el Objetivo General:** El método utilizado es el explicativo que busca encontrar las razones o causas que provoca la planificación educativa en la buena o mala gestión pedagógica de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. Asimismo, están orientados a la comprobación de hipótesis causales, esto es identificación y análisis de las causales (variables Planificación educativa) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (Gestión pedagógica).
- b) **Para el primer Objetivo Específico:** Se utilizó el método explicativo que busca encontrar las causas que provoca la planificación educativa en la buena o mala gestión estratégica de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno, estos métodos están orientados a la identificación y análisis de la variable independiente (Planificación educativa) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables en la variable dependiente (Gestión Estratégica).
- c) **Para el segundo Objetivo Específico:** Se usó el método explicativo que busca encontrar las causas que provoca la planificación educativa en la buena o mala gestión operativa de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno, estos métodos están orientados a la identificación y análisis de la variable independiente (Planificación educativa) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables en la variable dependiente (Gestión Operativa).

3.6 Operacionalización de Variables

Planificación Educativa y la Gestión Pedagógica según los docentes.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Valoración	
				Indicador	Variable
Independiente 1. Planificación Educativa	1.1. Planificación Estratégica	1.1.1. Proyecto Educativo Institucional	Encuesta de la planificación educativa aplicada a las docentes.	Bueno [3]	Siempre planifica [52 - + >
	1.2. Planificación Operativa	1.2.1. Proyecto Curricular Institucional 1.2.2. Proyecto Curricular Anual		Regular [2] Deficiente [1]	Casi siempre planifica [46 - 51] A veces planifica [40 - 45] Ocasionalmente planifica [34 - 39] No planifica [28 - 33]
Dependiente 2. Gestión Pedagógica	2.1. Gestión Estratégica	2.1.1. Pensamiento sistémico y estratégico. 2.1.2. Liderazgo pedagógico 2.1.3. Aprendizaje organizacional	Encuesta de la Gestión estratégica aplicada a las docentes.	Bueno [3] Regular [2] Deficiente [1]	Muy buena gestión [50 - + > Buena gestión [45 - 49] Regular gestión [40 - 44] Deficiente gestión [35 - 39] Muy mala gestión [30 - 34]
	2.2. Gestión Operativa	2.2.1. Plan Anual de Trabajo 2.2.2. Proyecto de Innovación 2.2.3. Reglamento Interno 2.2.4. Manual de Organización de Funciones 2.2.5. Informe de Gestión Anual 2.2.6. Clima Institucional	Encuesta de la Gestión operativa aplicada a las docentes.	Bueno [3] Regular [2] Deficiente [1]	Muy buena gestión [55 - + > Buena gestión [50 - 54] Regular gestión [45 - 49] Deficiente gestión [40 - 44] Muy mala gestión [35 - 39]

3.7 Técnicas e instrumentos para recopilar y sistematizar la información

3.7.1 Técnica

Conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación.

3.7.2 Instrumento

Mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar la información;

3.7.3 Planificación Educativa

El instrumento que se utilizó es la encuesta donde se evaluó como se lleva a cabo la Planificación Educativa según los docentes, asimismo se utilizó una ficha documental donde se registra como se han elaborado los instrumentos de gestión de mediano y corto plazo: La encuesta aplicada a los docentes tuvo como finalidad conocer cómo se da el proceso de planeación institucional en las instituciones educativas iniciales tomando en cuenta aspectos como: el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional y el Proyecto Curricular Anual.

Tabla 6

Escala de calificación de los indicadores de la Planificación Educativa

Escala de calificación	Juicio de valor	Interpretación
1	Deficiente	El director debe replantear en gran medida la forma de la elaboración de los Instrumentos de Gestión de las Instituciones Educativas.
2	Regular	El director tiene un desempeño aceptable, pero debe preocuparse por seguir mejorando en la formulación de los instrumentos de gestión de las Instituciones Educativas.
3	Bueno	El director asume un desempeño adecuado para la elaboración de los instrumentos de gestión de las instituciones educativas.

Tabla 7

Escala de calificación de la variable de la Planificación Educativa

Escala de calificación	Juicio de valor	Interpretación
[52 - + >	Siempre planifica	El docente asume que el director siempre planifica las actividades educativas, administrativas e institucionales a realizarse en la Institución Educativa.
[46 - 51]	Casi siempre planifica	El docente asume que el director casi siempre planifica las actividades educativas, administrativas e institucionales a realizarse en la Institución Educativa.
[40 - 45]	A veces planifica	El docente asume que el director a veces planifica las actividades educativas, administrativas e institucionales a realizarse en la Institución Educativa.
[34 - 39]	Ocasionalmente planifica	El docente asume que el director ocasionalmente planifica las actividades educativas, administrativas e institucionales a realizarse en la Institución Educativa.
[28 - 33]	No planifica	El docente asume que el director no planifica las actividades educativas, administrativas e institucionales a realizarse en la Institución Educativa.

3.7.4 Gestión Pedagógica

El instrumento que se utilizó es la encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones educativas que recolecta y registra datos de la percepción del docente de como la dirección de la Institución Educativa realizan llevan acabo la formulación y aplicación de los instrumentos de gestión en el plano estratégico y operativo.

Tabla 8

Escala de calificación de los indicadores de la gestión estratégica y la gestión operativa.

Saberes	Instrumento utilizado	Escala de valoración	Juicio de valor	Interpretación
Gestión estratégica	Encuesta a los docentes.	1	Deficiente	El director no reconoce los indicadores de los componentes de la gestión educativa estratégica.
		2	Regular	El director regularmente reconoce los indicadores de los componentes de la gestión educativa estratégica.
		3	Bueno	El director reconoce los indicadores de los componentes de la gestión educativa estratégica.
Gestión Operativa	Encuesta a los docentes	1	Deficiente	El docente afirma que el director no cumple con los indicadores para la formulación de los documentos de gestión.
		2	Regular	El docente afirma que el director cumple con algunos indicadores previstos para la formulación de los documentos de gestión.
		3	Bueno	El docente afirma que el director cumple de manera satisfactoria con los indicadores previstos para la formulación de los documentos de gestión.



Tabla 9
Escala de calificación de la variable gestión pedagógica.

Saberes	Instrumento utilizado	Escala de valoración	Juicio de valor	Interpretación
Gestión estratégica	Encuesta a los docentes.	[50 - + >]	Muy buena gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera muy buena las actividades estratégicas de la Institución Educativa.
		[45 - 49]	Buena gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera buena las actividades estratégicas de la Institución Educativa.
		[40 - 44]	Regular gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera regular las actividades estratégicas de la Institución Educativa.
		[35 - 39]	Deficiente gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera deficiente las actividades estratégicas de la Institución Educativa.
		[30 - 34]	Muy mala gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera muy mala las actividades estratégicas de la Institución Educativa.
		[55 - + >]	Muy buena gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera muy buena las actividades operativas de la Institución Educativa.
Gestión Operativa	Encuesta a los docentes	[50 - 54]	Buena gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera buena las actividades operativas de la Institución Educativa.
		[45 - 49]	Regular gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera regular las actividades operativas de la Institución Educativa.
		[40 - 44]	Deficiente gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera deficiente las actividades operativas de la Institución Educativa.
		[35 - 39]	Muy mala gestión	El docente afirma que el director dirige y coordina de manera muy mala las actividades operativas de la Institución Educativa.

3.7.5 Validación y confiabilidad de los instrumentos

Validación del instrumento

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista: 2014). La validez está representada por el grado en que una prueba representa el universo de estudio. Por tal motivo, deberán seleccionarse los indicadores e ítems de tal manera que estos respondan a las características peculiares del objeto de estudio. También se puede señalar que se refiere a la fidelidad con que los ítems contenidos en una prueba reflejan el constructo que se desea medir.

Para la validación se utilizó el método del juicio de expertos, donde se pidió individualmente a cada experto que dé una estimación directa de los ítems del instrumento. Éste es un método económico porque, que no exige que se reúna a los expertos en un lugar determinado. En un primer momento, cada experto respondió de manera individual y anónima a un cuestionario, después se analizan las respuestas del conjunto de expertos, se remite a cada uno la respuesta mediana obtenida, y se les pide que reconsideren su juicio anterior, teniendo en cuenta estos datos. Finalmente, cada experto, de manera individual y por escrito, puntúo y argumentó las probabilidades de error para cada tarea/pregunta considerada. (Anexo 1)

La evaluación de los instrumentos según expertos toma los siguientes criterios:

- a) Si está elaborada adecuadamente la matriz de consistencia, es decir, si el problema está formulado de acuerdo a sugerencias de la investigación científica.
- b) Si los objetivos son explícitos y precisos.
- c) Si las variables e hipótesis tienen coherencia con objetivos y problemas
- d) Si se han desagregado las variables en dimensiones, indicadores e ítems (operacionalización correcta de variables.
- e) Si ítems del instrumento representan adecuadamente a las variables que se pretenden medir
- f) Si los ítems son suficientes

g) Si el protocolo de instrucciones del instrumento es claro.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Es el caso de una balanza o de un termómetro, los cuales serán confiables si al pesarnos o medirnos la temperatura en dos ocasiones seguidas, obtenemos los mismos datos. Antes de iniciar aplicación del instrumento, es imprescindible probar el cuestionario sobre un pequeño grupo de población. Esta prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real. Se recomienda un pequeño grupo de sujetos que no pertenezcan a la muestra seleccionada pero sí a la población o un grupo con características similares a la de la muestra del estudio.

Confiabilidad-grado en que un instrumento produce resultados consistentes. La confiabilidad es una medida de determinación de la estabilidad y la consistencia interna del instrumento.

La técnica aplicada para verificar la confiabilidad del instrumento es el Alfa de Cronbach cuyas características son:

- * Requiere sólo una aplicación del instrumento de medición.
- * Produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1).
- * No es necesario dividir en mitades los ítems del instrumento.
- * Se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

El coeficiente Alfa de Cronbach sirve para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems, cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. (Anexo N° 2)

3.8 Plan de recolección de datos

El proceso de recolección y análisis de la información se realizó de la siguiente manera:

- a) Se aplicó los instrumentos de recolección de datos de las variables.
- b) Se elaboró la base de datos de la información recolectada.
- c) Se procesó la información mediante el uso de programas: Microsoft Excel, SPSS y STATA.
- d) Se organizó la presentación de los resultados en tablas de doble entrada, gráficos estadísticos, histogramas, diagramas de dispersión con sus respectivas interpretaciones y análisis.
- e) Se realizó la prueba de hipótesis estadística con la prueba estadística de la t de studen.
- f) Finalmente se realiza la discusión de los resultados tomando en cuenta el marco teórico presentado.

3.9 Análisis estadístico

3.9.1 Prueba de normalidad

Es indispensable conocer que cuando se aplica una herramienta estadística en donde se involucran variables continuas o cuantitativas es fundamental determinar si la información obtenida en el proceso, tiene un comportamiento mediante una distribución normal. Para ello la estadística posee métodos gráficos como el histograma y el de kernel y métodos gráficos como el de Skewness-kurtosis y Shapiro-Wilk.

Test de normalidad.

Es muy útil visualizar las distribuciones de valores, detectar posibles errores y realizar pruebas de normalidad de los datos antes de realizar un análisis más complejo. En estas prácticas se van a trabajar tanto test de normalidad gráficos y numéricos.

Métodos gráficos. Consiste en representar los datos mediante un histograma y superponer la curva de una distribución normal con la misma media y desviación estándar que muestran los datos. Un valor de curtosis y/o coeficiente de asimetría

entre -1 y 1, es generalmente considerada una ligera desviación de la normalidad. Entre -2 y 2 hay una evidente desviación de la normal pero no extrema.

Métodos numéricos. Este test se emplea para contrastar normalidad cuando el tamaño de la muestra es menor de 50, permite estudiar si una muestra procede de una población con una determinada distribución (media y desviación típica).

Consecuencias de la falta de normalidad

El hecho de no poder asumir la normalidad influye principalmente en los test de hipótesis paramétricos y en los modelos de regresión. Las principales consecuencias de la no normalidad son:

- * Los estimadores mínimo-cuadráticos no son eficientes (de mínima varianza).
- * Los intervalos de confianza de los parámetros del modelo y los contrastes de significancia son solamente aproximados y no exactos.

El teorema del límite central requiere que la población o poblaciones de las que proceden las muestras tengan una distribución normal, no que la tengan las muestras. Si las muestras se distribuyen de forma normal, se puede aceptar que así lo hacen las poblaciones de origen. En el caso de que las muestras no se distribuyan de forma normal, pero se tenga certeza de que las poblaciones de origen sí lo hacen, entonces, los resultados obtenidos por los contrastes paramétricos sí son válidos. El teorema del límite central, permite reducir los requerimientos de normalidad cuando las muestras suficientemente grandes.

3.9.2 Regresión Lineal Simple (RLS)

Técnica de análisis estadístico utilizada para estimar el efecto de una variable (independientes /predictores) en otra variable cuantitativa (dependiente/ predicha/ respuesta). Permite probar la hipótesis de que el efecto de la variable independiente en la dependiente es distinta de 0.

Técnica de análisis estadístico utilizada para predecir una variable dependiente, a partir de otra independiente.



Determina como incide X (Planificación educativa) en Y (Gestión pedagógica).

Modelo de la recta:

$$Y = \beta_1 + \beta_2 X + \varepsilon$$

Coefficiente de determinación (R²)

Una vez ajustada la recta de regresión a la nube de observaciones es importante disponer de una medida que mida la bondad del ajuste realizado y que permita decidir si el ajuste lineal es suficiente o se deben buscar modelos alternativos. Como medida de bondad del ajuste se utiliza el coeficiente de determinación, definido como sigue:

$$R^2 = r^2 * 100\%$$

* r es una medida de la relación lineal entre las variables X (independiente) e Y (dependiente).

3.9.3 Estadística para la prueba de Hipótesis

La prueba estadística que se utilizó es la t calculada puesto que los datos obtenidos son puntajes.

a) Planteamiento de la Hipótesis:

H₀: La Planificación Educativa incide en la Gestión Pedagógica de las directoras según las docentes de las Instituciones Educativas de la ciudad de Puno.

H₁: La Planificación Educativa no incide en la Gestión Pedagógica de las directoras según las docentes de las Instituciones Educativas de la ciudad de Puno.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

$$T_t = \text{Grados de libertad}$$

Donde: α = Margen de error

T_t = T tabulada

c) Calculo y toma de decisión

De acuerdo a la salida de la Regresión Lineal múltiple.

d) Conclusión.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Estructura de los resultados

En este acápite se da a conocer los resultados hallados y la discusión de los resultados de la investigación, el cual está organizado de la siguiente manera: se da conocer la media y desviación estándar de las variables para identificar la variabilidad de los datos con relación a la media, seguidamente realizó la evaluación de la normalidad de datos a través de métodos gráficos y numéricos cuyo propósito fue determinar la distribución normal de los datos recolectados. Continuando se tiene los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las instituciones educativas sobre la formulación y evaluación de los documentos de gestión de planificación curricular y administrativa como el Proyecto Educativo Institucional, Plan Curricular Institucional y la Programación Curricular Anual.

También se tiene los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los docentes sobre la gestión pedagógica que se enmarca en la gestión estratégica y la gestión operativa de las instituciones educativas. Prosiguiendo se dio a conocer resultados inferenciales, donde se da conocer el coeficiente de determinación para identificar en qué medida incide una variable sobre otra, así como la regresión lineal simple para responder a los objetivos de la investigación, se da conocer la discusión de los resultados y el análisis de la Planificación Educativa según el Ministerio de Educación. Finalmente se presenta la prueba de hipótesis estadística.

4.2 Análisis de la distribución normal de las variables

4.2.1 Estadísticos descriptivos

Los resultados del cálculo de la media y la desviación estandar de los puntajes obtenidos de la encuesta sobre la Planificación educativa, la Gestión estratégica y la Gestión operativa aplicada a las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno, son que la desviación estandar de las variables son pequeñas con referencia a su media, lo que significa que el grado de dispersión del conjunto de datos es baja en cada una de las variables, con lo que se puede afirmar que los datos se encuentran dentro del rango de la normalidad.

Tabla 10
Cálculo de la media y desviación estándar

Variable	Obs.	Media	Desviación estándar	Min	Max
Planificación educativa	47	43,00000	7,745967	28	58
Gestión estratégica	47	44,27660	5,651864	30	55
Gestión operativa	47	44,70213	5,457005	35	59
Gestión Pedagógica	47	44,70213	4,768168	34	55

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

4.2.2 Evaluación de la Normalidad

Según los métodos de gráficos: Histograma y Kernel

Los gráficos de probabilidad normal constituyen una importante herramienta gráfica para comprobar si un conjunto de datos puede considerarse o no procedente de una distribución normal. Como se aprecia en los histogramas y las estimaciones de la densidad de kernel, los datos de las variables: Planificación educativa, Gestión pedagógica, Gestión estratégica y Gestión Operativa de los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno cumplen con las características de ser unimodal y simétrica por lo tanto son valores con una distribución normal con lo que se pueden aplicar pruebas de análisis de datos crudos o ajustados. (Anexo N° 8-3)

Según los métodos numéricos: Skewness- kurtosis y Shapiro-Wilk

Skewness- kurtosis

Los resultados de la prueba de normalidad realizados por los métodos numéricos de Skewness-Kurtosis es que la probabilidad ($\text{prob}>\chi^2$) es de 0,27 para la planificación educativa; 0,41 para la gestión estratégica, 0,21 para la Gestión operativa y para la gestión pedagógica es 0,82, estos resultados son mayores a 0,05 por lo tanto si hay normalidad, entonces se puede hacer pruebas para análisis de datos.

Tabla 11

Evaluación de la normalidad según el método numérico Skewness/ Kurtosis tests for Normality

Variable	obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj chi2(2)	Prob>chi2
Planificación educativa	47	0,8206	0,125	2,55	0,2798
Gestión estratégica	47	0,2088	0,7808	1,75	0,4178
Gestión operativa	47	0,0924	0,7584	3,11	0,2113
Gestión Pedagógica	47	0,7336	0,613	0,38	0,8279

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

Shapiro-Wilk

De igual manera para este método numérico de Shapiro-Wilk se tiene la probabilidad ($\text{Prob}>Z$) es de 0.30 para la planificación educativa; 0,67 para la gestión estratégica; 0,33 para la gestión operativa y para la gestión pedagógica es de 0.94, estos datos son mayores a 0,05 por lo tanto si hay distribución normal de datos, entonces se puede realizar pruebas para análisis de datos.

Tabla 12

Evaluación de la normalidad según el método numérico Shapiro-Wilk test for normal data

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
Planificación educativa	47	0,97154	1,275	0,516	0,30289
Gestión estratégica	47	0,98192	0,81	-0,447	0,67266
Gestión operativa	47	0,9727	1,223	0,428	0,33439
Gestión Pedagógica	47	0,98968	0,462	-1,639	0,94942

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

4.3 Evaluación de la Planificación Educativa

4.3.1 Planificación de Educativa según los docentes

En tabla se aprecia los indicadores de la planificación educativa que deben cumplir las autoridades de las Instituciones Educativas, según los docentes, se aprecia que el 49% formulan de manera regular el Proyecto Educativo Institucional, el 55% elaboran de forma regular el Plan Curricular Institucional y el 51% realizan la Programación Curricular Anual también de manera regular. Los resultados demuestran que estos documentos se formulan y elaboran de manera regular, es así que debe mejorarse con la participación de la comunidad educativa, tomando en consideración el modelo educativo al que se quiere llegar con procesos educativos contextualizados de acuerdo a la realidad de cada institución educativa y la población que atiende.

Los resultados obtenidos confirman la posición de Taylor y Bernard (1991) cuando señala que la planeación como primera función administrativa, sirve como base para las demás funciones, define a dónde se pretende llegar; lo que debe hacerse; cuándo, cómo y en qué secuencia. Los resultados muestran que las directoras en su mayoría según las docentes elaboran los instrumentos de gestión de manera regular como el P.E.I. como documento de gestión de mediano plazo (multianual) en una 49%, asimismo el PCI con un 55% y el PCA con un 51% como documentos de corto plazo (anual) están elaborados tomando en cuenta la visión, su metodología (secuencia a seguir: objetivos, actividades y acciones que realizar) y están proyectados de acuerdo al tiempo que corresponde cada instrumento, además que cumple con la pertinencia de los objetivos que quiere cumplir la institución educativa. Bajo la definición que planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para alcanzar objetivos establecidos de la institución educativa, se debe realizar los documentos gestión con la participación de todos los agentes educativos y cumpliendo los puntos establecidos para cada instrumento puesto que evitara la improvisación y facilitara el control, la supervisión y el monitoreo de estos.

Tabla 13
La Planificación Educativa según los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno

Escala de Valoración		Proyecto Educativo Institucional (PEI)		Plan Curricular Institucional (PCI)		Programación Curricular Anual (PCA)		Promedio	
Literal	Puntaje	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bueno	[3]	16	34%	14	30%	15	32%	15	32%
Regular	[2]	23	49%	26	55%	24	51%	24	51%
Deficiente	[1]	8	17%	7	15%	8	17%	8	17%
Total		47	100%	47	100%	47	100%	47	100%

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

Los resultados que se presentan en la figura determinan que la mayoría de las docentes sostienen que las directoras a veces y ocasionalmente planifican con un total del 46% de docentes, los cuales afirman que no hay convocatoria abierta de parte de las autoridades de las instituciones educativas para realizar la evaluación y el diagnóstico de los documentos de gestión, así como para formular, reformular y/o actualizar el PEI, mejorar la calidad en la elaboración del PCI que contemple la dimensión curricular que apunte a la creación espacios y tiempos reales para la toma de decisiones pedagógicas que garanticen un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad, finalmente en la realización de PCA debe ser pertinente y flexible, su propósito es que las actividades educativas previstas estén articuladas unas con otras, en coherencias con las capacidades y actitudes a ser desarrolladas por los niños y niñas, de acuerdo a las características y demandas de su contexto, además se debe tomar en cuenta la atención diferenciada de los niños según ritmos, niveles y estilos de aprendizaje.

De igual manera los resultados obtenidos confirman la posición de Taylor & Bernard (1991) en los resultados de la planificación educativa en términos generales que la planeación, define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse y cuándo, cómo y en qué secuencia. Los resultados muestran que la mayoría de las directoras a veces y ocasionalmente planifican con un total del 46% según las docentes, lo que muestra es que las directoras tienen algunas deficiencias en cuanto al cumplimiento de algunos aspectos que contempla los instrumentos de gestión de largo y corto plazo, asimismo, hay un 19% que siempre planifica como

elaborar los instrumentos de gestión con la participación de la comunidad educativa.

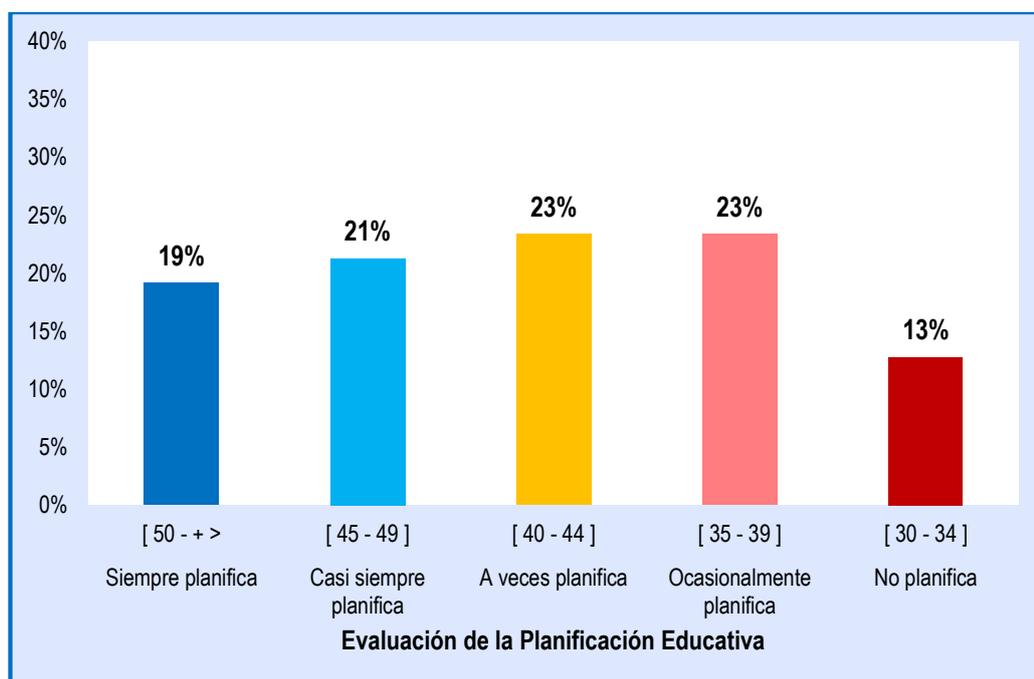


Figura 5. La planificación educativa según los docentes.

