

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



**CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA DE LOS
DIRECTORES DEL NIVEL INICIAL DE I.E. ESTATALES Y NO
ESTATALES DEL DISTRITO DE ALTO SELVA ALEGRE,
AREQUIPA, 2006**


Tesis Presentada por:

Bachiller Martha Elena Flores Torres

**Para optar el grado profesional de
Magíster en Gestión de la Educación**

AREQUIPA – PERÚ

2007



“Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y lamentablemente, cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o el declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director”.

Fred M. Hechinger

DEDICATORIA

A mi amada familia, sobre todo a mis padres, que son los pilares fundamentales, y fuente de motivación e inspiración, para la consecución de estos logros.



A mi hermano Jorge, que nos adelantó y que en este momento está al lado de Dios, al que siempre lo tendremos presente en nuestra mente y en nuestro corazón.

El reconocimiento eterno a mi jurado dictaminador de la Escuela de Postgrado quienes con sus observaciones y sugerencias han contribuido al mejoramiento de la presente tesis.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

SUMMARY

CAPITULO DE RESULTADOS

CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

	Pág.
CEDULA DE PREGUNTAS PARA DIRECTORES.....	15
1. CAPACIDAD DE GESTIÓN.....	15
1.1 GRADO DE COMUNICACIÓN	15
Los cuadros Nros. 01, 02, 03 con su respectivo diagrama e interpretación.	
1.2 TOMA DE DECISIONES	19
Los cuadros Nros. 04, 05, 06, 07, 08, 09 con su respectivo diagrama e interpretación.	
2. CALIDAD EDUCATIVA.....	25
2.1 CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES	25
Los cuadros Nros. 10, 11 con su respectivo diagrama e interpretación.	
2.2 NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES EDUCATIVOS.....	27
Los cuadros Nros. 12, 13 con su respectivo diagrama e interpretación.	
CÉDULA DE PREGUNTAS PARA DOCENTES.	29
1. CAPACIDAD DE GESTIÓN.....	29
1.1 CLIMA INSTITUCIONAL.....	29
Los cuadros Nros. 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 con su respectivo diagrama e interpretación.	

1.2 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES	36
Los cuadros Nros. 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 con su respectivo diagrama e interpretación.	
2. CALIDAD EDUCATIVA	44
2.1 EVALUACIÓN QUE REALIZA.....	44
Los cuadros Nros. 29, 30, 31, 32 con su respectivo diagrama e interpretación.	
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	48
Los cuadros Nros. 33, 34, 35, 36, 37, 38 con su respectivo diagrama e interpretación.	
FICHA DE OBSERVACIÓN	54
1. CAPACIDAD DE GESTIÓN	54
1.1 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	54
Los cuadros Nros. 39, 40, 41, 42, 43,44, 45 con su respectivo diagrama e interpretación.	
1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	61
Los cuadros Nros. 46, 47, 48 con su respectivo diagrama e interpretación.	
1.3 INCREMENTO DE ALUMNOS.....	66
Los cuadros Nro. 49 con su respectivo diagrama e interpretación.	
1.4 EDAD.....	67
Los cuadros Nro. 50 con su respectivo diagrama e interpretación.	
1.5 P.E.I	68
Los cuadros Nro. 51 con su respectivo diagrama e interpretación.	
2. CALIDAD EDUCATIVA.....	69
2.1 CAPACITACIÓN	69
Los cuadros Nro. 52 con su respectivo diagrama e interpretación.	

2.2 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....70

Los cuadros Nros. 53, 54, 55, 56, 57 con su respectivo diagrama e interpretación.

2.3 REMUNERACIÓN..... 75

Los cuadros Nro. 58 con su respectivo diagrama e interpretación.

DISCUSIÓN.....

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN.....

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

1. Proyecto de Investigación91

**2 Matrices de tabulación de la cédula de preguntas aplicada a directores
y docentes195**

3 Matrices de tabulación de la ficha de observación aplicadas a directores199

INTRODUCCIÓN

Señor Presidente y Señores Miembros del Jurado:

En la actualidad las condiciones socio- económicas generan demandas y expectativas sobre una nueva educación, en la cual se enfatiza la importancia del rol del director, exigiendo a los funcionarios nuevos esquemas y prácticas y el desarrollo de nuevas capacidades para conducir sus organizaciones al éxito.

Elevar la calidad de la educación se ha convertido en un nuevo reto conforme al cual deberán plantearse las teorías y la práctica en el trabajo educativo.

En este contexto, la correcta gestión de una institución educativa es responsabilidad del director, él tiene que ver con la programación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las actividades técnico pedagógicas administrativas y de los diferentes servicios que brinda la institución. Es difícil encontrar una institución educativa que funcione bien sin una buena dirección.

Por tanto, el director debe poseer condiciones especiales, conocimientos, destrezas, habilidades, energía, serenidad, comunicación, motivación personal, iniciativa, honradez, que sepa conducir y liderar los diferentes estamentos que integran la institución educativa, por consiguiente debe estar altamente capacitado para el desempeño de su función.

En el campo de la gestión educativa y la calidad educativa nuestra realidad actual mediáticamente refleja un estado de crisis, pues en los diferentes medios de comunicación se difunde titulares como los siguientes: en concurso de Directores todos jalados en el último examen escrito, destituyen a director de la institución educativa, Padres de Familia piden que Directora no vuelva al Colegio, estudiantes peruanos en último concurso internacional resultaron en penúltimo lugar en comprensión lectora y último en razonamiento matemático, etc. En este contexto los temas de capacidad de gestión y calidad educativa que debe desarrollar un Director

son la variable a investigar. Es así que surge el enunciado de mi proyecto de investigación titulado: “Capacidad de Gestión y Calidad Educativa de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y no Estatales del distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa, 2006”.

El mejoramiento de la calidad del servicio educativo en el país debe ser entendido como una tarea importante y urgente de la sociedad. Es por ello que el sistema educativo en su conjunto debe desarrollar mecanismos que le permitan, en los diferentes niveles de responsabilidad, tomar decisiones fundamentadas para su mejora.

Este documento esta organizado en tres partes:

La primera parte incluye portada, epígrafe, dedicatoria, índice, introducción, resumen y summary.

La segunda parte incluye los resultados, discusión, conclusiones, sugerencias, propuesta de capacitación y la bibliografía.

En la tercera parte están incluidos los anexos como el proyecto de investigación, matrices de tabulación de la cédula de preguntas aplicada a directores y docentes y las matrices de tabulación de la ficha de observación aplicadas a directores.

RESUMEN

Elevar la calidad de la educación se ha convertido en un nuevo reto conforme al cual deberán plantearse las teorías y la práctica en el trabajo educativo.

En este contexto, la correcta gestión de una institución educativa es responsabilidad del director, él tiene que ver con la programación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las actividades técnico pedagógicas administrativas y de los diferentes servicios que brinda la institución. Es difícil encontrar una institución educativa que funcione bien sin una buena dirección.

Cualquiera que sea el nivel en el que los directores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad, es la habilidad o pericia que tiene la persona para llevar a cabo una determinada tarea.

En tal sentido se ha planteado la siguiente hipótesis: “Dada las condiciones de trabajo que generan y desarrollan los Directores de Instituciones Educativas No Estatales del Nivel Inicial, por su preparación continua sobre Gestión Educativa; es que la Capacidad de Gestión Educativa este relacionada a la Calidad Educativa siendo probable que estas condiciones determinen una mejor Calidad Educativa, siendo su nivel significativamente mayor que el de las Instituciones Educativas Estatales”.

Las dos variables son:

Variable 1 : Capacidad de Gestión y sus indicadores son: Evaluación de la gestión, Selección de personal, Incremento de alumnos, Edad, Comunicación, Toma de decisiones, Clima institucional, P.E.I. y Satisfacción de los docentes.

Variable 2 : Calidad Educativa y sus indicadores son: Capacitación, Estrategias metodológicas, Remuneración, Calidad de los aprendizajes, Evaluación que realiza, Cultura organizacional y Participación de los agentes educativos.

Se ha utilizado las siguientes técnicas:

La primera técnica es el cuestionario, con dos instrumentos:

a) La cédula de preguntas para directores

b) La cédula de preguntas para docentes

La segunda técnica es la observación documental, con el instrumento la ficha documental.

Las unidades de estudio están constituidas por los Directores y Docentes distribuidos de la siguiente manera; 29 directores de las instituciones educativas en estudio. 8 Estatales y 21 No Estatales; 60 docentes integrantes de las instituciones educativas en estudio. 15 Estatales y 45 No Estatales.

Teniendo como base los resultados obtenidos en la investigación, evidencian que los objetivos formulados para la investigación han sido logrados y la hipótesis ha sido comprobada parcialmente y la relación existente entre la Capacidad de Gestión y la Calidad Educativa de los directores del Nivel Inicial de I.E.I. Estatales y no Estatales precisan una relación inversa muy ligera.

Se alcanza algunas sugerencias como: existencia de una cultura de autoevaluación en las instituciones educativas para corregir el rumbo y aprovechar las nuevas oportunidades que el cambio le irá presentando, acreditación de las instituciones formadoras de profesionales de la Educación, que el gobierno dignifique al magisterio, modernizar los programas de capacitación que se da al personal directivo, coherencia del director de la organización, que lo que dice es lo que realmente piensa y siente, y por lo tanto lo que hace y una propuesta de capacitación sobre capacidad de Gestión y Calidad Educativa para Directores del Nivel Inicial.

SUMMARY

To elevate the quality of the education has become a new challenge according to which you/they will think about the theories and the practice in the educational work. In this context, the correct administration of an educational institution is the director's responsibility, he has to do with the programming, organization, conduction, development, supervision, evaluation and control of all the administrative pedagogic activities technician and of the different services that it offers the institution. It is difficult to find an educational institution that works well without a good address.

Whichever it is the level in the one that the directors exercise their functions, all they must acquire and they must develop a series of capacities. A capacity, is the ability or know-how that she has the person to carry out a certain task.

In such a sense /she has thought about the following hypothesis: "Given the work conditions that generate and the Directors of Educational Institutions Not develop State of the Initial Level, for their continuous preparation on Educational Administration; it is that the Capacity of Educational Administration this related to the Educational Quality being probable that these conditions determine a better Educational Quality, being their significantly bigger level that that of the State Educational Institutions."

The two variables are:

Variable 1: Capacity of Administration and their indicators are: Evaluation of the administration, Selection of personal, students' Increment, Age, Communication, taking of decisions, institutional Climate, P.E.I. and Satisfaction of the educational ones.

Variable 2: Educational quality and their indicators are: Training, methodological Strategies, Remuneration, Quality of the learnings, Evaluation that carries out, organizational Culture and the educational agents' Participation.

It has been used the following ones technical:

The first technique is the questionnaire, with two instruments:

to) The identification of questions for directors

b) The identification of questions for educational

The second technique is the documental observation, with the instrument the documental record.

The study units are constituted by the Directors and Educational distributed in the following way; 29 directors of the educational institutions in study. 8 state and 21 Not State; 60 educational members of the educational institutions in study. 15 state and 45 Not State.

Having like base the results obtained in the investigation, evidence that the objectives formulated for the investigation have been achieved and the hypothesis has been proven partially and the existent relationship between the Capacity of Administration and the Educational Quality of the directors of the Initial Level of I.E.I. State and not State they specify a very slight inverse relationship.

It is reached some suggestions like: existence of an autoevaluación culture in the educational institutions to correct the direction and the new opportunities that the change will go him presenting to take advantage, acreditación of the institutions formadoras of professionals of the Education that the government dignifies to the teaching, the training programs that it is given to the directive personnel and the coherence of the director of the organization that what says is what really thinks to be modernized and it feels, and therefore that ago.

CAPITULO DE RESULTADOS

CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

Luego de haber concretado el proceso de recolección de datos conforme a lo planificado se ha seguido un proceso de sistematización y procesamiento de la información la misma que se traduce en la matriz de tabulación de datos. Así tenemos tres matrices que contiene la información otorgada por los 29 directores y por el personal docente que labora en las Instituciones Educativas en estudio.

Los resultados de la presente investigación sobre las dos variables: “**Capacidad de Gestión**” y “**Calidad Educativa**” de los Directores del Nivel Inicial de I.E.I. Estatales y No Estatales del Distrito de Alto Selva Alegre; se presentan en cuadros en los cuales se consigna la frecuencia y el porcentaje correspondiente en forma global; en las gráficas se observa la mayor tendencia en cada opción y la interpretación de la información. Los indicadores de la investigación son:

Variable 1 : Capacidad de Gestión

Indicadores:

1. Evaluación de la gestión
2. Selección de personal
3. Incremento de alumnos
4. Edad
5. Comunicación
6. Toma de decisiones
7. Clima institucional
8. P.E.I.
9. Satisfacción de los docentes

Variable 2 : Calidad Educativa

Indicadores:

1. Capacitación
2. Estrategias metodológicas

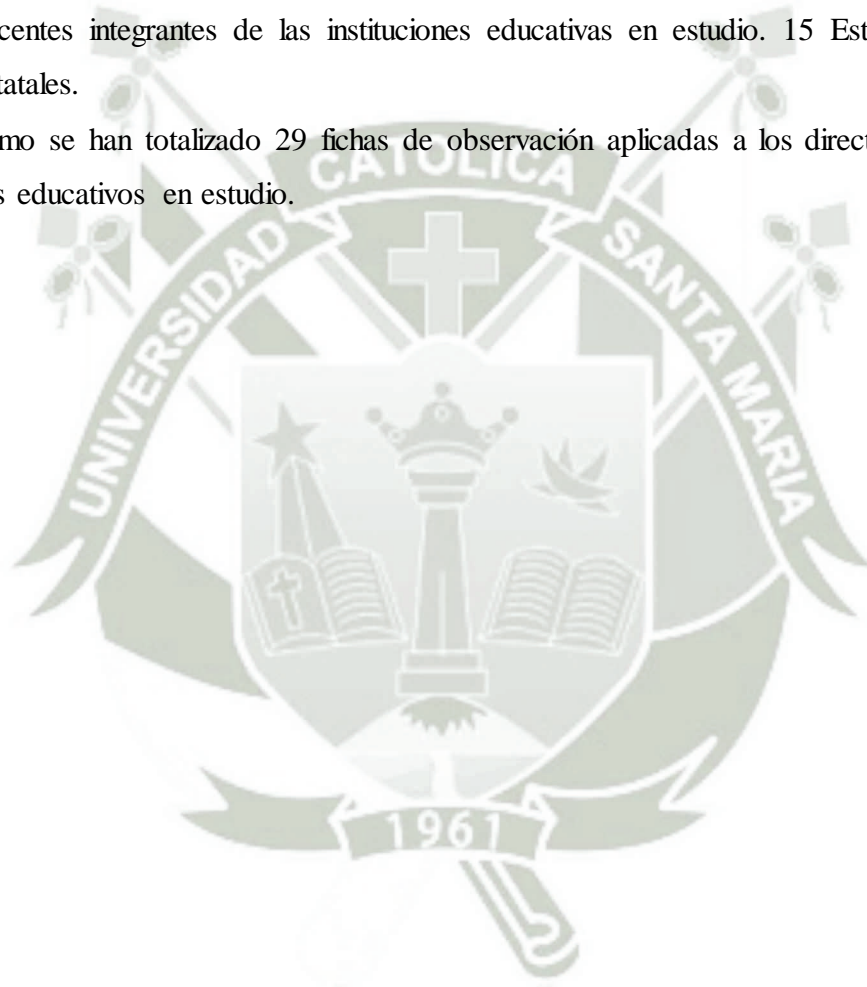
3. Remuneración
4. Calidad de los aprendizajes
5. Evaluación que realiza
6. Cultura organizacional
7. Participación de los agentes educativos

Se han totalizado 89 cédulas de preguntas distribuidas de la siguiente manera:

29 directores de las instituciones educativas en estudio. 8 Estatales y 21 No Estatales

60 docentes integrantes de las instituciones educativas en estudio. 15 Estatales y 45 No Estatales.

Asimismo se han totalizado 29 fichas de observación aplicadas a los directores de los centros educativos en estudio.



CEDULA DE PREGUNTAS PARA DIRECTORES

1.- CAPACIDAD DE GESTION

1.1 GRADO DE COMUNICACIÓN

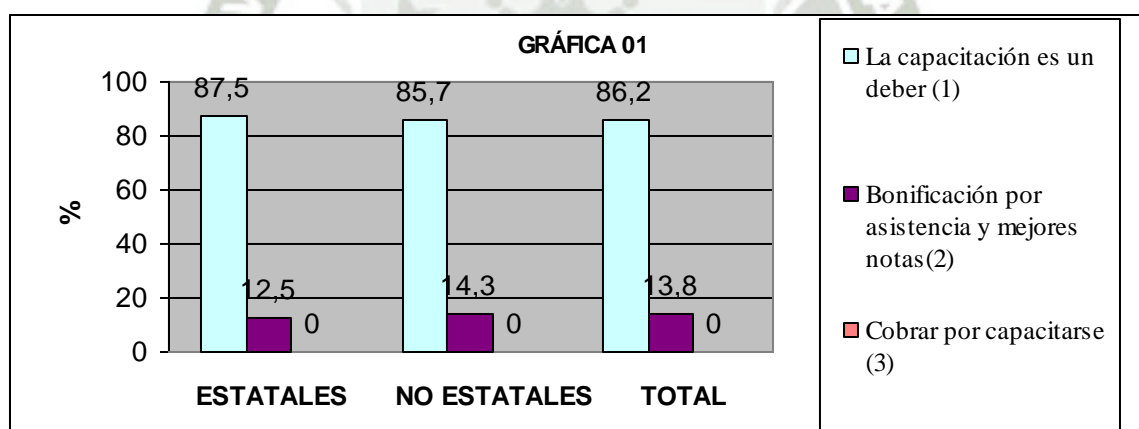
A continuación sobre el tema. Presento los cuadros Nros 01, 02, 03 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 01

RESPUESTA DEL DIRECTOR CUANDO LOS DOCENTES SE NIEGAN ASISTIR A UN CURSO DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS \ I.E.I.	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
La capacitación es un deber (1)	7	87.5	18	85.7	25	86.2
Bonificación por asistencia y mejores notas(2)	1	12.5	3	14.3	4	13.8
Cobrar por capacitarse (3)	0	0	0	0	0	0
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 06



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida que la capacitación es un deber, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 87.5 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 85.7%.

En cuanto a la segunda, 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales consideran que si debe haber una bonificación por asistencia y mejores notas; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 14.3 %.

Con respecto a la tercera alternativa no existe ninguna frecuencia, por no considerarla conveniente.

La respuesta correcta es la alternativa (1).

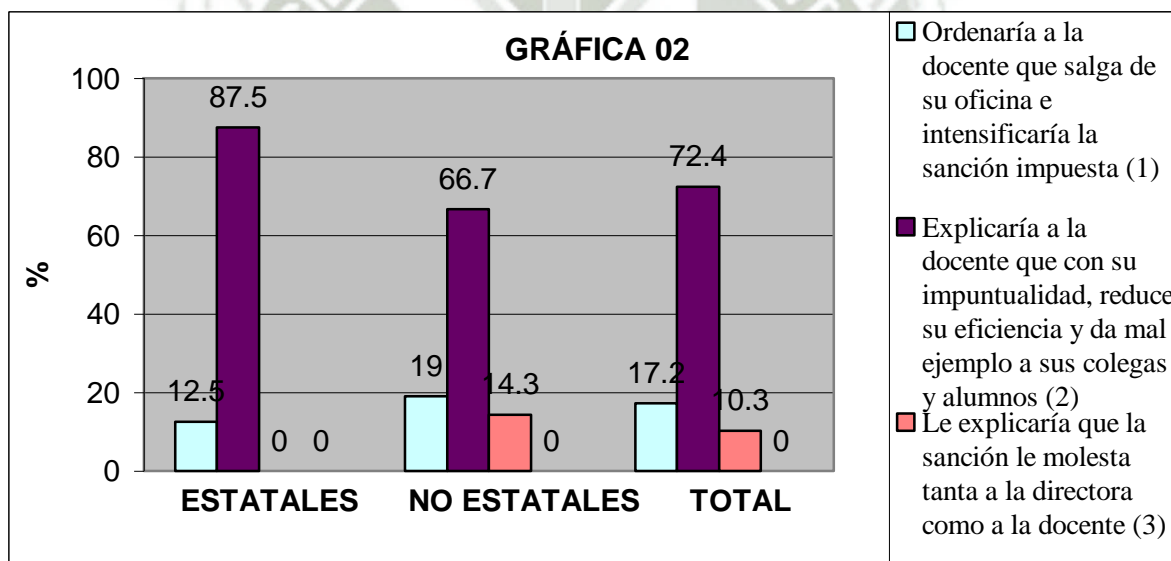
En sumo, se puede apreciar que, en un 86.2 % de directores responden que la capacitación es un deber permanente de todo profesional propio de su desarrollo.

CUADRO N° 02

ACTITUD DEL DIRECTOR CUANDO UN DOCENTE EN SU PRESENCIA ROMPE UN MEMORANDUM

I.E.I \ ALTERNATIVAS	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Ordenaría a la docente que salga de su oficina e intensificaría la sanción impuesta (1)	1	12.5	4	19	5	17.2
Explicaría a la docente que con su impuntualidad, reduce su eficiencia y da mal ejemplo a sus colegas y alumnos (2)	7	87.5	14	66.7	21	72.4
Le explicaría que la sanción le molesta tanto a la directora como a la docente (3)	0	0	3	14.3	3	10.3
Le diría a la docente que no era mi intención disgustaba (4)	0	0	0	0	0	0
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 06



En este cuadro se puede apreciar que, la alternativa N° 2, referida a explicaría a la docente que con su impuntualidad, reduce su eficiencia y da mal ejemplo a sus colegas y alumnos, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 87.5 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 66.7%.

En cuanto a la alternativa N° 1, 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales consideran que ordenaría a la docente que salga de su oficina e intensificaría la sanción impuesta; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 19 %.

Con respecto a la tercera alternativa no existe ninguna frecuencia en las I.E.I. Estatales; mientras que en las I.E.I. no Estatales manifestaron un 14.3 %.

En la alternativa N° 4 no existe ninguna frecuencia, por no considerarla conveniente.

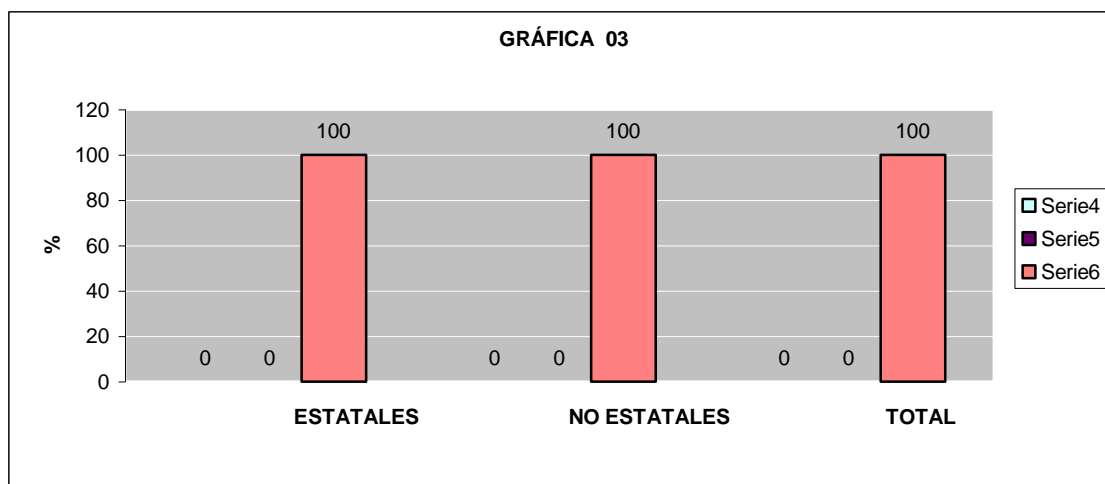
La respuesta correcta es la alternativa (2).

Finalmente, se puede apreciar que, en un 72.4 % de directores están de acuerdo con explicar al docente que con su impuntualidad, reduce su eficiencia y da mal ejemplo a sus colegas y alumnos.

CUADRO N° 03
FORMA DE COMPORTAMIENTO

I.E.I ALTERNATIVAS	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Acepto las decisiones de otros. Trato de seguir las opiniones, actitudes e ideas de otros o evito favorecer a alguno. Cuando surge algún conflicto, trato de permanecer neutral o me mantengo fuera de la discusión. Permaneciendo neutral, rara vez me molesto. La gente piensa que mi sentido del humor es poco insípido, (1)	0	0	0	0	0	0
Considero de gran valor e importancia el tomar decisiones que se mantengan firmes. Mantengo mis ideas, opiniones y actividades, aunque a veces resulten inconvenientes a los demás. Cuando surge algún conflicto trato de cercenarlo o de imponer mi opinión. Cuando las cosas no marchan como deben, muestro mi genio, mi sentido del humor es muy directo (2)	0	0	0	0	0	0
Considero de gran valor e! obtener decisiones sólidas y creativas, que resulten de la comprensión y el acuerdo. Trato de escuchar y buscar nuevas ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones precisas, pero reacciono a ideas cabales, llegando hasta cambiar mi opinión. Cuando surge un conflicto, trato de identificar las razones y resolver Las causas básicas. Mi sentido del humor va de acuerdo con la situación aún cuando estoy bajo presión. (3)	8	100	21	100	29	100
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Con respecto al cuadro N° 03, la alternativa N° 3 referida a considero de gran valor el obtener decisiones sólidas y creativas, que resulten de la comprensión y el acuerdo. Trato de escuchar y buscar nuevas ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones precisas, pero reacciono a ideas cabales, llegando hasta cambiar mi opinión. Cuando surge un conflicto, trato de identificar las razones y resolver las causas básicas. Mi sentido del humor va de acuerdo con la situación aún cuando estoy bajo presión, en ambos grupos tanto en I.E.I. Estatales como no Estatales el porcentaje obtenido es el mismo, haciendo un 100%.

En cuanto a la alternativa N° 1 y 2 no existe ninguna frecuencia, por no considerarla correcta. La respuesta correcta es la alternativa (3).

Finalmente, se puede apreciar que, el 100 % de directores están de acuerdo en considerar de gran valor el obtener decisiones sólidas y creativas, que resulten de la comprensión y el acuerdo. Trato de escuchar y buscar nuevas ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones precisas, pero reacciono a ideas cabales, llegando hasta cambiar mi opinión. Cuando surge un conflicto, trato de identificar las razones y resolver las causas básicas. Mi sentido del humor va de acuerdo con la situación aún cuando estoy bajo presión.

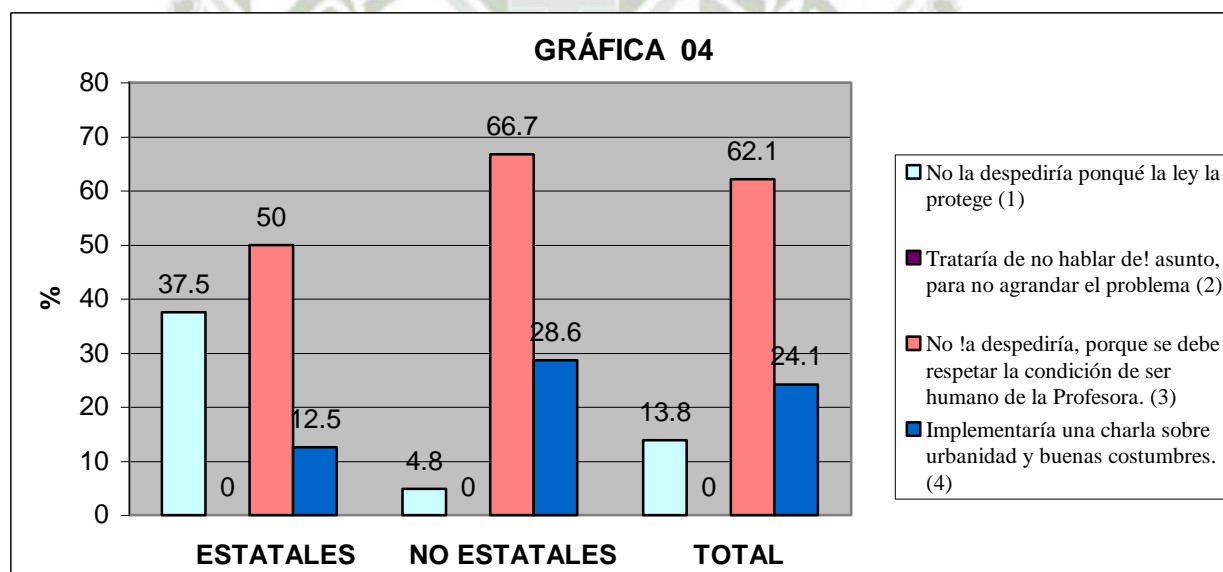
1.2 TOMA DE DICIONES

A continuación sobre el tema. Presento los cuadros n° 04, 05, 06, 07, 08, 09 con su respectiva Interpretación

CUADRO N° 04
DOCENTE CON SIDA

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
	No la despediría por qué la ley la protege (1)	3	37.5	1	4.8	4
Trataría de no hablar del asunto, para no agrandar el problema (2)	0	0	0	0	0	0
No la despediría, porque se debe respetar la condición de ser humano de la Profesora. (3)	4	50	14	66.7	18	62.1
Implementaría una charla sobre urbanidad y buenas costumbres. (4)	1	12.5	6	28.6	7	24.1
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, la alternativa N° 3, referida a no la despediría, porque se debe respetar la condición de ser humano de la Profesora, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 50 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 66.7%.

En cuanto a la alternativa N° 1, un 37.5 % de los directores de I.E.I. Estatales consideran que no la despediría por qué la ley la protege; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 4.8 %.

Con respecto a la cuarta alternativa, un 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales manifiestan que implementaría una charla sobre urbanidad y buenas costumbres; mientras que en las I.E.I. no Estatales consideran un 28.6 %.

En la alternativa N° 2 no existe ninguna frecuencia, por no considerarla conveniente.