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

4.4 Evaluación de la Gestión Pedagógica

De los indicadores evaluados a los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en cuanto a la gestión pedagógica de la dirección, se observa que el 53% de docentes muestran capacidades de dirigir, coordinar los procesos educativos en la gestión estratégica de manera regular y el 55% en la gestión operativa. Los resultados revelan que los docentes actúan de manera regular en las actividades de planificar, conducir, coordinar, orientar, monitorear y evaluar las actividades que desarrolla la dirección a su cargo, integrar a las Instituciones educativas para participar en las acciones educativas, cognitivas, actitudinales, procedimentales, deportivas y recreativas desarrollando programas de carácter multisectorial, y elabora y propone sistemas de evaluación curricular, orientados al mejoramiento del servicio educativo.

Los resultados obtenidos confirman la posición de Batista (2001) que afirma que la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos, además que se realiza de manera estratégica y operativa tomando en cuenta el tiempo de los instrumentos de gestión,

entonces en la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. Los resultados muestran que la mayoría de las directoras regularmente ponen en práctica coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan las docentes en colectivo. Según las docentes el 53% de las directoras regularmente practican la gestión estratégica puesto que poseen algunas deficiencias en el pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y en el aprendizaje organizacional al momento de elaborar el PEI, igualmente en la gestión operativa el 57% de las directoras regularmente elaboran sus documentos de gestión a corto plazo como el PAT, el PIN, el MOF, el RI y el IGA en un clima institucional no muy favorable o adecuado que es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Tabla 14

La Gestión Pedagógica según los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno

Escala de Valoración		Gestión estratégica		Gestión operativa		Promedio	
Literal	Puntaje	fi	%	fi	%	fi	%
Bueno	[3]	16	34%	15	32%	15.5	33%
Regular	[2]	25	53%	27	57%	26.0	55%
Deficiente	[1]	6	13%	5	11%	5.5	12%
Total		47	100%	47	100%	47.0	100%

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

La figura permite identificar que la mayoría de las docentes se ubican en la escala de calificación de buena y regular gestión pedagógica con un 60%. Estos resultados muestran que las docentes afirman que la directora realiza actividades de manera regular tendiendo a buena en los procesos de gestión pedagógica como de coordinar, planificar monitorear y evaluar el proceso de enseñanza - aprendizaje asegurando la cobertura curricular, asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje, brindar apoyo al desarrollo de los niños tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses

Asimismo, los resultados obtenidos corroboran la posición de Batista (2001) que afirma que la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico. Es así que los resultados generales de la gestión pedagógica de las directoras se ubican en la escala de calificación de buena y regular gestión con un 60% puesto que, en el qué hacer educativo estratégico y operativo, la propuesta de gestión debe ser coordinado y en función a los recursos con el que cuenta

la institución educativa, con una propuesta de gestión basada en un modelo participativo, tanto los grupos de docentes y directores, deben procurar derribar los muros del aislamiento entre ellos.

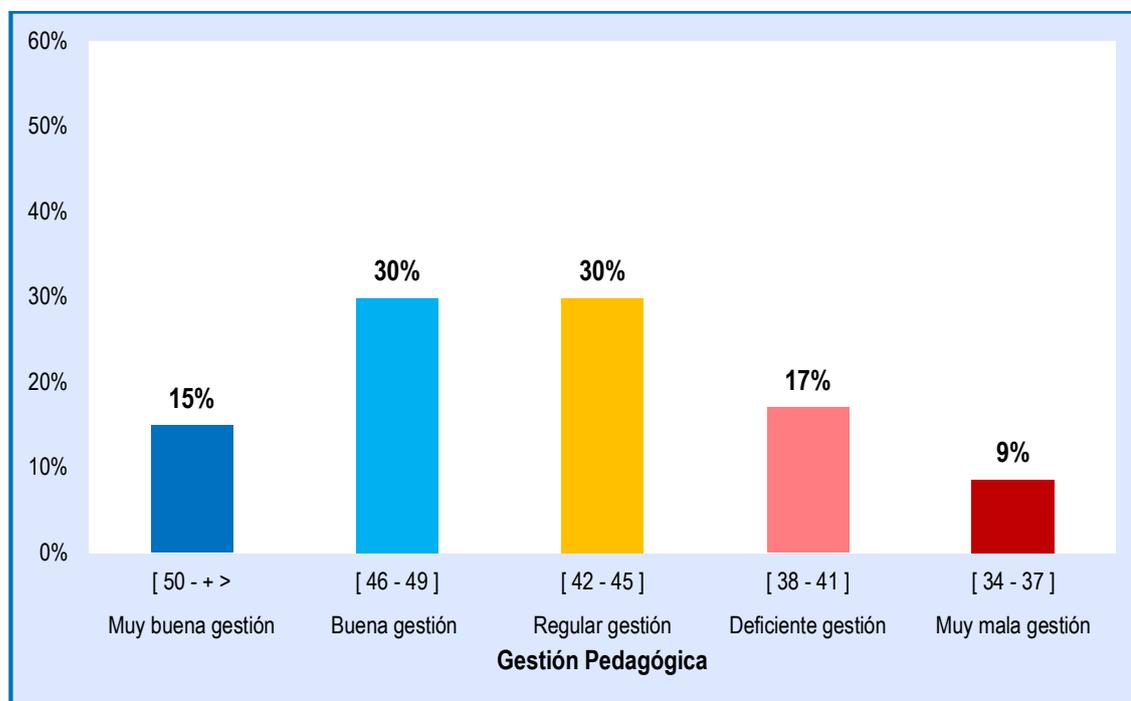


Figura 6. La Gestión Pedagógica según los docentes.
Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

4.4.1 Planificación educativa y la gestión pedagógica

Antes de evaluar que las variables estén causalmente relacionadas se ha probado la correlación de variables entre la planificación educativa y la gestión pedagógica es igual a 0,867, este resultado se ubica en una correlación positiva muy alta.

Regresión Lineal Simple (RLS)

a) Modelo de RLS de la Planificación Educativa y la Gestión Pedagógica

La estimación del modelo RLS: $F(1, 45) = 136,97$ muestran que los coeficientes son conjuntamente significativos para explicar la probabilidad de mejorar el puntaje de la gestión pedagógica, la $Prob > F = 0,00$ indica que la hipótesis nula de todos los parámetros del modelo (coeficientes) son iguales a cero, y el R-squared nos da conocer que aproximadamente el 75,2% de la variación de la variable gestión pedagógica puede ser explicada por la variación de la variable planificación educativa en el modelo.

Se toma en cuenta la definición de la Planificación Educativa de Taylor y Bernard (1991) que la planeación, define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse y cuándo, cómo y en qué secuencia y la definición de la Gestión Pedagógica de Batista (2001) que afirma que la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Los resultados de la incidencia de la Planificación Educativa sobre la Gestión Pedagógica muestran que el 75,2% de la variación de la gestión pedagógica puede ser explicada por la variación de la planificación educativa, lo que significa que la elaboración adecuada de los instrumentos de gestión de largo y corto plazo en el que se considera la visión, su metodología (secuencia a seguir: diagnóstico, objetivos, actividades y acciones que realizar) y están proyectados de acuerdo al tiempo que corresponde cada instrumento además que cumple con la pertinencia de los objetivos que quiere cumplir la institución educativa con la participación activa de los agentes educativos repercutirá en la gestión pedagógica como una propuesta de gestión debe ser coordinado y en función a los recursos con el que cuenta la institución educativa, con una gestión basada en un modelo participativo con planes de gestión estratégica y operativa en un clima institucional favorable.

Modelo de la recta: $Y = \beta_1 + \beta_2X + \varepsilon$

Tabla 15
Modelo de RLS de la planificación educativa y la gestión pedagógica

Gestión pedagógica				
Variable	Coefficiente	Desviación estándar	t calculada	P > t
Planificación educativa	0,534058	0,0456328	11,70	0,000
_cons	21,73763	1,993127	10,91	0,000
Obs	47			
F(1, 45)	136,97			
Prob > F	0,0000			
R-squared	0,7527			
Adj R-squared	0,7472			

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

Ecuación de la recta: $gesped = 21,737 + 0,534 * planedu$

La ecuación de la recta permite determinar que el aumento de una unidad en el puntaje de la planificación educativa, la gestión pedagógica aumentara en 0,53 puntos manteniéndose constante las demás variables. Por tanto se prueba que la planificación educativa incide en la gestión pedagógica de las directora de las instituciones educativas iniciales.

b) Línea de estimación de la Gestión pedagógica y la Planificación educativa

La línea de la tendencia de datos del modelo de regresión, permirte identificar la línea estimada o línea ajustada entre el puntaje de la gestión estrategica que esta determinada por el puntaje obtenido de la planificación educativa de las autoridades de las Instituciones Educativas Iniciales según los docentes. Asimismo se afirma que existe una relación directa y positiva por el sentido de la línea estimada, dando a conocer que mientras aumente el puntaje obtenido de la variable de la Planificación educativa aumentara el puntaje de la variable gestión pedagógica.

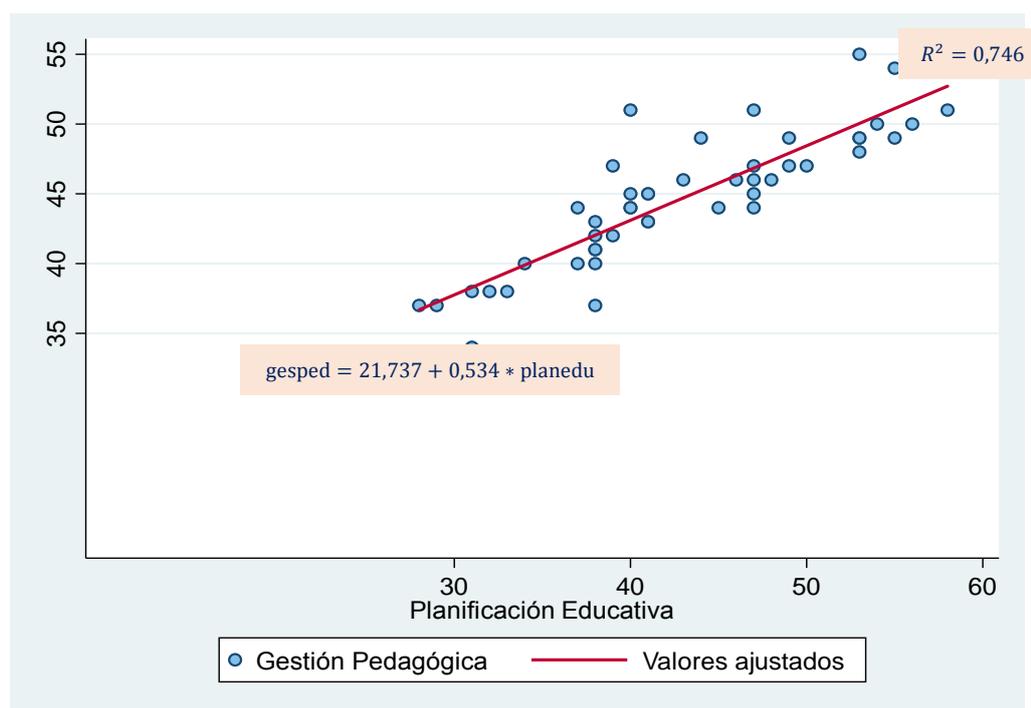


Figura 7. Línea de estimación de la gestión pedagógica y la planificación educativa

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

4.5 Evaluación de la Gestión Estratégica

Los resultados de los indicadores evaluados a las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en cuanto a la gestión estratégica de la dirección, se observa que la mayoría se ubican en la escala de calificación regular es así que el 49% regularmente desarrollan las habilidades de gestionar con un pensamiento sistémico y estratégico; que comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos, a través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones. El 57% regularmente asumen un liderazgo pedagógico entendido como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios y demás personas que se desempeñan en la educación, además que el liderazgo dinamiza la institución educativa para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos. Y el 55% de las docentes afirman que la directora regularmente asume una posición de énfasis en el aprendizaje organizacional donde los miembros del equipo de trabajo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación, en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados.

Los resultados obtenidos revalidan la posición de Pozner (2000) que sostiene que la gestión educativa estratégica puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. Es así que las directoras en un 49% regularmente poseen un pensamiento sistémico y estratégico, el 57% dominan regularmente un liderazgo pedagógico y el 53% logran regularmente el aprendizaje organizacional los resultados dan conocer la importancia que ejerce estos componentes en la funcionalidad de las directoras como autoridades de las instituciones educativas puesto realizan el diagnóstico de la situación problemática, propone alternativas identificables de solución, formula objetivos para la solución de problemas, realiza acciones o proyectos a desarrollar y evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas con

pensamiento sistémico y estratégico, además que orienta, regula promueve y dinamiza los procesos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, asumiendo regularmente un liderazgo pedagógico, finalmente facilita la comunicación interna y externa, evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos, acopia conocimientos que genere innovación en los procesos de educación, y reúne conocimientos que incrementen permanentemente el valor agregado a los procesos de educación logrando un aprendizaje organizacional desarrollando competencias profesionales e interpersonales.

Tabla 16

La Gestión Estratégica según las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno

Escala de Valoración	Puntaje	Pensamiento sistémico y estratégico		Liderazgo pedagógico		Aprendizaje organizacional		Promedio	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bueno	[3]	17	36%	14	30%	16	34%	16	34%
Regular	[2]	23	49%	27	57%	26	55%	25	53%
Deficiente	[1]	7	15%	6	13%	5	11%	6	13%
Total		47	100%	47	100%	47	100%	47	100%

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

La figura permite determinar que la mayor parte de las docentes se ubican en la escala de calificación de buena y regular gestión estratégica haciendo un total de 68% de docentes. Los resultados hallados dan conocer que los docentes afirman que la gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales, asimismo es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. Concretamente sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Igualmente, en términos generales los resultados obtenidos corroboran la posición de Pozner (2000) que sostiene que la gestión educativa estratégica puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Puesto que el 40% de las directoras tienen una buena gestión ya que desarrollan las capacidades y habilidades del cálculo estratégico situacional de manera puntual en la mejora de los componentes de gestión estratégica como el pensamiento sistémico y estratégico con una mirada visionaria al futuro con un liderazgo pedagógico desarrollado permanentemente años tras año y un aprendizaje organizacional que amplía conocimientos en la forma de organizar la institución educativa, es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.

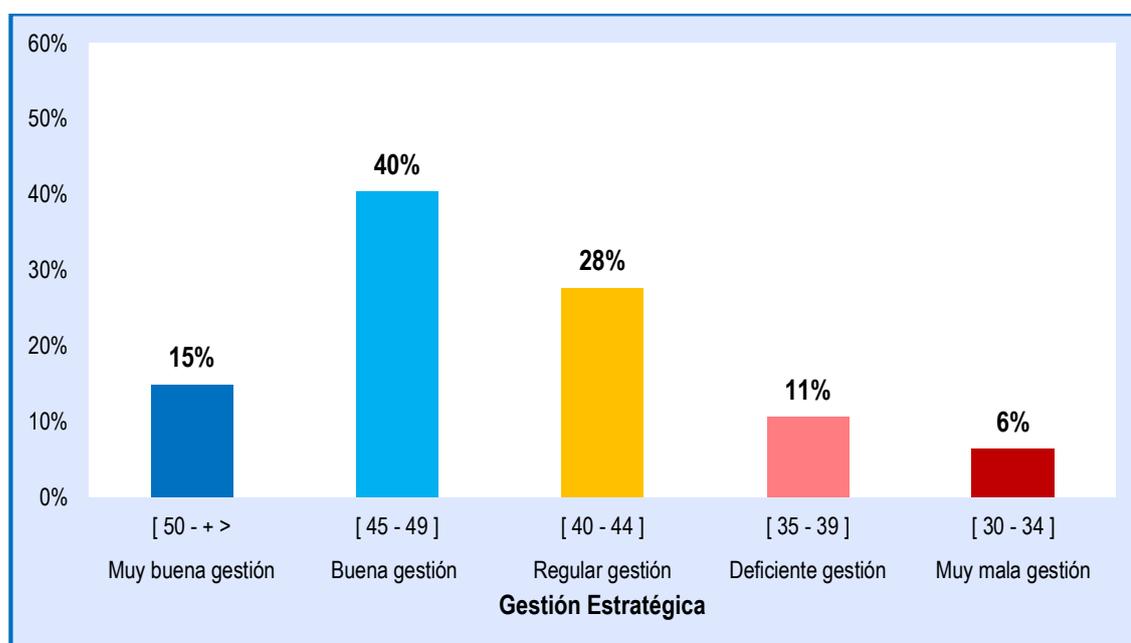


Figura 8. La gestión Estratégica según los docentes.

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

4.5.1 Planificación educativa y la gestión estratégica

Antes de evaluar que las variables estén causalmente relacionadas se ha probado la correlación de variables, entre la planificación educativa y la gestión estratégica es igual a 0,730, este resultado se ubica en una correlación positiva alta.

Regresión Lineal Simple (RLS)

a) Modelo de RLS de la Planificación Educativa y la Gestión Estratégica

La estimación del modelo RLS: $F(1, 45) = 64,18$ muestran que los coeficientes son conjuntamente significativos para explicar la probabilidad de mejorar el puntaje de la gestión estratégica, la $Prob > F = 0,00$ indica que la hipótesis nula de todos los parámetros del modelo (coeficientes) son iguales a cero, y el R-squared nos da conocer que aproximadamente el 58,7% de la variación de la variable gestión estratégica puede ser explicada por la variación de la variable planificación educativa en el modelo.

Se toma en cuenta la definición de la Planificación Educativa de Taylor y Bernard (1991) que la planeación, define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse y cuándo, cómo y en qué secuencia y la definición de la Gestión estratégica de Pozner (2000) que manifiesta que la gestión educativa estratégica puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Los resultados de la incidencia de la Planificación Educativa sobre la Gestión estratégica denota que el 58.7% de la variación de la gestión estratégica puede ser explicada por la variación de la planificación educativa, lo que significa que la elaboración adecuada de los instrumentos de gestión de largo y corto plazo en el que se considera la visión, su metodología (secuencia a seguir: diagnóstico, objetivos, actividades y acciones que realizar) y están proyectados de acuerdo al tiempo que corresponde cada instrumento además que cumple con la pertinencia de los objetivos que quiere cumplir la institución educativa con la participación activa de los agentes educativos influirá en la gestión estratégica en el que se desarrollan las capacidades y habilidades del cálculo estratégico situacional de manera puntual en la mejora de los componentes de gestión estratégica como el pensamiento sistémico y estratégico con una mirada visionaria al futuro con un liderazgo pedagógico desarrollado permanentemente y un aprendizaje organizacional que amplía conocimientos en la forma de organizar la institución educativa.

$$\text{Modelo de la recta: } Y = \beta_1 + \beta_2 X + \varepsilon$$

Tabla 17
Modelo de RLS de la Planificación educativa y la Gestión estratégica

Gestión estratégica				
Variable	Coefficiente	Desviación estándar	t calculada	P > t
Planificación educativa	0,5594203	0,0698318	8,01	0,000
_cons	20,22152	3,050079	6,63	0,000
Obs	47			
F(1, 45)	64,18			
Prob > F	0,0000			
R-squared	0,5878			
Adj R-squared	0,5787			

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

Ecuación de la recta: $gesest = 20,22 + 0,559 * planedu$

La ecuación de la recta de gestión estratégica; permite determinar que el aumento de una unidad en el puntaje de la planificación educativa, la gestión pedagógica aumentara en 0,55 puntos manteniendose constante las demas variables. Por tanto se prueba que la planificación educativa incide en la gestión estratégica de las directora de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno.

b) Línea de estimación de la Gestión estratégica y la Planificación educativa

La línea de la tendencia de datos del modelo de regresión, permirte identificar la línea estimada o línea ajustada entre el puntaje de la gestión estratégica que esta determinada por el puntaje obtenido de la planificación educativa de las autoridades de las Instituciones Educativas Iniciales según los docentes. Asimismo se afirma que existe una relación directa y positiva por el sentido de la línea estimada, dando a conocer que mientras aumente el puntaje obtenido de la variable de la Planificación educativa aumentara el puntaje de la variable gestión estratégica.

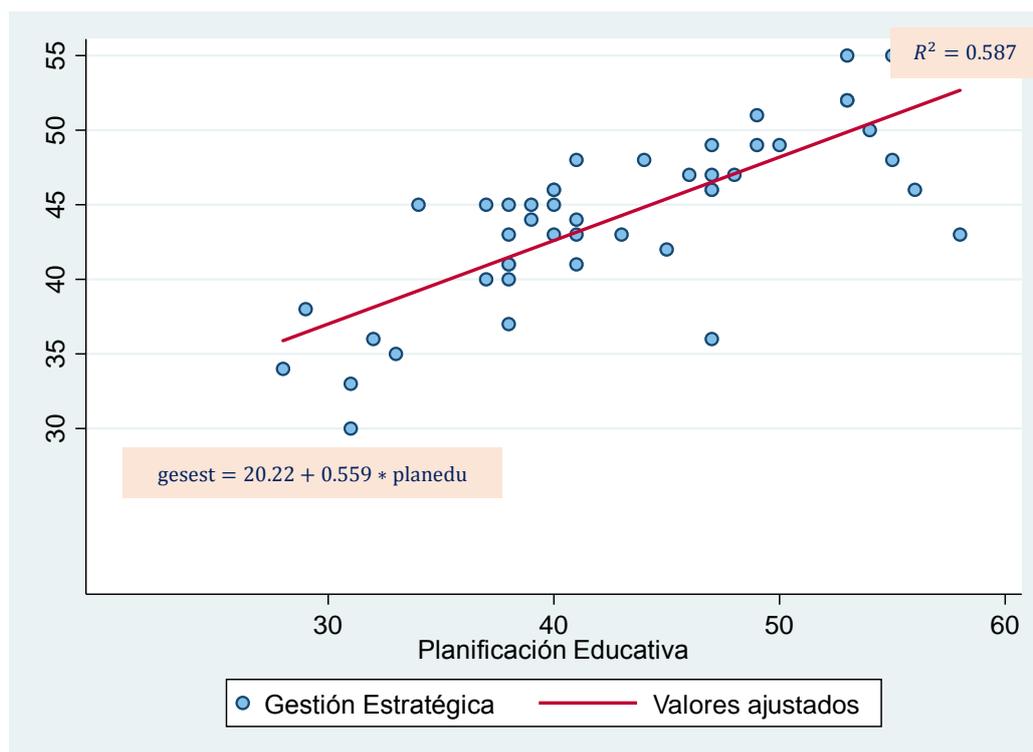


Figura 9. Línea de estimación de la gestión estratégica y la planificación educativa

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

4.6 Evaluación de la Gestión Operativa

Los indicadores evaluados a los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en cuanto a la gestión operativa de la directora, se observa que la mayoría se ubican en la escala de calificación en regular; es así que el 53% de docentes afirman que el Plan Anual de Trabajo tiene limitaciones en su funcionalidad, el 53% da conocer que no se realiza adecuadamente el Proyecto de Innovación, el 57% muestra que regularmente se evalúa la pertinencia de los cargos y funciones que desempeñan los órganos educativos en la institución educativa, el 62% no está totalmente de acuerdo con el Reglamento Interno puesto que no está actualizado, el 55% regularmente se elabora el Informe de Gestión Anual tomando en cuenta los compromisos de gestión, los avances de los procesos pedagógicos y las propuestas a los aspectos críticos de la institución educativa y el 62% denotan un Clima Institucional debilitado por las confrontaciones entre docentes-director, docentes-padres de familia y docente-docente. Los resultados hallados ponen de conocimiento que las autoridades educativas regularmente cumplen con la capacidad de conseguir los propósitos planificados durante el año por debilidad de su organización, funcionamiento, control y evaluación de los agentes educativos.