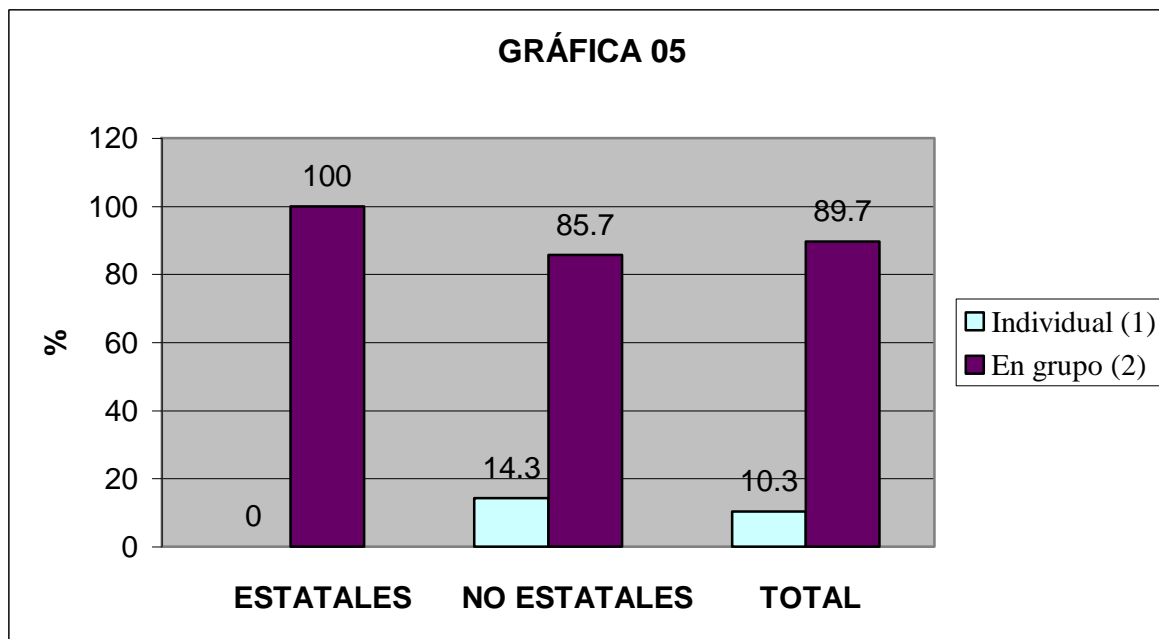
La respuesta correcta es la alternativa (3).

Se concluye, señalando que el 62.1 % de directores consideran que no la despediría, por que se debe respetar la condición de ser humano de la profesora.

CUADRO N° 05
LA TOMA DE DECISIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA

ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Individual (1)	0	0	3	14.3	3	10.3
En grupo (2)	8	100	18	85.7	26	89.7
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 2, referida a la toma de decisiones para mejorar la gestión educativa en forma grupal, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 85.7 %.

En cuanto a la primera alternativa, referida a la la toma de decisiones para mejorar la gestión educativa en forma individual, no existe ninguna frecuencia por parte de los señores directores de I.E.I. Estatales, no así en en los señores directores de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 14.3 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa (2).

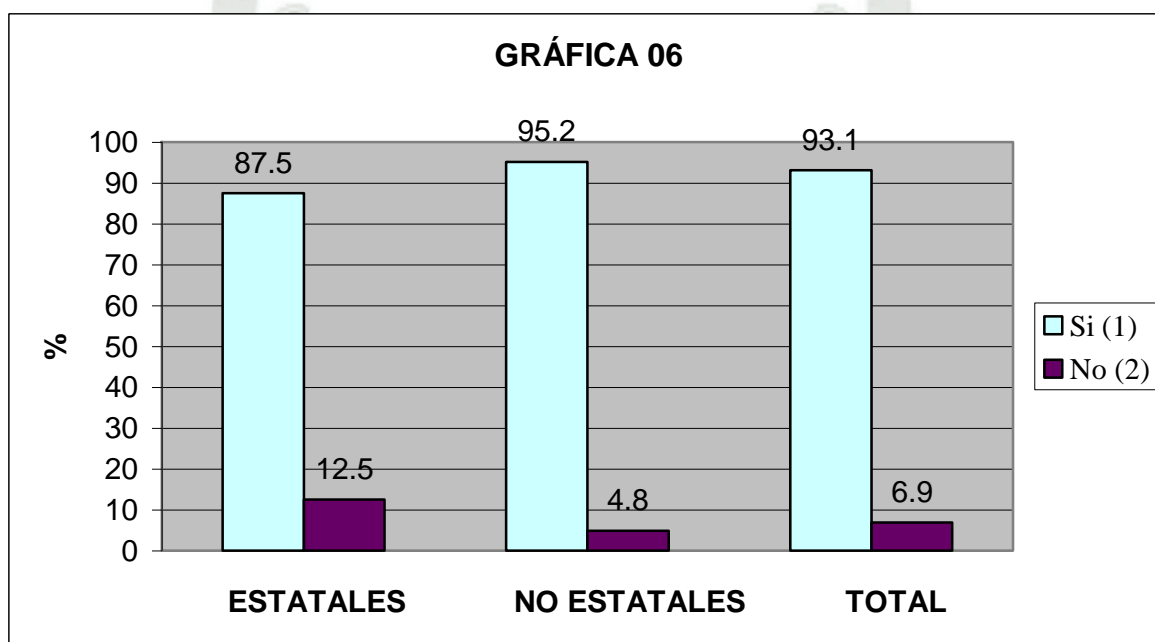
En sumo, se puede apreciar que, en un 89.7 % de directores están de acuerdo en tomar las decisiones para mejorar la gestión educativa en forma grupal.

CUADRO N° 06

SI UD. TUVIERA QUE TOMAR LA DECISIÓN POR SÍ MISMO, SU DECISIÓN GENERARÁ COMPROMISO

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	7	87.5	20	95.2	27	93.1
No (2)	1	12.5	1	4.8	2	6.9
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida que su decisión si genera compromiso, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 87.5 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 95.2 %.

En cuanto a la segunda, 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales consideran que su decisión no genera compromiso; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 4.8 %.

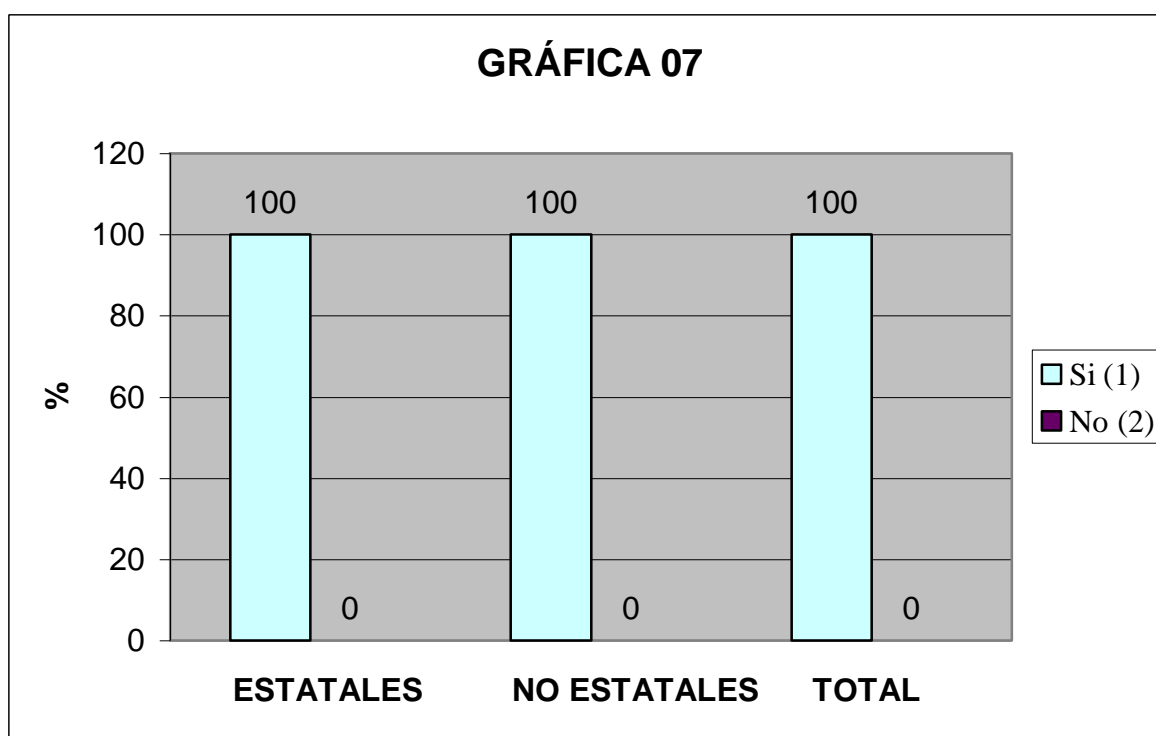
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente, en un 93.1 % de directores están de acuerdo en afirmar que su decisión si genera compromiso.

CUADRO N° 07
PARTICIPACIÓN EN LOGRO DE OBJETIVOS

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	8	100	21	100	29	100
No (2)	0	0	0	0	0	0
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En lo que respecta al cuadro N° 07 se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida que si existe participación en logro de objetivos, los señores directores de las I.E.I. Estatales, así como los señores directores de las I.E.I. no Estatales, responden en un 100 % la misma alternativa.

Con respecto a la alternativa N° 2, no existe ninguna frecuencia, por no considerarla correcta. La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

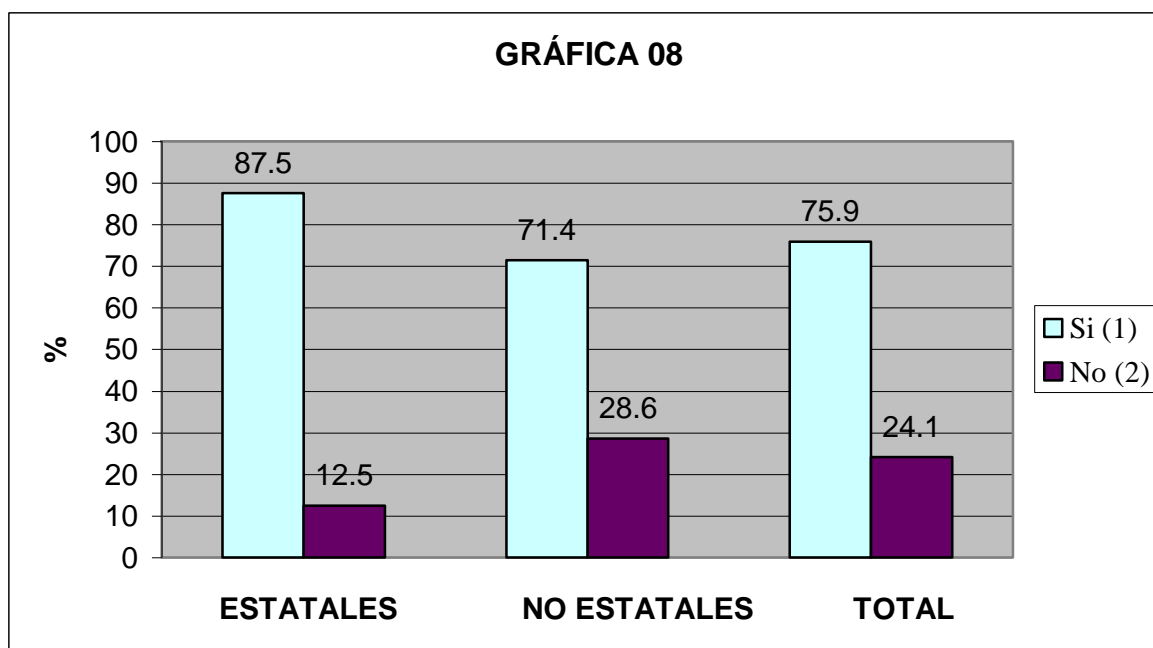
Se concluye señalando que el 100 % de directores están de acuerdo en afirmar que si existe participación en logro de objetivos

CUADRO N° 08

LOS DOCENTES CUENTAN CON INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA AYUDAR A TOMAR UNA DECISIÓN DE ALTA CALIDAD

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	7	87.5	15	71.4	22	75.9
No (2)	1	12.5	6	28.6	7	24.1
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que los docentes cuentan con información suficiente para ayudar a tomar una decisión de alta calidad, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 87.5 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 71.4 %.

En cuanto a la segunda alternativa referida a la negación de que los docentes cuenten con información suficiente para ayudar a tomar una decisión de alta calidad, responden 12.5 % de los señores directores de I.E.I. Estatales; no así los de I.E.I. no Estatales quienes consideran un 28.6 %.

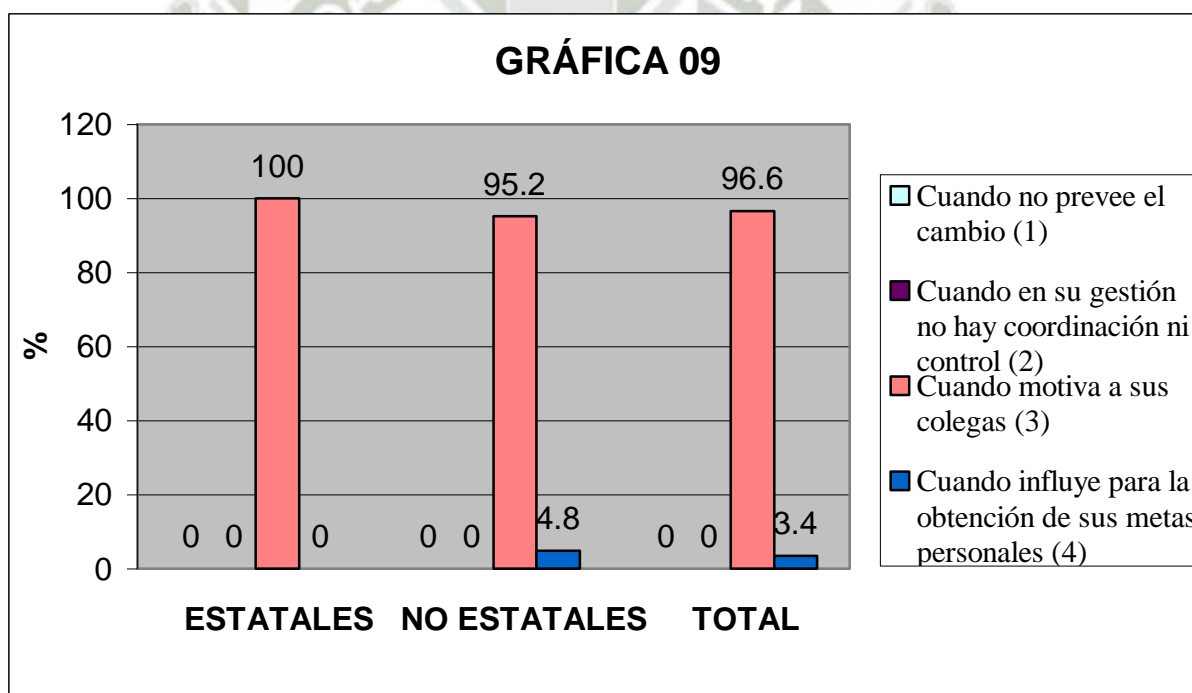
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, en un 75.9 % de directores están de acuerdo en afirmar que los docentes cuentan con información suficiente para ayudar a tomar una decisión de alta calidad.

CUADRO N° 09
EFICIENCIA DEL LIDER

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Cuando no prevé el cambio (1)	0	0	0	0	0	0
Cuando en su gestión no hay coordinación ni control (2)	0	0	0	0	0	0
Cuando motiva a sus colegas (3)	8	100	20	95.2	28	96.6
Cuando influye para la obtención de sus metas personales (4)	0	0	1	4.8	1	3.4
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, la alternativa N° 3, referida a la motivación a sus colegas, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 95.2 %.

Con respecto a la cuarta alternativa no existe ninguna frecuencia en las I.E.I. Estatales; mientras que en las I.E.I. no Estatales respondieron en un 4.8 %.

En cuanto a las alternativas 1 y 2 no existe ninguna frecuencia, por no considerarla conveniente.

La respuesta correcta es la alternativa (3).

Finalmente el 96.6 % de directores están de acuerdo en considerar la eficiencia del líder, cuando motiva a sus colegas.

2.- CALIDAD EDUCATIVA
2.1 CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES

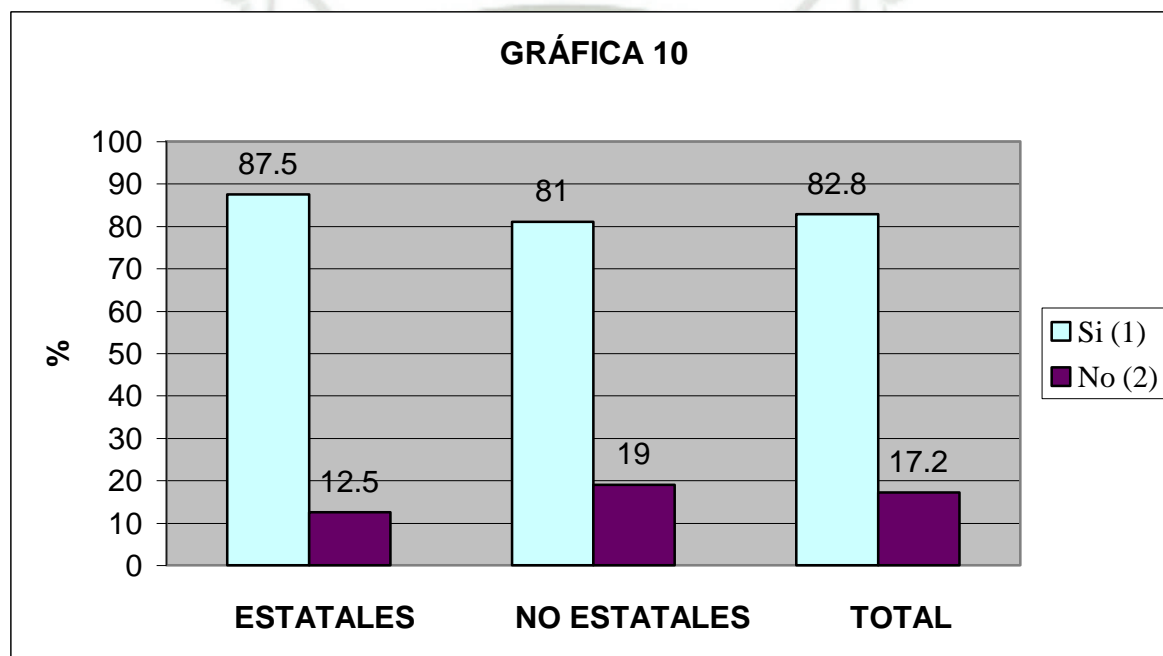
A continuación sobre el tema. Presento los cuadros Nros 10, 11 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 10

IMPLEMENTA A LOS DOCENTES EN EL USO DE TÉCNICAS Y DINÁMICAS QUE FOMENTEN LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL NIÑO EN SU APRENDIZAJE

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	7	87.5	17	81	24	82.8
No (2)	1	12.5	4	19	5	17.2
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de implementar a los docentes en el uso de técnicas y dinámicas que fomenten la participación activa del niño en su aprendizaje, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 87.5 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 81 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de implementar a los docentes en el uso de técnicas y dinámicas que fomenten la participación activa del niño en su aprendizaje respondieron el 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 19 %.

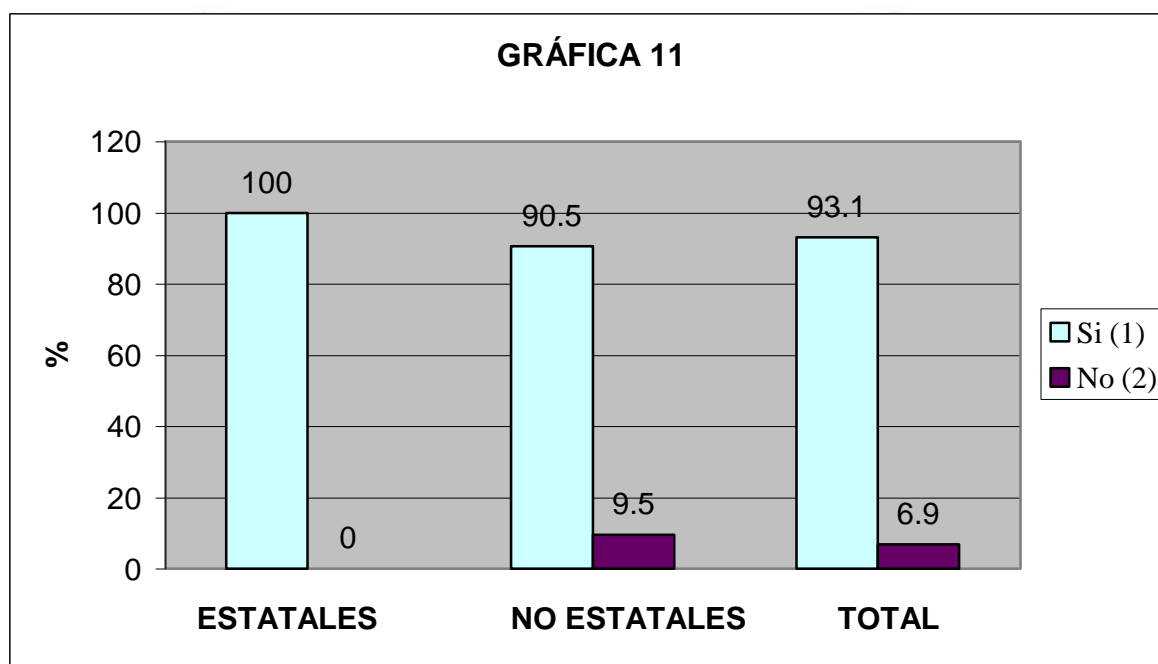
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que, en un 82.8 % de directores están de acuerdo en afirmar que se debe implementar a los docentes en el uso de técnicas y dinámicas que fomenten la participación activa del niño en su aprendizaje.

CUADRO N° 11
ES RESPONSABILIDAD DE LOS DOCENTES LA IDENTIFICACIÓN DE TALENTOS DE
SUS NIÑOS

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	8	100	19	90.5	27	93.1
No (2)	0	0	2	9.5	2	6.9
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación que es responsabilidad de los docentes la identificación de talentos de sus niños, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que en un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 90.5 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación que no es responsabilidad de los docentes la identificación de talentos de sus niños, los directores de I.E.I. Estatales no existe ninguna frecuencia; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 9.5 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, en un 93.1 % de directores están de acuerdo en afirmar que es responsabilidad de los docentes la identificación de talentos de sus niños.

2.2 NIVEL DE PARTICIPACION DE LOS AGENTES EDUCATIVOS

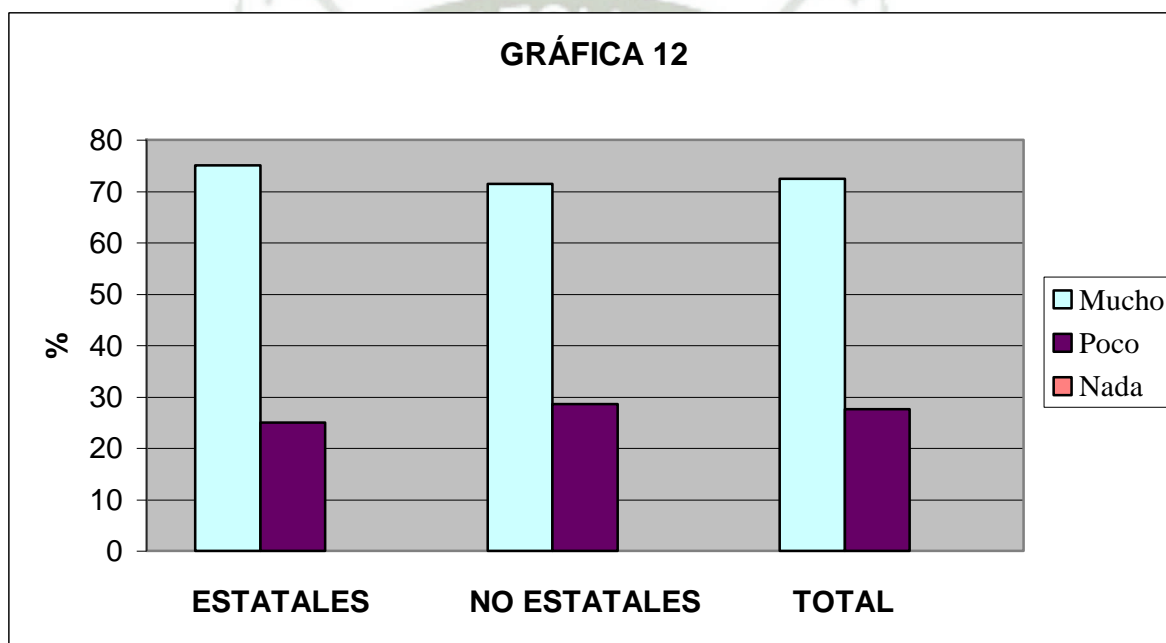
A continuación sobre el tema. Presento los cuadros Nros 12, 13 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 12

CANALIZA ASPIRACIONES, INTERESES E INQUIETUDES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

I.E.I ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Mucho	6	75	15	71.4	21	72.4
Poco	2	25	6	28.6	8	27.6
Nada	0	0	0	0	0	0
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro N° 12 se puede apreciar que, la alternativa N° 1, referida a que mucho se canalizan aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 75 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 71.4 %.

En cuanto a la alternativa N° 2, el 25 % de los directores de I.E.I. Estatales consideran que poco canalizan aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 28.6 %.

Con respecto a la tercera alternativa no existe ninguna frecuencia por no considerarla adecuada.

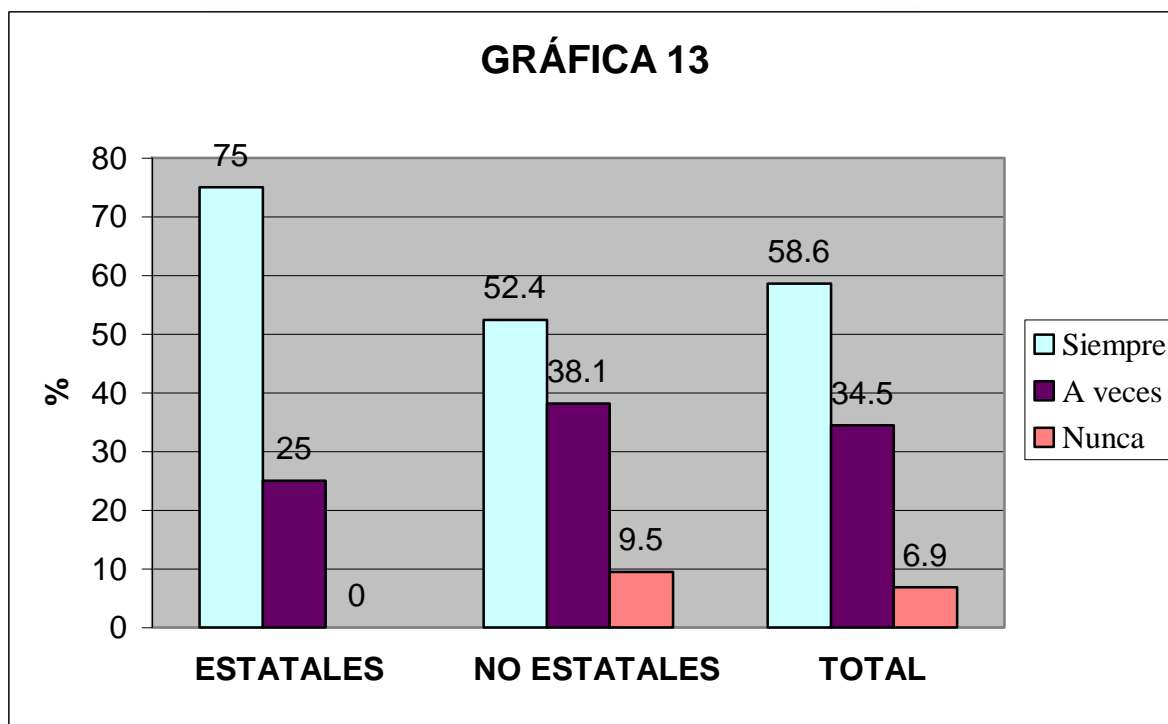
La respuesta más adecuada es la alternativa (1).

Se concluye señalando que el 72.4 % de directores manifiestan que mucho se canaliza aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa.

CUADRO N° 13
PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA GESTIÓN

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Siempre	6	75	11	52.4	17	58.6
A veces	2	25	8	38.1	10	34.5
Nunca	0	0	2	9.5	2	6.9
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, la alternativa N° 1, referida a que siempre hace participar a la comunidad educativa en la gestión, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 75 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 52.4 %.

En cuanto a la alternativa N° 2, el 25 % de los directores de I.E.I. Estatales consideran que a veces hace participar a la comunidad educativa en la gestión; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 38.1 %.

Con respecto a la tercera alternativa referida a que nunca hace participar a la comunidad educativa en la gestión, no existe ninguna frecuencia en las I.E.I. Estatales; mientras que en las I.E.I. no Estatales manifestaron un 9.5 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa (1).

Finalmente, se puede apreciar que, en un 58.6 % de directores están de acuerdo que siempre hace participar a la comunidad educativa en la gestión.