Los resultados obtenidos reafirman la posición de Krajewski (2000) que sostiene que la gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. Es así que las directoras de las instituciones educativas se encuentran en su mayoría en la escala de calificación en regular con 57% en la forma como elaboran sus documentos de gestión de operativa como el PAT, el PIN, el MOF, el RI y el IGA en un clima institucional no muy favorable. Puesto que se realizan regularmente las acciones de seguimiento y evaluación de los avances en el logro de sus objetivos y actividades, realizan alianzas con otras instituciones, difunden los logros alcanzados, analizan la pertinencia de la estructura organizativa en relación a los cargos y las funciones en la institución educativa, formulan adecuadamente las funciones, derechos, sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa, e informan sobre los compromisos de gestión escolar en un clima institucional favorable y con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la institución educativa.

Tabla 18
La Gestión Operativa según los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno

Escala de Valoración	Punt.	Plan Anual de Trabajo		Proyecto de Innovación		Manual de Organización y Funciones		Reglamento Interno		Informe de Gestión Anual		Clima Institucional		Promedio	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%
Bueno	[3]	17	36%	16	34%	15	32%	15	32%	17	36%	12	26%	15	32%
Regular	[2]	25	53%	25	53%	27	57%	29	62%	26	55%	29	62%	27	57%
Deficiente	[1]	5	11%	6	13%	5	11%	3	6%	4	9%	6	13%	5	11%
Total		47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

La siguiente figura identifica que el 38% de las docentes se ubican en la escala de calificación de regular gestión operativa, siendo esta la mayoría de las docentes. Los resultados obtenidos muestran que los docentes afirman que los directores regularmente cumplen con la gestión operativa que se traducen en la orientación de la Institución educativa para cumplir con los objetivos de corto plazo para lo cual se previene el empleo de recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de la institución educativa, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido.

En términos generales a nivel de variable los resultados obtenidos ratifican la posición de Krajewski (2000) que sostiene que la gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. Los resultados muestran que la mayor parte de las directoras tienen una regular gestión operativa, es así que las directoras de las instituciones educativas se encuentran en su mayoría en la escala de calificación en regular con 38% en la forma como elaboran sus documentos de gestión de operativa como el PAT, el PIN, el MOF, el RI y el IGA en un clima institucional favorable.

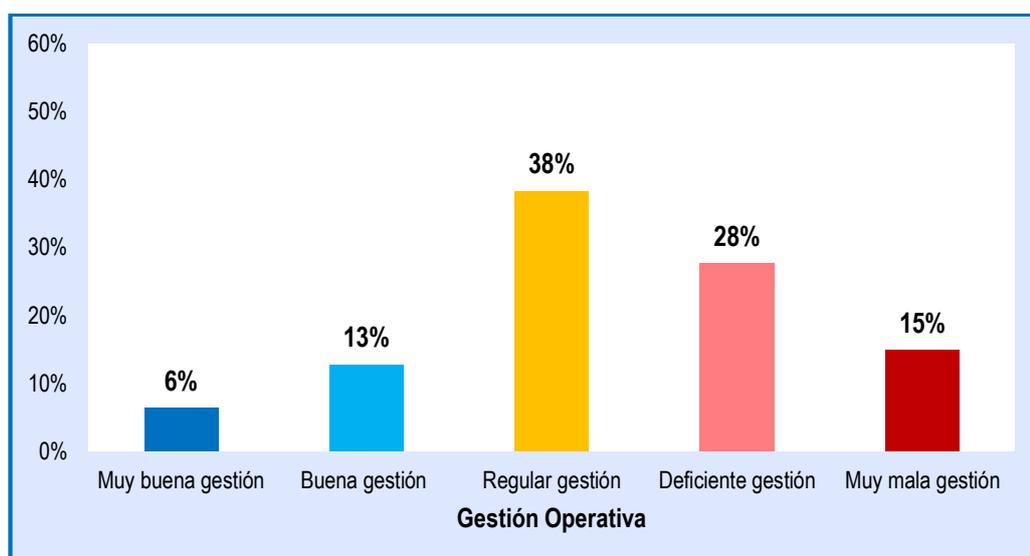


Figura 10. La Gestión Operativa según los docentes.

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

4.6.1 Planificación educativa y la gestión operativa

Antes de evaluar que las variables estén causalmente relacionadas se ha probado la correlación de variables, entre la planificación educativa y la gestión operativa es igual a 0,766, el resultado se ubica en una correlación positiva alta.

Regresión Lineal Simple (RLS)

a) Modelo de RLS de la Planificación Educativa y la Gestión Operativa

La estimación del modelo RLS: $F(1, 45) = 51,58$ muestran que los coeficientes son conjuntamente significativos para explicar la probabilidad de mejorar el puntaje de la gestión operativa, la $Prob > F = 0,00$ indica que la hipótesis nula de todos los parámetros del modelo (coeficientes) son iguales a cero, y el R-squared nos da conocer que aproximadamente el 53,4% de la variación de la variable gestión operativa puede ser explicada por la variación de la variable planificación educativa en el modelo.

Se toma en cuenta la definición de la Planificación Educativa de Taylor y Bernard (1991) que la planeación, define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse y cuándo, cómo y en qué secuencia y la definición de la Gestión operativa de Krajewski (2000) que sostiene que la gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. Los hallazgos de la incidencia de la Planificación Educativa sobre la Gestión operativa demuestra que el 53.4% de la variación de la gestión operativa puede ser explicada por la variación de la planificación educativa, lo que significa que la elaboración adecuada de los instrumentos de gestión de largo y corto plazo en el que se considera la visión, su metodología (secuencia a seguir: diagnóstico, objetivos, actividades y acciones que realizar) y están proyectados de acuerdo al tiempo que corresponde cada instrumento además que cumple con la pertinencia de los objetivos que quiere cumplir la institución educativa con la participación activa de los agentes educativos determinara en la gestión operativa de como elaboran sus documentos de gestión de operativa a corto plazo como el PAT, el PIN, el MOF, el RI y el IGA en un clima institucional favorable ya que se realizan

regularmente las acciones de seguimiento y evaluación de los avances en el logro de sus objetivos y actividades, realizan alianzas con otras instituciones, difunden los logros alcanzados, analizan la pertinencia de la estructura organizativa en relación a los cargos y las funciones en la institución educativa, formulan adecuadamente las funciones, derechos, sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa, e informan sobre los compromisos de gestión escolar en un clima institucional favorable y con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la institución educativa.

$$\text{Modelo de la recta: } Y = \beta_1 + \beta_2 X + \varepsilon$$

Tabla 19

Modelo de RLS de la Gestión operativa y la Planificación educativa

Gestión operativa				
Variable	Coefficiente	Desviación estándar	t calculada	P > t
Planificación Educativa	0,5148551	0,0716844	7,18	0,000
_cons	22,56336	3,130995	7,21	0,000
Obs	47			
F(1, 45)	51,58			
Prob > F	0,0000			
R-squared	0,5341			
Adj R-squared	0,5237			

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

$$\text{Ecuación de la recta: } \text{gesope} = 22,56 + 0,513 * \text{planedu}$$

La ecuación de la recta de la gestión operativa; permite determinar que el incremento de una unidad en el puntaje de la planificación educativa, la gestión operativa aumentara en 0,51 puntos manteniendose constante las demas variables. Por tanto se prueba que la planificación educativa incide en la gestión operativa de las directora de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno.

b) Línea de estimación de la Gestión operativa y la Planificación educativa

La línea de la tendencia de datos del modelo de regresión, permirte identificar la línea estimada o línea ajustada entre el puntaje de la gestión operativa que esta determinada por el puntaje obtenido de la planificación educativa de las

autoridades de las Instituciones Educativas Iniciales según los docentes. Asimismo se afirma que existe una relación directa y positiva por el sentido de la línea estimada, dando a conocer que mientras aumente el puntaje obtenido de la variable de la Planificación educativa aumentara el puntaje de la variable gestión operativa.

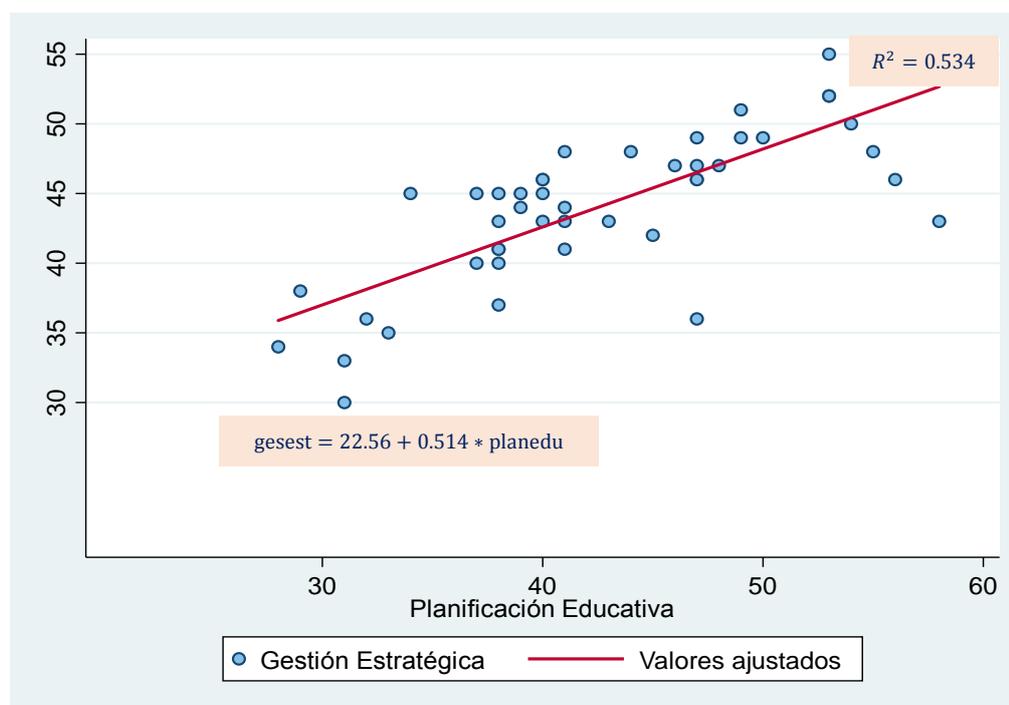


Figura 11. Línea de estimación de la gestión operativa y la planificación educativa

Fuente: Matriz de resultados de la investigación.

4.7 Discusión de los resultados

Las instituciones educativas iniciales en la ciudad de Puno han adolecido de un buen planeamiento y gestión tanto en lo estratégico como en lo operativo, lo cual perjudica en forma sistemática el buen desenvolvimiento de las actividades educativas, administrativas e institucionales; produciéndose, consecuentemente, un malestar generalizado en la comunidad educativa, por la improvisación de muchas directoras de las instituciones educativas, lo cual repercute negativamente en la buena marcha de la institución. Es así que las Instituciones Educativas con apoyo del Ministerio de Educación han ido renovando ese pensamiento tradicional de la administración de la educación por un enfoque de gestión de la administración de la educación con un enfoque sistémico y gerencial en el que la idea de empresa educativa está presente en muchos tratados de

organización educativa y su preocupación se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas gracias a una buena gerencia y al control de calidad.

He ahí la razón de la evaluación de la incidencia de la planificación educativa en la gestión pedagógica, estratégica y operativa de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de Puno, identificar en qué medida están incidiendo las nuevas formas de planificar en la gestión que vienen realizando las directoras de las instituciones educativas. En la actualidad donde la tecnología ha avanzado a pasos gigantescos y en plena era de la modernización y globalización, las instituciones educativas están llamadas a reformular sus obsoletos sistemas organizacionales mediante la incorporación de planeamientos estratégicos capaces de poder mejorar la calidad del servicio educativo y hacerla más eficiente. Las instituciones educativas enfrentan pues nuevos retos, lo que los llevan a centrarse en la búsqueda de nuevas formas de gestión y profundizar en la evaluación para alcanzar una mayor calidad y avanzar en la excelencia.

El resultado del coeficiente de determinación (R^2) = 0,752 da a conocer que la Planificación educativa inciden en un 75,2% en la gestión pedagógica lo que significa que la variación del puntaje de la gestión pedagógica es explicada por la variación del puntaje de la planificación educativa, de igual manera la ecuación de la recta regresión lineal simple - $gesped=21,737+0,534*planedu$ - permite determinar que el aumento de una unidad en el puntaje de la planificación educativa, la gestión pedagógica aumentara en 0,53 puntos manteniéndose constante las demás variables.

Lo que significa que mientras que planifiquen estratégicamente a través de la elaboración de Proyecto Educativo Institucional y operacionalmente con la formulación y/o actualización de Proyecto Curricular Institucional y el Proyecto Curricular Anual las directoras de las instituciones educativas mejor será la gestión estratégica donde las autoridades educativas tienen un pensamiento sistémico y estratégico, logrando desarrollar un liderazgo pedagógico y fomentando el aprendizaje organizacional de la institución educativa, asimismo un desarrollo en la gestión operativa a través de la elaboración de documentos o instrumentos de gestión como el Plan anual de trabajo, proyecto curricular anual, el manual de organización y funciones, el reglamento interno y el informe de gestión anual todo ello en un clima institucional adecuado que son fundamentales para el buen desenvolvimiento de la institución educativa a nivel pedagógico, administrativo e institucional.

Los autores manifiestan la importancia de la planificación educativa en el desarrollo de la gestión de las directoras así;

Vizcarra (2005) concluye que las instituciones educativas cuentan con los instrumentos de planificación y organización como el PEI, PAT, RIN, MOF, que permite la gestión administrativa y el cumplimiento de las funciones del director, docentes y padres de familia.

* La investigación rechaza la conclusión y la afirmación, puesto las instituciones educativas no solo deben contar con los instrumentos de gestión, sino, deben hacerlas operativas y funcionales de tal manera que tengan resultados y avances comprobables al final del año.

Pachas (2019) concluye que los componentes de la planificación estratégica cumplen con un proceso útil. Indicar la identidad de la institución en la misión, dar a conocer la proyección hacia el futuro con la visión, establecer objetivos estratégicos, los cuales se lograrán si es que se aplican adecuadamente las estrategias las cuales serán evaluadas con indicadores de desempeño que controlarán los avances y los resultados.

Herrera (2018) concluye que un Proyecto Educativo Institucional pertinente, necesariamente debe tener como fin último el ver la educación como un derecho de todo ser humano y como un deber social, el cual está fundamentado en el respeto, y tiene la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad; para un mejor desenvolvimiento dentro de una sociedad basada en los valores éticos, el trabajo y la participación activa. Tomando en cuenta lo anterior, es posible señalar que dentro del realidad estudiada y a partir de los análisis realizados, que existe mayor predominio de un modelo pedagógico más de carácter tradicional, donde en términos de pertinencia de proyectos educativos institucionales, dista bastante de responder a las necesidades Educativas y Pedagógicas en los sujetos involucrados en tanto que aún no se considera la participación activa de los distintos estamentos interesados, es decir, en la institución se dan fenómenos que permiten ubicar el contexto educativo dentro de una base filosófica idealista que asumen los métodos llamados medievales, métodos pedagógicos ya obsoletos a las exigencias de la sociedad de hoy.

* La investigación confirma la exposición de los resultados de Pachas (2019) y Herrera (2018) sobre la importancia que ejerce la planificación estratégica dilucidada en

el Proyecto Educativo Institucional en el que se considera aspectos como la identidad, misión, visión, objetivos estratégicos y su respectiva evaluación de los avances y resultados obtenidos, sin embargo cabe señalar que dentro de la realidad estudiada, existe mayor predominio de un modelo pedagógico de carácter tradicional, donde en términos de pertinencia de PEIs, dista bastante de responder a las necesidades Educativas y Pedagógicas en los sujetos involucrados.

Lobos (2018) concluye la falta de preparación en gestión y liderazgo: la mayoría de los directores y sus equipos no tienen estudios que sustenten el rol que realizan, por lo que generalmente actúan según lo que han visto siempre hacer o lo que intuitivamente piensan que es correcto, enfocándose en los cumplimientos normativos y administrativos.

Cornejo (2018) concluye que la gestión pedagógica y el desempeño del docente se ubica en el nivel de proceso en las instituciones educativas.

Pilco (2017) concluye que el liderazgo mostrado por la directora en relación al compromiso con el desarrollo de la institución en un 23% muestra un compromiso con la gestión de calidad, en un 27% se encuentra comprometido con la mejora continua de la institución educativa a diferencia de un 27% de directoras que no muestran compromiso con el desarrollo de la institución.

Chipana (2015) concluye que existe una relación directa y positiva entre las variables de la gestión pedagógica y calidad de aprendizaje en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro es positivo.

* La investigación muestra paridad en los resultados, por lo que se confirma las exposiciones de los tesisistas mencionados sobre la gestión, buena parte de los directores muestran algunas deficiencias en el rol que realizan, por lo que generalmente actúan rutinariamente e intuitivamente en las decisiones que toman, enfocándose en el cumplimiento de las normas, no teniendo una labor proactiva, de gestión, de innovación, de contextualización y de trabajo en equipo con trato forma horizontal entre los integrantes de la comunidad educativa.

Con relación a la teoría expuesta en el marco teórico, la investigación respalda los postulados de la planificación educativa de los autores Taylor & Bernard, (1991),Sevillano (1993) y Robbins (1987) quienes sostienen que la planificación es un proceso anticipatorio, planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en

el futuro para alcanzar objetivos establecidos, asimismo se plantea que es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de diagnóstico de la institución.

De igual manera con relación a la gestión pedagógica se confirma la afirmación de los autores Mintzberg (1984), Stoner (1996), Montas (2008) y Soubal (1998) quienes definen la gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, a través del quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Asimismo la gestión pedagógica es el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado y más específico es acompañar y facilitar a los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas.

Era importante determinar la incidencia de la planificación educativa en la gestión pedagógica para establecer la importancia que tienen las nuevas precisiones en la gestión de la administración educativa y el planeamiento institucional. Administrar las instituciones educativas implica planeamiento institucional que involucre a todos los agentes educativos, pues planear implica mantener unido al equipo de trabajo para formular la misión, la visión y estrategia en resultados tangibles. Así permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea para los estudiantes. El planeamiento estratégico en las instituciones educativas es la herramienta que tiene la institución educativa para explicitar su propuesta general que debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente. Este proceso de planificación institucional cobra sentido cuando permite una participación genuina de todos los actores de la comunidad educativa que parte de la realidad institucional mediante la elaboración de un diagnóstico que permita priorizar opciones que se construye a través de diferentes etapas, a partir del momento en que los miembros

de la institución se constituyen en un equipo de trabajo y que cada uno de los actores compartirá desde sus diferencias, los objetivos de la tarea educativa.

Se debe continuar con el cambio de mentalidad de las autoridades educativas de una posición autoritaria a una posición flexible y de concertación donde prevalezcan las posiciones democráticas a la hora de la formulación y/o elaboración de los instrumentos de gestión de la Institución Educativa. Siendo importante la planificación educativa y la gestión en el mejoramiento de la calidad educativa de los niños sugerimos a todos los interesados en el tema, que mejoren la validez interna y externa de nuestro trabajo de investigación.

4.8 Prueba de hipótesis estadística

La prueba estadística que se utilizó es la t calculada puesto que los datos obtenidos son el total de puntajes de las variables de la planificación educativa, gestión pedagógica, gestión estratégica y gestión operativa.

a) Planteamiento de la Hipótesis:

H_0 : La Planificación Educativa incide en la Gestión Pedagógica de las directoras según las docentes de las Instituciones Educativas de la ciudad de Puno.

H_1 : La Planificación Educativa no incide en la Gestión Pedagógica de las directoras según las docentes de las Instituciones Educativas de la ciudad de Puno.

b) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05 = 5\%$ margen de error.

$Tt = n - 2$

$Tt = 47 - 2$

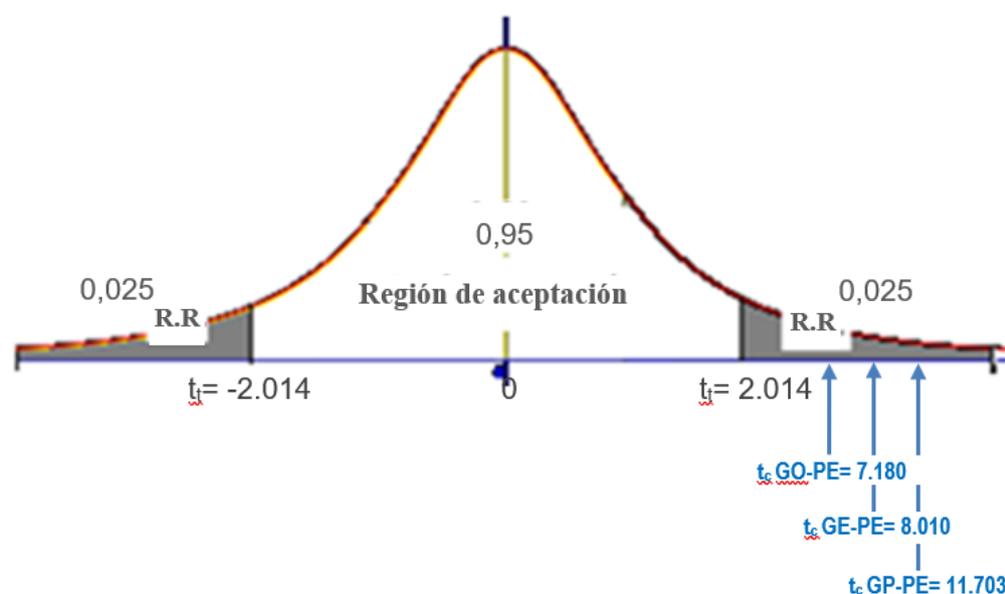
$Tt = 45$ Grados de libertad

$Tt = 2,014$

c) Cálculo y toma de decisión

Variables	t calculada	t tabulada	Interpretación
Planificación educativa - Gestión pedagógica	11,703	2,014	Como $t_c = 11,703$ es mayor que $t_t = 2,014$ rechazamos la hipótesis nula y aceptamos hipótesis alterna que afirma que la Planificación Educativa incide en la Gestión Pedagógica de las directoras según las docentes de las Instituciones Educativas de la ciudad de Puno.
Planificación educativa - Gestión Estratégica	8,010	2,014	
Planificación educativa - Gestión Operativa	7,180	2,014	

Fuente: Modelo de RLS de la Gestión pedagógica, estratégica y operativa; y la Planificación educativa



d) Conclusión.

Con una probabilidad de confianza del 95% se tiene que t_c es mayor a t_t por tanto rechazamos la hipótesis nula y aceptamos hipótesis alterna que afirma que la Planificación Educativa no incide en la Gestión Pedagógica de las directoras según las docentes de las Instituciones Educativas de la ciudad de Puno.

4.9 Análisis de la Planificación Educativa según el Ministerio de Educación.

Para ir asegurando precisiones sobre la naturaleza de nuestro trabajo: la planificación educativa y su incidencia en la gestión pedagógica, tomando como referencia y variable independiente (planificación educativa) cuyas dimensiones son la elaboración del

Proyecto Educativo Institucional a nivel estratégico y Proyecto Curricular Institucional Anual como operativo.