CEDULA DE PREGUNTAS PARA DOCENTES

1. CAPACIDAD DE GESTIÓN

1.1 CLIMA INSTITUCIONAL

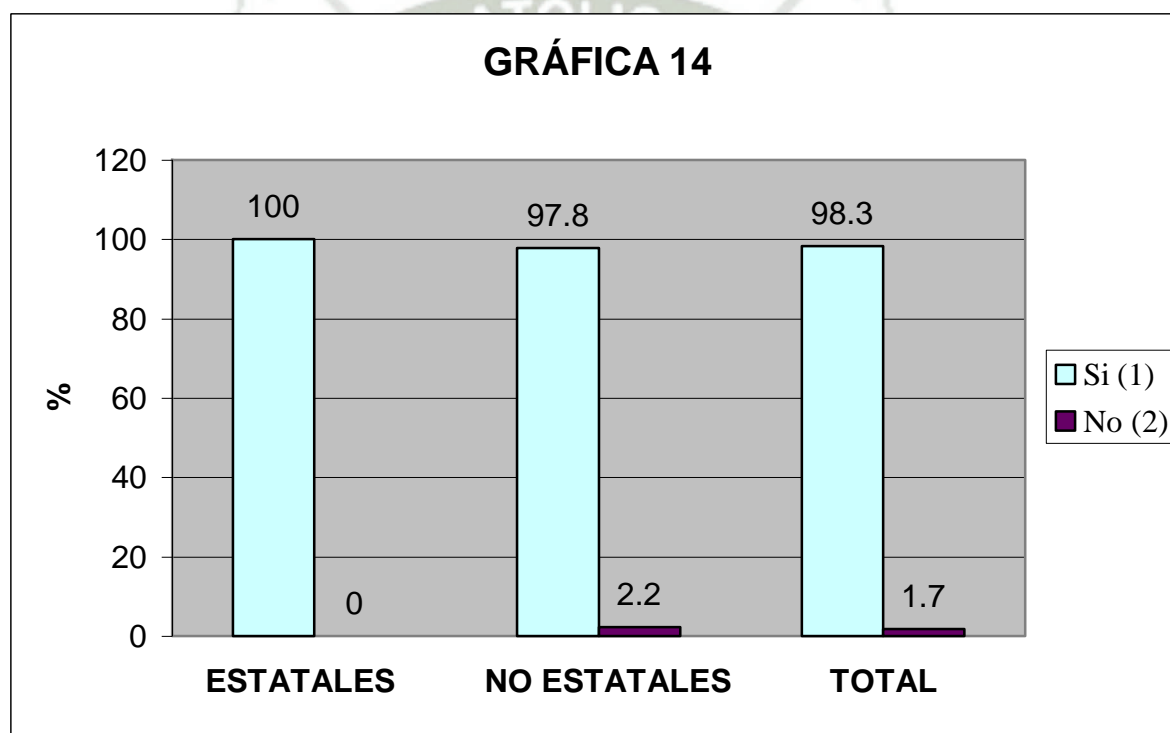
A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 con respectiva interpretación

CUADRO N° 14

LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SON AMABLES

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	15	100	44	97.8	59	98.3
No (2)	0	0	1	2.2	1	1.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que los integrantes de la institución educativa son amables, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 97.8 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que los integrantes de la institución educativa son amables los docentes de I.E.I. Estatales no consideraron ninguna frecuencia; no así los de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen con un 2.2 %

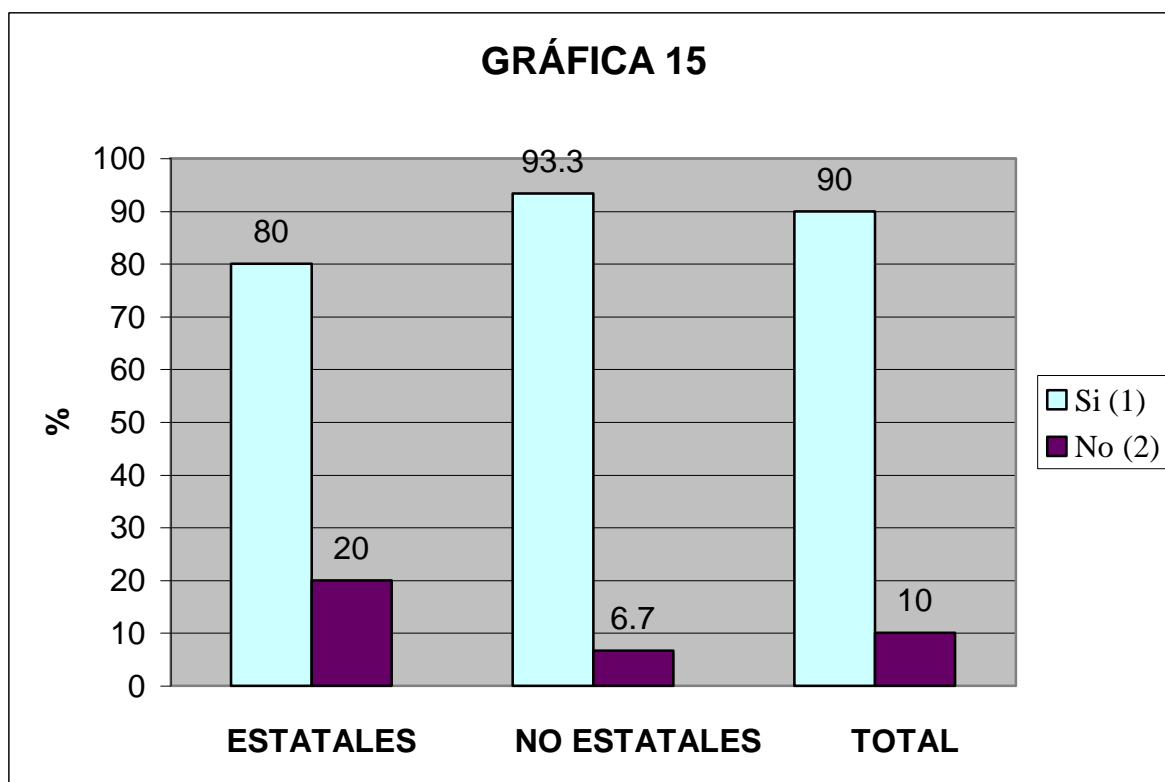
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, en un 98.3 % de docentes están de acuerdo en afirmar que los integrantes de la institución educativa son amables.

CUADRO N° 15
ME SIENTO MOTIVADO POR MIS COMPAÑEROS

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	12	80	42	93.3	54	90
No (2)	3	20	3	6.7	6	10
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de sentirse motivado por sus compañeros, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 80 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 93.3 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de sentirse motivado por sus compañeros respondieron el 20 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 6.7 %.

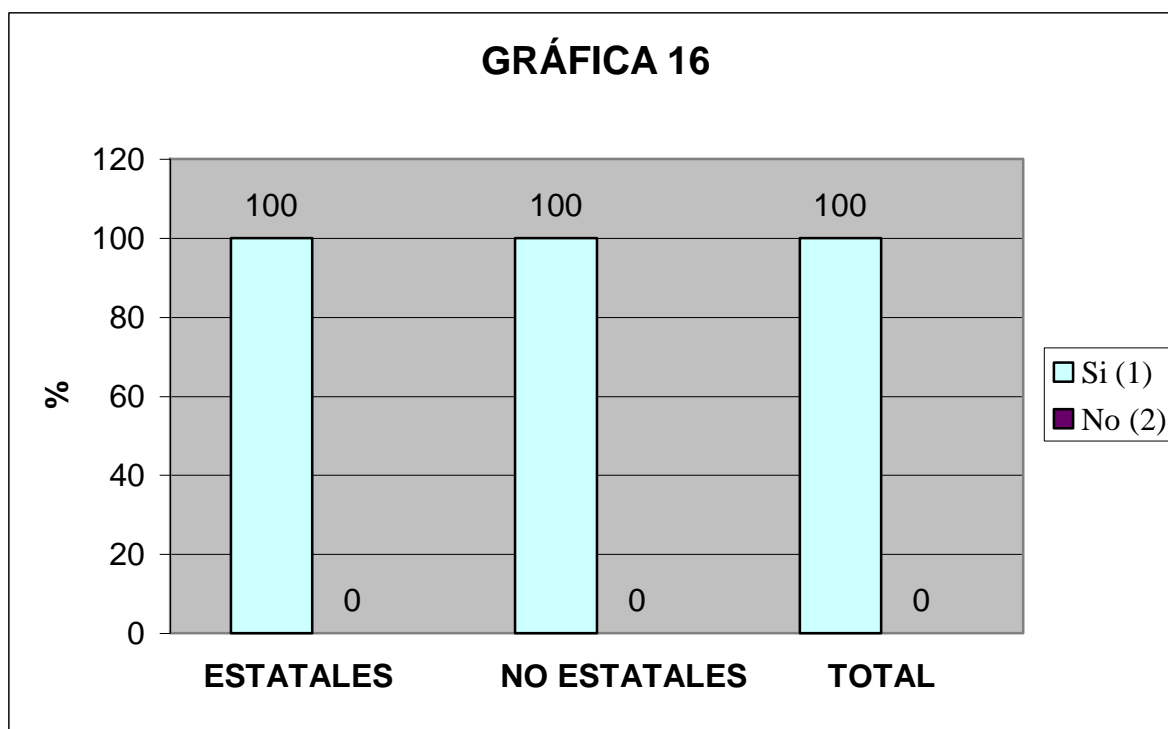
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que el 90 % de docentes están de acuerdo en afirmar sentirse motivado por sus compañeros.

CUADRO N° 16
MIS ACTIVIDADES EN LA I.E.I. SON AGRADABLES

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	15	100	45	100	60	100
No (2)	0	0	0	0	0	0
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que mis actividades en la I.E.I. son agradables, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, también lo hacen en un 100 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que mis actividades en la I.E.I. son agradables no existe ninguna frecuencia por no considerarla conveniente.

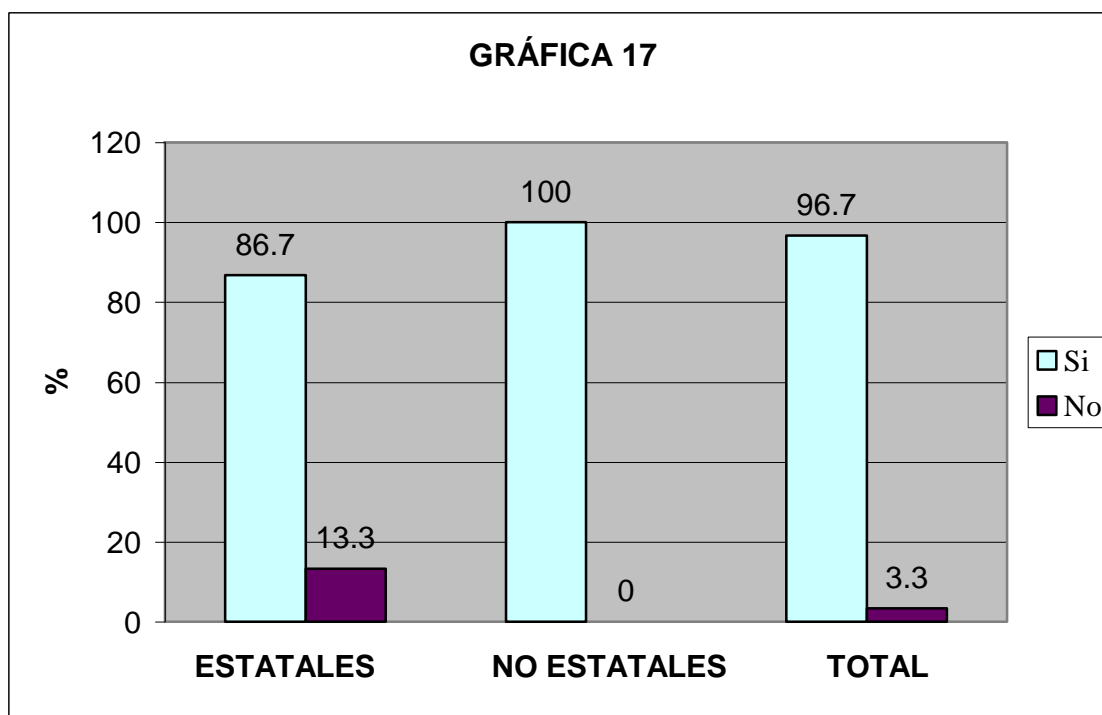
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente, se puede apreciar que, el 100 % de docentes están de acuerdo en afirmar que sus actividades en la I.E.I. son agradables.

CUADRO N° 17
ME GUSTA MI AMBIENTE DE TRABAJO

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si	13	86.7	45	100	58	96.7
No	2	13.3	0	0	2	3.3
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que me gusta mi ambiente de trabajo, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 86.7 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 100 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que me gusta mi ambiente de trabajo, el 13.3 % de los señores docentes de las I.E.I. Estatales responden de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales en donde no existe ninguna frecuencia.

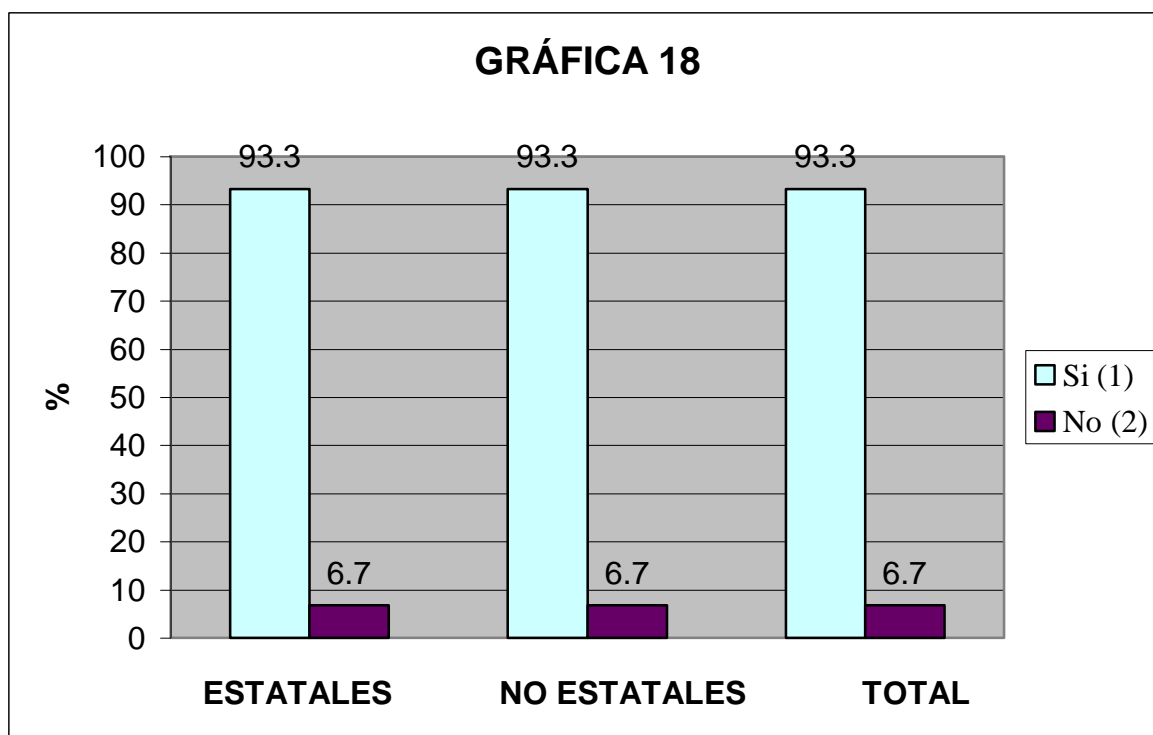
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, en un 96.7 % de docentes están de acuerdo en afirmar que les gusta su ambiente de trabajo.

CUADRO N° 18
NORMALMENTE LLEGAS DE BUEN HUMOR A TU TRABAJO

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	14	93.3	42	93.3	56	93.3
No (2)	1	6.7	3	6.7	4	6.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que normalmente llega de buen humor a tu trabajo, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 93.3 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen también en un 93.3 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que normalmente llega de buen humor a tu trabajo, los señores docentes de ambos grupos lo hacen en un 6.7 %.

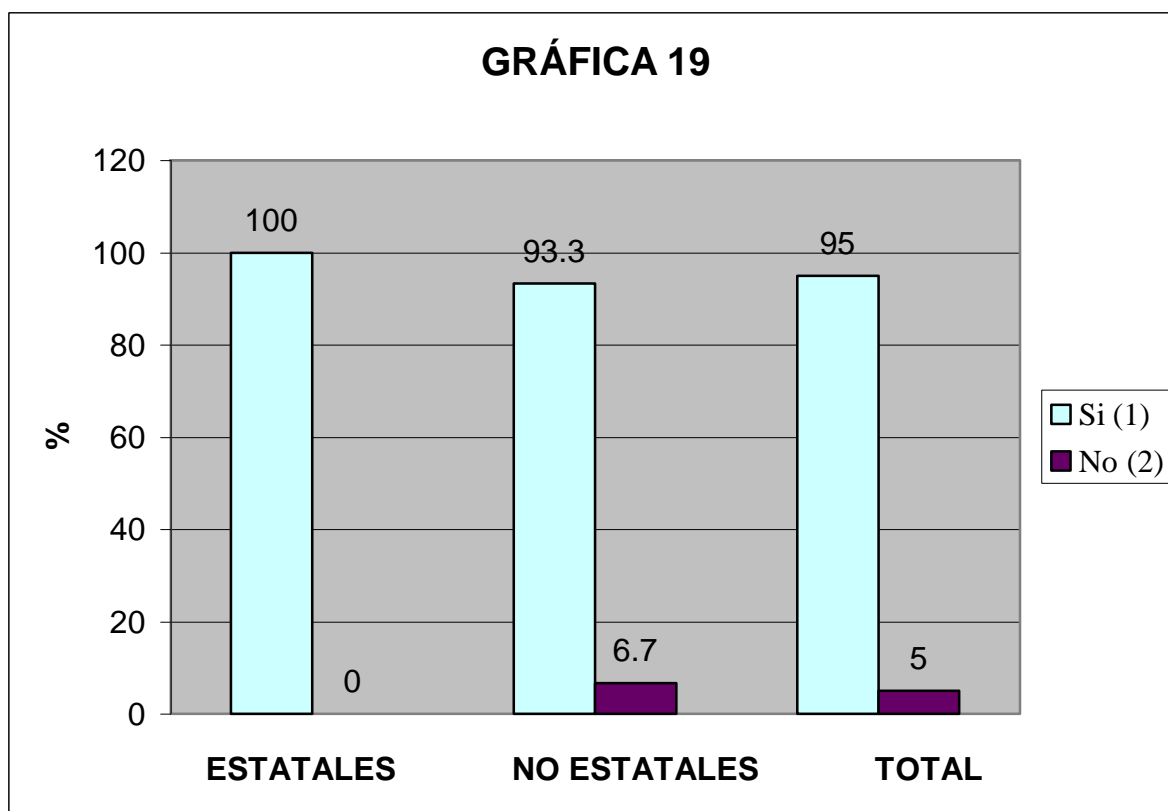
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que el 93.3 % de docentes están de acuerdo en afirmar que normalmente llega de buen humor a su trabajo.

CUADRO N° 19
ME SIENTO MOTIVADO POR LO QUE HAGO EN LA I.E.I

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	15	100	42	93.3	57	95
No (2)	0	0	3	6.7	3	5
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que me siento motivado por lo que hago en la I.E.I., los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 93.3 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que me siento motivado por lo que hago en la I.E.I. los docentes de I.E.I. Estatales no existe ninguna frecuencia; no así los de I.E.I. no Estatales que lo hacen en un 6.7 %.

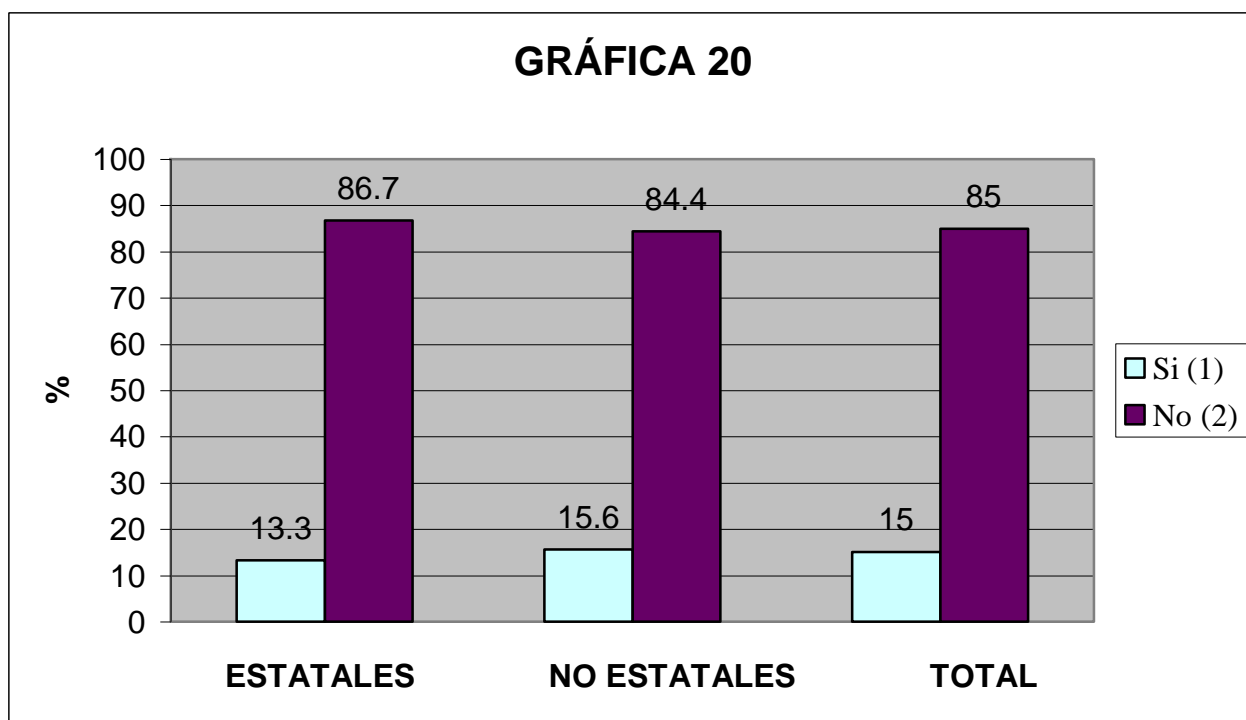
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente, se puede apreciar que, en un 95 % de docentes están de acuerdo en afirmar que se sienten motivados por lo que hacen en su I.E.I.

CUADRO N° 20
EL TRABAJO ME PONE DE MAL HUMOR

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	2	13.3	7	15.6	9	15
No (2)	13	86.7	38	84.4	51	85
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de el trabajo me pone de mal humor, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 13.3 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 15.6 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de el trabajo me pone de mal humor respondieron el 86.7 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales que lo hacen en un 84.4 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa negativa (2).

En sumo, se puede apreciar que, en un 85 % de docentes están de acuerdo en negar que el trabajo los pone de mal humor.

1.2 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES

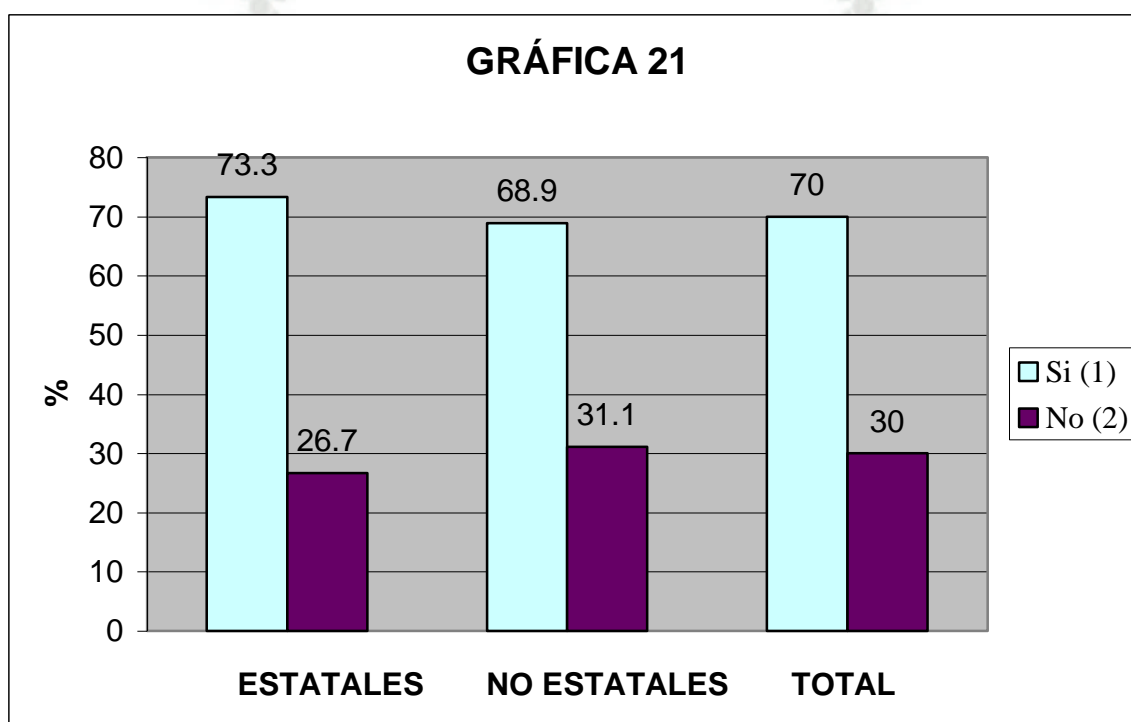
A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 21

LOS TRABAJOS CON POCO DESAFÍO TE PROVOCAN ABURRIMIENTO

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	11	73.3	31	68.9	42	70
No (2)	4	26.7	14	31.1	18	30
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que los trabajos con poco desafío te provocan aburrimiento, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 73.3 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 68.9 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que los trabajos con poco desafío te provocan aburrimiento respondieron el 26.7 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 31.1 %.

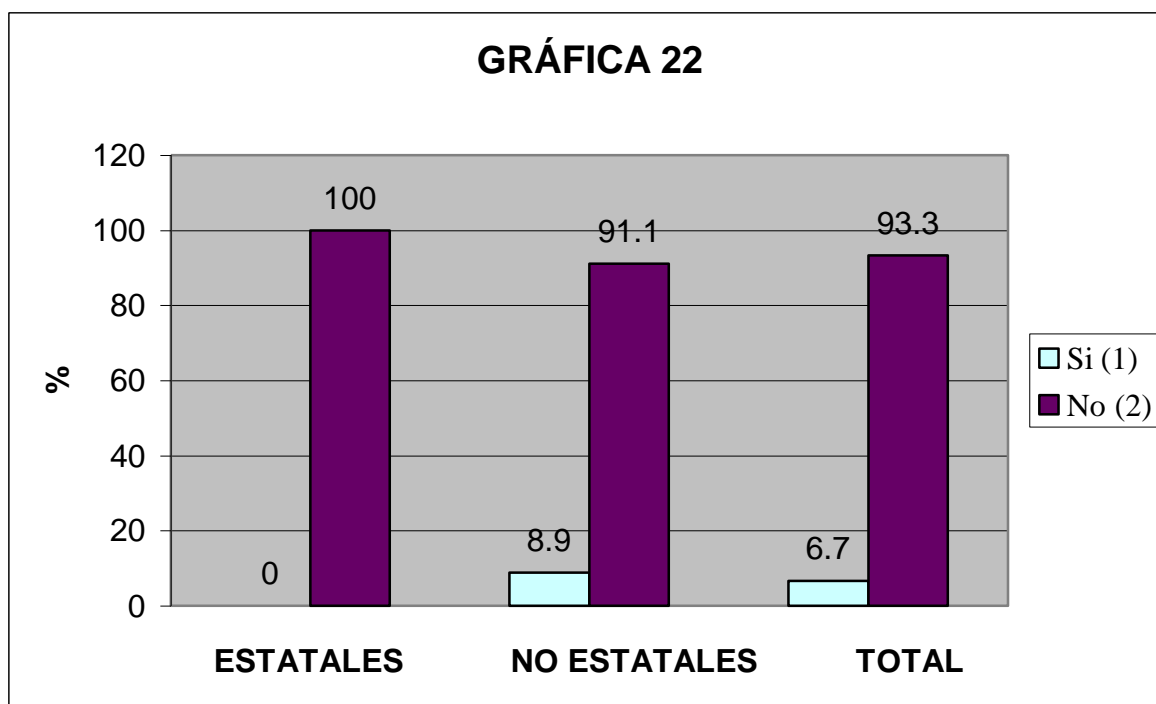
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que, el 70 % de docentes están de acuerdo en afirmar que los trabajos con poco desafío les provoca aburrimiento.

CUADRO N° 22
UN RETO DEMASIADO GRANDE TE CREA FRUSTRACIÓN

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	0	0	4	8.9	4	6.7
No (2)	15	100	41	91.1	56	93.3
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que un reto demasiado grande te crea frustración, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, no existe ninguna frecuencia; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 8.9 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que un reto demasiado grande te crea frustración, respondieron el 100 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 91.1 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa negativa (2).