A pesar que la planificación como componente económico y político ha ido evolucionando por el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar lo practicaron los egipcios hace 400 a.C. y ha pasado diversas teorías y precursores como Maquiavelo 1525 tenía confianza en la necesidad de cohesión en la organización, importancia del planeamiento político, Eli Whitney 1799 estudio el método científico de la planificación en los controles de calidad; reconocimiento de la importancia de planificar, F. Taylor 1898 investigo la necesidad de cooperar entre el trabajo y la gerencia... énfasis en la tarea administrativa en la investigación, planeación, cooperación y control, H. Fayol 1916 estudio el establecimiento de los elementos del proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; y J. Keynes y P. Drucker 1953 que implemento la planificación estratégica, táctica y operacional.

A partir de 1960 tuvo un auge la planificación estratégica y su implementación en la educación con modelos de planificación educativa tradicional normativa, situacional y estratégica que rige hasta la actualidad. Sin embargo, a mediados de los 80 aparecían los primeros intentos de planificación educativa en América Latina, los cuales marcaron la necesidad de ciertas transformaciones de los sistemas educativos de los países de la región; aún hay algunos estudios que nos hablan de la poca incidencia de la planificación en los procesos de desarrollo educativo en la misma. Una de las explicaciones sobre esta situación, encuentran como sustento, las decisiones políticas arbitrarias, la resistencia por parte de las personas afectadas por los planes, la calidad técnica de los planes y programas, los problemas en la gestión de los mismos, la formación de personal, entre otros factores.

Así tenemos que, en nuestro país, los primeros esfuerzos por elaborar un proyecto educativo institucional lo encontramos en la LIII Asamblea Episcopal Peruana-Lima – **1982, “Formación Integral de la Fe dentro del Contexto Cultural y Educativo Peruano”** y que sirvió como marco orientador de las actividades educativas, en especial de los centros educativos católicos.

Con el transcurso de los años, la política educativa del país, impulsa la práctica de elaborar proyectos educativos institucionales, ligada a la idea de fortalecer la capacidad de gestión de los centros educativos y de sus directores, con algunas acciones concretas, como la

promulgación de una Ley para Centros Educativos Privados, asumiendo funciones antes ejecutadas por las Unidades de Servicios Educativos. De igual manera, cuando se impulsó el desarrollo de **un programa de excelencia educativa en 1995**, con el propósito de que los centros educativos hagan uso de todo su potencial creativo, generador de cambios, trazando sus propios lineamientos de acción para alcanzar mejores logros en el aprendizaje y la optimización de sus recursos humanos, materiales y financieros.

De esta manera, el proyecto educativo institucional se va convirtiendo en un importante instrumento de gestión, en herramienta de planificación estratégica, en donde los diversos centros educativos se fijan objetivos y metas concretas en función de su propia realidad, comprometiendo la participación de todos los miembros de la comunidad educativa; por lo tanto se convierte en el resultado de un consenso en cuanto al diagnóstico de cada realidad institucional frente a sus propias necesidades y expectativas.

Los proyectos educativos institucionales, deben contar con un marco amplio y referencial relacionado a la Política Educativa del país, es decir con un Proyecto Educativo Nacional que desde el ámbito pedagógico establezca una estructura curricular básica que explicita la orientación del proceso educativo y cumpla con asegurar la unidad del sistema educativo y sirva de base para la construcción de proyectos curriculares de cada centro educativo que son los que, finalmente, serán aplicados.

Un ejemplo de estos esfuerzos, lo observamos en el proceso de construcción curricular iniciado por la Dirección Nacional de Educación Inicial y Primaria a mediados de los años 90, plasmando la Estructura Curricular Básica de Educación Primaria, organizada en tres ciclos, quedando aún mucho por hacer en el campo de la contextualización de las competencias a alcanzar, dado la orientación que debe tomar el currículo en cada región y sub-región, para que respondan efectivamente a las realidades de un país como el nuestro, que asume su diversidad como una riqueza.

Para la década del 2000 de igual forma, se tiene conocimiento que el Ministerio de Educación estuvo madurando la propuesta de redefinición del sistema educativo para prepararlo y que pueda ofrecer “educación permanente para toda la vida”, y atenúe la fractura entre la educación superior técnica y la universitaria. Para ello, en el corto plazo, es necesario superar las rupturas existentes actualmente entre niveles educativos escolares y los superiores, es decir entre la secundaria y la educación superior. Para lograr avanzar en este proceso de mejoramiento de la calidad de la educación escolarizada, el Proyecto

Educativo Institucional, surge como una estrategia de acción o lineamientos de política que busca:

- Erradicar el centralismo del sistema educativo, en el cual las actividades escolares se realizan siempre y cuando vienen diseñadas, planteadas o instrumentalizadas por las entidades centrales de gobierno.
- Fortalecer la capacidad de autonomía, materializándola en su capacidad de elaborar y poner en práctica construcciones propias, en función del alumno, y con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa.
- Disponer a través de la elaboración del proyecto educativo, de mecanismos que propician la flexibilidad en el manejo de los tiempos, abriendo espacios para la innovación y la creatividad en la concertación del plan de estudios.
- Fortalecer la administración de las instituciones escolares, bajo el impulso de la participación de toda la comunidad educativa.

Es decir que, a nivel escolar, todas estas líneas de acción, se convierten en el soporte del Proyecto Educativo Institucional en los niveles administrativo y curricular. El P.E.I. se convierte en el espacio donde nace la observación global de la institución, en el marco de negociación del sentido e identidad de la escuela.

Para el año 2007 el Ministerio de Educación presenta el Proyecto Educativo Nacional al 2021 con el eslogan; “La educación que queremos para el Perú” Esta propuesta es resultado de los diálogos y aportes recibidos después de la difusión del documento titulado “Hacia un Proyecto Educativo Nacional” en setiembre del año 2005. Ha sido debatida en las 26 regiones del país, en articulación con los procesos de elaboración de sus Proyectos Educativos Regionales. Han participado en su formulación maestros, autoridades regionales, educativas y de otros sectores, así como empresarios y productores, profesionales de diversas especialidades, líderes de opinión, jóvenes, dirigentes de organizaciones sociales y del mundo de la cultura.

Una preocupación especial al momento de su construcción ha sido la de procurar articularla con otros esfuerzos, como el Foro Nacional de Educación para Todos, con el cual comparte la preocupación central por la equidad y la calidad educativas. En el mismo sentido se ha tomado en cuenta los diversos planes con vinculaciones con la educación:

el Plan Nacional de Acción por la Infancia, Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, Plan Nacional de Competitividad, el Plan Nacional de Reparaciones en Educación, las Medidas de Urgencia de la Mesa de Concertación para la lucha contra la pobreza, el Plan Nacional de Derechos Humanos, el Plan Nacional de Descentralización, los Lineamientos de Política Nacional de Juventudes, entre otras iniciativas.

El Proyecto Educativo Nacional es un instrumento tanto para la formulación y ejecución de políticas públicas. Así lo ha demostrado el proceso de su formulación. Ahora, corresponde dar paso a una nueva etapa, en la que las propuestas de políticas se conviertan en planes operativos y presupuestos, los consensos sobre el sentido de la educación en concertaciones para la acción, las experiencias innovadoras en propuestas de cambio, el reclamo y la reivindicación en un movimiento ciudadano por la educación.

El Proyecto educativos nacional cuenta con seis objetivos estratégicos para mejorar la calidad educativa.

- * Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.
- * Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad
- * Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia
- * Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad
- * Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional
- * Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad

La transformación educativa requiere y propicia grandes cambios institucionales

Para hacer realidad la educación que el Perú necesita y la visión de país que recogemos se debe reformar nuestra vida institucional en varios aspectos. Sin ser exhaustivos y tomando como base una orientación del desarrollo nacional en una perspectiva de redistribución de la riqueza y de justicia social, cabe enfatizar la necesidad de cambios institucionales como los siguientes: Administración de justicia, Derechos Humanos,

Políticas sociales de lucha contra la pobreza y la exclusión, Administración pública y Genuina democracia.

Para el año 2012-2016 se pone en marcha el Plan estratégico sectorial multianual (PESEM) en el marco del Proyecto Educativo Nacional, la explicación de los problemas más graves de la educación nacional está en la naturaleza misma de nuestro sistema educativo, históricamente excluyente, dividido en segmentos que ofrecen servicios de calidades distintas según el nivel de ingresos de los estudiantes, y prisionero por añadidura de tradiciones que perdieron vigencia en el mundo de hoy. Un sistema que nunca ha estado organizado para ofrecer buena educación a todos los peruanos, sino más bien para facilitar a unos y poner barreras a otros en el acceso a la oportunidad de educarse, en el logro de aprendizajes fundamentales, así como en la posibilidad de continuar estudiando al concluir la escolaridad y de poder hacerlo en instituciones de calidad.

Ampliar opciones para acceder a la oportunidad de educarse y de recibir una educación de calidad es una condición no suficiente pero indispensable para que todos los peruanos puedan progresar y lograr los niveles de desarrollo humano a que tienen derecho. Una educación más eficaz, que amplíe y mejore significativamente los aprendizajes de los estudiantes, permitiéndoles ser más productivos, mejores personas, así como ciudadanos conscientes de sus derechos, comprometidos con el bien común.

Nada de esto se puede lograr sin cambiar el sistema educativo mismo. Esta gran transformación, a la vez, sólo es posible si todos asumimos las responsabilidades que nos tocan para poner en práctica el Proyecto Educativo Nacional y hacer de él una política de Estado respetada por sucesivos gobiernos. Es por eso que debemos desplazar el eje del debate y la preocupación nacional hacia los aprendizajes.

Una herramienta importante para avanzar en este propósito es el PESEM instrumento de gestión orientador de los objetivos del conjunto de los actores que conforman el sector educación; y como tal incorpora las políticas priorizadas, metas y estrategias para conseguir dichas metas de las entidades públicas y privadas de nivel nacional, regional y local que realizan actividades vinculadas a su ámbito de competencia.

La Institución Educativa es la primera y principal instancia de gestión educativa descentralizada, y el Ministerio de Educación, en coordinación con los Gobiernos

Regionales, ejerce su rectoría garantizando gradualmente su autonomía pedagógica, institucional y administrativa.

En el ámbito de la educación básica, el sector se propone desarrollar capacidades y valores en las personas para su pleno desarrollo humano. En esa perspectiva, enfatizamos seis prioridades:

1. Aprendizajes de calidad para todos
2. Atención a la Primera Infancia
3. Educación rural de calidad
4. Atención culturalmente pertinente
5. Desarrollo profesional docente
6. Gestión descentralizada de la educación

Desde el punto de vista institucional, el Ministerio de Educación agrupa estas seis políticas prioritarias en tres grandes ejes: los aprendizajes, los docentes y la modernización de la gestión. El eje de los aprendizajes comprende cuatro prioridades:

- * Todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad con énfasis en comunicación, matemáticas, ciudadanía y capacidades científicas y técnico-productivas.
- * Niños y niñas menores de 5 años acceden a servicio educativo de calidad.
- * Niños, niñas y adolescentes en áreas rurales logran aprendizajes superando las brechas.
- * Niños cuyas lenguas maternas son el quechua, el aymara o alguna lengua amazónica aprenden en su lengua y en castellano, desde su cultura superando las brechas.

El eje docente comprende una prioridad: lograr que todos los maestros se formen y desempeñen en base a criterios concertados en el marco de una carrera pública renovada. Por su parte, el eje de modernización de la gestión escolar supone fundamentalmente fortalecer Instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados.

Para el año 2016-2030. El Ministerio de Educación presenta y da conocer el Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030. Fase de Análisis Prospectivo del Proceso de Planeamiento Estratégico. Cuyo modelo conceptual de sector educación que está distribuido en cuatro componentes básicos.

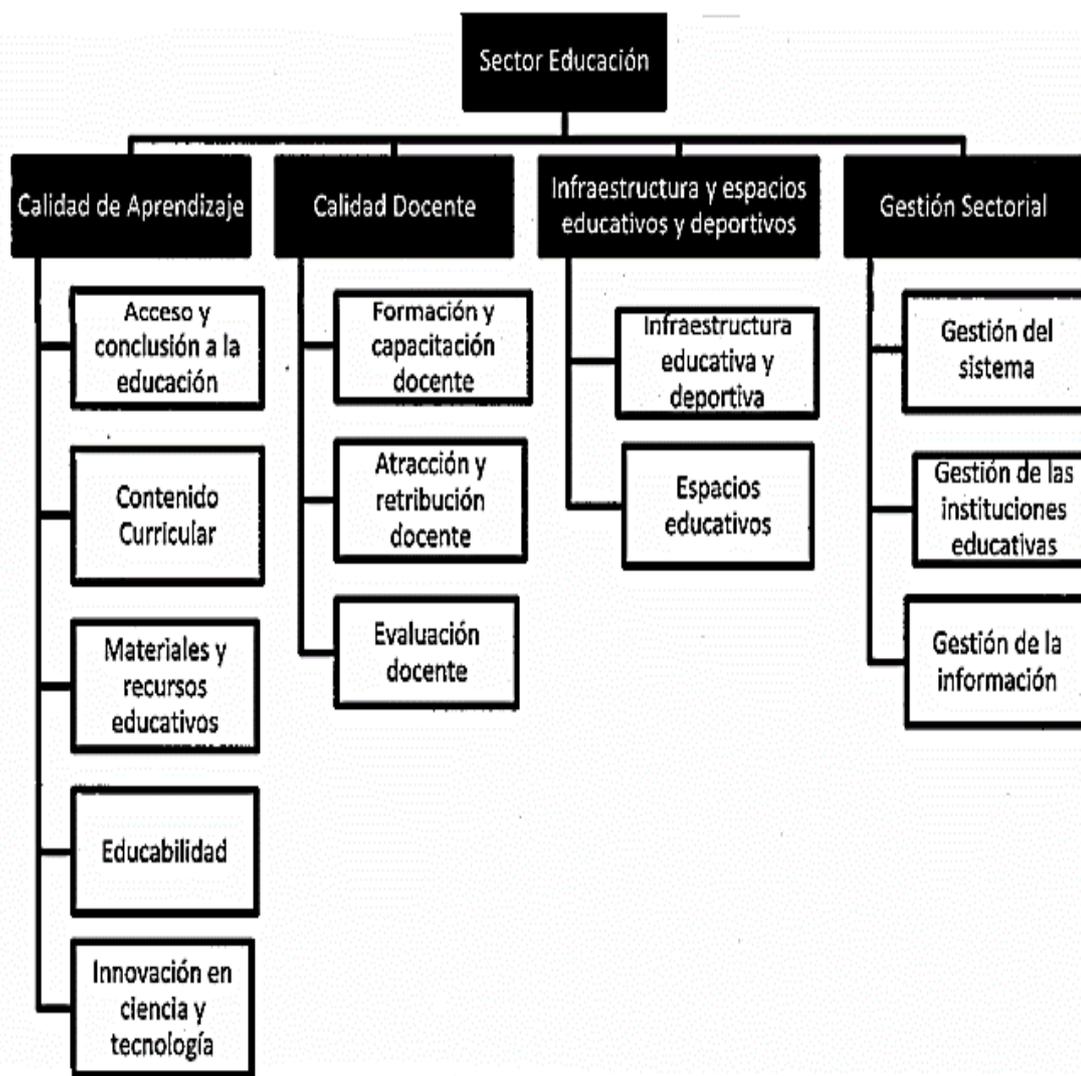


Figura 12. Fase de Análisis Prospectivo del Proceso de Planeamiento Estratégico

En el que se pone de manifiesto la transformación de los roles de estudiantes y docentes en el proceso de aprendizaje, aumento de la relevancia de las habilidades socioemocionales en el desarrollo personal, incremento de la demanda y la oferta de la educación, incremento de la, incremento del uso de TIC en materia educativa, crecimiento en el uso de videojuegos para el aprendizaje, democratización y masificación del deporte, rediseño de los espacios educativos, incremento de la participación del sector privado en educación, intensificación de los efectos del cambio climático. Cuya identificación de

variables estratégicas son el nivel de aprendizaje de estudiantes, acceso a servicios de educación y deporte, calidad de la formación en la educación superior, desempeño docente, estado de la infraestructura y espacios educativos y deportivos, y liderazgo directivo en las instituciones educativas.

Para el año 2016 – 2021, el Ministerio de Educación elabora el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016- 2021. Fase Estratégica del Proceso de Planeamiento Estratégico en el que se toma en cuenta que:

El Sector Educación, con la asistencia técnica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, elaboró el Documento Prospectivo al 2030, en el marco de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, insumo para la formulación del Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM 2016-2021.

En base a la metodología aprobada por el CEPLAN, el análisis prospectivo realizado consistió en la determinación del Modelo Conceptual y de las principales tendencias del sector, así como en la identificación y clasificación de las variables vinculadas a estos. Adicionalmente, el trabajo implicó el diagnóstico de las siete variables identificadas como estratégicas, la proyección de los indicadores vinculados a las mismas en tres tipos de escenarios al 2030, tendenciales y exploratorios; y la identificación de riesgos y oportunidades.

A partir de la metodología de planeamiento estratégico aprobada por el CEPLAN, se definió que el Sector Educación se compone por cuatro componentes y quince subcomponentes, los cuales conforman un modelo conceptual general y se desarrollan a detalle en el Documento Prospectivo al 2030 del Sector. Se sintetiza el referido modelo conceptual: **en los aprendizajes, infraestructura, gestión sectorial y la calidad del docente.**

Adquirir un aprendizaje de calidad implica, en primer lugar, acceder a servicios educativos que brinden a los estudiantes los contenidos y las herramientas necesarias para el desarrollo de nuevas habilidades, capacidades, actitudes y competencias. En este sentido, el componente "Aprendizaje" se integra por cinco (05) sub-componentes:

1. Acceso y conclusión a la educación
2. Contenido Curricular
3. Materiales y recursos educativos

4. Educabilidad
5. Innovación en ciencia y tecnología

La calidad del docente es el principal factor impulsor de las variaciones en el aprendizaje escolar de los sistemas investigados es la calidad de los docentes. En este contexto, la demanda de docentes capaces de lograr que se generen los aprendizajes que exige el currículo intencional requiere de estrategias que aseguren la selección de los mejores perfiles para ser formados como docentes, la provisión de programas de formación que garanticen el egreso de docentes preparados, y el establecimiento de un ciclo de formación continua docente que mantenga la calidad de enseñanza que los alumnos requieren. Se puede ver tres (03) sub competencias

1. Formación docente
2. Atracción y compensación docente
3. Evaluación docente

La infraestructura educativa incluye la conexión con servicios como luz eléctrica, saneamiento, agua potable, teléfono y conectividad a internet; así como la existencia de espacios educativos, es decir aquellos espacios implementados con recursos educativos específicos y especializados para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje de una determinada área curricular o áreas afines, tales como laboratorios de ciencias, computación, bibliotecas, salas de arte, de música, canchas de deportes, gimnasios, entre otros.

En el ámbito deportivo, la infraestructura deportiva resulta relevante para la masificación deportiva y por lo tanto para el incremento de la práctica de actividades físicas, pero también para la promoción del desarrollo de deportes de alta competencia. Contempla dos (02) sub competencias

1. Infraestructura educativa y deportiva
2. Espacios educativos

En el componente gestión sectorial. La mejora de los aprendizajes y el desarrollo del deporte requieren del fortalecimiento del sistema educativo y deportivo, lo cual involucra tanto a la administración central, los niveles intermedios, las escuelas, las universidades y a aquellas instituciones vinculadas. Respecto al ámbito educativo, los sistemas educativos analizados por presentar mejoras sostenidas en su nivel de desempeño, el

primer foco de atención para una reforma educativa se centró en mejorar la gestión de las instancias involucradas a nivel nacional, como las instituciones educativas. Posteriormente al fortalecimiento de tales instancias, los sistemas trabajaron en fortalecer a las instancias intermedias a fin de concretar la integración y coordinación del sistema y sus resultados. Se integra por tres (03) subcomponentes:

1. Gestión del sistema educativo
2. Gestión de las instituciones educativas
3. Gestión de la información.

En la actualidad la planificación educativa se realiza de acuerdo a Proyecto educativo nacional, Plan estratégico de Ministerio de educación, plan regional y locales que se rigen por una pertinencia para cumplir con los objetivos estratégicos de educación.

Logros alcanzados por el ministerio de educación en la planificación

Desde tiempos inmemoriales el ser humano ha sentido la necesidad de reflexionar acerca de las circunstancias de su vida, del modo en que éstas se relacionan entre sí y con el contexto en el que vive. Así mismo, incluso en las épocas más deterministas, se ha preguntado, de forma más o menos consciente, cómo mejorar su vida y qué hacer para alcanzar sus sueños o cómo proteger su modo de vivir y qué hacer para garantizar su pervivencia. Este tipo de reflexión cuando se vuelve refinada genera una serie de ideas, una forma de pensamiento, que de un modo u otro afecta a la realidad en la que incide bien reproduciéndola, bien transformándola.

Así la investigación diferencia los cambios realizados por el ministerio de educación desde los años 1995 desde una perspectiva de ordenación y organización de la educación y de planificación educativa a partir del momento en que las prácticas se convierten en hechos diferenciales. Ahora bien, en sentido estricto (aun tomando como válidas nuestras definiciones), el uso indistinto de los tres términos, al menos en lo referido a lo que sucede en la actualidad, sigue siendo frecuente.

Aun así, el análisis más detallado de cada una de las definiciones por categorías que se hace en el siguiente cuadro puede ser de utilidad:



Periodo	Definición	Tipo de planificación	Naturaleza	Documento de gestión
Década 1990 a 2000	Los centros educativos hagan uso de todo su potencial creativo, generador de cambios, trazando sus propios lineamientos de acción para alcanzar mejores logros en el aprendizaje y la optimización de sus recursos humanos, materiales y financieros.	Ordenación primitiva	Intuitiva, aparentemente casual e independiente. Actividad muchas veces puntual y discontinua	Programa de excelencia educativa. (1995) Proyecto Educativo Institucional como una estrategia de acción o lineamientos (2000)
Década 2000 a 2010	Intenta elegir, organizar y realizar actividades y acciones destinadas al logro de ciertos propósitos	Organización estructural	Intencional, carece de un enfoque metodológico propio, pero es capaz de relacionar objetivos y acciones de forma consciente. Existe continuidad	Proyecto Educativo Nacional al 2021 “La educación que queremos para el Perú”
Década 2010 a 2020	Análisis sistemático de la realidad presente, se define una finalidad última y unos objetivos inmediatos, se usan unos métodos determinados, se valoran los recursos disponibles y se valoran los resultados	Planificación educativa	Intencional. Posee ordenación, intencionalidad, continuidad, sistematización, organización. Existencia de métodos e instrumentos propios, profesionalización e interdisciplinariedad	Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) en el marco del Proyecto Educativo Nacional. (2012-2016) y (2016 – 2020)
Década al 2016 al 2030 (visionario)	En base a la metodología aprobada por el CEPLAN, el análisis prospectivo realizado consistió en la determinación del Modelo Conceptual y de las principales tendencias del sector, así como en la identificación y clasificación de las variables vinculadas a estos.	Planificación educativa estratégica	Es intencional. Tiene un proceso metodológico. Maneja un pensamiento sistémico y estratégico. Existe un liderazgo pedagógico, administrativo e institucional, El aprendizaje es para toda la organización Es participativa.	Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030. Fase de Análisis Prospectivo del Proceso de Planeamiento Estratégico. (2016-2030)

La siguiente tabla explica las diferencias y la evolución que tuvo la planificación educativa según el Ministerio de Educación en las características de la formulación o elaboración de Proyecto Educativo Institucional.