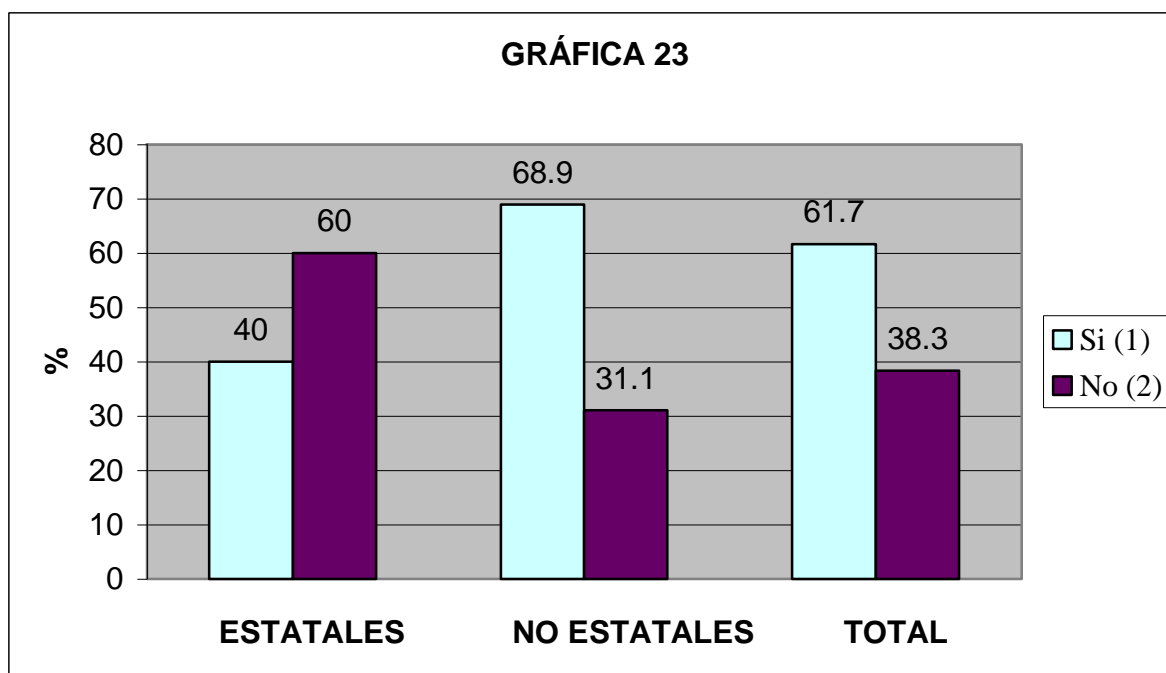
Finalmente, se puede apreciar que, en un 93.3 % de docentes están de acuerdo en negar que un reto demasiado grande les crea frustración.

CUADRO N° 23

LA POLÍTICA DE RECOMPENSAS Y HALAGOS EN TU TRABAJO TE PARECE JUSTA

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	6	40	31	68.9	37	61.7
No (2)	9	60	14	31.1	23	38.3
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que la política de recompensas y halagos en tu trabajo te parece justa, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 40 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 68.9 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que la política de recompensas y halagos en tu trabajo te parece justa respondieron el 60 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 31.1 %.

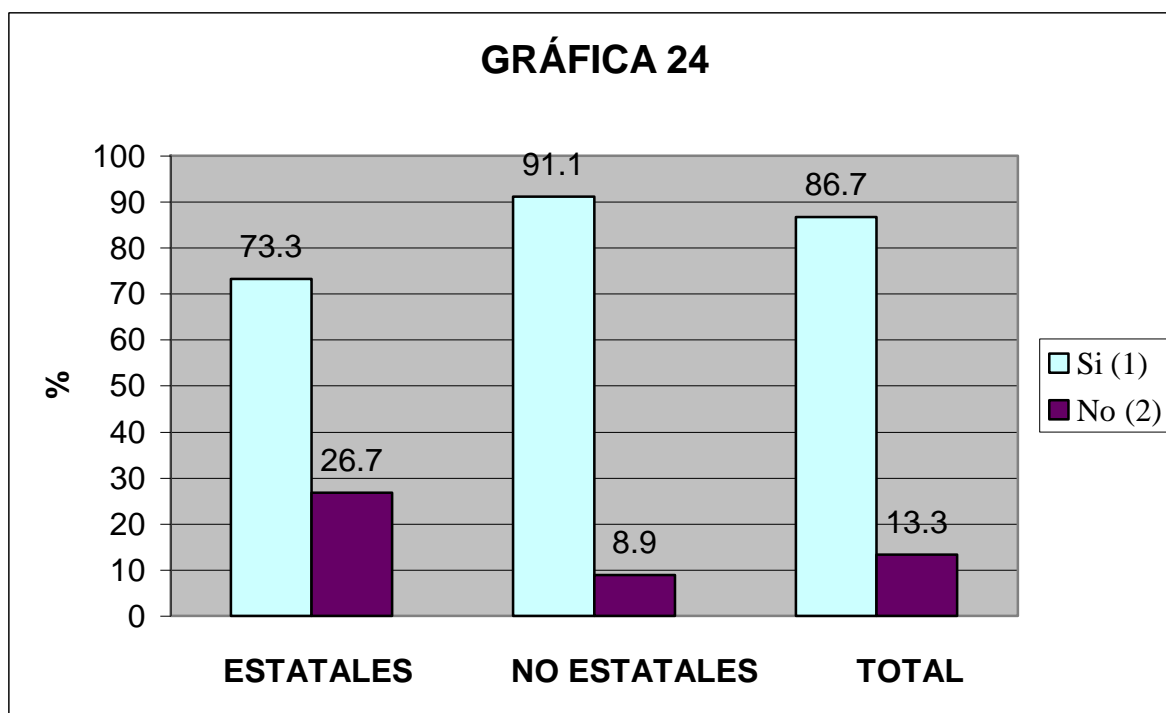
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, en un 61.7 % de docentes están de acuerdo en afirmar que la política de recompensas y halagos en su trabajo les parece justa.

CUADRO N° 24
LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TU TRABAJO SON FAVORABLES

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	11	73.3	41	91.1	52	86.7
No (2)	4	26.7	4	8.9	8	13.3
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que las condiciones físicas de tu trabajo son favorables, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 73.3 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 91.1 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que las condiciones físicas de tu trabajo son favorables respondieron el 26.7 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 8.9 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

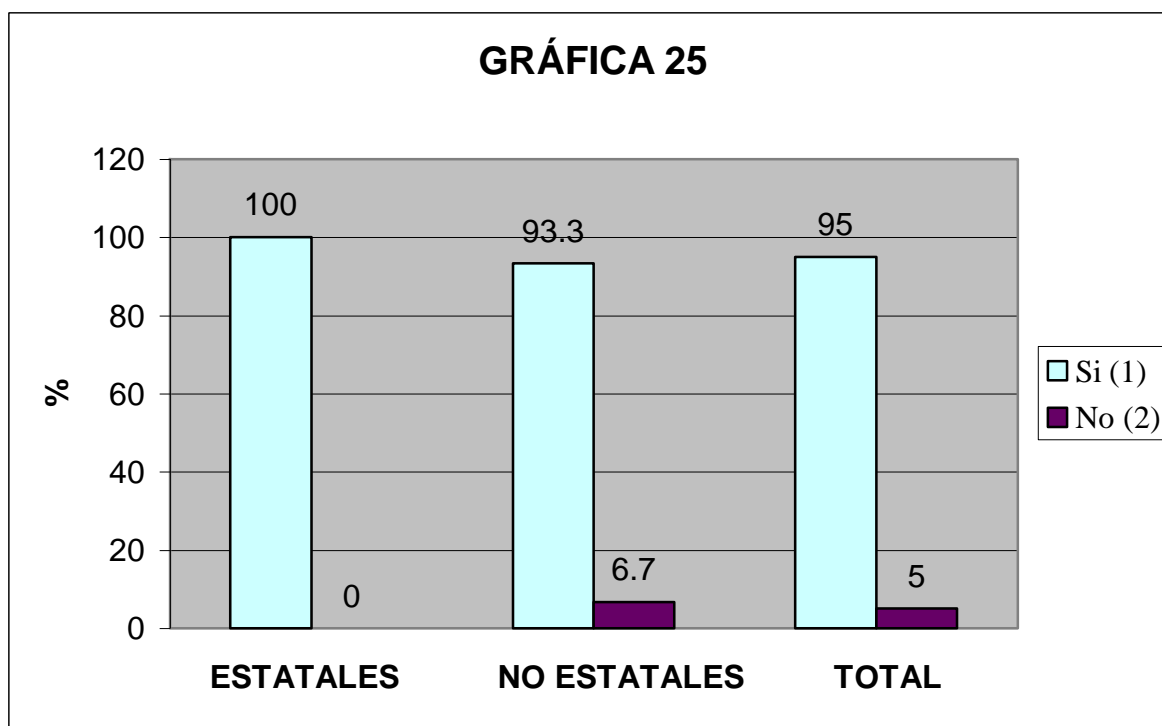
Se concluye señalando que el 86.7 % de docentes están de acuerdo en afirmar que las condiciones físicas de su trabajo son favorables.

CUADRO N° 25

EXISTE COMPATIBILIDAD ENTRE TU PERSONALIDAD Y EL PUESTO QUE OCUPAS

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	15	100	42	93.3	57	95
No (2)	0	0	3	6.7	3	5
TOTALES	15	0	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que existe compatibilidad entre tu personalidad y el puesto que ocupas, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 93.3 %.

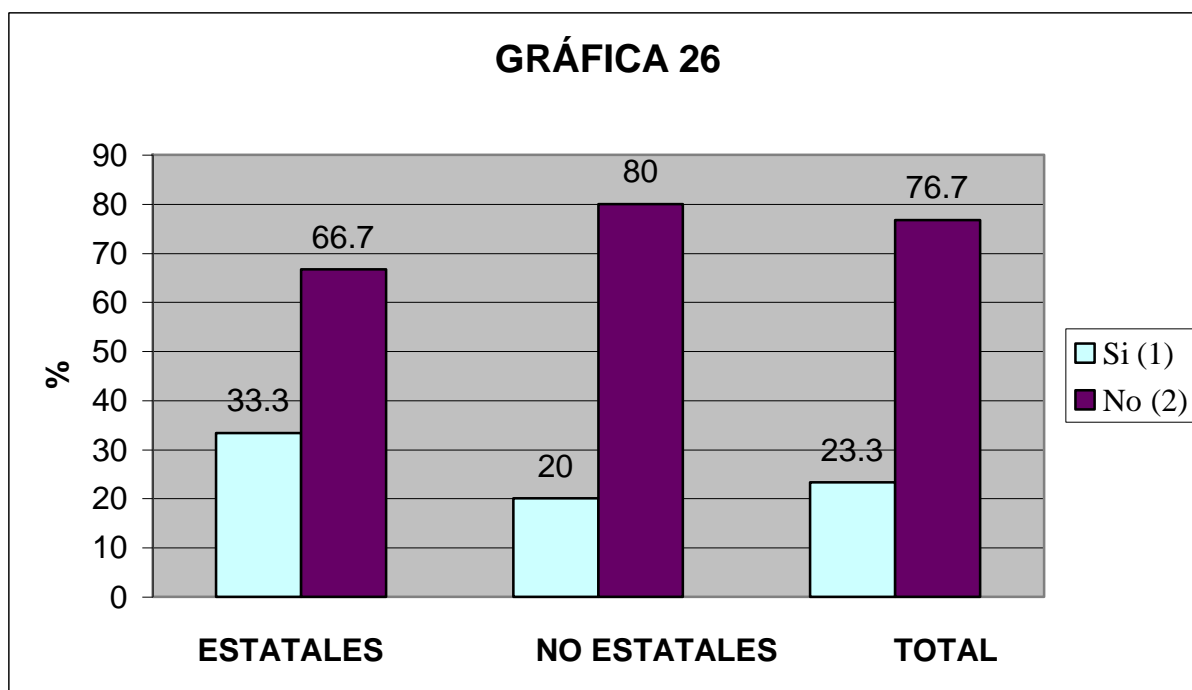
En cuanto a la segunda, referida a la negación de que existe compatibilidad entre tu personalidad y el puesto que ocupas no existe ninguna frecuencia de parte de los docentes de I.E.I. Estatales; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 6.7 %. La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente, se puede apreciar que, en un 95 % de docentes están de acuerdo en afirmar que existe compatibilidad entre su personalidad y el puesto que ocupa.

CUADRO N° 26
MI DIRECTOR ES AUTORITARIO

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	5	33.3	9	20	14	23.3
No (2)	10	66.7	36	80	46	76.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que mi director es autoritario, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 33.3 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 20 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que mi director es autoritario respondieron el 66.7 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 80 %.

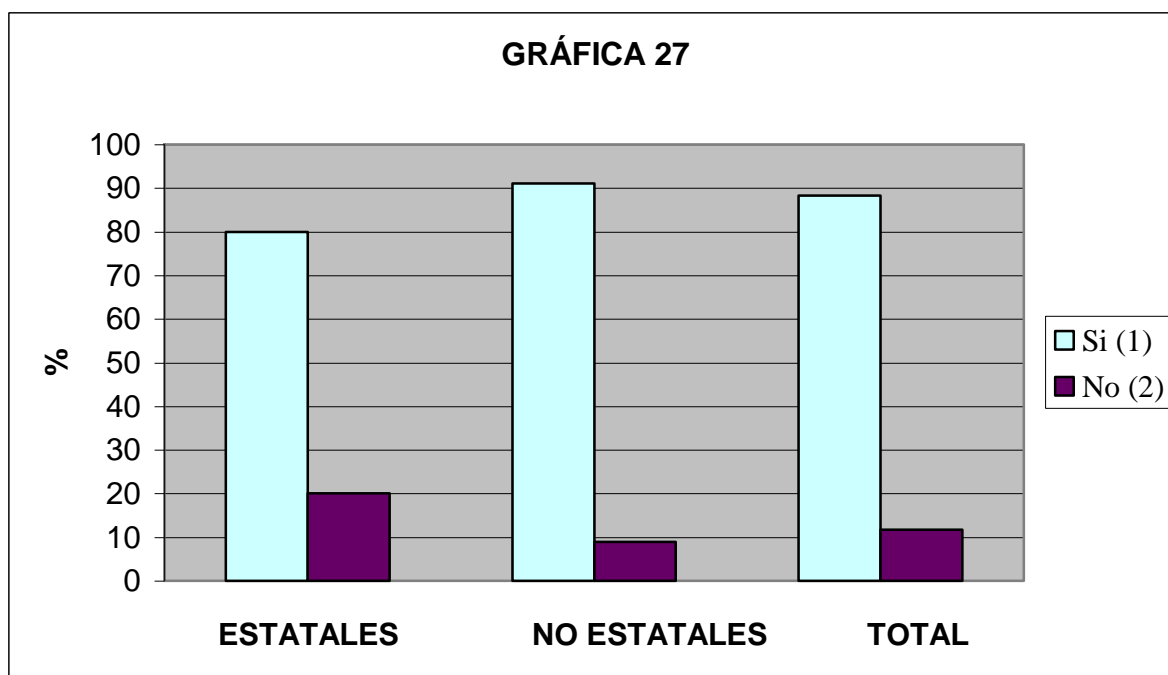
La respuesta más adecuada es la alternativa negativa (2).

En sumo, se puede apreciar que, en un 76.7 % de docentes están de acuerdo en negar que su director sea autoritario.

CUADRO N° 27
MI DIRECTOR TRATA BIEN A LA GENTE

I.E.I ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	12	80	41	91.1	53	88.3
No (2)	3	20	4	8.9	7	11.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que mi director trata bien a la gente, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 80 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 91.1 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que mi director trata bien a la gente respondieron el 20 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 8.9 %.

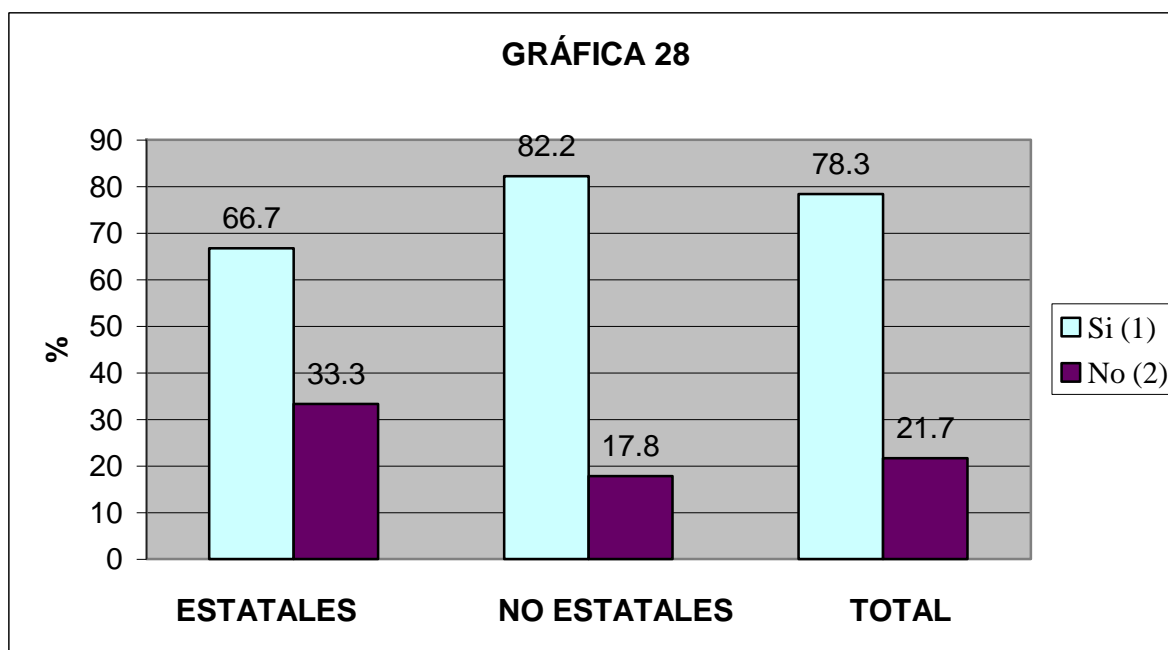
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que el 88.3 % de docentes están de acuerdo en afirmar que su director trata bien a la gente.

CUADRO N° 28
CUANDO NECESITO AYUDA, LA ENCUENTRO EN MI DIRECTOR

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	10	66.7	37	82.2	47	78.3
No (2)	5	33.3	8	17.8	13	21.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que cuando necesito ayuda, la encuentro en mi director, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 66.7 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 82.2 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que cuando necesito ayuda, la encuentro en mi director respondieron el 33.3 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 17.8 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente, se puede apreciar que, en un 78.3 % de docentes están de acuerdo en afirmar que cuando necesitan ayuda, la encuentran en su director.

2 CALIDAD EDUCATIVA
2.1 EVALUACION QUE REALIZA

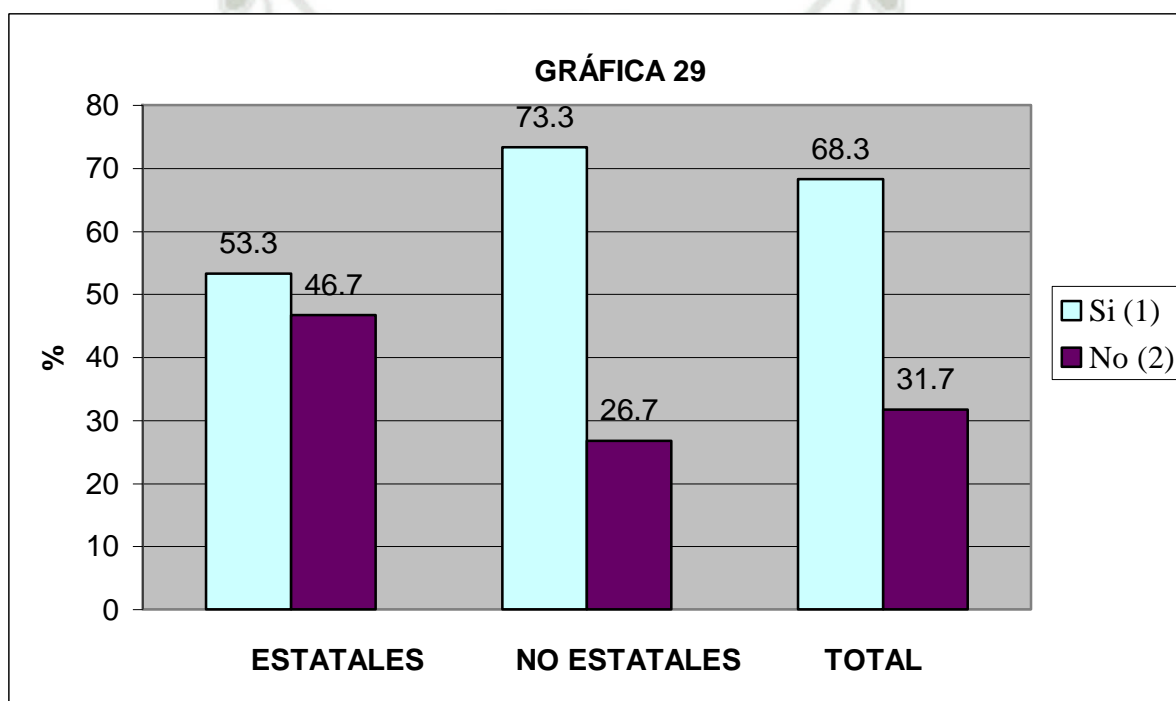
A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 29, 30, 31, 32 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 29

UTILIZAS LA EVALUACIÓN COMO UN PROCESO DE MEDICIÓN DE CONOCIMIENTOS

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	8	53.3	33	73.3	41	68.3
No (2)	7	46.7	12	26.7	19	31.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de utilizar la evaluación como un proceso de medición de conocimientos, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 53.3 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 73.3 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de utilizar la evaluación como un proceso de medición de conocimientos respondieron el 46.7 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 26.7 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa negativa (2).

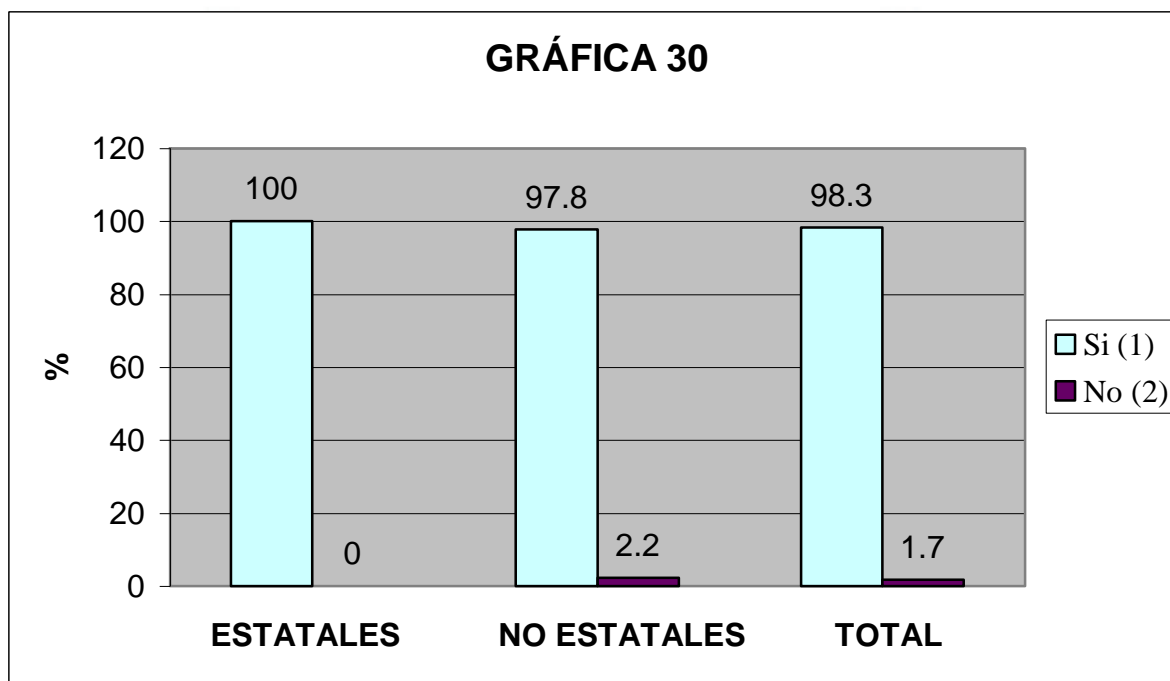
En sumo, se puede apreciar que, en un 68.3 % de docentes están de acuerdo en afirmar que utiliza la evaluación como un proceso de medición de conocimientos.

CUADRO N° 30

MANEJAS CRITERIOS Y ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN FORMATIVA EN VALORES HUMANOS

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	15	100	44	97.8	59	98.3
No (2)	0	0	1	2.2	1	1.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de manejar criterios y estrategias de evaluación formativa en valores humanos, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 97.8 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de manejar criterios y estrategias de evaluación formativa en valores humanos, no existe ninguna frecuencia por parte de los docentes de I.E.I. Estatales; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 2.2 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

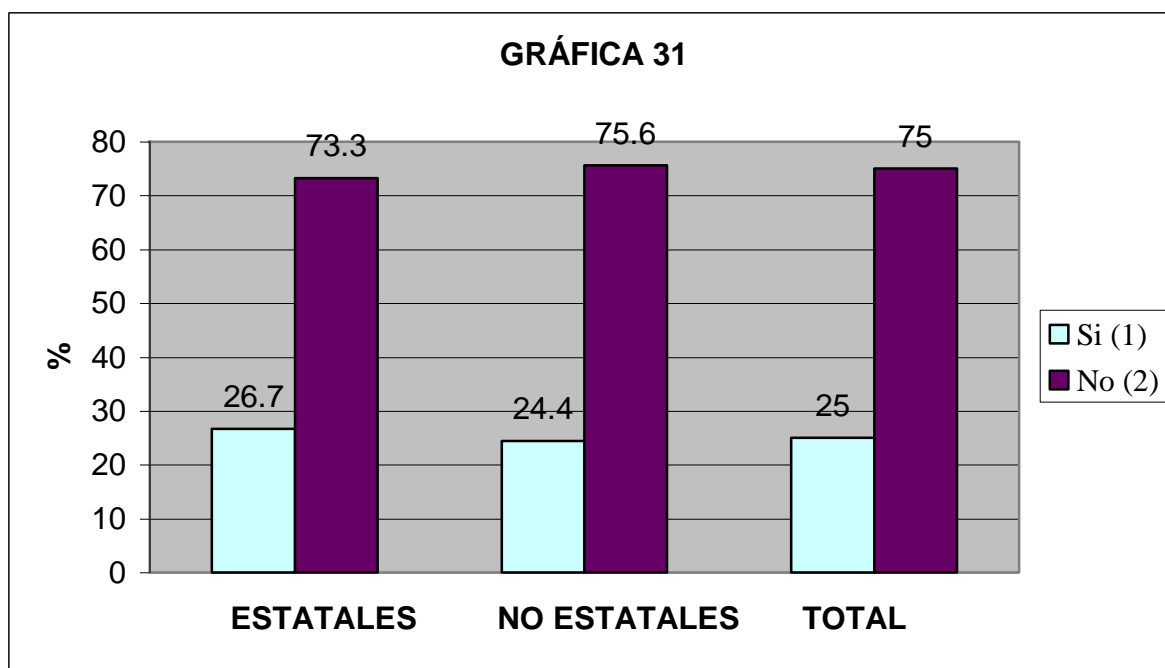
Se concluye señalando que el 98.3 % de docentes están de acuerdo en afirmar que manejan criterios y estrategias de evaluación formativa en valores humanos.

CUADRO N° 31

TIENES DIFICULTAD PARA MANEJAR ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DIFERENCIAL

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	4	26.7	11	24.4	15	25
No (2)	11	73.3	34	75.6	45	75
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de tener dificultad para manejar estrategias de evaluación diferencial, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 26.7 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 24.4 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de tener dificultad para manejar estrategias de evaluación diferencial respondieron el 73.3 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 75.6 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa negativa (2).

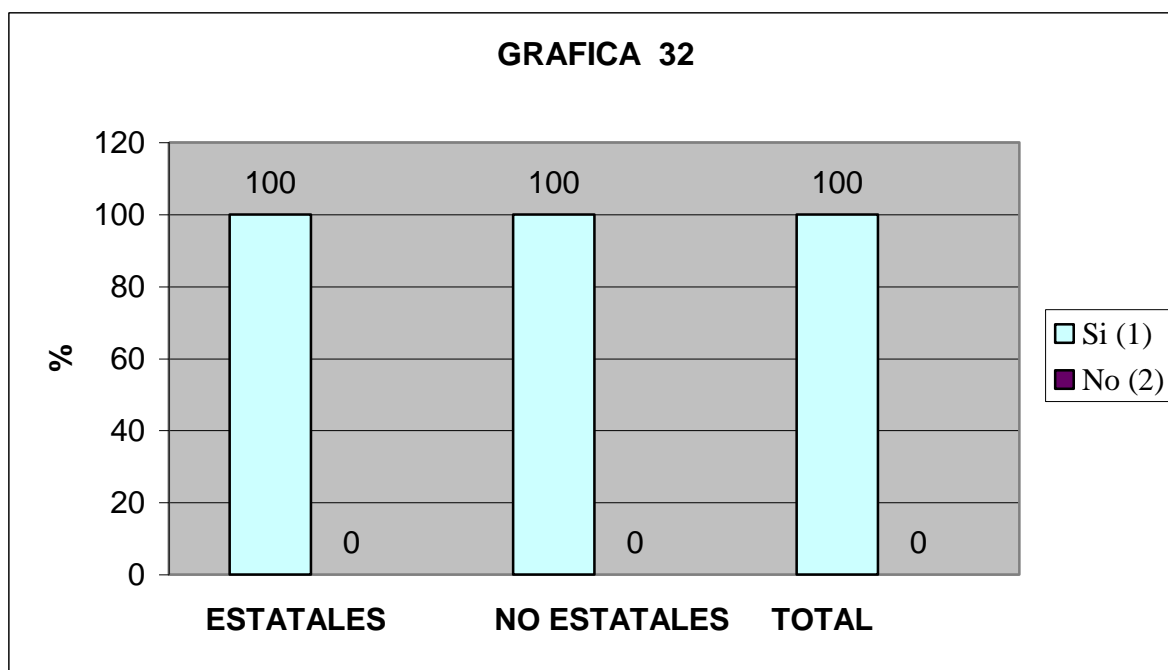
Finalmente, se puede apreciar que, en un 75 % de docentes están de acuerdo en negar tener dificultad para manejar estrategias de evaluación diferencial.

CUADRO N° 32

LA EVALUACIÓN TE AYUDA A TOMAR DECISIONES OPORTUNAS Y PERTINENTES

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	15	100	45	100	60	100
No (2)	0	0	0	0	0	0
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que la evaluación te ayuda a tomar decisiones oportunas y pertinentes, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, así como los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, respondieron igual lo hacen en un 100 %.