Según interrogantes.	Ordenación y organización de la educación (año 1995)	Planificación educativa (año 2012)
Qué se quiere hacer	La naturaleza del proyecto educativo viene dada por el contexto en el que surge y está implícita en él siendo incuestionable.	Condicionada por el contexto, la naturaleza del proyecto educativo se hace explícita y se presta a la discusión
Por qué se quiere hacer	El origen del proyecto educativo, así como su fundamentación no se consideran necesarias.	Es imprescindible justificar el proyecto educativo y defender su idoneidad vinculándolo a aspectos educativos o sociales
Para qué se quiere hacer	Los objetivos y propósitos del proyecto educativo se deducen de su forma, de cómo es concebido.	Objetivos y propósitos son enunciados de antemano y situados dentro de una visión más amplia (planificación general)
Cuánto se quiere hacer	Las metas últimas del proyecto educativo se desprenden del análisis del tipo de ser humano que va "producir" el proyecto.	El proyecto educativo tiene unas metas últimas predefinidas que se determinan a partir de los ideales de la sociedad en la que surgen
Cómo se va a hacer	No existe una metodología que permita examinar- la correlación entre los objetivos y las metas con las actividades y tareas puesto que estos no son explícitos.	Las actividades y tareas se elaboran a partir de cada uno de los objetivos del proyecto educativo que para ello se derivan en objetivos más específicos siguiendo una metodología concreta
Cuánto se va a hacer	EL proyecto educativo se acomoda a una noción de tiempo continuo según la cual lo que importa es qué se va a hacer no cuánto se tarde, por lo tanto no existe un tiempo límite para el logro de objetivos	El proyecto educativo es válido en la medida en que los resultados se dan dentro de determinados tiempos. El tiempo se programa conforme a métodos concretos que permiten la existencia de un cronograma muy preciso
A quiénes va dirigido	Se propone una población destinataria del proyecto educativo atendiendo a características comunes muy generales. No se hace un análisis detallado de sus necesidades particulares, pues estas de algún modo también vienen dadas	La población destinataria es definida con precisión y se elige en función de especificidades cada vez más concretas. Se hace un estudio de sus necesidades que tiene la capacidad de influir en el propio proyecto educativo
Quiénes lo van a hacer	Los recursos humanos imprescindibles para llevar adelante el proyecto educativo son elegidos sin la definición de un perfil previo. La noción de capacitación de esos recursos específicamente para el proyecto tampoco existe	En el momento en que se definen actividades y tareas se hace una evaluación de los recursos humanos necesarios, se buscan los perfiles profesionales más adecuados de entre los existentes y si es necesario se complementan con procesos de formación propios
Con qué se va a hacer y se va a costear	Se eligen los mejores recursos materiales de entre los ya existentes y las previsiones financieras que se hacen son muy genéricas	La selección de recursos materiales -e incluso su creación se hace en función de una visión muy clara de las necesidades del proyecto. Además, a partir de un análisis de costes detallado se propone un plan de financiación y de pagos

CONCLUSIONES

- La planificación educativa incide significativamente en la gestión pedagógica, puesto que el coeficiente de determinación $R^2 = 0,752$ da conocer que aproximadamente el 75,2% de la variación de la planificación educativa puede ser explicada por la variación de la gestión pedagógica, asimismo en el modelo de la ecuación de la regresión se determina que al aumento de una unidad de puntaje en la planificación educativa aumentara el 0,53 puntos la gestión pedagógica. La incidencia de la planificación educativa dilucidada en el Proyecto Educativo Institucional en el que se considera aspectos de suma importancia como la identificación de la institución, el análisis institucional y la propuesta de gestión centrada en los aprendizajes repercute en la gestión de pedagógica de directora que hace una labor proactiva e innovadora con el trabajo en equipo con trato de forma horizontal para el logro de los aprendizajes de los niños.
- La Planificación Educativa incide significativamente en la Gestión Estratégica de las directoras según las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno puesto que el coeficiente de determinación es igual $R^2 = 0,587$ que da conocer que aproximadamente el 58,7% de la variación de la gestión estratégica esta explicada por la variación de la planificación educativa, asimismo la ecuación de la regresión da conocer que al aumento de una unidad de puntaje en la planificación educativa aumentara el 0,55 puntos la gestión estratégica. La incidencia de la planificación educativa es importante en el logro de una gestión estratégica que se plasma en el incremento del pensamiento sistémico-estratégico, en el desarrollo del liderazgo pedagógico y en un aprendizaje organizacional con mirada al futuro de la institución educativa.

- La Planificación Educativa incide en forma significativa en la Gestión operativa de las directoras según las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno ya que el coeficiente de determinación es igual $R^2 = 0,534$ que da a conocer que aproximadamente el 53,4% de la variación de la gestión operativa está explicada por la variación de la planificación educativa. De igual manera, la ecuación de la regresión permite identificar que al aumento de una unidad de puntaje en la planificación educativa aumentará en 0,51 puntos la gestión operativa. La incidencia de la planificación educativa es fundamental en el desarrollo de la gestión operativa que se traduce en la formulación de instrumentos de gestión como el PAT, PCI, MOF, RI y el IGA en un clima institucional adecuado para el logro de objetivos a corto plazo.

RECOMENDACIONES

- A las docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno se sugiere investigar dentro de su institución educativa la funcionalidad de los instrumentos de gestión de mediano y corto plazo como el PEI, PAT, MOF, RI y IGA, etc. que permite guiar el logro de los objetivos de la institución para mejorar la calidad educativa de los niños. Se propone esta sugerencia en merito a la investigación que se realizó que asume que los instrumentos de gestión son de vital importancia para el logro de objetivos educacionales, considerando que la planificación incide significativamente en la gestión pedagógica.
- A las autoridades educativas de las Instituciones Educativas del nivel Inicial de la ciudad de Puno, se recomienda crear una comisión permanente de docentes que se encarguen del seguimiento y la evaluación trimestral o semestral de los instrumentos de gestión. Puesto que está comprobado que los instrumentos de gestión son importantes para el logro de los objetivos de la Institución Educativa.
- A las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno se sugiere planificar con antelación la revisión de los instrumentos de gestión con la participación de la comunidad educativa para su formulación y/o elaboración de estos instrumentos a mediano plazo como el Proyecto Educativo Institucional y los instrumentos de gestión de corto plazo como el PAT, PCI, PCA, MOF, RI, IGA, etc. en un clima institucional adecuado. Se formula esta sugerencia porque dentro de los antecedentes de la investigación hay afirmaciones que manifiestan que la elaboración y/o actualización de los instrumentos de gestión se realizan sin la participación de la comunidad educativa y se realizan de manera rutinaria e intuitiva de acuerdo al pensamiento de la directora.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2018). *Nivel de conocimiento del docente de evaluación y acreditación en educación básica regular y el nivel de calidad de gestión educativa en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco*. (Tesis doctoral). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú. Retrieved from <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1219/AGUIRRE%20PALACIN%2c%20Joel%20Guido.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Altman, D., & Bland, M. (1995). *The normal distribution: métodos gráficos y numéricos (Skewness / Kurtosis y Shapiro Wilk) Evaluación de la normalidad e interpretación*. EEUU: Wisconsin University.
- Amarante, A. (2000). *Gestión directiva: Módulos de perfeccionamiento docente de 1 al 4*. Madrid: Librería Pedagógica.
- Ander-Egg E. (1996). *La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de La Plata.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Asqui, A. (2005). *La gestión administrativa correspondiente al año escolar 2001 en la IES Comercial 45 "Emilio Romero Padilla" y IEP "Nuestra Señora de la Merced" de la ciudad de Puno*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez de Juliaca, Juliaca, Perú.
- Ayma, M. (2018). *Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Villa El Salvador*. (Tesis doctoral). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Retrieved from https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1217/Tesis%20de%20doctorado_Mary%20Esther%20Ayma%20Flores.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Batista, T. (2001). *Gestión Pedagógica*. RAICE. España.
- Berretta, N. & Tavares, M. (2006). *Sistema de Planificación Estratégica*. España: Prodev.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- Borea Odria, J. (2002). *Innovaciones educativas en el Perú, Revista del Equipo de innovaciones pedagógicas*. Madrid. Disnett Med.
- Carbonell, J. (2002). *La Aventura de Innovar, el cambio de la escuela*. Madrid. Mejía Lequerica.
- Cassasus, J. (1999). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar)*. París: Unesco.
- Centellas, E. (2011). *Evasión de impuestos a la propiedad de bienes inmuebles frente a la inversión pública del municipio de La Paz*. (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.
- Chávez, P. (1995). Seminario Internacional de Innovaciones Educativas en Ministerio de Cultura y Educación. O.E.I. *Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas*. VII (20).
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chipana, M. (2015). *Gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro*. (Tesis doctoral). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- Chiroque, S. (2002). *Proyecto de Innovación Educativa*. Lima: Escuela de postgrado Universidad Católica de Santa María.
- Condori, Y. (2017). *Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú. Retrieved from http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8755/Yeny_Flora_Condori_Lazarte.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cornejo, M. (2018). *Gestión pedagógica del docente y grupos de interaprendizaje en las instituciones educativas de nivel de educación primaria*. (Tesis doctoral). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú. Retrieved from http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/2294/T036_25709098.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Diez, H. (2010). *Módulo 3: Gestión Pedagógica*. Lima: Universidad Antonio Ruiz de

Montoya.

- Echevarría, D. (2017), *Gestión organizacional y la calidad educativa en las instituciones educativas adventistas de la unión peruana del sur*. (Tesis doctoral). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Escamilla, A. (1993). *Unidades didácticas, una propuesta de trabajo en el aula*. Zaragoza: Luis Vives - Colección Aula Reforma.
- Frisancho Hidalgo, S. (2016). *¿Cómo entendemos el clima y la convivencia escolar?* Documento de trabajo elaborado para la Dirección de Gestión Escolar del Ministerio de Educación.
- Furman, M. & Zysman, A. (2011). *Ciencias naturales aprender a investigar en la escuela*. Argentina: Novedades Educativas.
- Gomez, G. (1994). *Planeación como proceso administrativo*. México. Trillas.
- Gonzales, J. (2019). *Influencia de la gestión pedagógica en los cambios innovadores de la educación inclusiva, Arequipa*. (Tesis doctoral). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Herrera, M. (2018), *Evaluación de pertinencia educacional y pedagógica del proyecto educativo institucional del colegio Malvina Romero Vidal en relación a las características del modelo dialógico de la pedagogía, desde la perspectiva de profesores, estudiantes y apoderados*. (Tesis doctoral). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Ibañez, G. (1992). Planificación de unidades didácticas: una propuesta de formación. *Aula*, (1), 13-15.
- Indira Acurero, M., Montero, A, R., Mármol, M. A. (2014). Gestión escolar para la promoción de proyectos productivos en la escuela rural. *Negotium*, 9, (27), 72-83
- Krajewski, L. (2000). *Gestión Operativa*. México. San José.
- Lemus, H. (2018). *Gestión para una práctica pedagógica inclusiva en la población pre-escolar, con necesidades educativas especiales, en tres establecimientos de educación pública en la comuna de papudo, región de Valparaíso, Chile*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada de Tacna. Tacna, Perú.
- León, J. (2003). *Planificación Operativa*. México. Editorial San José.
- Limachi, J. (2018). *Calidad de gestión del personal directivo en la Institución Educativa Carrión de Yanaoca Cusco*. (Tesis doctoral). Universidad San Pedro, Chimbote, Perú.
- Lobos, M. E. (2018). *Caracterización cualitativa de estándares de gestión pedagógica*

- en establecimientos de desempeño insuficiente. estudio realizado en la región del Biobío, Chile.* (Tesis doctoral). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Retrieved from <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/842/1/Lobos-Torres-Maria.pdf>
- López, R. (2009). *Manual del supervisor, director y docente* (Volumen 6). Caracas: Monfort.
- Magich, L. (2006). *La educación en el contexto administrativo*. Caracas: UCV.
- Martínez, F. (1994). *Planeación estratégica creativa*. México: PAC.
- MEC (1992). *Orientaciones didácticas*. Madrid: Secundaria Obligatoria. (Cajas rojas).
- Melendez, M. (2008). *La planificación curricular en el aula en el aula*. Caracas: Laurus.
- Ministerio de Educación (2010). *Guía del Proyecto curricular institucional PCI*. Lima-Perú. Editorial Navarrete.
- Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente: Aportes y Comentarios*. Lima: Navarrete.
- Ministerio de Educación (2013). *PEI Instrumento de Gestión*. Lima: Navarrete.
- Ministerio de educación (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Navarrete.
- Ministerio de Educación (2019). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Navarrete.
- Ministerio de Educación (2019). *Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2002). *Gestión Educativa*. Lima: Navarrete.
- Ministerio de Educación. (2015). *Proyecto Curricular Anual PCA*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2016). *Clima Institucional*. Lima: Navarrete.
- Ministerio de Educación. (2017). *Mejoramiento de la calidad*. Lima: Navarrete.
- Mintzberg, H. (1997b). *El proceso estratégico, concepto, contextos y casos*. México.
- Mintzberg, H. (1984). *La naturaleza del trabajo directivo*. Madrid: Ariel.
- Mintzberg, H. (1997a). *El proceso estratégico*. México. Prentice Hall.
- Montas, A. (2008). *Gestión Pedagógica Docente* (Texto inédito). República Dominicana.
- Ortiz, A. (2010). *En Gerencia Financiera*.
- Pachas Huamán, J. (2019). *La planificación estratégica y su importancia en las instituciones educativas*. (Trabajo de suficiencia). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Pansza, M. (1986). *Planificación, pedagogía y currículo*. México: Ediciones Gernika.
- PESEM. (2012). *Marco del Buen desempeño Directivo*. Lima: Trillas.
- Pilco, T. (2017). *Calidad de gestión en las instituciones de educación inicial por el*

- liderazgo de directoras según estilo de gestión en la región de Puno.* (Tesis de maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- Plan Nacional de educación para todos (2005-2015), Perú. Hacia una educación de calidad con equidad. Lima, Perú.
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.* Buenos Aires: IIPE. - PROMEB.
- Quispe, R. (2006). *Funciones de la Administración en la gestión de las instituciones iniciales en el marco del enfoque educativo vigente – 2004.* (Tesis doctoral). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, Juliaca, Perú.
- Robbins, S. P. (1987). *Administración teoría y práctica.* Naucalpan de Juárez, México: , Prentice-Hall hispanoamericana, S. A.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional.* Naucalpan de Juárez, México: Prentice-Hall hispanoamericana, S. A.
- Sánchez. N. (2002). *Presupuesto Empresarial, A.F.A.* Lima: Editores Importadores S.A.
- Sander, V. (2002). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad.* Retrieved from <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20123-125/and.htm>>.
- Sardón, D. (2016). *Liderazgo transformacional del Director y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Primarias de la Ciudad de Ilave.* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6244/EPG792-00792-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sardón, J. (2018). *La gestión educativa y el buen desempeño docente en la Institución Educativa 11 de mayo del Distrito de Cayma Región Arequipa - 2018.* (Tesis doctoral). Universidad San Pedro, Arequipa, Perú. Retrieved from http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/6183/Tesis_60228.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Senge, M. (1998). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.* México: Ediciones Garnica.
- Sérieyx, H (1994). *El big bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación.* Barcelona: Granica.
- Sevillano, L. (1993). *Estrategias metodológicas en la formación del profesorado.* Madrid: UNED.
- Soubal, S. (1998). *Una nueva forma de pensar en Gestión Pedagógica.* Cuba:

- Universidad de Ciego de Ávila.
- Steiner, G. A. (1994). *Planeación estratégica*. México: Cecsá.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (6^a ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tarazona Cervantes, L. (2016). *Estilos de gestión de los directivos en la planeación educativa de los institutos de educación superior tecnológicos públicos de la región Huánuco 2014*. (Tesis doctoral). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.
- Taylor, B. (1991). *Planeación Estratégica*. Colombia: Serie Empresarial.
- Tedesco, J. C. (1995). *El nuevo pacto educativo. Educación, Competitividad y Ciudadanía en la sociedad moderna*. Madrid: Anaya.
- Toledo, R. (2018). *Estudio sobre el clima organizacional y sus efectos en una educación de calidad en las escuelas de educación general básica de la comuna de San Pedro de La Paz*. (Tesis doctoral). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Retrieved from <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/843/1/Toledo-Mira-Roberto.pdf>
- Troncoso, J. (2018). *Gestión de prácticas pedagógicas del dominio b y c del marco para la buena enseñanza, por profesores de las escuelas del macro sector pedro de valdivia de la comuna de Temuco*. (Tesis doctoral). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Retrieved from <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/858/1/Troncoso-Rucan-Juan.pdf>
- Valer, L. & Chiroque, S. (1997). *Pedagogía*. Lima: Módulo auto instructivo. UNMSM.
- Vizcarra, T. (2005) *La gestión administrativa y pedagógica de la escuela de educación privada*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú.
- Wittrock, M. C. (1990). *La investigación de la enseñanza, Profesores y alumnos*, Barcelona: Paidós Educador.



ANEXOS

Anexo 1. Validación de instrumentos de recolección de datos



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del experto : Dr. Noblega Reinoso Henry
- 1.2. Institución a la representa : Universidad Nacional del Altiplano
- 1.3. Cargo : Docente FCEDUC - UNA - Puno
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta: Aplicación de la **Planificación Educativa** en las Instituciones Educativas.
- 1.5. Título de la investigación : Incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial.
- 1.6. Autor del instrumento : Patricia Geldrech Sánchez

2. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

N°	Indicadores	Criterios de evaluación	Escala de calificación y puntajes			
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			0-5	6-10	11-15	16-20
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				✓
2	Objetividad	Esta expresado en actividades observables.				✓
3	Actualidad	Acorde a las normativas actuales que regula el uso de los instrumentos de gestión.				✓
4	Organización	Existe una organización lógica.				✓
5	Suficiencia	Comprende aspectos en cantidad y calidad.				✓
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar las variables de investigación.				✓
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.				✓
8	Coherencia	Existe relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems.				✓
9	Metodología	Responde al propósito de la investigación.				✓
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.				✓
Promedio del puntaje						20

Promedio total del puntaje:	<u>Veinte</u>
Escala de calificación al que corresponde:	<u>Muy Bueno</u>

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Puno, 30 de Mayo de 2019.

Dr. Henry Noblega Reinoso
DOCENTE UNA - PUNO



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del experto : QUISPE MAMANI, Yony Abelardo
- 1.2. Institución a la representa : UNA - PUNO
- 1.3. Cargo : Docente
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta: Aplicación de la **Planificación Educativa** en las Instituciones Educativas.
- 1.5. Título de la investigación : Incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial.
- 1.6. Autor del instrumento : Patricia Geldrech Sánchez

2. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

N°	Indicadores	Criterios de evaluación	Escala de calificación y puntajes			
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			0-5	6-10	11-15	16-20
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				✓
2	Objetividad	Esta expresado en actividades observables.				✓
3	Actualidad	Acorde a las normativas actuales que regula el uso de los instrumentos de gestión.				✓
4	Organización	Existe una organización lógica.				✓
5	Suficiencia	Comprende aspectos en cantidad y calidad.				✓
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar las variables de investigación.				✓
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.				✓
8	Coherencia	Existe relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems.				✓
9	Metodología	Responde al propósito de la investigación.				✓
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.				✓
Promedio del puntaje						20

Promedio total del puntaje:	<u>Veinte</u>
Escala de calificación al que corresponde:	<u>Muy Bueno</u>

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Puno, 31 de Novo de 2019

Yony Abelardo
 QUISPE MAMANI, YONY ABELARDO



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del experto : Dr. Castro Quispe Alfredo C.
- 1.2. Institución a la representa : Universidad Nacional del Altiplano
- 1.3. Cargo : Docente FCEDUC - UNA - P
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta: Aplicación de la **Planificación Educativa** en las Instituciones Educativas.
- 1.5. Título de la investigación : Incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial.
- 1.6. Autor del instrumento : Patricia Geldrech Sánchez

2. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

N°	Indicadores	Criterios de evaluación	Escala de calificación y puntajes			
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			0-5	6-10	11-15	16-20
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				X
2	Objetividad	Esta expresado en actividades observables.				X
3	Actualidad	Acorde a las normativas actuales que regula el uso de los instrumentos de gestión.				X
4	Organización	Existe una organización lógica.				X
5	Suficiencia	Comprende aspectos en cantidad y calidad.				X
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar las variables de investigación.				X
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.				X
8	Coherencia	Existe relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems.				X
9	Metodología	Responde al propósito de la investigación.				X
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.				X
Promedio del puntaje						20

Promedio total del puntaje:	<u>Veinte</u>
Escala de calificación al que corresponde:	<u>Muy Bueno</u>

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Puno, 31 de Mayo de 2019

Dr. Alfredo C. Castro Quispe
DOCENTE FCEDUC - UNA

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del experto : Dr. Noblega Reinoso Henry
- 1.2. Institución a la representa : Universidad Nacional del Altiplano
- 1.3. Cargo : Docente FCEduc - UNA - PUNO
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta: Aplicación de la **Gestión Operativa** en las Instituciones Educativas.
- 1.5. Título de la investigación : Incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial.
- 1.6. Autor del instrumento : Patricia Geldrech Sánchez

2. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

N°	Indicadores	Criterios de evaluación	Escala de calificación y puntajes			
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			0-5	6-10	11-15	16-20
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				✓
2	Objetividad	Esta expresado en actividades observables.				✓
3	Actualidad	Acorde a las normativas actuales que regula el uso de los instrumentos de gestión.				✓
4	Organización	Existe una organización lógica.				✓
5	Suficiencia	Comprende aspectos en cantidad y calidad.				✓
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar las variables de investigación.				✓
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.				✓
8	Coherencia	Existe relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems.				✓
9	Metodología	Responde al propósito de la investigación.				✓
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.				✓
Promedio del puntaje						20

Promedio total del puntaje:	<u>Veinte</u>
Escala de calificación al que corresponde:	<u>Muy Bueno</u>

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Puno, 30 de Mayo de 2019

Dr. Henry Noblega Reinoso
 DOCENTE UNA - PUNO



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del experto : QUISPE MAMANI, Yony Abelardo
- 1.2. Institución a la representa : UNA PUNO
- 1.3. Cargo : Docente
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta: Aplicación de la **Gestión Operativa** en las Instituciones Educativas.
- 1.5. Título de la investigación : Incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial.
- 1.6. Autor del instrumento : Patricia Geldrech Sánchez

2. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

N°	Indicadores	Criterios de evaluación	Escala de calificación y puntajes			
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			0-5	6-10	11-15	16-20
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				✓
2	Objetividad	Esta expresado en actividades observables.				✓
3	Actualidad	Acorde a las normativas actuales que regula el uso de los instrumentos de gestión.				✓
4	Organización	Existe una organización lógica.				✓
5	Suficiencia	Comprende aspectos en cantidad y calidad.				✓
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar las variables de investigación.				✓
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.				✓
8	Coherencia	Existe relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems.				✓
9	Metodología	Responde al propósito de la investigación.				✓
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.				✓
Promedio del puntaje						20

Promedio total del puntaje:	Veinte
Escala de calificación al que corresponde:	Muy Bueno

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Puno, 31 de Nov de 2019

[Handwritten Signature]
 QUISPE MAMANI, YONY ABELARDO



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del experto : Dr. Castro Quispe Alfredo C.
- 1.2. Institución a la representa : Universidad Nacional del Altiplano
- 1.3. Cargo : Docente FCEDUC -UNA - P
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta: Aplicación de la **Gestión Operativa** en las Instituciones Educativas.
- 1.5. Título de la investigación : Incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial.
- 1.6. Autor del instrumento : Patricia Geldrech Sánchez

2. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

N°	Indicadores	Criterios de evaluación	Escala de calificación y puntajes			
			Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
			0-5	6-10	11-15	16-20
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				X
2	Objetividad	Esta expresado en actividades observables.				X
3	Actualidad	Acorde a las normativas actuales que regula el uso de los instrumentos de gestión.				X
4	Organización	Existe una organización lógica.				X
5	Suficiencia	Comprende aspectos en cantidad y calidad.				X
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar las variables de investigación.				X
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.				X
8	Coherencia	Existe relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems.				X
9	Metodología	Responde al propósito de la investigación.				X
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.				X
Promedio del puntaje						20

Promedio total del puntaje:	<u>Veinte</u>
Escala de calificación al que corresponde:	<u>Muy Bueno</u>

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

 Puno, 31 de Mayo de 2019

Dr. Alfredo C. Castro Quispe
 DOCENTE FCEDUC - UNA

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del experto : Dr. Noblego Reinoso Henry
- 1.2. Institución a la representa : Universidad Nacional del Altiplano
- 1.3. Cargo : Docente FCENUC-UNA-PUNO
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta: Aplicación de la **Gestión Estratégica** en las Instituciones Educativas.
- 1.5. Título de la investigación : Incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial.
- 1.6. Autor del instrumento : Patricia Geldrech Sánchez

2. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

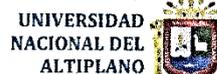
Nº	Indicadores	Criterios de evaluación	Escala de calificación y puntajes			
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			0-5	6-10	11-15	16-20
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				✓
2	Objetividad	Esta expresado en actividades observables.				✓
3	Actualidad	Acorde a las normativas actuales que regula el uso de los instrumentos de gestión.				✓
4	Organización	Existe una organización lógica.				✓
5	Suficiencia	Comprende aspectos en cantidad y calidad.				✓
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar las variables de investigación.				✓
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.				✓
8	Coherencia	Existe relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems.				✓
9	Metodología	Responde al propósito de la investigación.				✓
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.				✓
Promedio del puntaje						20

Promedio total del puntaje:	<u>Veinte</u>
Escala de calificación al que corresponde:	<u>Muy Bueno</u>

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Puno, 30 de Mayo de 2019

Dr. Henry Noblego Reinoso
DOCENTE UNA - PUNO



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del experto : QUISPE MAMANI, Yony Abelardo
- 1.2. Institución a la representa : UNA - PUNO
- 1.3. Cargo : Docente
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta: Aplicación de la **Gestión Estratégica** en las Instituciones Educativas.
- 1.5. Título de la investigación : Incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial.
- 1.6. Autor del instrumento : Patricia Geldrech Sánchez

2. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

N°	Indicadores	Criterios de evaluación	Escala de calificación y puntajes			
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			0-5	6-10	11-15	16-20
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				✓
2	Objetividad	Esta expresado en actividades observables.				✓
3	Actualidad	Acorde a las normativas actuales que regula el uso de los instrumentos de gestión.				✓
4	Organización	Existe una organización lógica.				✓
5	Suficiencia	Comprende aspectos en cantidad y calidad.				✓
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar las variables de investigación.				✓
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.				✓
8	Coherencia	Existe relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems.				✓
9	Metodología	Responde al propósito de la investigación.			✓	
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.				✓
Promedio del puntaje						18

Promedio total del puntaje:	<u>Dieciocho</u>
Escala de calificación al que corresponde:	<u>Muy Bueno</u>

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Puno, 31 de Mayo de 2019

Yony Abelardo Quispe Mamani
 QUISPE MAMANI, YONY ABELARDO

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del experto : Dr. Castro Quispe Alfredo C.
- 1.2. Institución a la representa : Docente de la FCEDUC-UNA-P
- 1.3. Cargo : Docente Universitario
- 1.4. Nombre del instrumento : Encuesta: Aplicación de la **Gestión Estratégica** en las Instituciones Educativas.
- 1.5. Título de la investigación : Incidencia de la Planificación Educativa en la Gestión Pedagógica del proceso de mejoramiento en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial.
- 1.6. Autor del instrumento : Patricia Geldrech Sánchez

2. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

Nº	Indicadores	Criterios de evaluación	Escala de calificación y puntajes			
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			0-5	6-10	11-15	16-20
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				X
2	Objetividad	Esta expresado en actividades observables.				X
3	Actualidad	Acorde a las normativas actuales que regula el uso de los instrumentos de gestión.				X
4	Organización	Existe una organización lógica.				X
5	Suficiencia	Comprende aspectos en cantidad y calidad.				X
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar las variables de investigación.				X
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.				X
8	Coherencia	Existe relación entre las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems.				X
9	Metodología	Responde al propósito de la investigación.				X
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.				X
Promedio del puntaje						20

Promedio total del puntaje:	<u>Veinte</u>
Escala de calificación al que corresponde:	<u>Muy Bueno</u>

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO

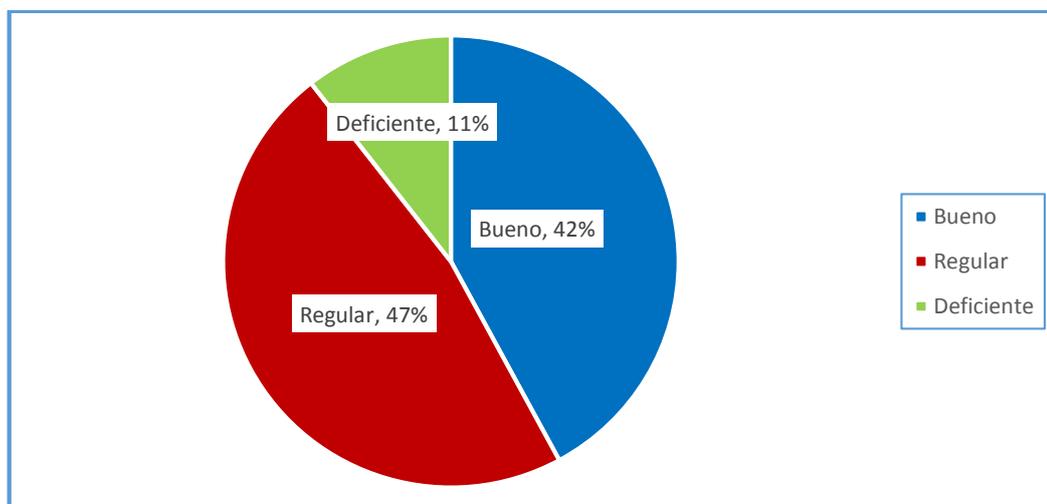
Puno, 31 de Mayo de 2019

Dr. Alfredo C. Castro Quispe
 DOCENTE FCEDUC - UNA

**Anexo 2. Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos
PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

1. Datos recolectados de la prueba Piloto

Nº	Docente	Planificación Educativa																				Prom	%
		a) Proyecto Educativo Institucional (PEI)							b) Plan Curricular Institucional (PCI)							c) Programación Curricular Anual (PCA)							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1		3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3			
2		3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2			
3		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
4		3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1			
5		3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
6		3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3			
7		2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3			
8		3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3			
9		3	3	1	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3			
10		2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	3	2			
11		2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	3	3	1	3			
12		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1			
13		1	1	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1			
14		3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	1	3	3			
15		3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
16		1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
17		2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	1	3	1			
18		3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2			
19		2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1			
																					Prom	%	
Bueno		10	7	8	9	7	9	9	11	6	7	8	5	9	6	7	6	7	7	11	8	42%	
Regular		7	9	10	9	11	8	9	6	12	9	8	11	8	10	9	12	9	8	4	9	47%	
Deficiente		2	3	1	1	1	2	1	2	1	3	3	3	2	3	3	1	3	4	4	2	11%	
Total		19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	100%	



2. Confiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	19	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	19	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	20

Los resultados de la aplicación a 19 docentes y 20 ítems muestran que el Alfa de Cronbach es igual a 0.90, lo que significa que el instrumento de la planificación educativa en las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno es altamente confiable para ser aplicado.

3. Resultados específicos de los ítems sometidos a la prueba

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
PE1	2,421	,6925	19
PE2	2,211	,7133	19
PE3	2,368	,5973	19
PE4	2,421	,6070	19
PE5	2,316	,5824	19
PE6	2,368	,6840	19
PE7	2,421	,6070	19
PE8	2,474	,6967	19
PE9	2,263	,5620	19
PE10	2,211	,7133	19
PE11	2,263	,7335	19
PE12	2,105	,6578	19
PE13	2,368	,6840	19
PE14	2,158	,6882	19
PE15	2,211	,7133	19
PE16	2,263	,5620	19
PE17	2,211	,7133	19
PE18	2,158	,7647	19
PE19	2,158	,7647	19
PE20	2,368	,8307	19

4. Estadística descriptiva de la prueba de confiabilidad del instrumento

Estadísticas de escala

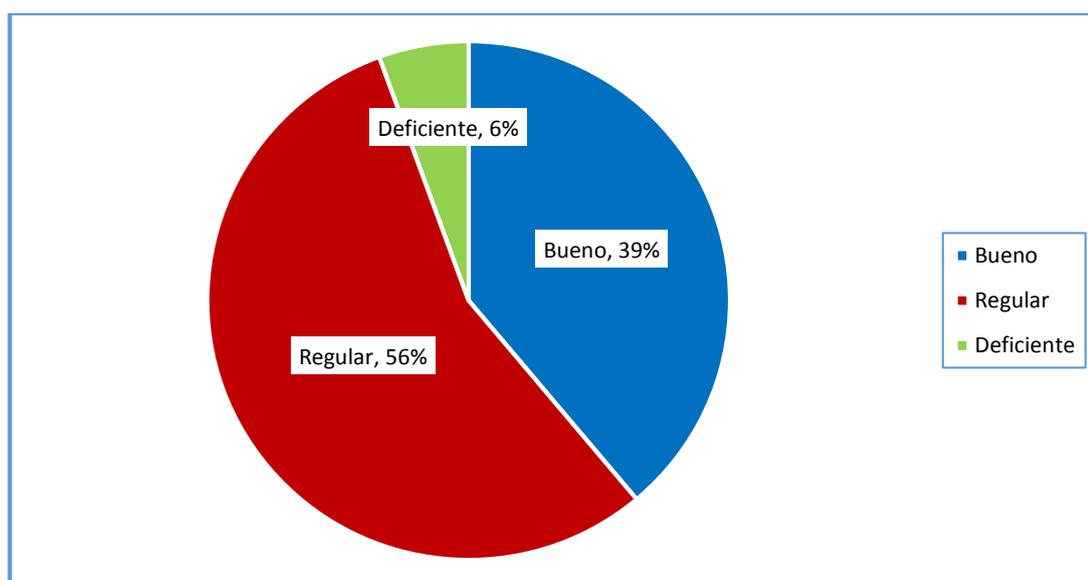
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
45,737	64,538	8,0336	20

GESTIÓN ESTRATÉGICA

1. Datos recolectados de la prueba Piloto

Nº	Docente	Gestión Estratégica																			
		Pensamiento sistémico y estratégico					Liderazgo pedagógico							Aprendizaje organizacional							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	2	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	
2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	2	3	3	3	
5	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	2	2	3	1	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	
7	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	
8	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	
10	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	
11	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
12	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
13	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	
14	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	
15	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	
16	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
17	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	1	2	3	2	2	1	
18	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	
19	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	

																				Prom	%	
Bueno	8	3	9	5	7	8	8	8	8	9	8	7	9	5	9	7	7	7	8	8	7	39%
Regular	10	14	9	13	11	11	9	10	10	8	10	11	8	14	8	12	10	11	11	8	10	56%
Deficiente	1	2	1	1	1	0	2	1	1	2	1	1	2	0	2	0	2	1	0	3	1	6%
Total	19	18	100%																			



2. Confiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	19	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	19	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,750	20

Los resultados de la aplicación a 19 docentes y 20 ítems muestran que el Alfa de Cronbach es igual a 0.75, lo que significa que el instrumento para evaluar la Gestión Estratégica en las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno es modernamente confiable para ser aplicado.

3. Resultados específicos de los ítems sometidos a la prueba

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
GE1	2,37	,597	19
GE2	2,05	,524	19
GE3	2,42	,607	19
GE4	2,21	,535	19
GE5	2,32	,582	19
GE6	2,42	,507	19
GE7	2,32	,671	19
GE8	2,37	,597	19
GE9	2,37	,597	19
GE10	2,37	,684	19
GE11	2,37	,597	19
GE12	2,32	,582	19
GE13	2,37	,684	19
GE14	2,26	,452	19
GE15	2,37	,684	19
GE16	2,37	,496	19
GE17	2,26	,653	19
GE18	2,32	,582	19
GE19	2,42	,507	19
GE20	2,26	,733	19

4. Estadística descriptiva de la prueba de confiabilidad del instrumento

Estadísticas de escala

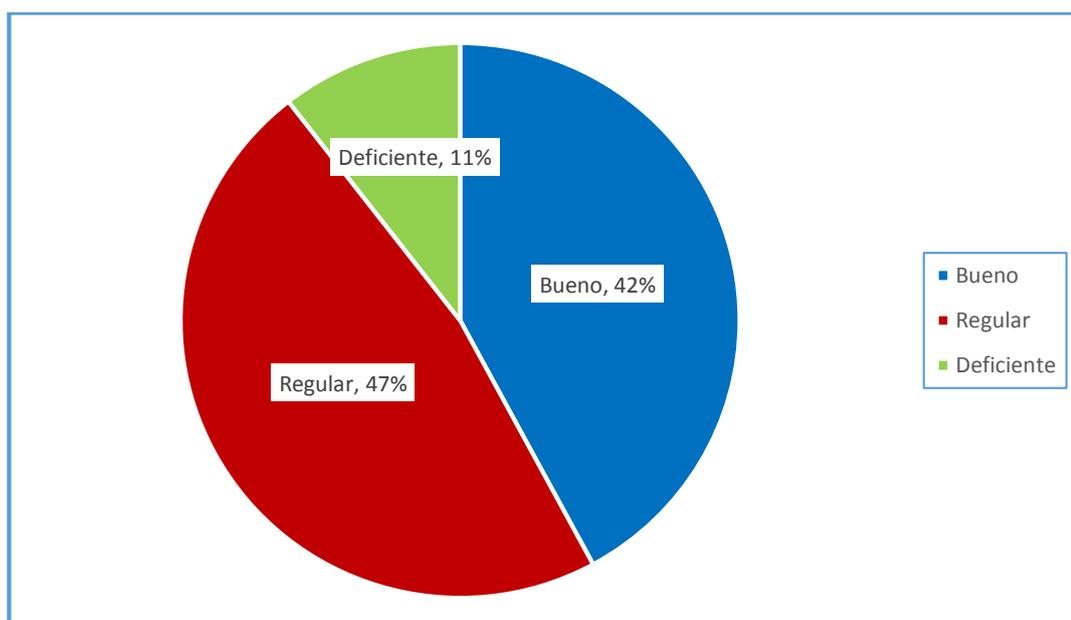
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
46,53	18,708	4,325	20

GESTIÓN OPERATIVA

1. Datos recolectados de la prueba Piloto

Nº Docente	Gestión Operativa																							
	Plan Anual de Trabajo					Proyecto de Innovación				Manual de Organización y Funciones				Reglamento Interno				Informe de Gestión Anual			Clima Institucional:			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2					
2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3					
3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1					
4	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2					
5	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3					
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2					
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	2					
8	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3					
9	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	1	3	3	2	3	2	3	2	3					
10	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2					
11	2	2	3	1	2	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	2	2	2	2					
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
13	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1					
14	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2					
15	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
16	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	2					
17	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1					
18	1	2	1	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3					
19	3	2	2	1	2	2	1	3	2	3	1	1	2	1	3	1	2	1	1					

																				Prom	%	
Bueno	10	10	7	9	5	7	6	9	5	10	5	11	10	8	7	8	9	5	7	6	8	42%
Regular	7	9	9	5	14	12	11	8	14	8	11	6	8	10	7	10	7	14	10	8	9	47%
Deficiente	2	0	3	5	0	0	2	2	0	1	3	2	1	1	5	1	3	0	2	5	2	11%
Total	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	100%



2. Confiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	19	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	19	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	20

Los resultados de la aplicación a 19 docentes y 20 ítems muestran que el Alfa de Cronbach es igual a 0.75, lo que significa que el instrumento para evaluar la Gestión Estratégica en las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno es modernamente confiable para ser aplicado.

3. Resultados específicos de los ítems sometidos a la prueba

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
GO1	2,42	,692	19
GO2	2,53	,513	19
GO3	2,21	,713	19
GO4	2,21	,855	19
GO5	2,26	,452	19
GO6	2,37	,496	19
GO7	2,21	,631	19
GO8	2,37	,684	19
GO9	2,26	,452	19
GO10	2,47	,612	19
GO11	2,11	,658	19
GO12	2,47	,697	19
GO13	2,47	,612	19
GO14	2,37	,597	19
GO15	2,11	,809	19
GO16	2,37	,597	19
GO17	2,32	,749	19
GO18	2,26	,452	19
GO19	2,26	,653	19
GO20	2,05	,780	19

4. Estadística descriptiva de la prueba de confiabilidad del instrumento

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
46,11	43,655	6,607	20

Anexo 3. Encuesta de la Planificación Educativa**PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

ENCUESTA APLICADA A LAS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES DE LA CIUDAD PUNO, SOBRE LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN SU INSTITUCIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Institución Educativa Inicial : _____
- 1.2. Condición laboral de la docente : _____
- 1.3. Edad y sección : _____

II. INSTRUCCIONES Y LA ESCALA DE VALORACIÓN

Estimada (o) maestra (o): La presente encuesta tiene como finalidad conocer cómo se realizan los procesos de planeamiento institucional dentro de la institución educativa, especialmente en la elaboración de los instrumentos de gestión que son de vital importancia en la gestión de las directoras y por ende en el cumplimiento de objetivos planteados que son base para el desarrollo de la calidad educativa de la institución educativa al cual representa. Solicito la veracidad en sus respuestas puesto que la encuesta es anónima y será muy útil para los resultados de una investigación.

* Marque con un aspa (✓) o una equis (X) en el paréntesis, la afirmación que creas correcta.

Escala de calificación:

- a) Bueno (3)
- b) Regular (2)
- c) Deficiente (1)

III. CRITERIO DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**3.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

1. **¿La formulación de la identidad del PEI, es reflejado en la visión como modelo educativo que desea alcanzar?**
 - a) La identidad se formuló adecuadamente reflejando en la visión el modelo educativo que desea alcanzar. ()
 - b) La identidad se formuló de manera incompleta, no teniendo claro la visión que refleja el modelo educativo que desea alcanzar. ()
 - c) La identidad no se formuló adecuadamente reflejando la visión que refleja el modelo educativo que desea alcanzar. ()

2. **¿El diagnóstico situacional considera las características a nivel interno y externo de la Institución Educativa Inicial?**
 - a) El diagnóstico se realizó adecuadamente ()
 - b) El diagnóstico se realizó con algunos aspectos adecuados ()
 - c) No se realizó adecuadamente el diagnóstico ()

3. **¿El PEI, está elaborado con la participación de la comunidad educativa?**
 - a) El PEI, está elaborado con la participación de la comunidad educativa en su totalidad. ()
 - b) El PEI, está elaborado con la participación de algunos integrantes de la comunidad educativa. ()
 - c) El PEI, no está elaborado con la participación de la comunidad educativa. ()

4. **¿La propuesta de gestión establece objetivos y formula la matriz de planificación que guía el que hacer de la Institución?**
 - a) En la propuesta de gestión se establecen objetivos y formula la matriz de planificación que guía el que hacer de la Institución. ()
 - b) En la propuesta de gestión se establecen regularmente los objetivos y formula la matriz de planificación que guía el que hacer de la Institución. ()
 - c) En la propuesta de gestión se no establecen objetivos ni formula la matriz de planificación que guía el que hacer de la Institución. ()

5. **¿El PEI en su propuesta pedagógica y de gestión toma en cuenta el conjunto de principios y acciones pedagógicas para el logro de aprendizajes?**
- La propuesta pedagógica y de gestión cuenta con el conjunto de principios y acciones pedagógicas. ()
 - La propuesta pedagógica cuenta con algunos principios y acciones pedagógicas. ()
 - La propuesta pedagógica no cuenta con el conjunto de principios ni acciones pedagógicas. ()
6. **¿La misión, visión, objetivos estratégicos y valores del PEI se elaboraron considerando?**
- La formación integral de los estudiantes, logro de competencias, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, la educación inclusiva, el enfoque ambiental. ()
 - La formación integral de los estudiantes, logro de competencias, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. ()
 - La formación integral de los estudiantes, logro de competencias. ()
7. **¿El PEI considera acciones para el monitoreo y evaluación?**
- El PEI considera acciones para el monitoreo y evaluación de manera permanente. ()
 - El PEI considera acciones para el monitoreo y evaluación de manera no continua. ()
 - El PEI no considera acciones para el monitoreo y evaluación. ()

3.2. Plan Curricular Institucional (PCI)

8. **¿En la formulación del PCI se consideró un previo análisis del diagnóstico FODA?**
- En la formulación del PCI se consideró un previo análisis del diagnóstico FODA. ()
 - En la formulación del PCI se consideró algunos aspectos del diagnóstico FODA. ()
 - En la formulación del PCI no se consideró un previo análisis del diagnóstico FODA. ()
9. **¿Qué refleja el PCI?**
- La misión, visión y valores de la institución, fuentes de verificación, la propuesta pedagógica del PEI, los objetivos estratégicos del PEI, El enfoque inclusivo, El enfoque ambiental. ()
 - La misión, visión y valores de la institución, fuentes de verificación, la propuesta pedagógica del PEI, los objetivos estratégicos del PEI. ()
 - La misión, visión y valores de la institución, fuentes de verificación, la propuesta pedagógica del PEI. ()
10. **¿Qué se incorpora y cómo está articulado el PCI?**
- El currículo nacional, regional y local, las costumbres, saberes o idiosincrasia de la comunidad o región, las potencialidades, problemática local, la problemática socio ambiental y alternativas de solución. ()
 - El currículo nacional, regional y local, las costumbres, saberes o idiosincrasia de la comunidad o región, las potencialidades, problemática local, la problemática socio ambiental. ()
 - El currículo nacional, regional y local, las costumbres, saberes o idiosincrasia de la comunidad o región, las potencialidades. ()
11. **¿El PCI considera el desempeño de los estudiantes en las áreas curriculares?**
- Considera el desempeño de los estudiantes en las áreas curriculares. ()
 - En algunas áreas curriculares considera el desempeño de los estudiantes. ()
 - No considera el desempeño de los estudiantes en las áreas curriculares. ()
12. **¿El PCI orienta los procesos pedagógicos a través de acciones y criterios?**
- El PCI, orienta los procesos pedagógicos a través de acciones y criterios. ()
 - El PCI, orienta algunos procesos pedagógicos a través de algunas acciones y criterios. ()
 - El PCI, no orienta los procesos pedagógicos a través de acciones y criterios. ()

13. **¿En el PCI se evidencia el desarrollo de todas las competencias del currículo nacional?**
- a) En todas las áreas curriculares se evidencia el desarrollo de las competencias. ()
- b) En algunas áreas curriculares se evidencia el desarrollo de las competencias. ()
- c) No se evidencia el desarrollo de las competencias. ()
14. **¿El PCI brinda criterios para la formulación de estrategias pedagógicas?**
- a) Brinda criterios para la formulación de estrategias pedagógicas en todas las áreas. ()
- b) Brinda criterios para la formulación de estrategias pedagógicas en algunas áreas. ()
- c) No brinda criterios para la formulación de estrategias pedagógicas para las áreas. ()
15. **¿Qué orienta la planificación curricular?**
- a) Orienta unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, diseño de estrategias pertinentes de enseñanza-aprendizaje. ()
- b) Orienta unidades didácticas, sesiones de aprendizaje. ()
- c) Orienta unidades didácticas, sesiones de aprendizaje incoherentes. ()
- 3.3. **Programación Curricular Anual (PCA)**
16. **¿En la formulación del PCA se tomó el PCI precisando acciones y criterios?**
- a) Se tomó en cuenta en la elaboración del PCA el PCI precisando acciones y criterios. ()
- b) Se tomó en cuenta en la elaboración del PCA precisando algunas acciones y criterios. ()
- c) No se tomó en cuenta en la elaboración del PCA las acciones y criterios. ()
17. **¿Las Unidades Didácticas están diseñadas de acuerdo al PCA?**
- a) Las Unidades Didácticas están diseñada de acuerdo a la programación curricular anual. ()
- b) Las Unidades Didácticas se relacionan parcialmente con la programación curricular anual. ()
- c) Las Unidades Didácticas no guardan relación con la programación curricular anual. ()
18. **¿En las actividades de aprendizajes se consideran los procesos pedagógicos?**
- a) Se consideran procesos pedagógicos coherentes en las actividades de aprendizaje. ()
- b) Se consideran algunos procesos pedagógicos en las actividades de aprendizaje. ()
- c) No se consideran procesos pedagógicos en las actividades de aprendizaje. ()
19. **¿En las actividades de aprendizajes se consideran competencias, desempeños?**
- a) Se consideran competencias y desempeños coherentes en las actividades de aprendizaje. ()
- b) Se consideran competencias en las actividades de aprendizaje. ()
- c) Se consideran competencias y desempeños en las actividades de aprendizaje no adecuados. ()
20. **¿En las actividades de aprendizajes se consideran los procesos didácticos?**
- a) Se consideran procesos didácticos coherentes en las actividades de aprendizaje. ()
- b) Se consideran algunos procesos didácticos en las actividades de aprendizaje. ()
- c) No se consideran procesos didácticos en las actividades de aprendizaje. ()

Gracias por su amable colaboración.