La segunda alternativa no existe ninguna frecuencia por no considerarla conveniente.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, el 100 % de docentes están de acuerdo en afirmar que la evaluación le ayuda a tomar decisiones oportunas y pertinentes.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

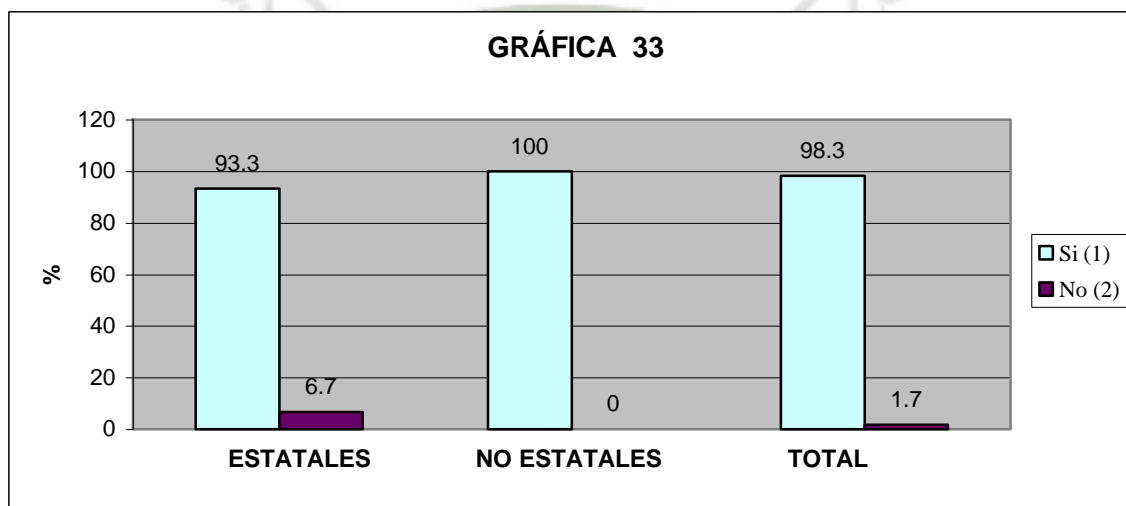
A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 33, 34, 35, 36, 37, 38 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 33

TE GUSTA SER PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO Y QUE TU DESEMPEÑO SE EVALÚE EN TÉRMINOS DE CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	14	93.3	45	100	59	98.3
No (2)	1	6.7	0	0	1	1.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que te gusta ser parte del equipo de trabajo y que tu desempeño se evalúe en términos de contribución al equipo, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 93.3 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 100 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que te gusta ser parte del equipo de trabajo y que tu desempeño se evalúe en términos de contribución al equipo respondieron el 6.7 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales los cuales no consideran esta alternativa como correcta.

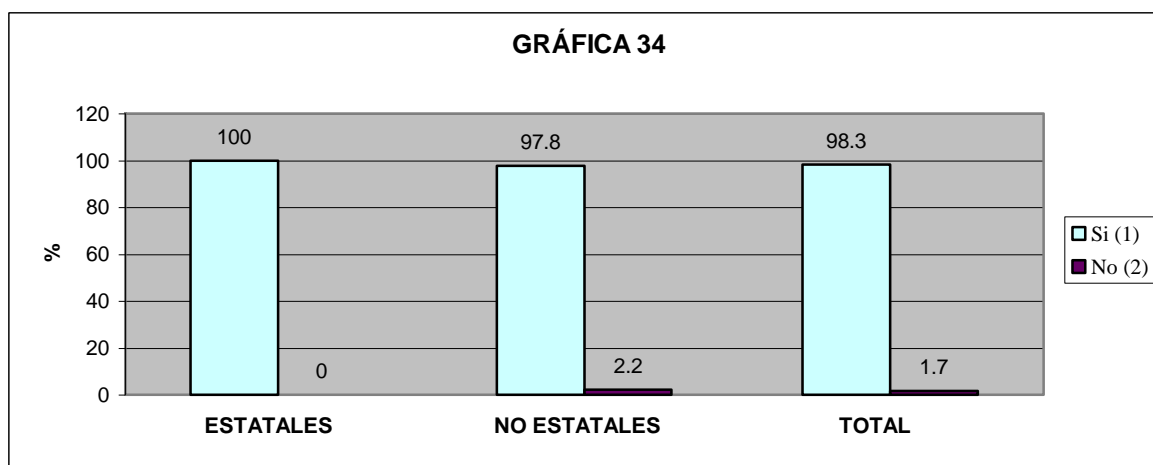
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que el 98.3 % de docentes están de acuerdo en afirmar que les gusta ser parte del equipo de trabajo y que su desempeño se evalúe en términos de contribución al equipo.

CUADRO N° 34
COMPARTES LOS VALORES DE TU I.E.I

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	15	100	44	97.8	59	98.3
No (2)	0	0	1	2.2	1	1.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de compartir los valores de tu I.E.I., los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 97.8 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de compartir los valores de tu I.E.I. los docentes de I.E.I. Estatales no consideraron adecuada esta alternativa; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 2.2 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

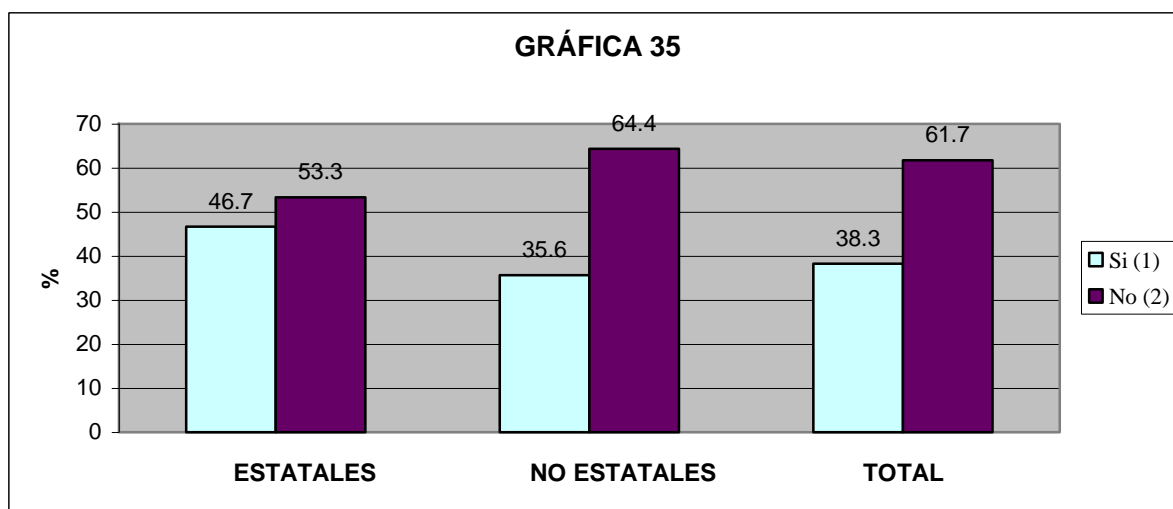
Finalmente, se puede apreciar que, en un 98.3 % de docentes están de acuerdo en afirmar que comparten los valores de su I.E.I.

CUADRO N° 35

LOS VALORES COMPARTIDOS FAVORECEN LA EFECTIVIDAD DE LA I.E.I

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	7	46.7	16	35.6	23	38.3
No (2)	8	53.3	29	64.4	37	61.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que los valores compartidos favorecen la efectividad de la I.E.I., los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 46.7 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 35.6 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que los valores compartidos favorecen la efectividad de la I.E.I. respondieron el 53.3 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 64.4 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

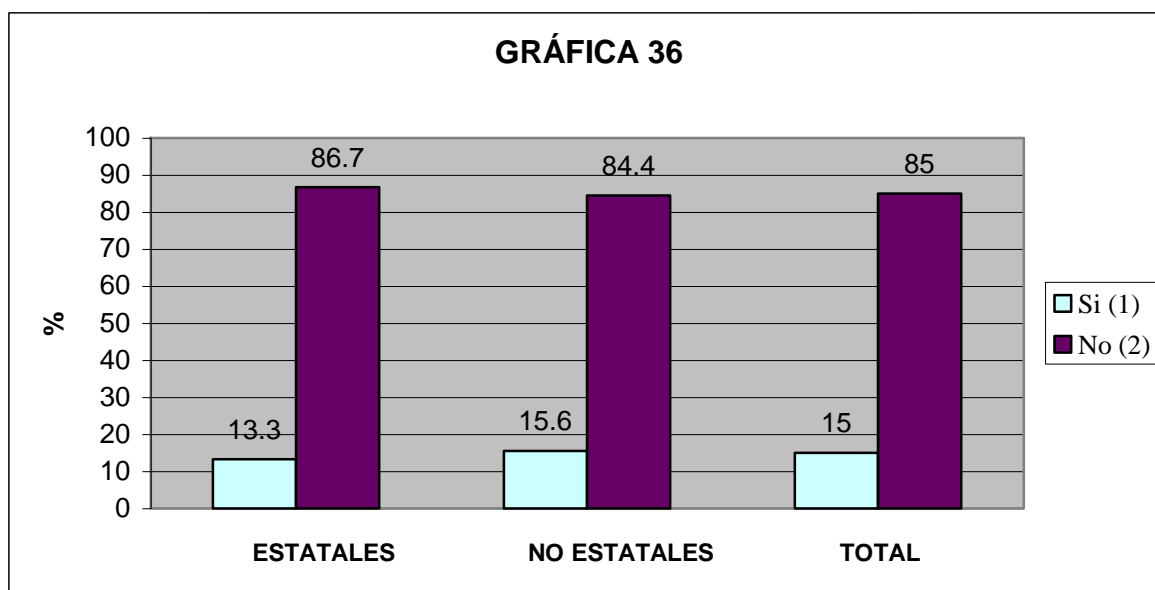
En sumo, se puede apreciar que, en un 61.7 % de docentes están de acuerdo en negar que los valores compartidos favorecen la efectividad de la I.E.I.

CUADRO N° 36

PUEDE UN DOCENTE SOBREVIVIR EN UNA ORGANIZACIÓN SI RECHAZA SUS VALORES CENTRALES

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	2	13.3	7	15.6	9	15
No (2)	13	86.7	38	84.4	51	85
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que puede un docente sobrevivir en una organización si rechaza sus valores centrales, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 13.3 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 15.6 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que puede un docente sobrevivir en una organización si rechaza sus valores centrales respondieron el 86.7 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 84.4 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa negativa (2).

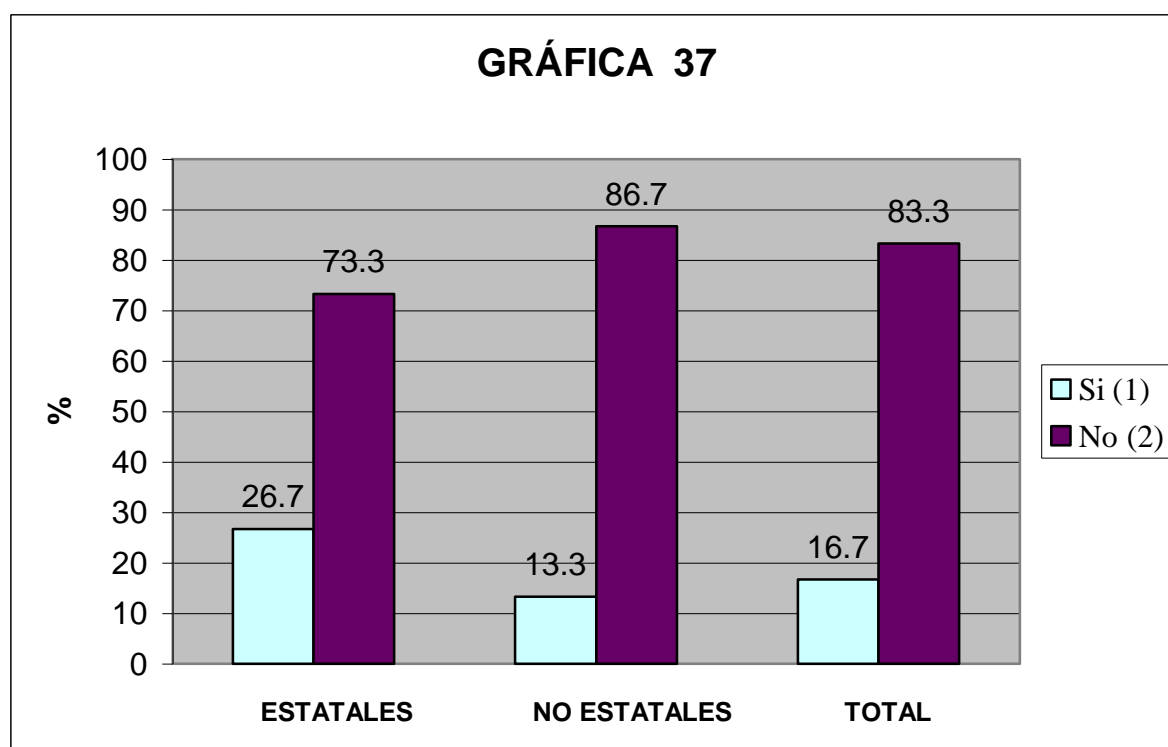
Se concluye señalando que el 85 % de docentes están de acuerdo en señalar que un docente no puede sobrevivir en una organización si rechaza sus valores centrales.

CUADRO N° 37

EN SU I.E.I. EXISTE MANIPULACIÓN DEL PERSONAL PARA PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	4	26.7	6	13.3	10	16.7
No (2)	11	73.3	39	86.7	50	83.3
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que en su I.E.I. existe manipulación del personal para propósitos organizacionales, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 26.7 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 13.3 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que en su I.E.I. existe manipulación del personal para propósitos organizacionales respondieron el 73.3 % de los docentes de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores docentes de I.E.I. no Estatales quienes lo hacen en un 86.7 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa negativa (2).

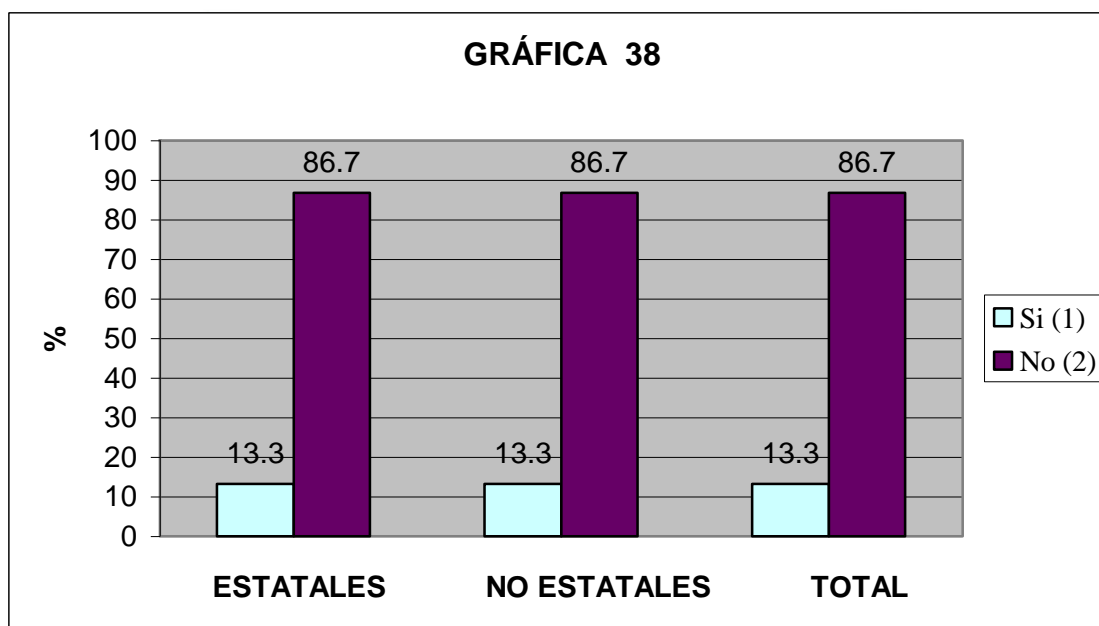
Finalmente, se puede apreciar que, en un 83.3 % de docentes están de acuerdo en negar que en su I.E.I. existe manipulación del personal para propósitos organizacionales.

CUADRO N° 38

LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE TU I.E.I. AHOGA TU INICIATIVA Y DESPIERTA INSATISFACCIÓN EN TU TRABAJO

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	2	13.3	6	13.3	8	13.3
No (2)	13	86.7	39	86.7	52	86.7
TOTALES	15	100%	45	100%	60	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que la cultura organizacional de tu I.E.I. ahoga tu iniciativa y despierta insatisfacción en tu trabajo, los señores docentes de las I.E.I. Estatales, consideran que un 13.3 % están de acuerdo; mientras que los señores docentes de las I.E.I. no Estatales, también lo hacen en un 13.3 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que la cultura organizacional de tu I.E.I. ahoga tu iniciativa y despierta insatisfacción en tu trabajo respondieron los señores docentes de ambos grupos de la misma forma y lo hacen en un 86.7 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (2).

En sumo, se puede apreciar que, en un 86.7 % de docentes están de acuerdo en negar que la cultura organizacional de su I.E.I. ahoga su iniciativa y despierta insatisfacción en su trabajo.

FICHA DE OBSERVACIÓN

1. CAPACIDAD DE GESTIÓN

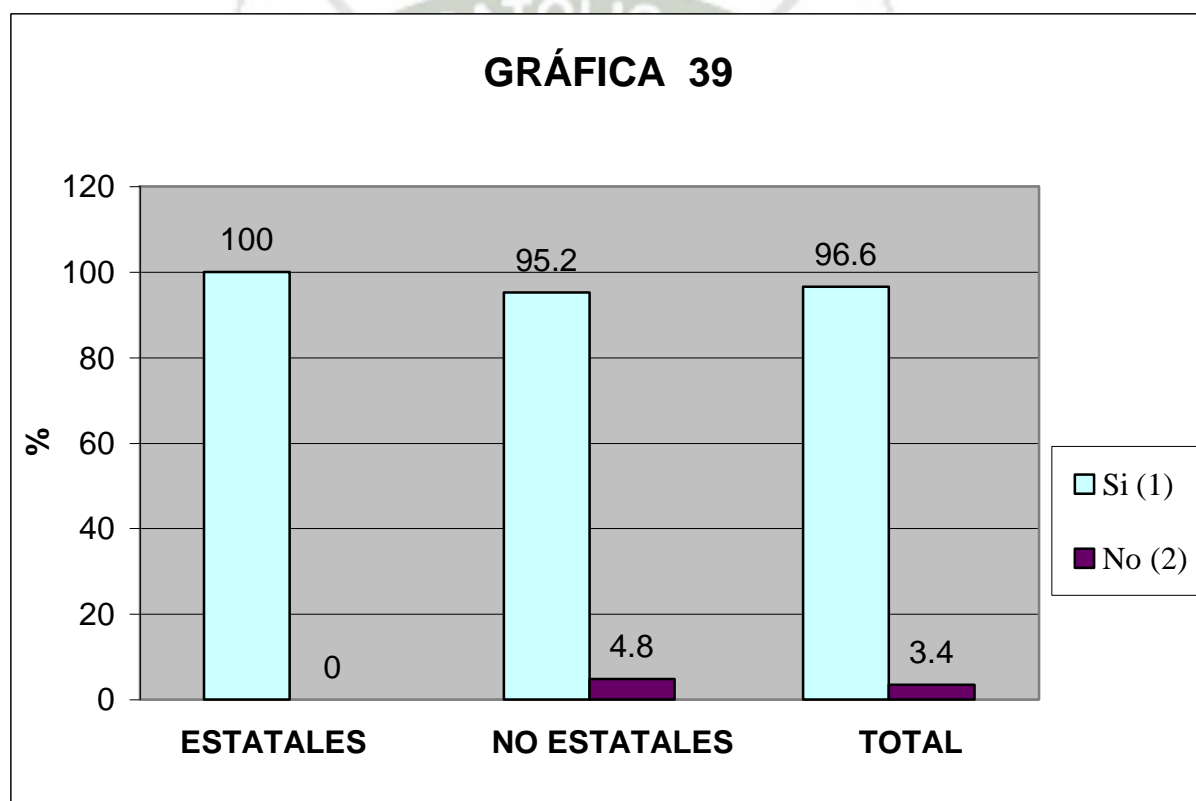
1.1 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 39
LOS DOCENTES CUENTAN CON TÍTULO PEDAGÓGICO

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	8	100	20	95.2	28	96.6
No (2)	0	0	1	4.8	1	3.4
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que los docentes cuentan con título pedagógico, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % si cuentan; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 95.2 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que los docentes cuenten con título pedagógico los directores de I.E.I. Estatales no existe ninguna frecuencia; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 4.8 %.

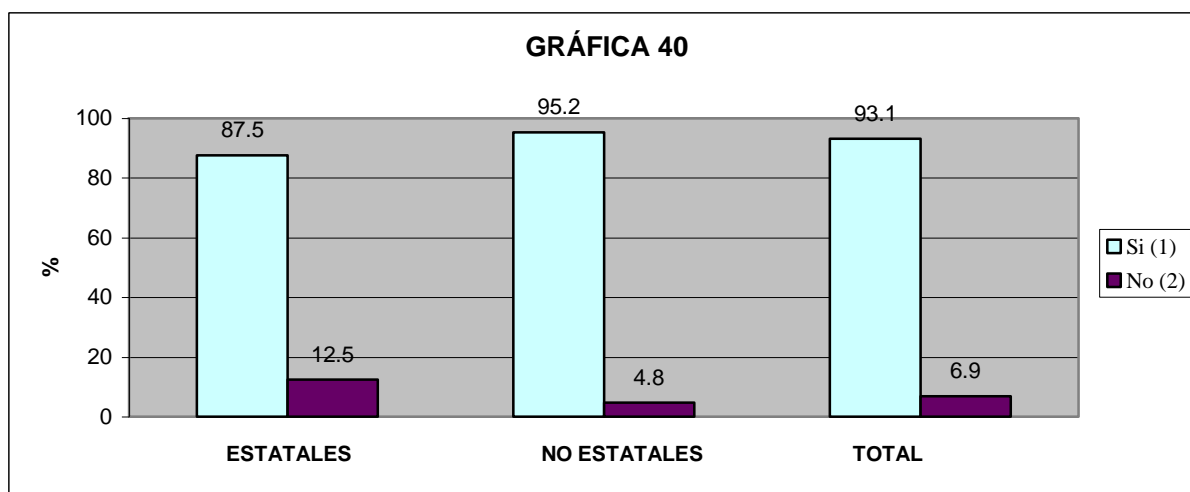
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que, en un 96.6 % de directores están de acuerdo en afirmar que los docentes cuentan con título pedagógico.

CUADRO N° 40
LOS DOCENTES SON DE LA ESPECIALIDAD

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	7	87.5	20	95.2	27	93.1
No (2)	1	12.5	1	4.8	2	6.9
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que los docentes son de la especialidad, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 87.5 % cuentan; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 95.2 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que los docentes son de la especialidad respondieron el 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 4.8 %.

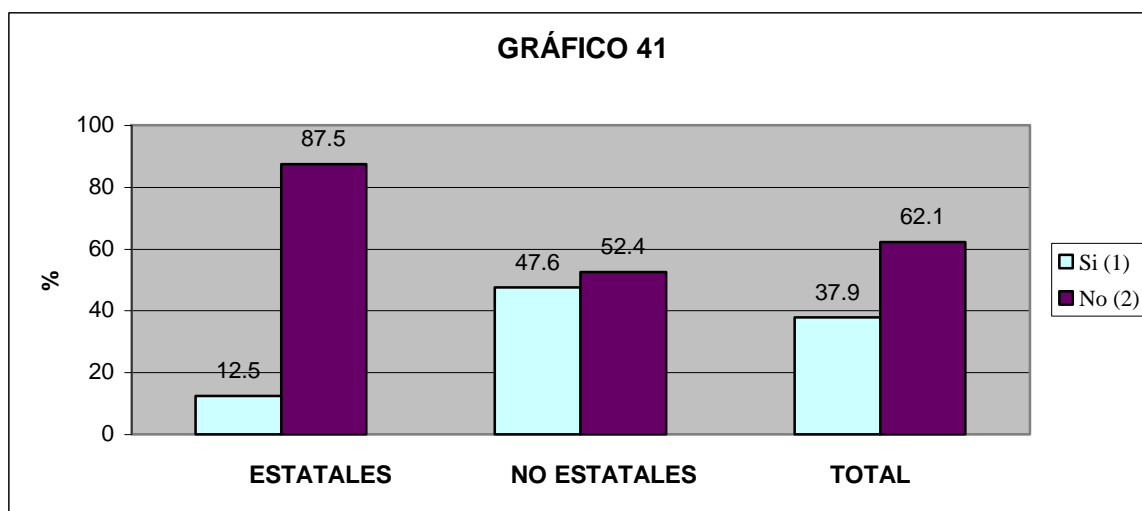
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente, señalando que el 93.1 % de directores están de acuerdo en afirmar que los docentes son de la especialidad.

CUADRO N° 41
LOS DOCENTES CUENTAN CON OTROS TÍTULOS ADICIONALES

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	1	12.5	10	47.6	11	37.9
No (2)	7	87.5	11	52.4	18	62.1
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que los docentes cuentan con otros títulos adicionales, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 12.5 % cuentan; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 47.6 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que los docentes cuenten con otros títulos adicionales respondieron el 87.5 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 52.4 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

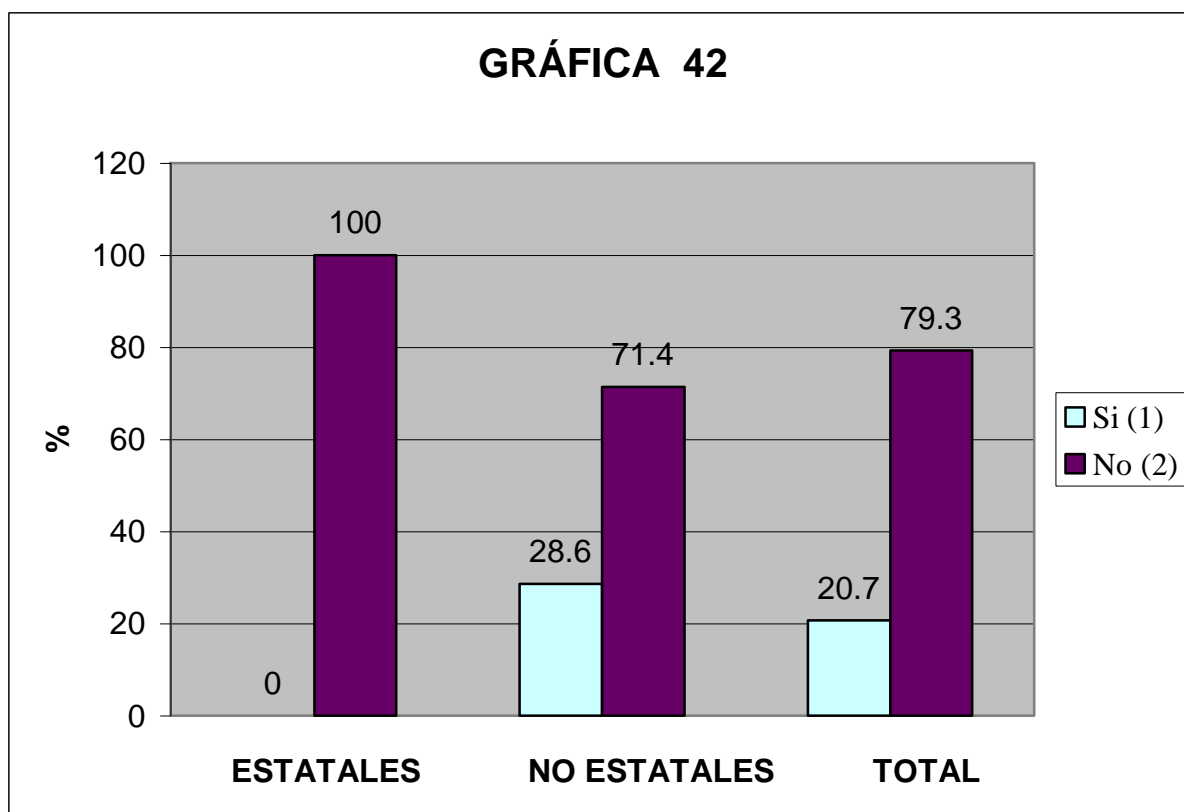
En sumo, se puede apreciar que, en un 62.1 % de directores están de acuerdo en negar que los docentes cuenten con otros títulos.

CUADRO N° 42

CUENTAN CON MAESTRIAS EN EDUCACIÓN, ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN EDUCATIVA

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	0	0	6	28.6	6	20.7
No (2)	8	100	15	71.4	23	79.3
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que cuentan con Maestrías en Educación, Administración o Gestión Educativa, los señores directores de las I.E.I. Estatales ninguno de ellos cuentan; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 28.6 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que cuenten con Maestrías en Educación, Administración o Gestión Educativa respondieron el 100 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 71.4 %.

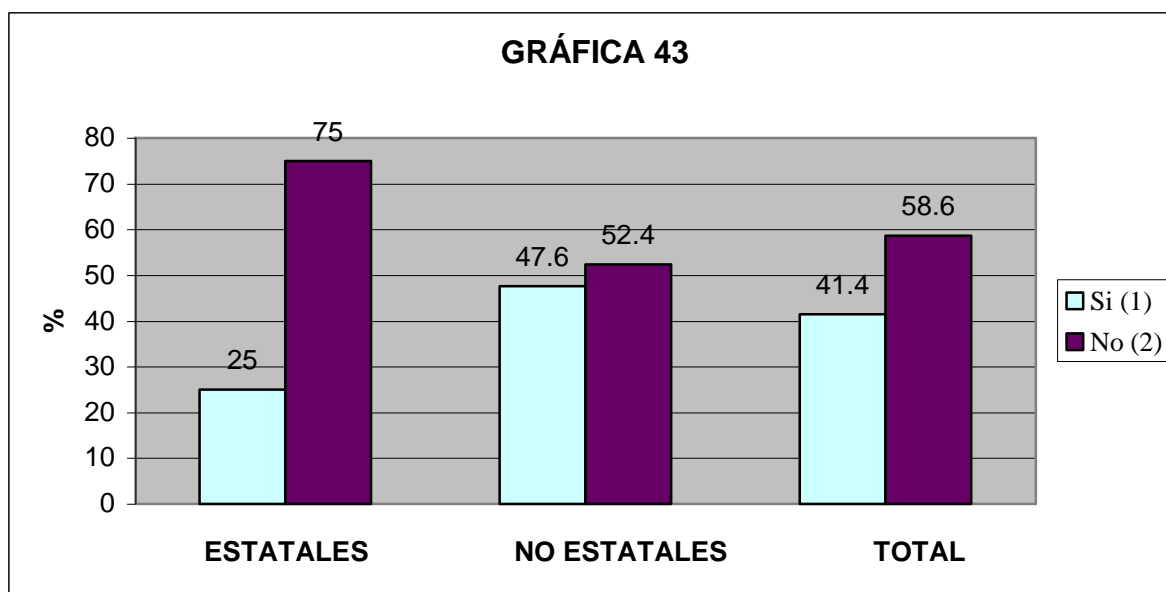
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que, en un 79.3 % de directores están de acuerdo en negar que cuenten con maestrías en educación, administración o gestión educativa.