Anexo 4. Encuesta de la Gestión Estratégica**GESTIÓN ESTRATÉGICA**

ENCUESTA APLICADA A LAS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES DE LA CIUDAD PUNO, SOBRE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN SU INSTITUCIÓN.

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. Institución Educativa Inicial : _____

1.2. Condición laboral de la docente : _____

1.3. Edad y sección : _____

II. INSTRUCCIONES Y LA ESCALA DE VALORACIÓN

Estimada (o) maestra (o): La presente encuesta tiene como finalidad conocer cómo se da la **gestión estratégica** dentro de la institución educativa, especialmente en los criterios que maneja la directora como autoridad que son de suma importancia para el logro de los objetivos estratégicos propuesto a largo plazo. Solicito la veracidad en sus respuestas puesto que la encuesta es anónima y será muy útil para los resultados de una investigación.

* Encierra en un círculo solo una respuesta, que puede ser a), b) o c); no deje ninguna respuesta en blanco.

Escala de calificación:

- a) Bueno (3)
- b) Regular (2)
- c) Deficiente (1)

III. CRITERIO DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**3.1. Pensamiento sistémico y estratégico**

1. ¿Realiza el diagnóstico de la situación problemática?
 - a) Realiza el diagnóstico
 - b) A veces realiza el diagnóstico
 - c) No realiza el diagnóstico
2. ¿Propone alternativas identificables de solución a los problemas que enfrenta la Institución?
 - a) Propone alternativas de solución a los problemas
 - b) Ocasionalmente propone alternativas de solución a los problemas
 - c) No propone alternativas de solución a los problemas
3. ¿Formula objetivos para la solución de problemas de la Institución?
 - a) Formula objetivos para la solución de problemas
 - b) A veces formula objetivos para la solución de problemas
 - c) No formula objetivos para la solución de problemas
4. ¿Realiza acciones o proyectos para desarrollar la Institución?
 - a) Siempre realiza acciones para desarrollar la Institución
 - b) Raras veces realiza acciones para desarrollar la Institución
 - c) No realiza acciones para desarrollar la Institución
5. ¿Evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas dentro de la Institución?
 - a) Frecuentemente evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas
 - b) A veces evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas
 - c) No evalúa el proceso desarrollado para la solución de problemas

3.2. Liderazgo pedagógico

6. ¿Orienta el proceso de delegación de los docentes?
 - a) Si orienta el proceso de delegación
 - b) Ocasionalmente orienta el proceso de delegación
 - c) No orienta el proceso de delegación
7. ¿Orienta el proceso de negociación de los docentes?
 - a) Si orienta el proceso de negociación
 - b) Ocasionalmente orienta el proceso de negociación
 - c) No orienta el proceso de negociación
8. ¿Orienta el proceso de cooperación de los docentes?
 - a) Si orienta el proceso de cooperación
 - b) Ocasionalmente orienta el proceso de cooperación
 - c) No orienta el proceso de cooperación
9. ¿Orienta los procesos de formación de los docentes?
 - a) Si orienta el proceso de formación de los docentes
 - b) Ocasionalmente orienta el proceso de formación de los docentes
 - c) No orienta el proceso de formación de los docentes
10. ¿Regula el proceso de delegación de los docentes?
 - a) Si regula el proceso de delegación de los docentes.
 - b) Ocasionalmente regula el proceso de delegación de los docentes.
 - c) No regula el proceso de delegación de los docentes.
11. ¿Regula el proceso de negociación de los docentes?
 - a) Si regula el proceso de negociación de los docentes.
 - b) Ocasionalmente regula el proceso de negociación de los docentes.
 - c) No regula el proceso de negociación de los docentes.
12. ¿Promueve el proceso de cooperación de los docentes?
 - a) Frecuentemente promueve el proceso de cooperación de los docentes.
 - b) A veces promueve el proceso de cooperación de los docentes.
 - c) No promueve el proceso de cooperación de los docentes
13. ¿Dinamiza los procesos de delegación y negociación de los docentes?
 - a) Frecuentemente dinamiza los procesos de delegación y negociación
 - b) Ocasionalmente dinamiza los procesos de delegación y negociación
 - c) No dinamiza los procesos de delegación y negociación
14. ¿Dinamiza los procesos de cooperación y formación de los docentes?
 - a) Frecuentemente dinamiza los procesos de cooperación y formación de los docentes
 - b) Ocasionalmente dinamiza los procesos de cooperación y formación de los docentes
 - c) No dinamiza los procesos de cooperación y formación de los docentes

3.3. Aprendizaje organizacional

15. ¿Facilita la comunicación interna y externa?
 - a) Siempre facilita la comunicación interna y externa
 - b) A veces facilita la comunicación interna y externa
 - c) No facilita la comunicación interna y externa
16. ¿Evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos?
 - a) Si evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos
 - b) Ocasionalmente evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos
 - c) No evalúa el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos

17. ¿Acopia conocimientos que genere innovación en los procesos de educación?
 - a) Si acopia conocimientos que genere innovación en los procesos de educación
 - b) Ocasionalmente acopia conocimientos que genere innovación en los procesos de educación
 - c) No acopia conocimientos que genere innovación en los procesos de educación

18. ¿Reúne conocimientos que incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación?
 - a) Si reúne conocimientos que incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación
 - b) A veces reúne conocimientos que incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación
 - c) No reúne conocimientos que incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación

19. ¿Desarrolla competencias profesionales?
 - a) Siempre desarrolla competencias profesionales
 - b) Ocasionalmente desarrolla competencias profesionales
 - c) No desarrolla competencias profesionales

20. ¿Desarrolla competencias interpersonales?
 - a) Siempre desarrolla competencias interpersonales
 - b) Ocasionalmente competencias interpersonales
 - c) No desarrolla competencias interpersonales

Gracias por su amable colaboración.

Anexo 5. Encuesta de la Gestión Operativa**GESTIÓN OPERATIVA**

ENCUESTA APLICADA A LAS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES DE LA CIUDAD PUNO, SOBRE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN OPERATIVA EN SU INSTITUCIÓN.

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. Institución Educativa Inicial : _____

1.2. Condición laboral de la docente : _____

1.3. Edad y sección : _____

II. INSTRUCCIONES Y LA ESCALA DE VALORACIÓN

Estimada (o) maestra (o): La presente encuesta tiene como finalidad de identificar cómo se da la **gestión operativa** dentro de la institución educativa, especialmente en la elaboración de los instrumentos de gestión a corto plazo el cual es imprescindible para el logro de los objetivos articulados con la gestión estratégica, de tal manera evaluar los avances y los objetivos logrados. Solicito la veracidad en sus respuestas puesto que la encuesta es anónima y será muy útil para los resultados de una investigación.

* Marque con un aspa (✓) o una equis (X) en el paréntesis, la afirmación que creas correcta.

Escala de calificación:

- a) Bueno (3)
- b) Regular (2)
- c) Deficiente (1)

III. CRITERIO DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**31. Plan Anual de Trabajo (PAT):**

1. ¿El PAT está formulada considerando los objetivos del PEI?
 - a) El PAT está formulada considerado los objetivos del PEI. ()
 - b) EL PAT está formulada considerado los objetivos del PEI no claramente. ()
 - c) El PAT no está formulada considerado los objetivos del PEI ()
2. ¿En la formulación del PAT, se tomó en cuenta la participación de agentes educativos?
 - a) En la formulación del PAT, se tomó en cuenta la participación de agentes educativos. ()
 - b) En la formulación del PAT, participaron algunos agentes educativos. ()
 - c) No hubo participación de los agentes educativos en la formulación del PAT. ()
3. ¿El PAT contiene acciones de seguimiento y evaluación de los avances en el logro de sus objetivos y actividades?
 - a) El PAT contiene acciones de seguimiento y evaluación de los avances en el logro de sus objetivos y actividades. ()
 - b) El PAT contiene algunas acciones de seguimiento y evaluación de los avances en el logro de sus objetivos y actividades. ()
 - c) El PAT no contiene acciones de seguimiento y evaluación de los avances en el logro de sus objetivos y actividades. ()
4. ¿Se incorpora en el PAT, programas, proyectos o actividades para los estudiantes que superan los logros de aprendizaje esperados?
 - a) En el PAT se incorporó programas, proyectos o actividades para los estudiantes que superan los logros de aprendizaje esperado. ()
 - b) En el PAT se incorporó algunos programas, proyectos para los estudiantes que superan los logros de aprendizaje esperado. ()
 - c) En el PAT no se incorporó programas, proyectos o actividades para los estudiantes que superan los logros de aprendizaje esperado. ()

5. ¿El PAT contiene actividades programadas para el trabajo en equipos de docentes?
 - a) Con propósitos pedagógicos definidos, programadas a lo largo del año, con horarios establecidos, con ambientes y recursos destinados. ()
 - b) Con propósitos pedagógicos definidos, programadas a lo largo del año, con horarios establecidos y ambientes. ()
 - c) Con propósitos pedagógicos definidos, programadas a lo largo del año, con horarios establecidos. ()
6. ¿El PAT establece actividades anuales en función a los compromisos de gestión escolar?
 - a) El PAT establece actividades anuales en función a todos los compromisos de gestión escolar. ()
 - b) El PAT establece actividades anuales en función a algunos compromisos de gestión escolar. ()
 - c) El PAT no establece actividades anuales en función a los compromisos de gestión escolar. ()
7. ¿El PAT contiene actividades que involucran el establecimiento de alianzas con instituciones diversas que contribuyen con la formación integral, bienestar de los estudiantes y la comunidad educativa?
 - a) El PAT contiene actividades que involucran el establecimiento de alianzas con instituciones diversas que contribuyen con la formación integral y bienestar de los estudiantes. ()
 - b) El PAT contiene algunas actividades que involucran el establecimiento de alianzas con instituciones que contribuyen con la formación integral del estudiante. ()
 - c) El PAT no contiene actividades que involucran el establecimiento de alianzas con instituciones que contribuyen con la formación integral del estudiante. ()

3.2. Proyecto de Innovación (PIN):

8. ¿Los resultados del Proyecto de Innovación benefician a la IEI?
 - a) Los resultados del proyecto de innovación benefician significativamente a la IEI. ()
 - b) Los resultados del proyecto de innovación benefician parcialmente a la IEI. ()
 - c) Los resultados del proyecto de innovación no benefician a la IEI. ()
9. ¿Se realiza la difusión de los productos del PIN dentro y fuera de la IEI?
 - a) Se realiza la difusión de los productos del PIN, dentro y fuera de la IEI sensibilizando a otras IEIs. ()
 - b) Se considera algunos aspectos en la difusión de los productos del PIN. ()
 - c) No se realiza la difusión de los productos del PIN. ()

3.3. Manual de Organización y Funciones (MOF)

10. ¿Analiza la pertinencia de la estructura organizativa en relación a los cargos y las funciones en la institución educativa?
 - a) Los cargos y las funciones son pertinentes con la estructura organizativa. ()
 - b) Algunos cargos son pertinentes con las funciones de acuerdo a la estructura organizativa. ()
 - c) Pocos cargos son pertinentes con las funciones de acuerdo a la estructura organizativa. ()
11. ¿Es ordenada, precisa y detallada las funciones de cada órgano educativo?
 - a) Las funciones de cada órgano educativo son ordenadas, precisas y detalladas. ()
 - b) Las funciones de cada órgano educativo solo son ordenadas. ()
 - c) Las funciones de cada órgano educativo son ambiguas. ()

3.4. Reglamento Interno (RI):

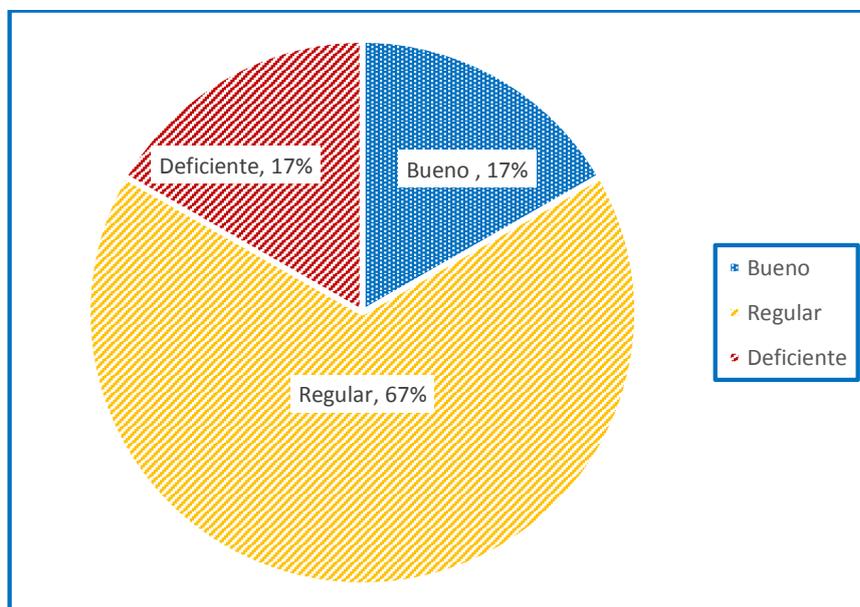
12. ¿Esta formulado adecuadamente el Reglamento Interno (RI), considerando las funciones, derechos, sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa?
 - a) En la formulación del RI está considerado las funciones, derechos, sanciones y estímulos. ()
 - b) En la formulación del RI está considerado las funciones, derechos, sanciones. ()
 - c) En la formulación del RI no está considerado las funciones, derechos, sanciones y estímulos. ()

13. ¿Cumplen los agentes educativos con lo estipulado en el Reglamento Interno de la IEI?
 a) Los agentes educativos respetan y cumplen con lo estipulado en el RI. ()
 b) Los agentes educativos cumplen medianamente lo estipulado en el RI. ()
 c) Los agentes educativos no respetan ni cumplen lo estipulado en el RI. ()
14. ¿El Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI) se han elaborado tomando en cuenta los objetivos, lineamientos y proyectos del PEI?
 a) El PAT se ha elaborado considerando objetivos, lineamientos y proyectos del PEI. ()
 b) El PAT se ha elaborado considerando objetivos, lineamientos del PEI. ()
 c) El PAT se ha elaborado considerando objetivos del PEI. ()
- 3.5. Informe de Gestión Anual (IGA):**
15. ¿El Informe de Gestión Anual esta realizado en función a los cinco compromisos de Gestión Escolar?
 a) Cumple con los cinco compromisos el Informe de Gestión Anual. ()
 b) Cumple con algunos compromisos el Informe de Gestión Anual. ()
 c) No cumple con los cinco compromisos el Informe de Gestión Anual. ()
16. ¿El Informe de Gestión Anual evalúa y registra los logros y avances de los procesos pedagógicos?
 a) Si evalúa y registra los avances y logros de los procesos pedagógicos. ()
 b) Ocasionalmente evalúa y registra los avances y logros de los procesos pedagógicos. ()
 c) No evalúa ni registra los avances y logros de los procesos pedagógicos. ()
17. ¿El Informe de Gestión Anual propone formas de intervención en los aspectos críticos?
 a) Propone formas de intervención en los aspectos críticos. ()
 b) Ocasionalmente propone formas de intervención en los aspectos críticos. ()
 c) No propone formas de intervención en los aspectos críticos. ()
- 3.6. Clima institucional:**
18. ¿En la Gestión Educativa el clima institucional es positiva en la IEI?
 a) En el desempeño de la gestión educativa el clima institucional es positivo en la IEI. ()
 b) En el desempeño de la gestión educativa el clima institucional es regular en la IEI. ()
 c) El clima institucional es negativo en la IEI. ()
19. ¿En la gestión educativa los miembros de la comunidad educativa cumplen sus funciones?
 a) En la gestión educativa los miembros de la comunidad educativa cumplen sus funciones. ()
 b) En la gestión educativa los miembros de la comunidad educativa cumplen algunas funciones. ()
 c) En la gestión educativa los miembros de la comunidad educativa no cumplen sus funciones. ()
20. ¿Existe una coordinación fluida y bien definida en la gestión educativa de la IEI?
 a) Existe una coordinación fluida y bien definida en la gestión educativa de la IEI. ()
 b) Existe una coordinación regularmente fluida y definida en la gestión educativa de la IEI. ()
 c) No existe una coordinación fluida y definida en la gestión educativa de la IEI. ()

Gracias por su amable colaboración.

Anexo 9. Matriz de resultados de la ficha documental de la Planificación Educativa

N°	I.E.I.	Planificación Educativa															Promedio			
		a) Proyecto Educativo Institucional (PEI)					b) Plan Curricular Institucional (PCI)					c) Programación Curricular Anual (PCA)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		16	17	18
		¿La formulación de la identidad del PEI, es reflejado en la visión como modelo educativo que desea alcanzar?	¿El diagnóstico situacional considera las características a nivel interno y externo de la institución Educativa Inicial?	¿El PEI, está elaborado con la participación de la comunidad educativa?	¿La misión, visión, objetivos estratégicos y valores del PEI se elaboraron considerando?	¿El PEI considera acciones para el monitoreo y evaluación?	¿En la formulación del PCI se consideró un diagnóstico FODA?	¿Qué refleja el PCI?	¿Qué se incorpora y cómo está articulado el PCI?	11. ¿El PCI considera el desempeño de los estudiantes en las áreas curriculares?	¿El PCI orienta los procesos pedagógicos a través de acciones y criterios?	¿En el PCI se evidencia el desarrollo de todas las competencias del currículo nacional?	¿El PCI brinda criterios para la formulación de estrategias pedagógicas?	¿Qué orienta la planificación curricular?	¿En la formulación del PCA se tomó el PCI prestando acciones y criterios?	¿Las Unidades Didácticas están diseñadas de acuerdo al PCA?	¿En las actividades de aprendizaje se consideran los procesos pedagógicos?	¿En las actividades de aprendizaje se consideran competencias, procesos didácticos?	¿En las actividades de aprendizaje se consideran los procesos didácticos?	
1	N° 326 Manuel Nufres Butron	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
2	N° 270 Independencia	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	N° 286 GUESS	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	N° 278 Nazazo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1
5	N° 280 Urb. Chenu Chenu	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	N° 497 Huascar	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3

Anexo 10. Salida de resultados de la regresión de variables**1. Ficha del análisis documental de la Planificación de Educativa**

Según la ficha documental aplicada para la verificación de los documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Curricular Institucional y la Programación Curricular Anual de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno se puede observar que el 17% de las Instituciones Educativas se encuentra en la escala de calificación en bueno, el 67% se ubica en regular y el 17% en deficiente. Los resultados muestran que la mayoría de las instituciones educativas se ubican en la escala de calificación de regular lo que conlleva a que tienen que mejorar en la formulación, diagnóstico y planificación de estos instrumentos de gestión que son de vital importancia para la mejorar la funcionalidad de las instituciones educativas por ende la calidad de la educación de los niños.

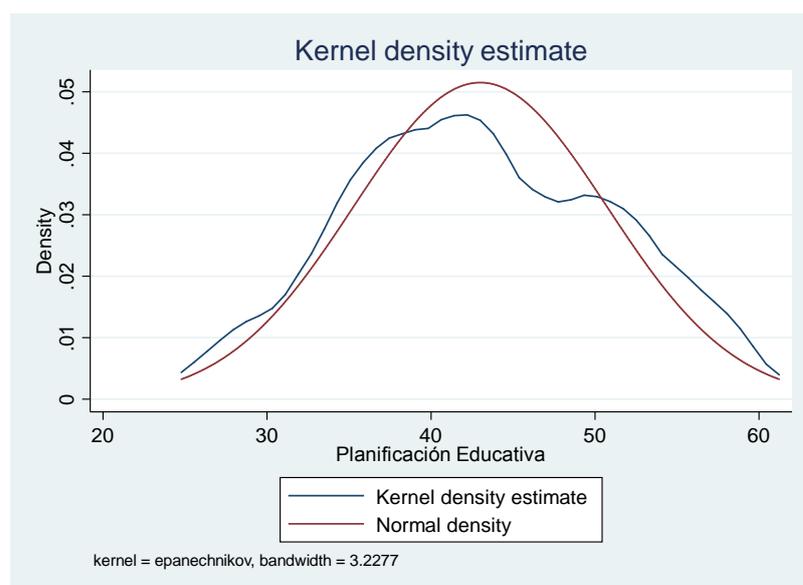
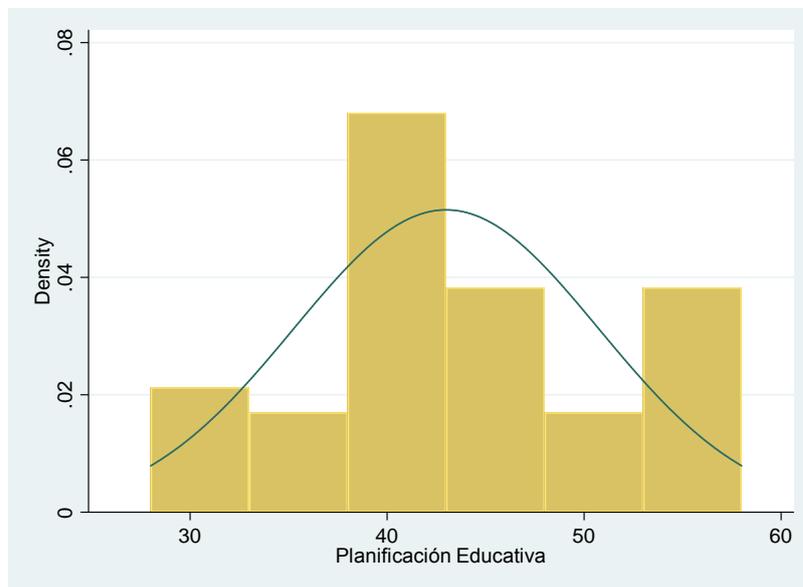
2. Estadísticos descriptivos (Stata versión 15.0)

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
planedu	47	43	7.745967	28	58
gesest	47	44.2766	5.651864	30	55
gesope	47	44.70213	5.457005	35	59
gesped	47	44.70213	4.768168	34	55