CUADRO N° 43
TIENEN ESTUDIOS DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN EDUCACIÓN

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	2	25	10	47.6	12	41.4
No (2)	6	75	11	52.4	17	58.6
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de tener estudios de segunda especialidad en educación, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 25 % tienen; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 47.6 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de tener estudios de segunda especialidad en educación respondieron el 75 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 52.4 %.

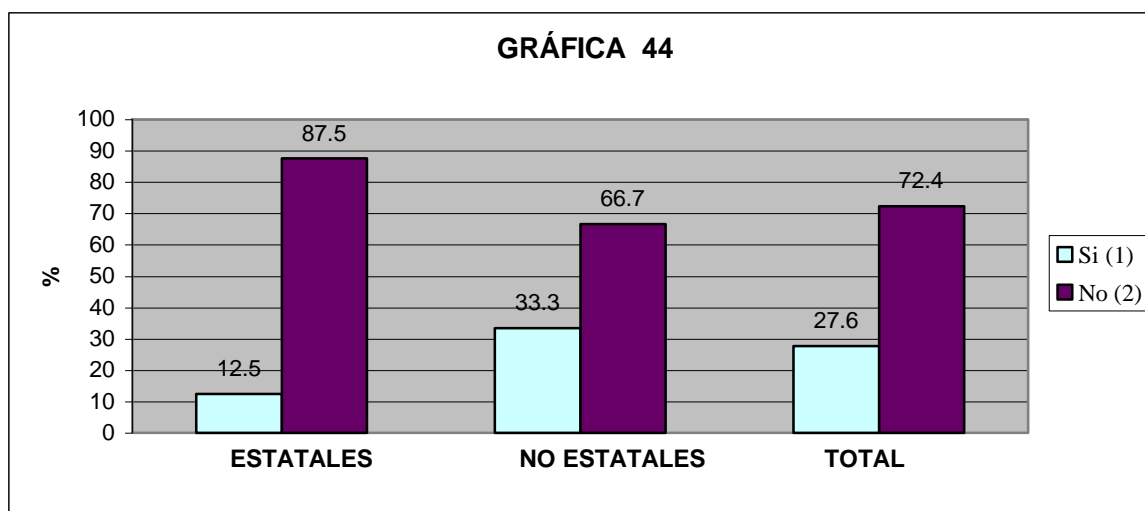
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente, que el 58.6 % de directores están de acuerdo en negar que tengan estudios de segunda especialidad en educación.

CUADRO N° 44
HAN PRODUCIDO ALGÚN LIBRO

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	1	12.5	7	33.3	8	27.6
No (2)	7	87.5	14	66.7	21	72.4
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de haber producido algún libro, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 12.5 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 33.3 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de haber producido algún libro respondieron el 87.5 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 66.7 %.

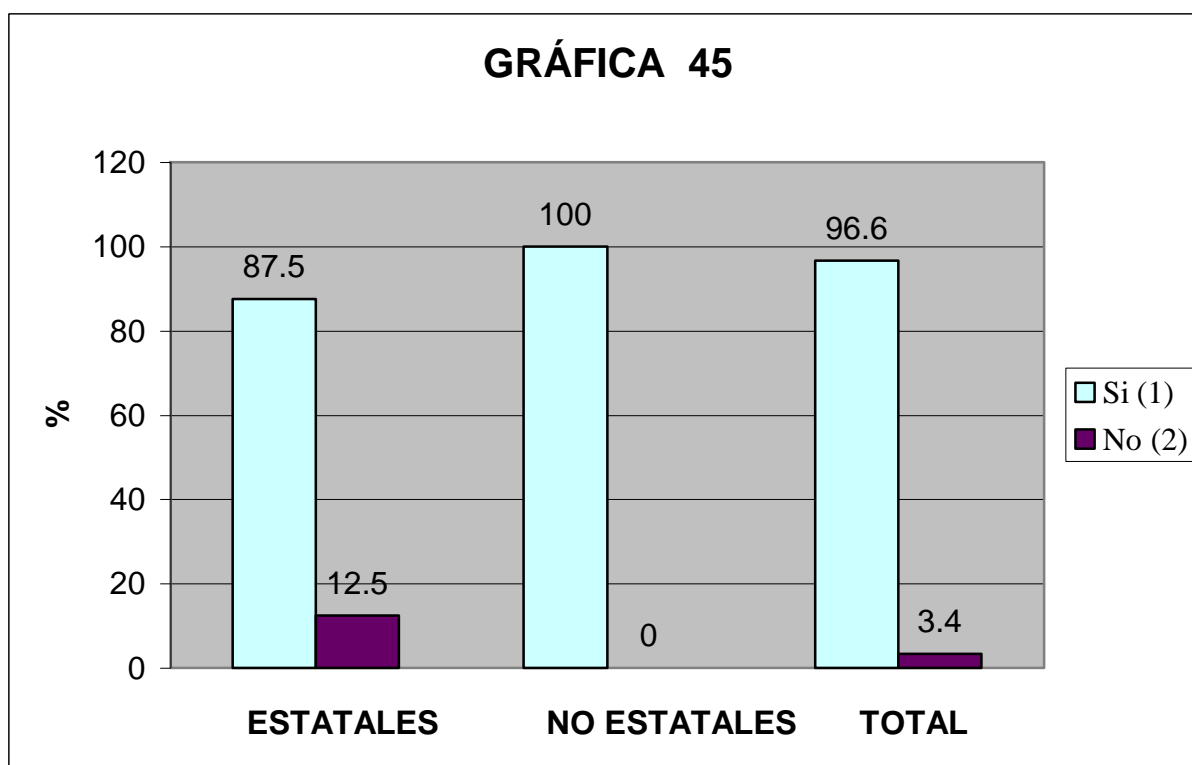
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, en un 72.4 % de directores están de acuerdo en negar haber producido algún libro.

CUADRO N° 45
REALIZA SUPERVISIONES Y MONITOREOS AL PERSONAL DE LA I.E.I.

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	7	87.5	21	100	28	96.6
No (2)	1	12.5	0	0	1	3.4
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de realizar supervisiones y monitoreos al personal de la I.E.I., los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 87.5 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 100 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de realizar supervisiones y monitoreos al personal de la I.E.I. respondieron el 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales en donde no existe ninguna frecuencia.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que, en un 96.6 % de directores están de acuerdo en afirmar que realiza supervisiones y monitoreos al personal de la I.E.I.

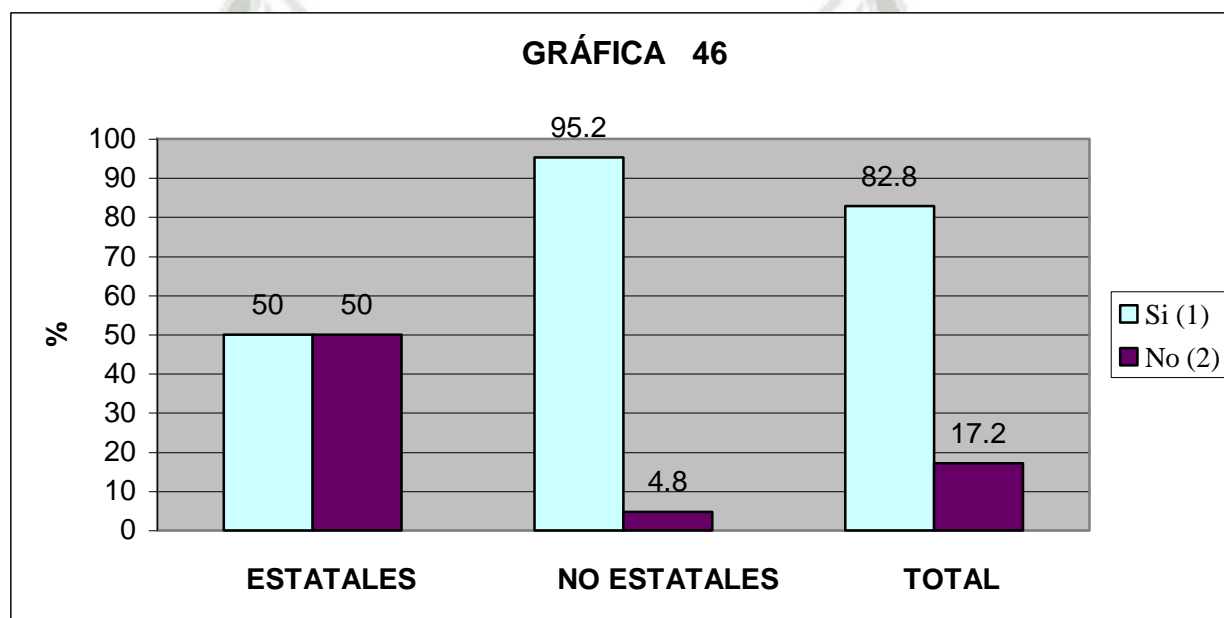
1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 46, 47, 48 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 46
SE REALIZA SELECCIÓN DE PERSONAL

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	4	50	20	95.2	24	82.8
No (2)	4	50	1	4.8	5	17.2
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de que se realiza selección de personal, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 50 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 95.2 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de realizar selección de personal, respondieron el 50 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 4.8 %.

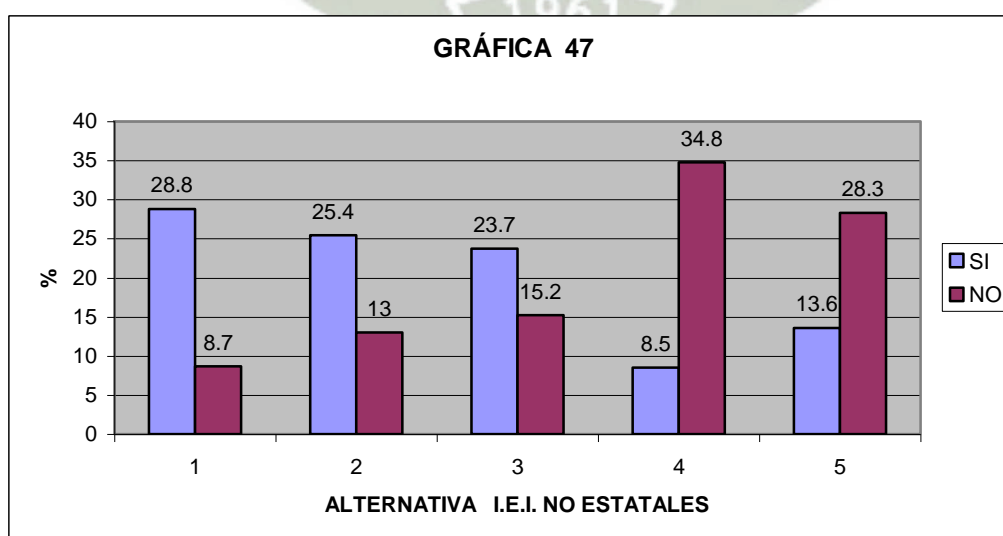
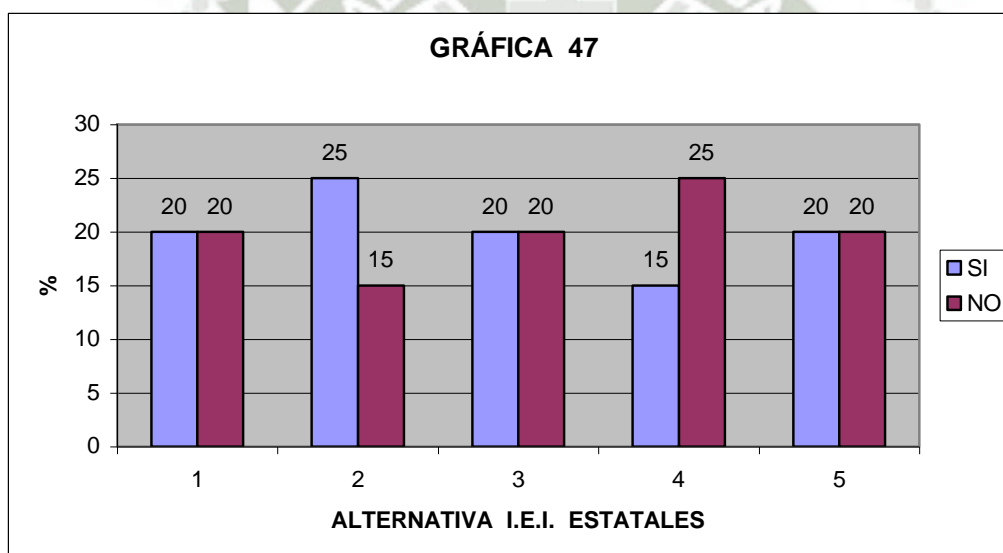
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente que el 82.8 % de directores están de acuerdo en afirmar que se realiza selección de personal.

CUADRO N° 47
ASPECTOS EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

I.E.I.	I.E.I. ESTATALES				I.E.I. NO ESTATALES				TOTAL			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ALTERNATIVA												
Especialidad (1)	4	20	4	20	17	28.8	4	8.7	21	26.6	8	12.1
Tiempo de servicio (2)	5	25	3	15	15	25.4	6	13	20	25.3	9	13.6
Capacitación (3)	4	20	4	20	14	23.7	7	15.2	18	22.8	11	16.7
Nivel Magistral (4)	3	15	5	25	5	8.5	16	34.8	8	10.1	21	31.8
Otros (5)	4	20	4	20	8	13.6	13	28.3	12	15.2	17	25.8
TOTALES	20	100%	20	100%	59	100%	46	100%	79	100%	66	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro N° 47 se puede apreciar en lo que se refiere a los aspectos que considerar para la contratación de personal que, en cuanto a la alternativa afirmativa, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran especialidad 20 %, tiempo de servicio 25 %, capacitación 20 %, nivel magisterial 15 % y otros 20 %; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen especialidad 28.8 %, tiempo de servicio 25.4 %, capacitación 23.7 %, nivel magisterial 8.5 % y otros 13.6 % .

En cuanto a la segunda, referida a la negación consideran especialidad 20 %, tiempo de servicio 15 %, capacitación 20 %, nivel magisterial 25 % y otros 20 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales que consideran especialidad 8.7 %, tiempo de servicio 13 %, capacitación 15.2 %, nivel magisterial 34.8 % y otros 28.3 % .

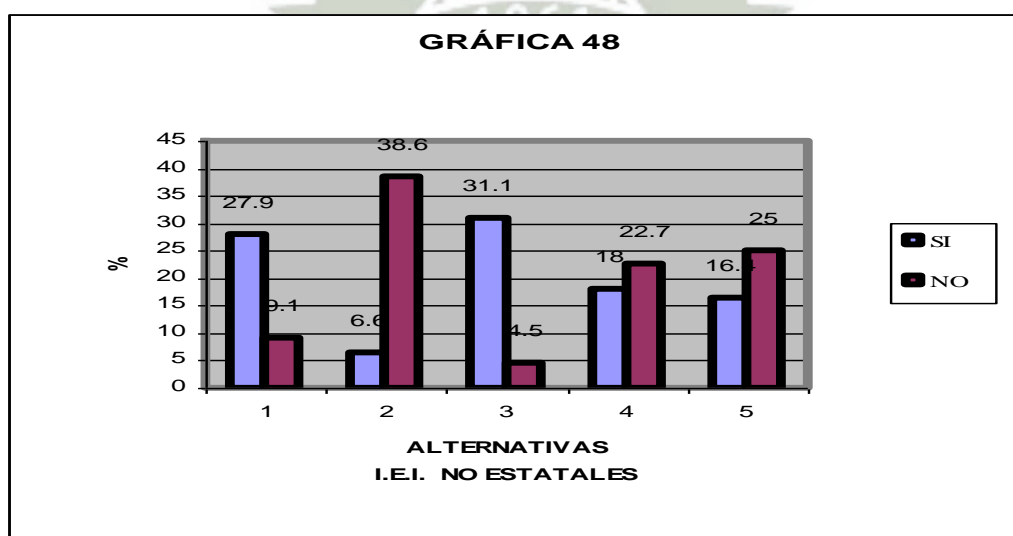
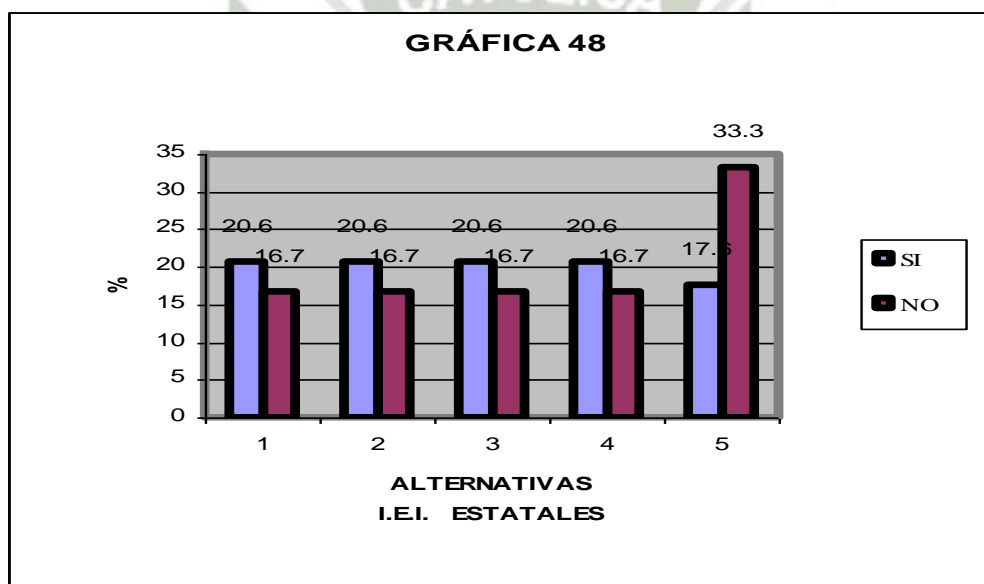
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).



CUADRO N° 48
CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO

I.E.I	I.E.I. ESTATALES				I.E.I. NO ESTATALES				TOTAL			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ALTERNATIVA												
Convocatoria (1)	7	20.6	1	16.7	17	27.9	4	9.1	21	26.6	8	12.1
Inscripción (2)	7	20.6	1	16.7	4	6.6	17	38.6	20	25.3	9	13.6
Evaluación (3)	7	20.6	1	16.7	19	31.1	2	4.5	18	22.8	11	16.7
Calificación (4)	7	20.6	1	16.7	11	18	10	22.7	8	10.1	21	31.8
Contratación (5)	6	17.6	2	33.3	10	16.4	11	25	12	15.2	17	25.8
TOTALES	34	100%	6	100%	61	100%	44	100%	79	100%	66	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro N° 48 se puede apreciar en lo que se refiere a la contratación de personal nuevo que, en cuanto a la alternativa afirmativa, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran convocatoria 20.6 %, Inscripción 20.6 %, evaluación 20.6%, calificación 20.6 %, y contratación 17.6 %; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen consideran convocatoria 27.9 %, Inscripción 6.6 %, evaluación 31.1 %, calificación 18 %, y contratación 16.4 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación consideran convocatoria 16.7 %, Inscripción 16.7 %, evaluación 16.7 %, calificación 16.7 %, y contratación 33.3 % los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales que consideran convocatoria 9.1 %, Inscripción 38.6 %, evaluación 4.5 %, calificación 22.7 %, y contratación 25 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).



1.3 INCREMENTO DE ALUMNOS

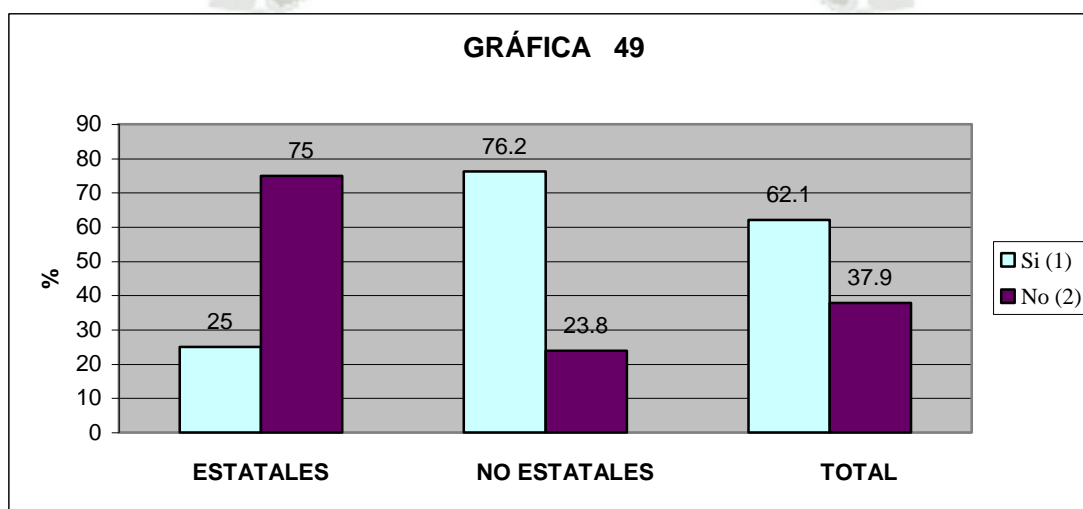
A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 49 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 49

LAS NÓMINAS DE LOS NIÑOS MUESTRAN INCREMENTO EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	2	25	16	76.2	18	62.1
No (2)	6	75	5	23.8	11	37.9
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de si las nóminas de los niños muestran incremento en los tres últimos años, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 25 % muestran; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 76.2 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de que las nóminas de los niños muestren incremento en los tres últimos años respondieron el 75 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 23.8 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, en un 62.1 % de directores están de acuerdo en afirmar que las nóminas de los niños muestran incremento en los tres últimos años.

1.3 EDAD

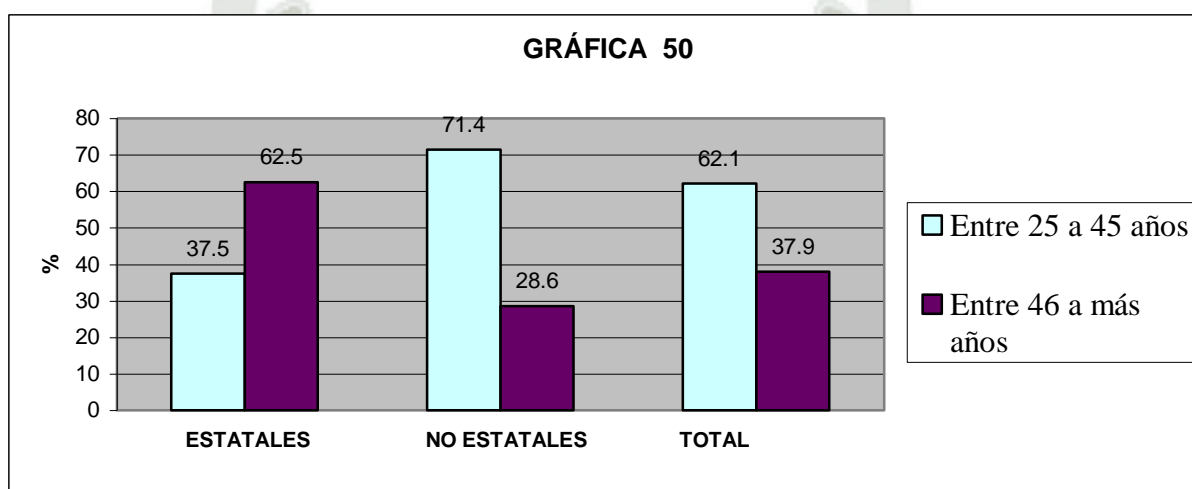
A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 50 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 50

LA EDAD DEL DIRECTOR OSCILA

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Entre 25 a 45 años (1)	3	37.5	15	71.4	18	62.1
Entre 46 a más años (2)	5	62.5	6	28.6	11	37.9
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar sobre la edad del director, en cuanto a la alternativa N° 1 entre 25 a 45 años, los señores directores de las I.E.I. Estatales, responden un 37.5 % de esa manera; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 71.4 %. En cuanto a la segunda alternativa entre 46 a más años, respondieron el 62.5 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 28.6 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa (1).

Se concluye señalando que, en un 62.1 % de directores están de acuerdo en afirmar que la edad de los directores oscilan entre 25 a 45 años.

1.5 P.E.I.

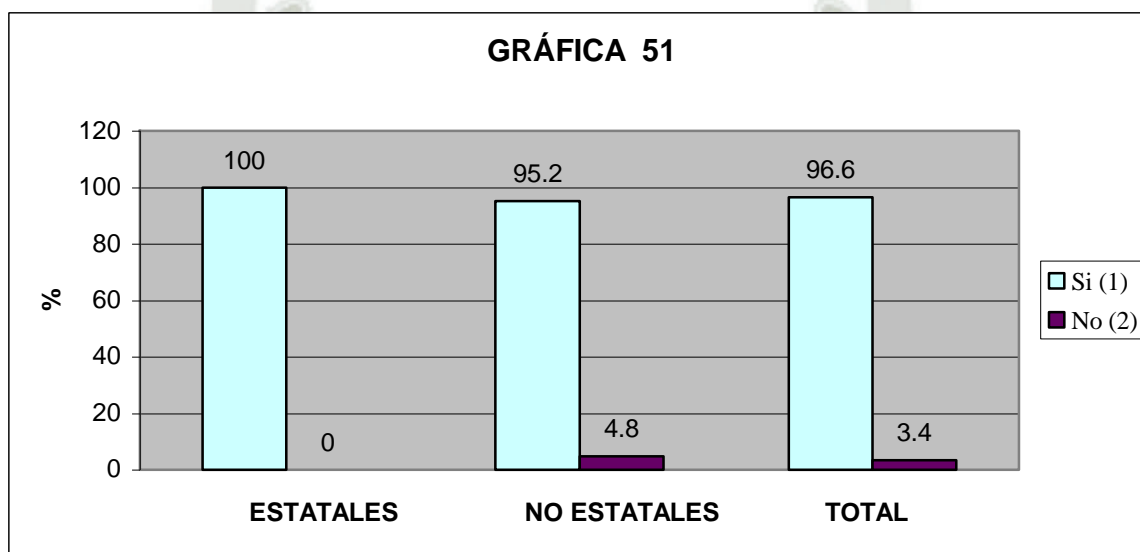
A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 51 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 51

LA I.E.I. CUENTA CON P.E.I. DEL 2006

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	8	100	20	95.2	28	96.6
No (2)	0	0	1	4.8	1	3.4
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de si la I.E.I. cuenta con P.E.I. del 2006, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 95.2 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de la I.E.I. cuenta con P.E.I. del 2006 ninguno los directores de I.E.I. Estatales respondieron de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes manifiestan un 4.8 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente, que el 96.6 % de directores están de acuerdo en afirmar que la I.E.I. cuenta con P.E.I. del 2006.

2. CALIDAD EDUCATIVA

2.1 CAPACITACIÓN

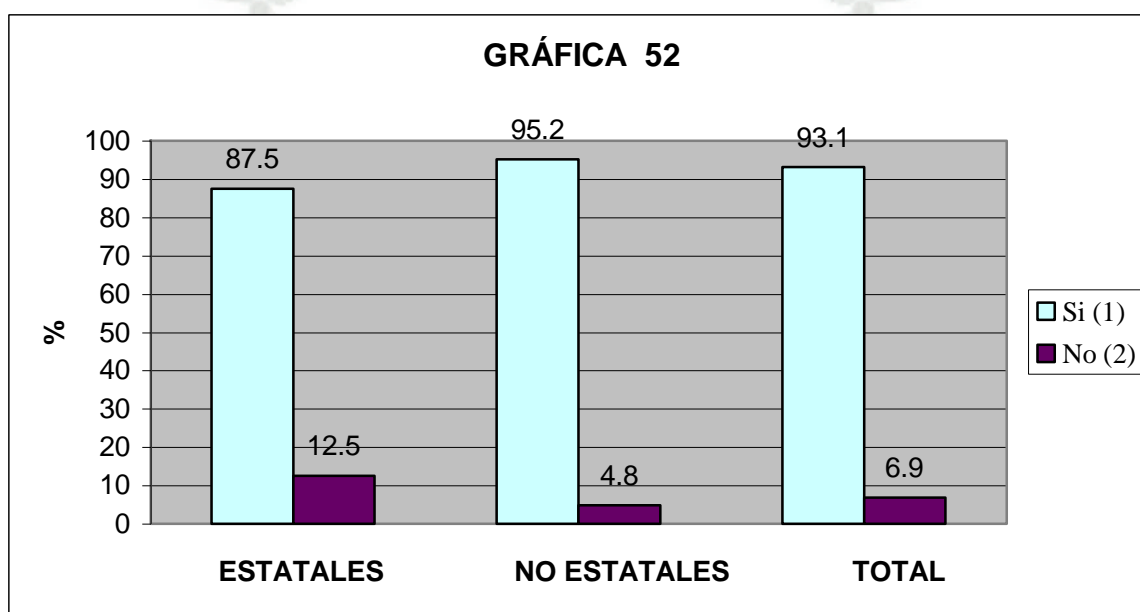
A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 52 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 52

ASISTIÓ A PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EL PRESENTE AÑO

I.E.I ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	7	87.5	20	95.2	27	93.1
No (2)	1	12.5	1	4.8	2	6.9
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de asistencia a programas de capacitación el presente año, los señores directores de las I.E.I. Estatales, responden en un 87.5 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 95.2 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de asistencia a programas de capacitación el presente año respondieron el 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 4.8 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, en un 93.1 % de directores están de acuerdo en afirmar que asistieron a programas de capacitación el 2006.

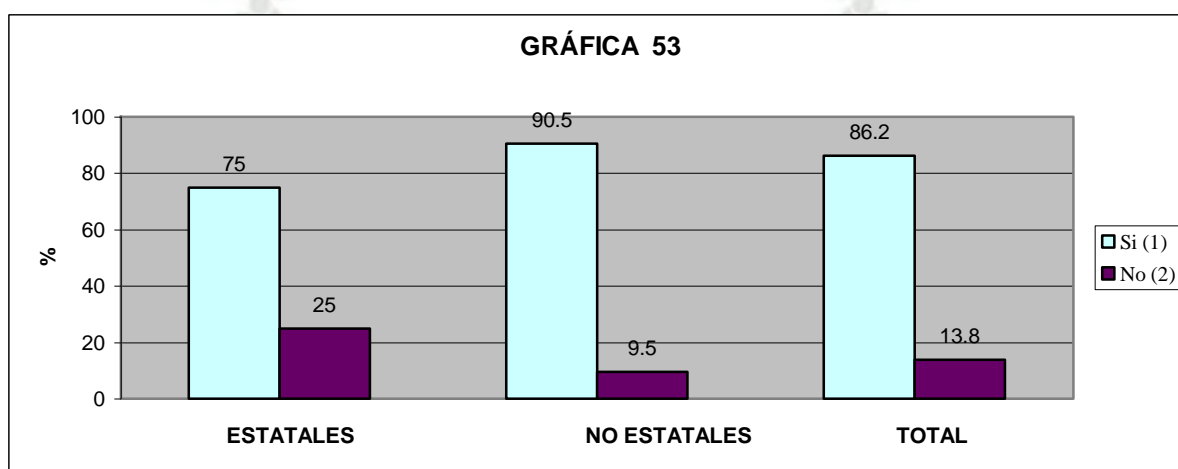
2.2 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 53, 54, 55, 56, 57 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 53
CUENTA CON EL ANÁLISIS DE LA FICHA INTEGRAL

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	6	75	19	90.5	25	86.2
No (2)	2	25	2	9.5	4	13.8
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de contar con el análisis de la ficha integral, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 75 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 90.5 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de contar con el análisis de la ficha integral respondieron el 25 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 9.5 %.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

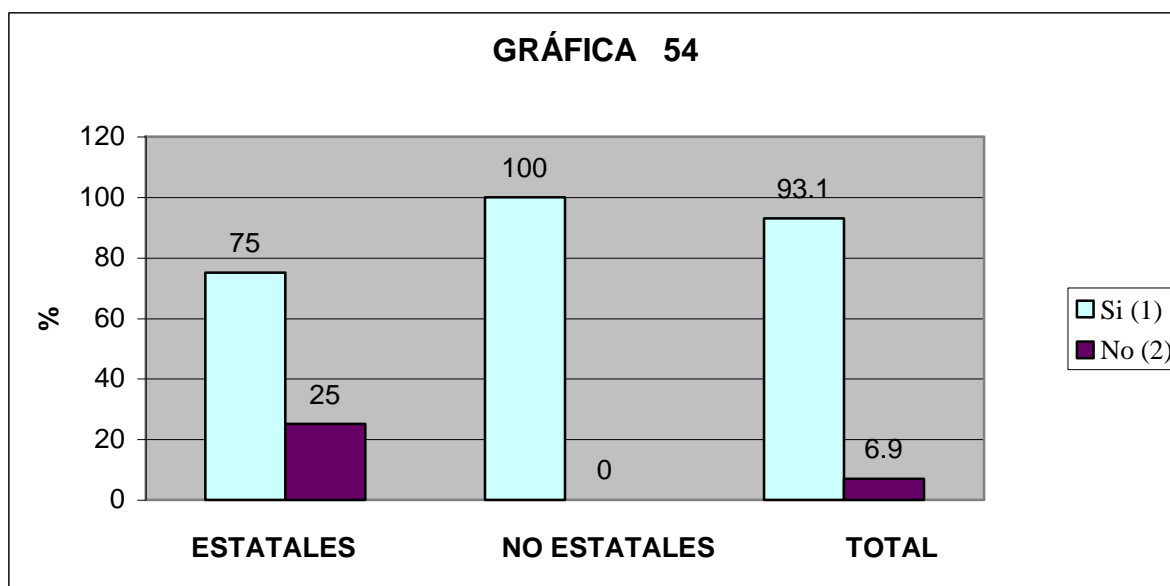
Se concluye señalando que, en un 86.2 % de directores están de acuerdo en afirmar que cuentan con el análisis de la ficha integral.

CUADRO N° 54

CUENTA CON LA INTERPRETACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DE LA LISTA DE COTEJOS

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	6	75	21	100	27	93.1
No (2)	2	25	0	0	2	6.9
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de contar con la interpretación cuantitativa y cualitativa de la lista de cotejos, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 75 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 100 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de contar con la interpretación cuantitativa y cualitativa de la lista de cotejos respondieron el 25 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes no consideraron la alternativa correcta.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

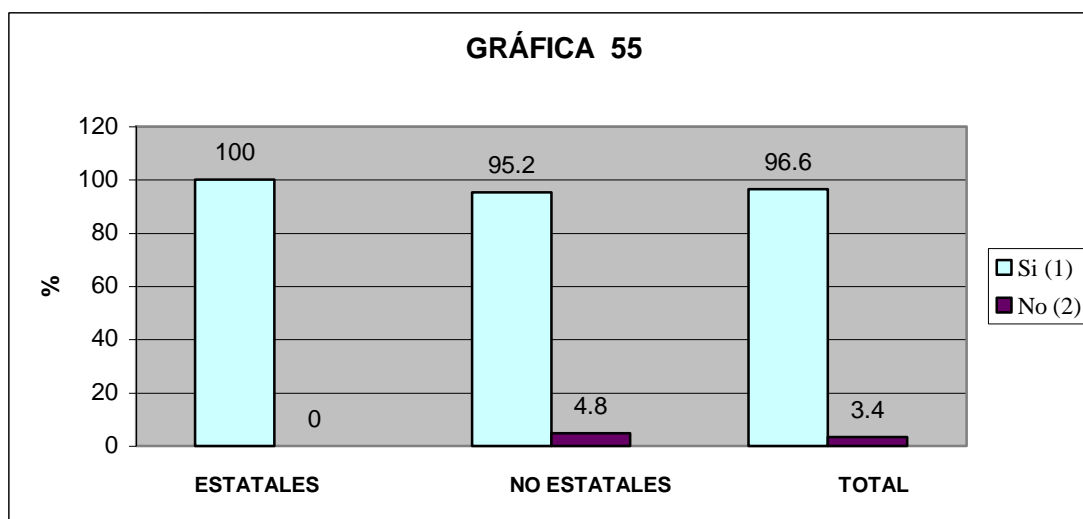
Finalmente que el 93.1 % de directores están de acuerdo en afirmar que cuentan con la interpretación cuantitativa y cualitativa de la lista de cotejos.

CUADRO N° 55

CUENTA CON LA DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR DEL DISEÑO CURRICULAR DEL
2006

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	8	100	20	95.2	28	96.6
No (2)	0	0	1	4.8	1	3.4
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Aquí se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de contar con la diversificación curricular del 2006, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 100 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 95.2 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de contar con la diversificación curricular del 2006 ninguno de los directores de I.E.I. Estatales consideraron esta alternativa; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 4.8 %.

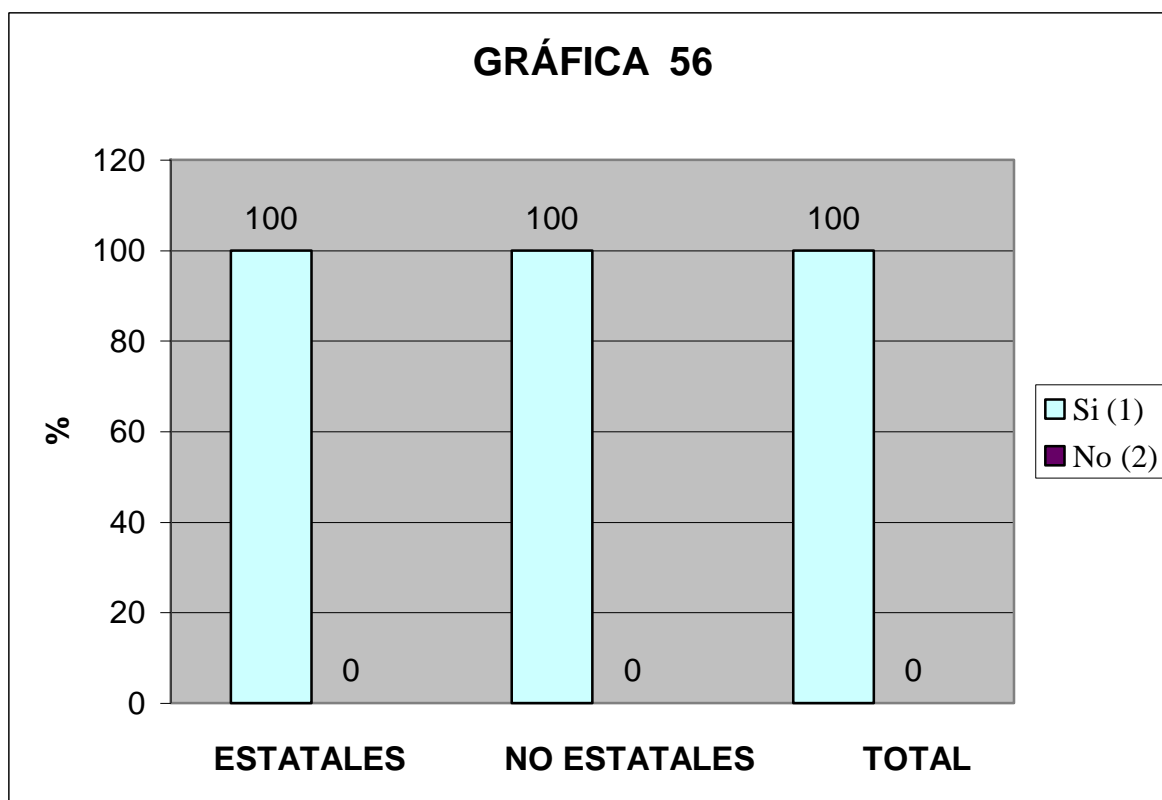
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

En sumo, se puede apreciar que, en un 96.6 % de directores están de acuerdo en afirmar que cuentan con la diversificación curricular del diseño curricular del 2006.

CUADRO N° 56
CUENTA CON CUADERNOS DE PROGRAMACIÓN

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	8	100	21	100	29	100
No (2)	0	0	0	0	0	0
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



Los resultados de este cuadro son los siguientes: en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de contar con cuadernos de programación, los señores directores tanto de las I.E.I. Estatales como de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 100 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de contar con cuadernos de programación no existe ninguna frecuencia por no considerarla correcta.

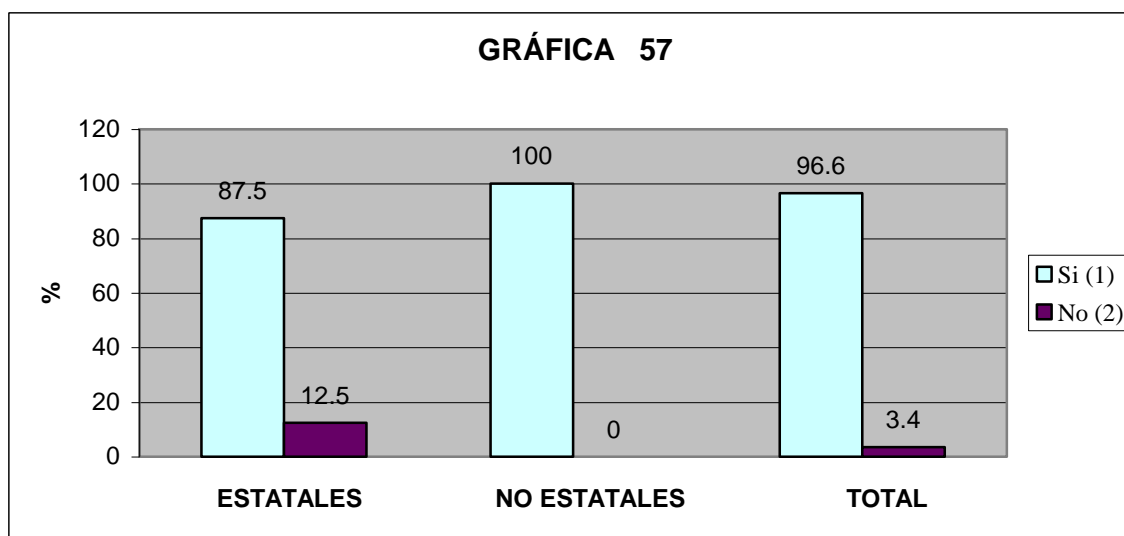
La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Se concluye señalando que, el 100 % de directores están de acuerdo en afirmar que cuentan con cuadernos de programación.

CUADRO N° 57
CUENTA CON REGISTROS DE EVALUACIONES DE LOS NIÑOS

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Si (1)	7	87.5	21	100	28	96.6
No (2)	1	12.5	0	0	1	3.4
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En el cuadro precedente se puede apreciar que, en cuanto a la alternativa N° 1, referida a la afirmación de contar con registros de evaluaciones de los niños, los señores directores de las I.E.I. Estatales, consideran que un 87.5 % están de acuerdo; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 100 %.

En cuanto a la segunda, referida a la negación de contar con registros de evaluaciones de los niños respondieron el 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los señores directores de I.E.I. no Estatales quienes no consideran la alternativa conveniente.

La respuesta más adecuada es la alternativa afirmativa (1).

Finalmente, que el 96.6 % de directores están de acuerdo en afirmar que cuentan con registros de evaluaciones de los niños.

2.2 REMUNERACIÓN

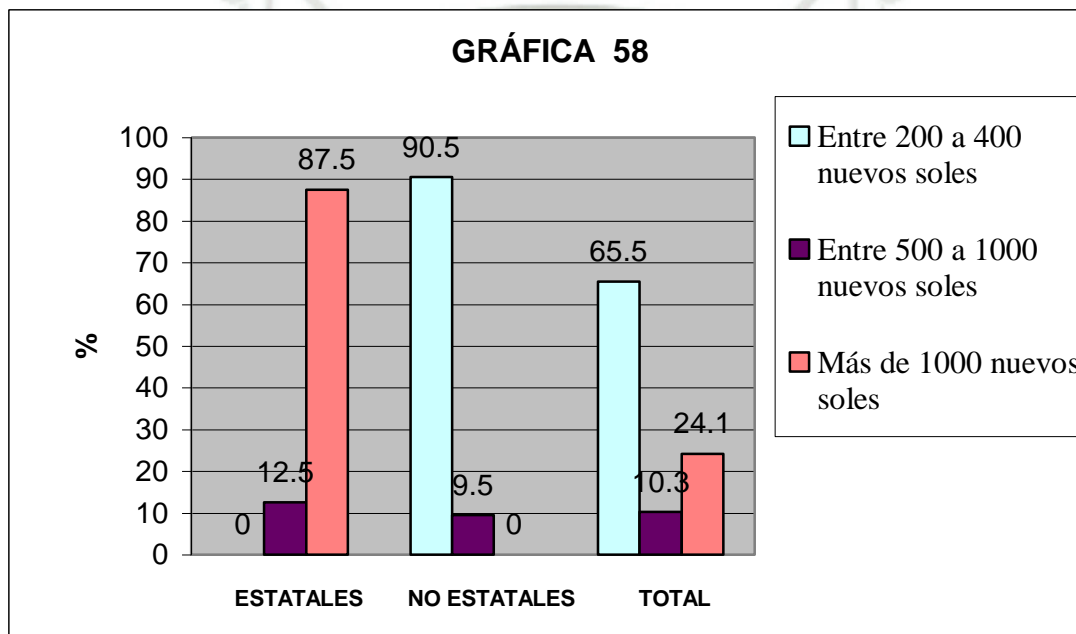
A continuación sobre el tema, presento los cuadros Nros. 58 con su respectiva interpretación

CUADRO N° 58

EL SALARIO DEL PERSONAL DOCENTE OSCILA:

I.E.I. ALTERNATIVA	I.E.I. ESTATALES		I.E.I. NO ESTATALES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Entre 200 a 400 nuevos soles (1)	0	0	19	90.5	19	65.5
Entre 500 a 1000 nuevos soles (2)	1	12.5	2	9.5	3	10.3
Más de 1000 nuevos soles (3)	7	87.5	0	0	7	24.1
TOTALES	8	100%	21	100%	29	100%

FUENTE: CAGEYCAED - 2006



En este cuadro se puede apreciar sobre el salario del personal docente oscila, en cuanto a la alternativa N° 1 entre 200 a 400 nuevos soles, los señores directores de las I.E.I. Estatales, no existe frecuencia en esta alternativa; mientras que los señores directores de las I.E.I. no Estatales, lo hacen en un 90.5 %.

En cuanto a la segunda alternativa entre 500 a 1000 nuevos soles, respondieron el 12.5 % de los directores de I.E.I. Estatales de esta manera; no así los de I.E.I. no Estatales quienes muestran un 9.5 %.

Con respecto a la tercera alternativa más de 1000 nuevos soles, respondieron el 87.5 de los señores directores de I.E.I. Estatales en cambio los señores directores de I.E.I. no Estatales no consideran a esta alternativa adecuada.

La respuesta más adecuada es la alternativa (3).

En sumo, se puede apreciar que, en el 65.5 % de directores manifiestan que el salario del personal docente de su I.E.I. oscila entre 200 a 400 nuevos soles.

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación sobre las variables: “Capacidad de Gestión” y “Calidad Educativa” de los directores del nivel inicial de I.E.I. Estatales y no Estatales del distrito de Alto Selva Alegre son como se muestra a continuación:

En lo que corresponde a la variable 1: “Capacidad de Gestión” los directores de I.E.I. no Estatales muestran un nivel ligeramente mejor que el de los Estatales, porque de nueve indicadores; en cinco acertaron mayoritariamente los de este tipo de gestión y los otros cuatro indicadores restantes los resultados son parecidos.

En lo que respecta a los indicadores: evaluación de la gestión, incremento de alumnos, edad, satisfacción de los docentes y en mayor proporción en selección de personal. En este último indicador existe diferencia en ambos grupos en los aspectos que consideran para la selección de personal, en el primer grupo dan más importancia al tiempo de servicios en cambio en el otro grupo de gestión a la especialidad. Asimismo para la contratación de personal nuevo el primer grupo da más importancia a la convocatoria, inscripción, evaluación y calificación en igual proporción en cambio en el segundo grupo prioriza la evaluación.

Cabe destacar que en el indicador evaluación de la gestión los docentes de ambos grupos, su respuesta no fue la más adecuada, por no contar con maestrías en educación, administración o gestión educativa, no tienen estudios de segunda especialidad en educación y no han producido ningún libro que sería lo ideal.

Mencionar también que en el indicador satisfacción de los docentes la diferencia en ambos grupos de gestión es más notoria, logrando un porcentaje mayor el grupo de las I.E.I. no Estatales en el ítem referido a su opinión sobre si es justa la política de recompensas y halagos en su trabajo.

Sobre estos resultados opino que probablemente se deban a la motivación empresarial y de subsistencia de las I.E.I. no Estatales y también a la selección de personal docente puede deberse a que estas instituciones captan personal docente en

constante capacitación cuyo anhelo es acceder posteriormente al sector público, el cual en la actualidad se consigue a través de un concurso de mérito que considera entre lo más importante la evaluación de la capacitación profesional.

En los indicadores: toma de decisiones, clima institucional, comunicación y P.E.I. existe cierta similitud en ambas gestiones, estos resultados probablemente se deban a que ya en el ejercicio de la actividad educativa se presentan problemas y situaciones parecidas en todos los aspectos, además porque la toma de decisiones en gestión educativa no es tarea fácil, hay momentos en que el director está dispuesto a creer que no importa la determinación que tome y probablemente deseará haber tomado otra, sin embargo la administración necesita de las decisiones útiles, el no correr estos riesgos implica mantener a la institución en un estado de inercia que imposibilita el cambio creativo e innovador, por lo tanto la peor decisión es no tomar decisiones.

Crear un clima propicio es parte de la tarea de todo director, esto significa que debe desarrollar un ambiente donde las personas se sientan libres y comprometidas con los objetivos de la institución educativa y ello es posible si hay respeto, participación, buena comunicación entre todos sus miembros. La comunicación se logra cuando el director sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente; cuando la comunicación es utilizada correctamente ayuda a generar un clima de confianza y unión; mal usada puede generar un dolor, rabia, indignación y crear un clima destructivo en la institución.

El P.E.I. es un instrumento de planeamiento escolar que moderniza la institución educativa por que plantea mejorar la calidad de los servicios que presta y prevé modificaciones significativas en el proceso educativo y en los resultados mediante innovaciones en el currículo, didáctica y evaluación del educando y en la organización escolar. En este sentido se busca compartir una visión anticipada de la situación educativa que deseamos alcanzar, definir objetivos y estrategias de mejoramiento de la calidad educativa, una forma coherente y global de desarrollar el trabajo pedagógico y el funcionamiento de la institución educativa, promover y sostener el compromiso de los docentes y la colaboración de los padres de familia y

comunidad en los servicios de la institución educativa y responder adecuadamente a las necesidades de aprendizaje y formación de los educandos y a las expectativas educativas de la comunidad. Las reglas de oro para el director en la tarea de informar y organizar para lograr el compromiso colectivo de los agentes educativos en la construcción del P.E.I. sería: no imponer su autoridad, ejercitar el trato horizontal, evitar formular opiniones, dar el primer ejemplo de tolerancia y respeto a la opinión ajena y mostrar transparencia en sus ideas y coherencia en sus actos.

En lo que corresponde a la variable 2: “Calidad Educativa” los directores de ambas gestiones muestran un nivel similar, porque de siete indicadores, en tres de ellos, de ambos grupos respondieron parecido; en dos indicadores el grupo de I.E.I. no Estatales acertaron mayoritariamente en la respuesta y en los otros dos indicadores el grupo de las I.E.I. Estatales acertaron mayoritariamente en la respuesta.

En lo que respecta a los indicadores: calidad de los aprendizajes, evaluación que realiza y cultura organizacional ambos grupos respondieron parecido.

Debo resaltar que en el indicador referido a la evaluación que realiza, los docentes de los dos grupos de gestión respondieron incorrectamente, coinciden en decir que utilizan la evaluación como un proceso de medición de conocimientos, error tan grande, porque en el nivel inicial no se evalúa para aprobar o desaprobar, la evaluación es cualitativa, evaluamos para favorecer el desarrollo integral de los niños, para descubrir sus potencialidades personales, que están relacionadas con las inteligencias múltiples, para reforzar su autoestima y permitirles superar las dificultades, para mejorar nuestra práctica pedagógica y para informar a los padres de familia o tutores sobre los progresos y dificultades de los niños con el fin de promover el apoyo y acompañamiento a los niños desde la familia.

También en el indicador referido a cultura organizacional los docentes de ambos grupos de gestión respondieron negativamente coinciden en pensar que los valores compartidos no favorecen la efectividad de la I.E.I.

Esto puede deberse a que en el sector privado los docentes consideran que su paso por esta institución es eventual y en el sector público a que todavía conserva uno de

los males de la burocracia estatal que se basa en una relación desleal con sus colegas anhelando el puesto inmediato superior, buscando de alguna manera de quien lo ostenta; predominando en ambos casos el interés personal sobre el colectivo.

Asimismo, con respecto al mismo indicador pero en el ítem: en su I.E.I. existe manipulación del personal para propósitos organizacionales respondieron adecuadamente pero, la diferencia en ambos grupos de gestión es más notoria, logrando un porcentaje mayor el grupo de las I.E.I. no Estatales.

En este caso se deba probablemente a que en el sector privado las discrepancias en el aspecto organizacional con el director y/o empresario complicaría la relación laboral del docente, dando por resultado forzadas coincidencias, lo que no sucede en el sector público donde éstos constantemente pueden discrepar en los mismos aspectos con el director sin que esto perjudique su relación laboral, resultando una suma de coincidencias y discrepancias que al final demuestran los resultados de esta investigación en este indicador.

En lo que respecta a los indicadores: estrategias metodológicas y capacitación las I.E.I. no Estatales acertaron mayoritariamente en la verdadera respuesta.

En lo que respecta a los indicadores: nivel de participación de los agente educativos y sobre todo remuneración el grupo de I.E.I. Estatales acertaron mayoritariamente en la verdadera respuesta.

La predominancia de estos indicadores puede deberse a las constantes disposiciones que da el Estado, buscando la participación de los agentes de la comunidad educativa en la gestión. En el indicador remunerativo la ventaja del sector estatal está en su organización gremial de los docentes para las constantes mejoras remunerativas, y, en el sector privado, se puede deber a la imposibilidad de agremiarse y a la excesiva oferta laboral que ayuda a los promotores y/o directores a cometer abusos excesivos en este aspecto.

CONCLUSIONES

PRIMERA :

El Nivel de Capacidad de Gestión en los directores del Nivel Inicial de las I.E. no estatales es ligeramente mejor que el de las estatales, porque de nueve indicadores; en cinco acertaron mayoritariamente los de este tipo de gestión y los otros cuatro indicadores restantes los resultados son parecidos, como se detalla a continuación: en lo que respecta a los indicadores de evaluación de la gestión, selección de personal, incremento de alumnos edad y satisfacción de los docentes, los directores de I.E. No Estatales acertaron mayoritariamente en la verdadera respuesta; mientras que en toma de decisiones, clima institucional, comunicación y P.E.I. existe cierta similitud en ambos tipos de gestión.

SEGUNDA :

El Nivel de Calidad Educativa que muestran los directores de ambos tipos de gestión es similar, porque de siete indicadores, en tres indicadores en ambos grupos respondieron parecido; en dos indicadores el grupo de I.E.I. no Estatales acertaron mayoritariamente en la respuesta y en los otros dos indicadores el grupo de las I.E.I. Estatales acertaron mayoritariamente en la respuesta: en lo que respecta a los indicadores de calidad de los aprendizajes, evaluación que realiza y cultura organizacional respondieron parecido; mientras que en estrategias metodológicas y capacitación las I.E. no estatales acertaron mayoritariamente en la verdadera respuesta; no así en cuanto al nivel de participación de los agentes educativos y remuneración los de I.E. estatales acertaron mayoritariamente en la verdadera respuesta o la más adecuada.

TERCERA:

La relación existente entre la Capacidad de Gestión y la Calidad Educativa de los directores del Nivel Inicial de I.E. estatales y no estatales precisan una relación inversa muy ligera.

CUARTA :

Teniendo como base los resultados obtenidos en la investigación, evidencian que los objetivos formulados para la investigación han sido logrados y la hipótesis ha sido comprobada parcialmente



SUGERENCIAS

PRIMERA:

Cultura de Autoevaluación

Una institución educativa que cambia necesita conocer sus fortalezas y dificultades, autoevaluarse permanentemente y desarrollar los reflejos para corregir el rumbo y aprovechar las nuevas oportunidades que el cambio le irá presentando. Para ello es necesario un clima de comunicación abierta y un sistema fluido de recojo de información. Encuestas, balances personales, conversatorios y otras herramientas serán útiles. Pero muy importante será la capacidad que el propio director desarrolle para hacer lo mismo y ponerse delante de los cuestionamientos a los enfoques y las propuestas que él mismo va liderando en el cambio; incluso estar alertas a las percepciones que los demás miembros tienen de su propio rol.

SEGUNDA:

Acreditación de las Instituciones formadoras de profesionales de la Educación que coadyuven en: formar el criterio y sepa orientarse en el mundo; que tenga capacidad de discernimiento para la elección del bien; que su accionar este comprometido con su conciencia; que se le educa para la democracia, para el respeto tolerancia, honradez, valentía y sentido crítico para que en el futuro sean directores emancipadores de las instituciones que conduzcan y contribuyan a la consecución de una sociedad más justa, libre para todos y cuyo objetivo principal sea elevar la calidad educativa.

TERCERA:

Que el Gobierno Peruano dignifique al magisterio, pues ninguna reforma funcionará si no reivindican primero a los maestros y directores en términos profesionales y remunerativos, de acuerdo a su escalafón magisterial. Mientras no se reconozca a los

maestros su calidad profesional y por ende su derecho a tomar decisiones como profesionales, no va funcionar ningún esquema de autogestión, descentralización, autonomía o diversificación.

CUARTA :

Es oportuno modernizar los programas de capacitación que se da al personal directivo, en cuanto solo se le capacita para desempeñar el cargo de gerente educacional con cursos en gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa, por otros cursos como: Estrategias en la solución de conflictos teorías motivacionales, autoestima, comunicación efectiva, gestión del cambio en las organizaciones, etc.

QUINTA :

Crear en el proyecto que el colegio persigue es lo que genera un verdadero compromiso, y la forma de demostrarlo es tratando de ser coherente en todo momento con aquello que se persigue. Un director no puede exigir aquello que él no vive, aunque se tengan funciones y responsabilidades distintas, los valores, principios y actitudes que se desprenden de la misión de la institución educativa son compartidos por todos. La coherencia de la cabeza visible de la organización significa no dejar duda en el conjunto de la comunidad educativa que lo que dice es lo que realmente piensa y siente, y por tanto lo que hace.