3. Evaluación de la normalidad (Stata versión 15.0)

* Variable: Planificación Educativa

Métodos gráficos: Histograma y Kernel



Métodos numéricos: Kurtosis y Shapiro Wilk

Skewness/Kurtosis tests for Normality

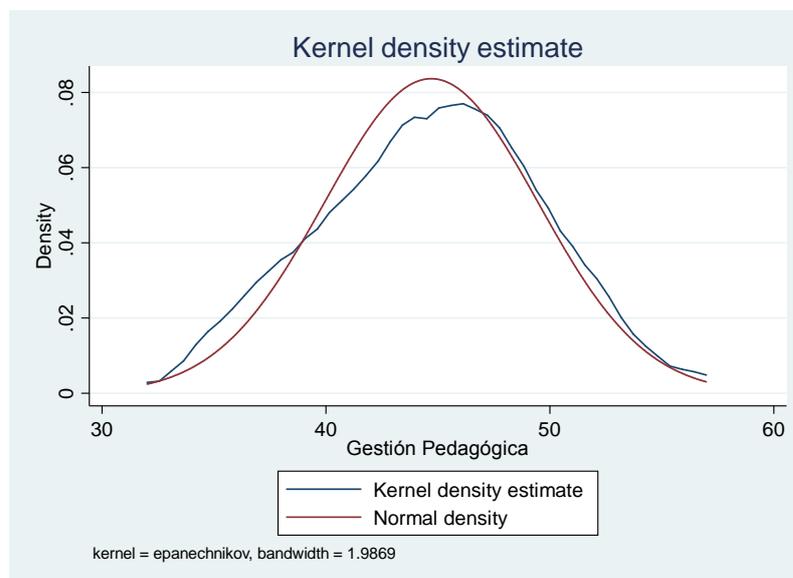
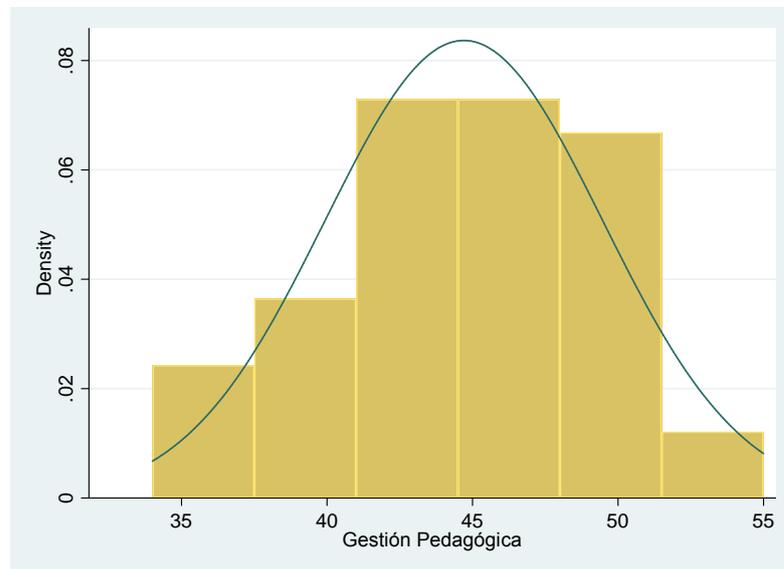
Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	joint	
				adj chi2 (2)	Prob>chi2
plannedu	47	0.8206	0.1250	2.55	0.2798

Shapiro-Wilk W test for normal data

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
plannedu	47	0.97154	1.275	0.516	0.30289

* **Variable: Gestión Pedagógica**

Métodos gráficos: Histograma y Kernel



Métodos numéricos: Kurtosis y Shapiro Wilk

Skewness/Kurtosis tests for Normality

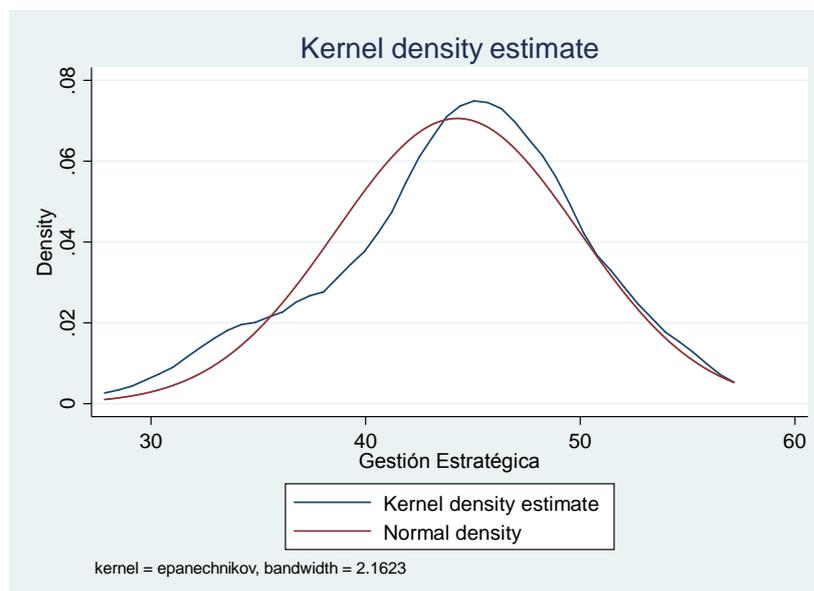
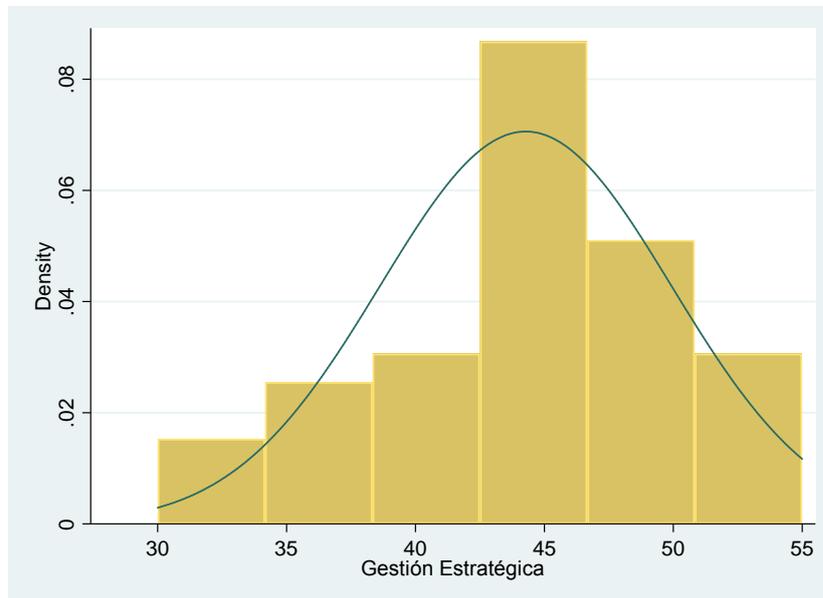
Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj chi2(2)	joint Prob>chi2
gesped	47	0.7336	0.6130	0.38	0.8279

Shapiro-Wilk W test for normal data

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
gesped	47	0.98968	0.462	-1.639	0.94942

* Variable: Gestión Estratégica

Métodos gráficos: Histograma y Kernel



Métodos numéricos: Kurtosis y Shapiro Wilk

Skewness/Kurtosis tests for Normality

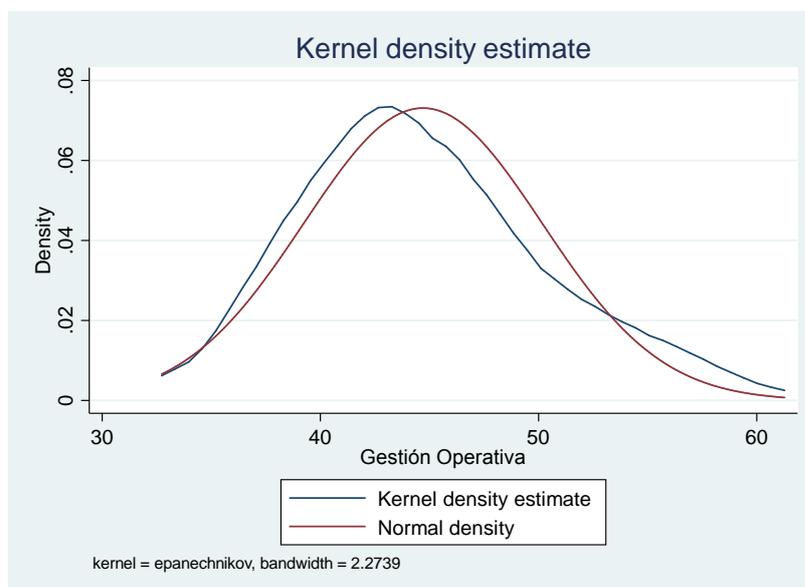
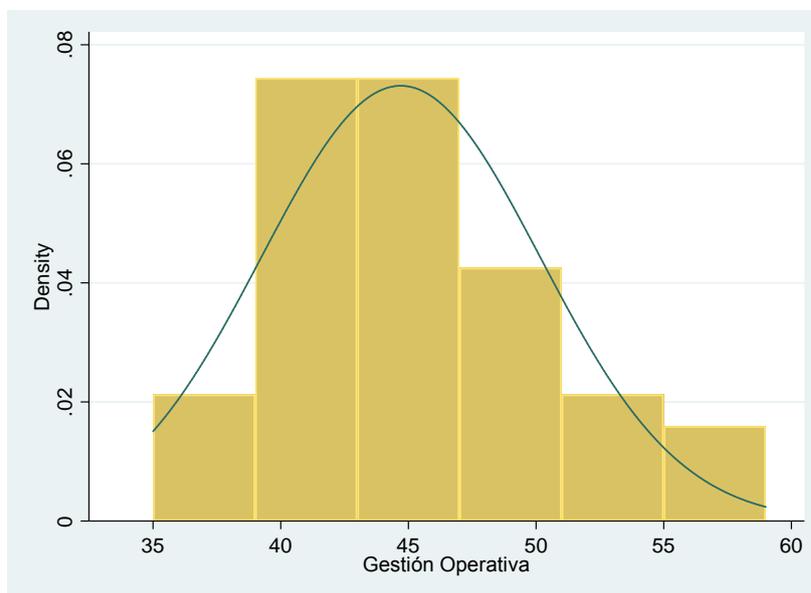
Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	joint	
				adj chi2 (2)	Prob>chi2
gesest	47	0.2088	0.7808	1.75	0.4178

Shapiro-Wilk W test for normal data

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
gesest	47	0.98192	0.810	-0.447	0.67266

* **Variable: Gestión Operativa**

Métodos gráficos: Histograma y Kernel



Métodos numéricos: Kurtosis y Shapiro Wilk

Skewness/Kurtosis tests for Normality

Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	joint	
				adj chi2 (2)	Prob>chi2
gesope	47	0.0924	0.7584	3.11	0.2113

Shapiro-Wilk W test for normal data

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
gesope	47	0.97270	1.223	0.428	0.33439

4. Coeficiente de correlación de variables (Stata versión 15.0)

4.1. Correlación de variables

	gesest	gesope	gesped	planedu
gesest	1.0000			
gesope	0.5046	1.0000		
gesped	0.8719	0.8604	1.0000	
planedu	0.7667	0.7308	0.8676	1.0000

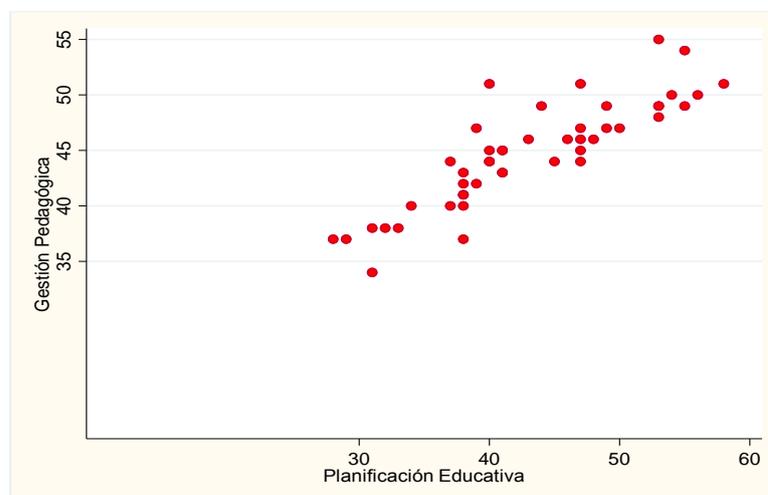
4.2. Puntajes obtenidos de variables

4.2.1. Planificación educativa y la Gestión pedagógica

Variables	Coefficiente de correlación	Coefficiente cualitativo
Planificación educativa - Gestión pedagógica	0.8676	Correlación positiva muy alta

Diagramas de dispersión de puntos

El diagrama de dispersión de puntos de las variables, demuestra que existe una correlación positiva alta entre la Planificación Educativa y la Gestión Pedagógica de las autoridades educativas según los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno, puesto son explicados por la concentración de puntos y una dirección. Mientras que los puntajes obtenidos de la planificación educativa aumenta, los puntajes obtenidos en la gestión pedagógica, quizás algunos puntos no siguen un patrón exacto, pero la tendencia general, es clara desde la izquierda inferior a la derecha superior del diagrama.

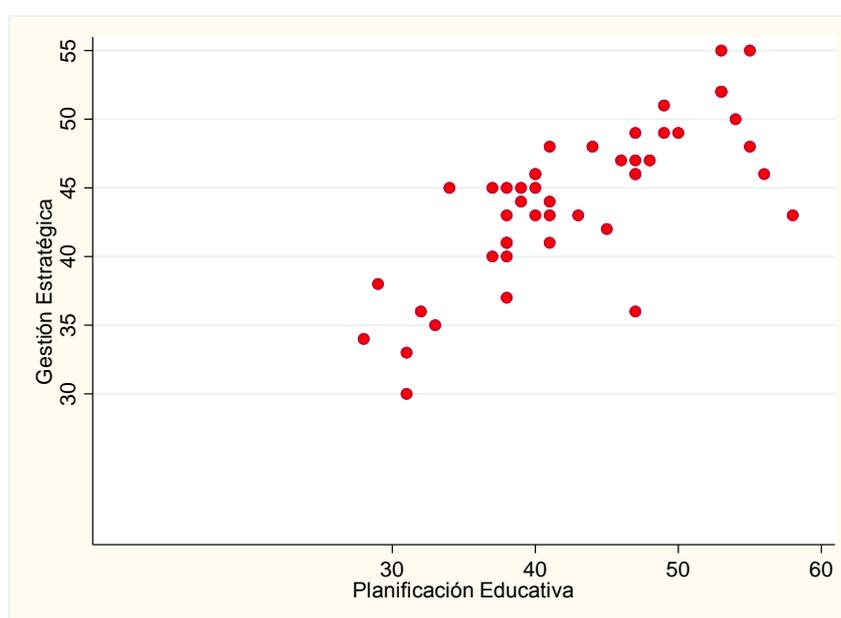


4.2.2. Planificación educativa y gestión estratégica

Variables	Coefficiente de correlación	Coefficiente cualitativo
Planificación educativa - Gestión estratégica	0.7308	Correlación positiva alta

Diagramas de dispersión de puntos

El diagrama de dispersión de puntos de las variables, demuestra que existe una correlación positiva alta entre la Planificación Educativa y la Gestión Estratégica de las autoridades educativas según los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno, puesto son explicados por la concentración de puntos y una dirección. Mientras que los puntajes obtenidos de la planificación educativa aumenta, los puntajes obtenidos en la gestión estratégica. La línea tendencial es clara desde la izquierda inferior a la derecha superior del diagrama.

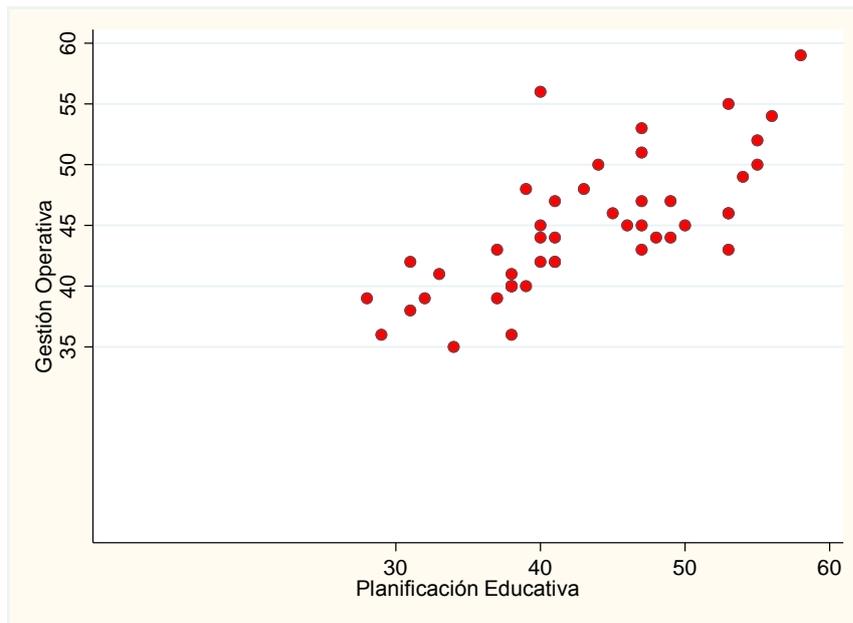


4.2.3. Planificación educativa y gestión operativa

Variables	Coefficiente de correlación	Coefficiente cualitativo
Gestión operativa - Planificación educativa	0.7667	Correlación positiva alta

Diagramas de dispersión de puntos

El diagrama de dispersión de puntos de las variables, demuestra que existe una correlación positiva alta entre la Planificación Educativa y la Gestión operativa de las autoridades educativas según los docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno, puesto son explicados por la concentración de puntos y su dirección. Mientras que los puntajes obtenidos de la planificación educativa aumenta, los puntajes obtenidos en la gestión operativa también aumenta. La línea tendencial es clara desde la izquierda inferior a la derecha superior del diagrama.



5. Regresión lineal simple (Stata versión 15.0)

5.1. Las Gestión Pedagógica y la Planificación Educativa

5.1.1. Tabla de resultados del Gestión Pedagógica y la Planificación Educativa

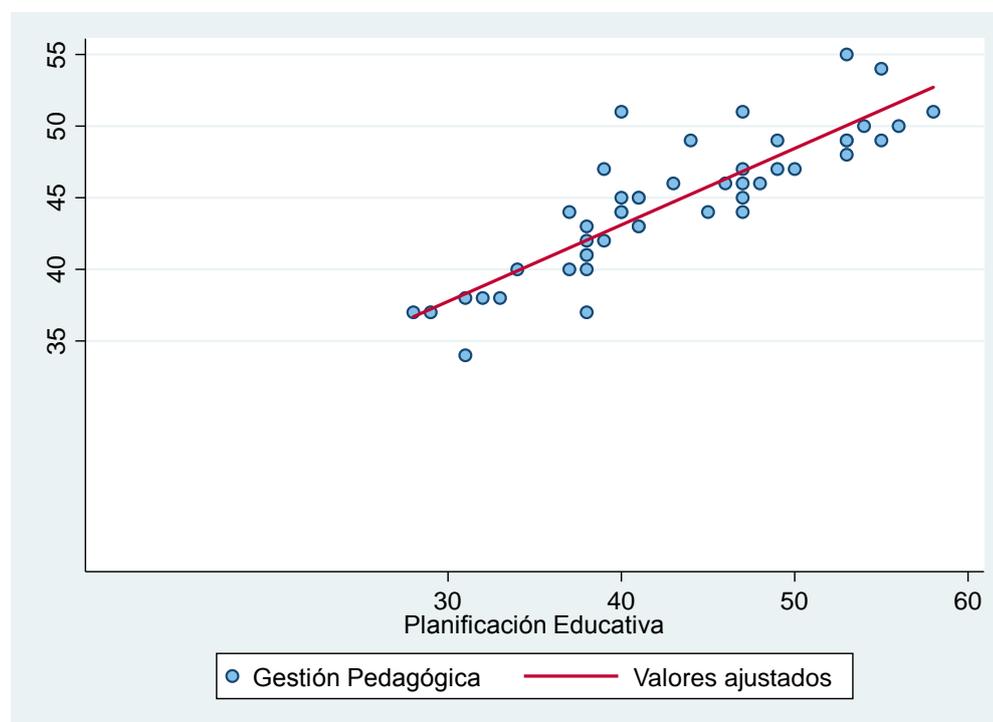
$$GP = b_0 + b_1PE$$

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	47
Model	787.201449	1	787.201449	F(1, 45)	=	136.97
Residual	258.628338	45	5.7472964	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.7527
				Adj R-squared	=	0.7472
Total	1045.82979	46	22.7354302	Root MSE	=	2.3974

gesped	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
planedu	.534058	.0456328	11.70	0.000	.4421488 .6259672
_cons	21.73763	1.993127	10.91	0.000	17.72327 25.752

Ecuación: $gesped = 21.737 + 0.53 * planedu$

5.1.2. Línea tendencial de la correlación de la Gestión pedagógica y la planificación educativa



5.2. Gestión estratégica y la Planificación Educativa

5.2.1. Tabla de resultados de la Gestión estratégica y la Planificación educativa

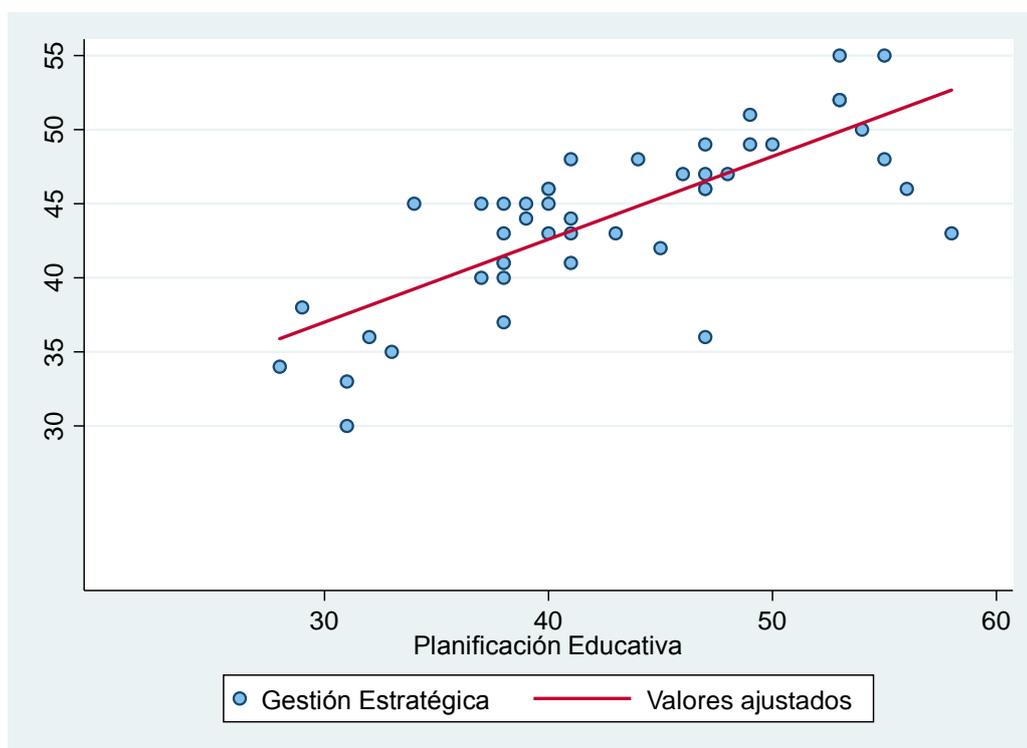
$$GE = b_0 + b_1PE$$

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	47
Model	863.744928	1	863.744928	F(1, 45)	=	64.18
Residual	605.659328	45	13.4590962	Prob > F	=	0.0000
Total	1469.40426	46	31.9435708	R-squared	=	0.5878
				Adj R-squared	=	0.5787
				Root MSE	=	3.6687

gesest	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
planedu	.5594203	.0698318	8.01	0.000	.4187718 .7000688
_cons	20.22152	3.050079	6.63	0.000	14.07835 26.3647

Ecuación: gesest = 20.22 + 0.55*planedu

5.2.2. Línea tendencial de la correlación de la Gestión estratégica y la planificación educativa



5.3. Gestión operativa y la Planificación Educativa

5.3.1. Tabla de resultados de la Gestión operativa y la Planificación educativa

$$GO = b_0 + b_1PE$$

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	47
Model	731.609058	1	731.609058	F(1, 45)	=	51.58
Residual	638.220729	45	14.1826829	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5341
				Adj R-squared	=	0.5237
Total	1369.82979	46	29.7789084	Root MSE	=	3.766

gesope	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
planedu	.5148551	.0716844	7.18	0.000	.3704753 .6592349
_cons	22.56336	3.130995	7.21	0.000	16.25721 28.86951

Ecuación: gesope = 22.56 + 0.51*planedu

5.3.2. Línea tendencial de la correlación de la Gestión operativa y la Planificación educativa