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

DENOMINACIÓN

“Taller de Capacitación sobre Capacidad de Gestión y Calidad Educativa para Directores del Nivel Inicial”

METODOLOGÍA

Las acciones del taller de capacitación serán dinámicas, participativas y significativas para los directores, quienes partiendo de la reflexión de sus propios procesos y mediante el intercambio de sus experiencias con sus colegas, puedan con la ayuda de los docentes capacitadores de los entes ejecutores, generar procesos en la construcción de su desarrollo profesional continuo. Por ello se utilizará estrategias variadas: talleres, trabajos en grupo, actividades de demostración y visitas de reforzamiento y seguimiento.

Los docentes capacitadores utilizarán las mismas estrategias metodológicas que se espera que los directores usen en su Institución Educativa.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el desempeño profesional de los directores del nivel inicial de las instituciones educativas para ejercer una gerencia educativa de alta calidad y eficiencia dentro de los organismos públicos y privados del sector.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Presentar referentes teóricos modernos que permitan interpretar y comprender la compleja dinámica de la gestión y calidad educativa.

Mejorar la imagen de las instituciones educativas a través de la elaboración de proyectos de innovación, para elevar el nivel de la Calidad Educativa motivar el desarrollo de nuevas formas de Gerencia y planificación estratégica acorde con la globalización actual.

CONTENIDOS

I. La Gestión del cambio en las Organizaciones

1.1. Las Organizaciones

1.1.1. Cultura organizacional

1.1.2. Clima institucional y manejo de conflictos

1.1.3. Comportamiento organizacional

1.1.4. Filosofías de excelencia de organizaciones exitosas

1.2. La Gestión administrativa y los Sistemas de Dirección

1.2.1. Los sistemas de dirección a partir del estudio de la personalidad del gestor

1.2.2. Las funciones gerenciales y el desarrollo de técnicas en la comunicación, resolución de problemas, manejo de conflictos, liderazgo y motivación.

1.3. Planificación Estratégica

1.3.1. Fundamentación

1.3.2. Necesidad de elaborar un P.E.I.

1.3.3. Elaboración de un Proyecto Educativo Institucional

II. La Innovación como proceso de cambio en la gestión de las Instituciones Educativas Públicas

2.1. Posturas de los agentes educativos ante la innovación

2.2. Análisis de experiencias de innovaciones educativas en el Perú

2.3. Elaboración de proyectos de innovación autofinanciado para aplicarlos en su Institución Educativa

III. Calidad Educativa

3.1. SINEACE

3.1.1. Autoevaluación

3.1.2 Evaluación

3.1.3. Acreditación

3.2. Responsabilidad Social Empresarial.

3.3 Causas que inciden de manera directa con los resultados que se obtienen en el aula.

RECURSOS

Recursos Humanos: Coordinador general, capacitadores, directores

Recursos Financieros: Presupuesto del sector Educación

Recursos Logístico: Infraestructura física y educativa con el programa de Educación de la universidad con la cual se hará el convenio para dar la capacitación.

CRONOGRAMA

AÑO	ACTIVIDADES	MES	DURACIÓN
2008	Primer taller de capacitación para directores	Febrero	Dos semanas
	Primer reforzamiento y seguimiento	Abril - julio	3 meses
	Segundo taller para directores	Agosto	Dos semanas
	Segundo reforzamiento y seguimiento	Agosto - noviembre	4 meses

EVALUACIÓN Y MONITOREO

El sistema de evaluación y monitoreo estará estructurado de manera que permita conocer los logros y dificultades en su ejecución, su funcionamiento será permanente con estrategias de supervisión y monitoreo durante todo el año.

Los consolidados de la evaluación final serán entregados a las instancias correspondientes.

Los resultados también servirán para revisar y hacer cambios en los procedimientos de la siguiente capacitación.

Responsabilidad de los directores a capacitar

Asistir a la capacitación programada

Llenar las encuestas de evaluación al finalizar cada taller

Participar en las actividades de reforzamiento y seguimiento

Difundir la información sobre los eventos de capacitación a toda la comunidad educativa

Colaborar con las actividades de monitoreo y evaluación.

FINANCIAMIENTO

A cargo del Ministerio de Educación y ONG sin fines de lucro.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO OYARCE, Otoniel: Gestión Educativa. Primera edición, edición y diseño Fondo de Desarrollo, año 1998, páginas 212.
- CALERO PEREZ, Mavilo: Hacia la Modernización de la Administración Educativa. Editorial San Marcos, Lima 1996.
- CEPEDA, NORA: Revista Tarea N° 40
- CROSBY, PHILIP B: Gestión, Calidad y Competitividad. Primera Edición, publicación IRVIN, Florida 1995.
- DE DENIES, E. Cristina: Didáctica del Nivel Inicial. Sexta edición, Editorial El Ateneo, año 1995, páginas 165.
- DELGADO SG., KENNET: Evaluación y Calidad de la Educación. Segunda edición, Editorial LOGO, año 1997, páginas 217.
- ESCOBAR BATZ, NERY LUZ: Revista Tarea N° 46
- KREITNER, ROBERT: Comportamiento de las Organizaciones. Tercera edición, Editorial Fernández Ciudad S.L. 1997, páginas 661.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN: Ley de Educación N° 28044
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN: Ley del Profesorado N° 24029
- LIMACHE LUQUE, LEONIDAS: Niveles de Gestión en las instituciones Educativas. Editorial Publics del Perú S.R.L.. Setiembre 2004, páginas 74.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN: Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. Editorial Quebecor World Perú S.A. 2005, páginas 254.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN: Guía de Evaluación de Educación Inicial. Editorial Gráfica Técnica S.R.L., 2006, páginas 63.

PIAGET, J.: El Criterio Moral en el Niño. Fontanella, Barcelona, 1977.

PINILLA S.C, ANTONIO: Administración de la Educación. Lima. Ediciones Iberoamericanas 1982.

ROBBINS, STEPHEN: Comportamiento Organizacional. Octava edición, Editorial Marisa de Anta, páginas 816.

SIU A., ROCIO J.: Gestión Educativa. Primera Edición, año 1977, páginas 108.

VIGOTSKY, S.: El Desarrollo de los Procesos Psicológicos. Grijalbo. Barcelona 1974.

WALLON.H. : Los Orígenes del Carácter del Niño. Lautaro Buenos Aires, 1965.

http://www.regionarequipa.gob.pe/region/g_social/social/2006/PER_AQP1_Consulta%20-%20PDF.pdf 13-10-2006

<http://www.bib.uab.es/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf> 13- 10-2006

ANEXOS

1. Proyecto de Investigación.
2. Matrices de tabulación de la cédula de preguntas aplicada a directores y docentes.
3. Matrices de tabulación de la ficha de observación aplicadas a directores.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



**CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA DE LOS
DIRECTORES DEL NIVEL INICIAL DE I.E. ESTATALES Y NO
ESTATALES DEL DISTRITO DE ALTO SELVA ALEGRE,
AREQUIPA, 2006**

Proyecto de tesis presentado por:

Bachiller Martha Elena Flores Torres

**Para optar el grado profesional de
Magíster en Gestión de la Educación**

AREQUIPA – PERÚ
2006

PREÁMBULO

En la actualidad las condiciones socio- económicas generan demandas y expectativas sobre una nueva educación, en la cual se enfatiza la importancia del rol del director, exigiendo a los funcionarios nuevos esquemas y prácticas y el desarrollo de nuevas capacidades para conducir sus organizaciones al éxito.

Elevar la calidad de la educación se ha convertido en un nuevo reto conforme al cual deberán plantearse las teorías y la práctica en el trabajo educativo.

En este contexto, la correcta gestión de una institución educativa es responsabilidad del director, él tiene que ver con la programación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las actividades técnico pedagógicas administrativas y de los diferentes servicios que brinda la institución. Es difícil encontrar una institución educativa que funcione bien sin una buena dirección.

Por tanto, el director debe poseer condiciones especiales, conocimientos, destrezas, habilidades, energía, serenidad, comunicación, motivación personal, iniciativa, honradez, que sepa conducir y liderar los diferentes estamentos que integran la institución educativa, por consiguiente debe estar altamente capacitado para el desempeño de su función.

En el campo de la gestión educativa y la calidad educativa nuestra realidad actual mediaticamente refleja un estado de crisis, pues en los diferentes medios de comunicación se difunde titulares como los siguientes: en concurso de Directores todos jalados en el último examen escrito, destituyen a director de la institución educativa, Padres de Familia piden que Directora no vuelva al Colegio, estudiantes peruanos en último concurso internacional resultaron en penúltimo lugar en comprensión lectora y último en razonamiento matemático, etc. En este contexto los temas de capacidad de gestión y calidad educativa que debe desarrollar un Director son las variables a investigar. Es así que surge el enunciado de mi proyecto de investigación titulado: “Capacidad de Gestión y Calidad Educativa de los Directores

del Nivel Inicial de I.E. Estatales y no Estatales del distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa, 2006”.

El mejoramiento de la calidad del servicio educativo en el país debe ser entendido como una tarea importante y urgente de la sociedad. Es por ello que el sistema educativo en su conjunto debe desarrollar mecanismos que le permitan, en los diferentes niveles de responsabilidad, tomar decisiones fundamentadas para su mejora.



CAPITULO I : PLANTEAMIENTO TEÓRICO

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado

Capacidad de Gestión y Calidad Educativa de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y no Estatales del distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa, 2006

1.2. Descripción

Campo : Cs. Sociales
Área : Pedagógica
Línea : Desempeño Laboral
Tipo : Relacional y comparativo
Nivel : Explorativa y de campo

1.3. Operacionalización de Variables

Variable 1

Capacidad de Gestión

Indicadores

- Evaluación de la gestión
- Selección de personal
- Incremento de alumnos
- Edad
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Clima institucional
- P.E.I.
- Satisfacción de los docentes

Variable 2

Calidad Educativa

Indicadores

- Capacitación
- Estrategias metodológicas
- Remuneración
- Calidad de los aprendizajes
- Evaluación que realiza
- Cultura organizacional
- Participación de los agentes educativos

1.4 Interrogantes

- a. ¿Cuál es el nivel de la Capacidad de Gestión de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y No Estatales, 2006?
- b. ¿Cuál es el nivel de la Calidad Educativa de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y No Estatales, 2006?
- c. ¿Qué relación existe entre la Capacidad de Gestión y la Calidad Educativa de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y No Estatales, 2006?

1.5 Objetivos

- a. Determinar el nivel de la Capacidad de Gestión de los Directores del Nivel Inicial de los Directores de I.E. Estatales y No Estatales, 2006.

- b. Precisar el nivel de la Calidad Educativa de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y No Estatales, 2006.
- c. Establecer la relación existente entre la Capacidad de Gestión y la Calidad Educativa de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y No Estatales, 2006.

1.6 Justificación

Siendo la Educación la mejor herramienta para el desarrollo de los pueblos, cuya calidad esta directamente relacionada a la gestión de los directores de las diferentes Instituciones Educativas, la realización de este trabajo de investigación titulado: “Capacidad de Gestión y Calidad Educativa de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y no Estatales del distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa, 2006” se sustenta en lo siguiente:

Como educadora realizo el presente trabajo de investigación para ampliar y/o complementar mis conocimientos en materia de gestión y calidad educativa y ponerlos en práctica.

Académicamente este trabajo de investigación servirá como un elemento adicional de consulta en la formación de los futuros educadores.

Científicamente me permitirá entrar en contacto con la realidad a través de la obtención de datos empíricos haciendo uso de los instrumentos de investigación como los cuestionarios y la ficha de observación, los que luego de analizarlos, compararlos e interpretarlos me permitirá arribar a ciertas conclusiones y a sugerir algunos aportes siempre con la idea de mejorar la gestión y calidad educativa.

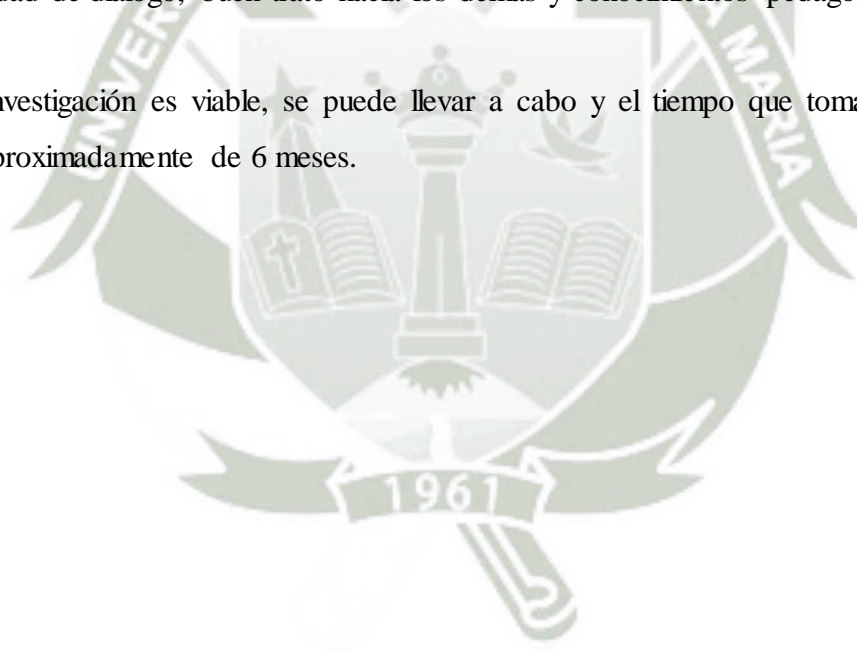
Culturalmente me permitirá tomar conocimiento sobre la idiosincrasia y grado de identidad tanto de directores y docentes de la zona de estudio.

Organizacionalmente reflejará las virtudes y defectos en materia de organización de las diferentes instituciones educativas ubicadas en la zona de estudio.

Socialmente, me permitirá observar someramente la calidad de vida de los directores y docentes tanto de Instituciones Educativas Iniciales Estatales y no Estatales.

Finalmente este trabajo de investigación me permitirá confirmar y/o ampliar el perfil del director de una Institución Educativa ya que según los resultados de la Consulta Nacional por la Educación convocada por la Comisión por un Acuerdo Nacional de Educación, nombrada por el Presidente del Gobierno Transitorio, Valentín Paniagua en el año 2001, nos dice que el perfil de una autoridad educativa se completa con otras seis cualidades las cuales son: innovación y creatividad, vocación de servicio, capacidad democrática y de promover un clima institucional armónico, tolerancia y capacidad de diálogo, buen trato hacia los demás y conocimientos pedagógicos.

Esta investigación es viable, se puede llevar a cabo y el tiempo que tomará realizarla será aproximadamente de 6 meses.



II. MARCO TEÓRICO

2.1 La Capacidad de Gestión

2.1.1 Concepto de Gestión Educativa

“La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales”¹

“La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar. Los gestores son individuos que guían, dirigen o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión”²

“Consiste en crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden en las tareas de investigar, enseñar y aprender que realizan investigadores, maestros y alumnos”³

2.1.2 Enfoques de la Gestión Educativa

2.12.1 Enfoque burocrático

Por ser la Educación una de las necesidades sociales básicas de la población (pueblo), que habita, un territorio (país) determinado, constituye misión primordial del Estado satisfacer adecuadamente dicha necesidad. En este sentido, la gestión educativa tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, o entendida como el instrumento ejecutor de las decisiones políticas del Gobierno, que en representación del Estado ejerce el poder político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad.

¹ AL VARADO, O. Otoniel. Gestión Educativa. Pág. 17

² CROSBY, Philip B. Gestión, Calidad v competitividad. Pág. 12

³ PINILLA SC, Antonio. Administración de la Educación. Pág. 18

2.1.2.2 Enfoque sistemático

Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículo, etc.), se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la Educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre si buscan el logro de propósitos específicos y definidos,

2.1.2.3 Enfoque gerencial

Toda institución: educativa para lograr un desarrollo armónico y trascendente requiere de la planificación de sus actividades. El reconocimiento de la planificación educativa surge como consecuencia de los fines asignados a la Educación en el contexto del desarrollo nacional, así como de la escasez de recursos del erario para ser asignados y la competencia de otros sectores que pugnan por más recursos públicos.

Es también consenso internacional que la planificación educativa aún constituye una actividad oficial necesaria y obligada, pese a que existe una fuerte tendencia a considerar a la educación como un servicio sujeto a las reglas del mercado y que, por tanto, es posible desregular su funcionamiento para que sea el mercado quien decida su desenvolvimiento.

Es necesario inferir las diferencias entre la planificación a nivel macroeducativo (o sistémico) y la planificación microeducativa (o escolar), puesto que cada una responde a enfoques y orientaciones metodológicas específicas.

2.1.3 Niveles de Gestión en las Instituciones Educativas

2.1.3.1 Nivel de Gestión Institucional

La gestión institucional considera el planeamiento y la organización.

a) **Planeamiento.-** En el planeamiento se utiliza el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los Proyectos de Innovación, que son las herramientas básicas para llevar a cabo este propósito.

- **Proyecto Educativo Institucional.** “Es un instrumento que ayuda a conducir la Institución Educativa de la manera más apropiada para responder al reto planteado por los continuos cambios de futuro”.⁴
- **Plan Anual de Trabajo.-** Es un instrumento que hace posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional se hagan realidad progresivamente.

Contiene los objetivos pedagógicos y de gestión que debe alcanzar la Institución Educativa en el plazo de un año.

- **Proyectos de Innovación.-** Es un modo de trabajo en la Institución Educativa para solucionar situaciones concretas de corto plazo, a nivel pedagógico y/o institucional.

b) **Organización.-** Es una coordinación de esfuerzos, en la que el Director es el conductor responsable de la Institución Educativa. La organización sirve en tanto precise sus objetivos y metas sean claros y que se compruebe que han sido comprendidos por el personal de la institución educativa.

- **Reglamento Interno.-** Es un documento que regula la organización y funcionamiento de la Institución Educativa.

“Cada centro de programas educativos tiene el imperio de determinar su reglamento interno para describir las normas que rigen el funcionamiento del plantel. Como tal debe consignar su ideario y orientación ideológica. Todo el texto deberá ser redactado como norma, que prescribe como debe ser el Centro Educativo”.⁵

⁴ LIMACHE, L. Leónidas, Niveles de Gestión en las Instituciones Educativas. Pág. 25

⁵ CALERO P. Mavila. Hacia la modernización de la Administración Educativa. Pág. 201

- **Cuadro de Asignación de Personal.-** Es un documento técnico, que contiene los cargos con presupuesto asignado por el órgano administrativo inmediato superior, y se ordena de acuerdo a la jerarquía que tienen en el organigrama de la institución.

Existen dos tipos de cuadro de Asignación de personal, que son utilizados: el estructural, que es aquel que muestra los cargos y las plazas. Y el nominal, muestra la lista de los nombres y apellidos de todo el personal que ocupan cada una de las plazas.

- **Manual de Procedimientos Administrativos.-** Es un documento técnico que contiene un conjunto de procedimientos que se realizan en la Institución Educativa, con descripción del nombre, requisitos, acciones, especificaciones, diagrama de flujo.

2.1.3.2 Nivel de Gestión Administrativa

2.1.3.2.1 Administración de Personal

La Institución Educativa necesita de personal con especialidades y capacidades que están, en armonía con los objetivos de la Institución a favor de los alumnos. Por lo tanto, el Director tiene un papel muy importante en las decisiones sobre el personal.

2.1.3.2.2 Administración de Recursos y Financiamiento

El Director de la Institución Educativa tiene un papel importante en la administración de los recursos con que cuenta: temarios, materiales e incluso dinero en efectivo, proveniente este último de donaciones o de actividades realizadas por iniciativa de la Institución Educativa.

Presupuesto Anual de la Institución Educativa

El presupuesto anual de la gestión educativa es una previsión de recursos que le permitirá financiar las metas de las actividades previstas en el plan anual de trabajo.

El presupuesto indica con cuanto se cuenta y cuanto costarán las actividades que se realizarán durante el año. Se consideran los siguientes:

- **Bienes**

Los bienes son los que traen utilidad, beneficio, ganancia de una empresa a través de la producción.

- **Material de Enseñanza**

Se considera al material de oficina, papel, tizas y otros necesarios para el desarrollo de las clases. Se determina en función al número de secciones.

- **Material de Laboratorio**

Incluye sustancias químicas, tubos de ensayo y otros. Se calcula en función al número de aulas y/o ambientes a iluminarse.

- **Los Ingresos**

Los ingresos se sustentan en recibos numerados, con sello de la institución educativa, y visto bueno de los responsables del manejo de las cuentas.

- **Los Egresos**

Los egresos se sustentan con boletas de venta o factura y/o recibo para aquellos gastos por los cuales no es posible la obtención de factura o boletas.

- **Abastecimiento**

Comprende las adquisiciones de bienes y servicios, el almacén y distribución, mantenimiento, seguridad integral, registro de control de bienes patrimoniales, que se realiza dentro de la institución educativa.

- **Adquisiciones**

Es toda forma de obtener un bien o servicio, incluyendo las donaciones, las fabricaciones propias, etc.

- **Almacenamiento y distribución**

El almacenamiento es la recepción de los bienes según las características especificadas en la orden de compra, debiendo tomarse las medidas más convenientes para su conservación, seguridad y debido almacenamiento.

La distribución es la entrega del bien solicitado por el usuario.

- **Mantenimiento**

El mantenimiento debe preservar en óptimas condiciones las instalaciones, bienes y equipo. Puede ser preventivo y correctivo.

- **Seguridad Integral**

Brindar seguridad integral a la comunidad educativa, instalaciones, mobiliario y equipos de la institución educativa.

- **Control de bienes patrimoniales**

Es el registro de los bienes debidamente codificados.

2.1.3.3 Nivel de Gestión Pedagógica

Es la acción que realiza el director de la institución educativa, que debe evaluar los criterios de adaptación del currículo, la organización del trabajo educativo y el estilo pedagógico de los maestros. Es decir, evaluar los resultados del trabajo educativo.

2.1.3.3.1 Diversificación Curricular

Es el proceso mediante el cual la propuesta curricular elaborada por el Ministerio de Educación, se adecúa a las necesidades de aprendizaje de los alumnos, que

contribuyan a su formación personal, a las condiciones reales de las instituciones educativas y sus contextos y, a la vez, que se enriquece con los aportes de cada institución educativa.

Niveles de Diversificación curricular

La diversificación curricular considera tres niveles de concreción, que son interdependientes entre sí, y que se enriquecen mutuamente. Este proceso se plasma en tres documentos que son instrumentos de trabajo para el docente:

- **Primer nivel de concreción:** Nivel nacional, el diseño curricular básico, corresponde al Ministerio de Educación su elaboración.
- **Segundo nivel:** El Proyecto Curricular de Centro (PCC), le corresponde a los directivos, jerárquicos y plana docente de cada institución educativa.
- **Tercer nivel:** La programación de aula, es el nivel más concreto y su elaboración, corresponde a los profesores de cada área.

2.1.3.3.2 Supervisión Educativa

La supervisión educativa que se realiza al personal directivo de la institución educativa, debe profundizar en los docentes el conocimiento, las habilidades y destrezas para mejorar el aprendizaje en los alumnos. Por lo tanto, la supervisión debe estimular el perfeccionamiento permanente del personal docente.

Superar el trabajo aislado y a veces solitario de los docentes en el aula, para que desarrollen capacidades para conducir los procesos educativos con responsabilidad social y con calidad y solvencia profesional creciente y en constante renovación.

2.1.3.3.3 Instrumentos de Gestión Pedagógica

Los instrumentos de la gestión pedagógica son documentos como anecdotarios, registros, libretas, fichas de observación, guías de práctica, cuestionarios, etc., que contribuyen a la realización eficiente del trabajo pedagógico en el aula.

2.1.4 Gestión de cambio en organizaciones en Aprendizaje⁶

Las instituciones no tienen otra alternativa, han de cambiar para poder sobrevivir lamentablemente, tenemos tendencia a resistirnos al cambio cambiar una organización no es tarea fácil y aún lo es menos cambiar a un individuo siendo esto así, la dirección está obligada a aprender las sutilezas del cambio. La intención es ayudar a los gestores a surcar el mar proceloso del cambio. Las organizaciones encuentran, en su camino muchas fuerzas que las inducen al cambio. Estas fuerzas provienen de fuentes externas ajenas a la organización y de fuentes internas a las mismas. La consciencia de la existencia de estas fuerzas ayudará a los gestores a determinar el momento en que hay que poner en marcha el proceso de cambio en la organización

2.1.5 Evaluación de Gestión

2.1.5.1 Limitaciones en el ejercicio profesional

El magisterio es una de las ocupaciones que más dificultades tiene para desarrollarse como verdadera profesión, tanto por el lado de la formación misma como en materia de condiciones de trabajo.

El poder de negociación está relacionada con tres condiciones que la baja calidad o ausencia del profesional afectaría a la sociedad, la dificultad inherente al trabajo que realiza y que exista relativa autonomía ocupacional.

No existe reconocimiento público a las dificultades, técnicas del trabajo pedagógico si la investigación educacional no sólo es insuficiente sino casi inexistente, sobre todo en los últimos 7 años, debido a la desactivación del INIDE y porque hay universidades que han establecido formas aceleradas de titulación sin el requisito de sustentar una tesis. Algo similar sucede en muchos institutos pedagógicos, donde se ha llegado al extremo de titular a cambio de donaciones y/o construcciones.

⁶ DELGADO, SG. Kenneth, Evaluación y Calidad de la Educación. Pág. 149

Las profesiones modernas tienen tres rasgos fundamentales que si no cumplen las convierte en semiprofesionales. Estos son: la unidad entre teoría, práctica e investigación; percepción de la respuesta de satisfacción con el cliente y una autonomía profesional.

Lamentablemente se constata que ninguna de esas condiciones suele cumplirse. No hay relación entre teoría pedagógica, práctica profesional e investigación y tampoco habrá una respuesta de satisfacción con el cliente si existe un profundo deterioro en la calidad del servicio educativo. Hace falta autonomía profesional suficiente porque la inmensa mayoría del profesorado trabaja en situación laboral de dependencia y para que la agremiación correspondiente se limita a lo sindical.

2.1.5.1.1 Formación, capacitación y actualización

No todas las profesiones se hallan cuestionadas en su formación, capacitación o actualización. Sin embargo esta es una constante cuando se trata del magisterio, si se dice que requieren de “capacitación” o de la “actualización”; nos encontramos ante un requerimiento muy duro que confirma problemas de orden formativo.

Es indispensable, que los educadores sean recuperados desde su práctica y con un saber pedagógico que deben conocer, practicar desarrollar y reconstruir, esto implica mayor atención a las metodologías que a los contenidos y una labor de integración de las didácticas especiales con la didáctica general, en función de objetivos de aprendizaje a lograr y reforzar o consolidar, hay nuevas funciones y demandas elaborar el diagnóstico situacional, diseñar un proyecto educativo y un currículo adecuado a la realidad del centro, etc., son procesos de toma de decisiones en que se participa no como profesional, individual sino como miembro de un grupo e institución.

2.1.5.1.2 Condiciones de trabajo

Sin los Profesores y Licenciados de ciencias de la Educación no se podrá superar el atraso y deterioro educativo que padece el país. Esto significa que los educadores tienen cierto poder del cual no siempre hay conciencia colectiva.

La mayoría de los Profesores admiten estar comprometidos con la educación, pero que las condiciones de trabajo, determinadas desde el Ministerio de Educación, dificultan la expresión y plena realización de los valores e ideales educativos, muchos Profesores sienten su trabajo extremadamente burocratizado, al estar regulado por una serie de procedimientos administrativos rutinarios y sistemáticos que anulan o bloquean las oportunidades de juzgar profesionalmente la calidad del servicio educativo.

Por eso, se hace necesario reivindicar el derecho a la imaginación pedagógica y no esperar que la diversificación curricular venga “dirigida” desde la UGEL.

También por esa razón, las diversas facultades de educación de la universidad no deben estar pendientes de la política educativa del gobierno, o ministro de turno, para hacer investigación curricular y proponer alternativas de mejoramiento del currículo, o nuevas áreas de especialización pedagógica.

2.1.5.1.3 De lo individual y masivo, a lo colectivo

El trabajo docente consiste en ayudar a las personas para que desarrollen actitudes favorables al cambio, pero con sentido crítico y de rapidez de reacción hacia una nueva “acomodación” o adaptación. Tanto el proceso de formación inicial en los institutos o universidades, como los reciclajes posteriores deben tenerlo presente.

Esto supera la visión individualista y masiva de los procesos formativos, para asumir un compromiso de organización, colectiva hacia una calidad de la educación, y esta responsabilidad compete en primerísimo lugar a los educadores mismos y sus gremios o entidades representativas.

2.1.5.2 Usos y abusos en la supervisión

Las funciones de supervisión deben ejecutarse siguiendo un trabajo sistemático y científico, alejado de cualquier empirismo e improvisación. En este sentido, la supervisión implica un proceso de investigación descriptiva sobre diversas variables del quehacer educativo y también un trabajo de asesoramiento a los sujetos

intervinientes (docentes, alumnos, comunidad), a fin de potenciar su participación en la mejor aplicación del servicio educativo.

Actualmente se cuestiona los conceptos de fiscalización o de ayuda al docente, sustituyéndolos por una supervisión creadora que promueva cambios significativos para desarrollar la innovación en los sistemas educativos y en concordancia con los avances científicos, sociales y culturales del país.

Esto se relaciona con el análisis e investigación constante, sobre el quehacer educativo, para la autosuperación personal y profesional “llegando al autocontrol y autoconocimiento”.

2.1.6 Selección de Personal

2.1.6.1 Concepto

“Es el procedimiento administrativo que permite seleccionar al personal de acuerdo con las necesidades de la Institución Educativa y el presupuesto autorizado, comunicándolo al órgano administrativo inmediato superior para la formalización del contrato correspondiente”.⁷

2.1.6.2 Licencias

La licencia es la autorización para no asistir al centro de trabajo uno o más días. El uso del derecho de licencia se inicia a solicitud del trabajador. La licencia se formaliza mediante Decreto Directoral, copia del cual se remite al órgano administrativo inmediato superior. Las clases de licencias son: licencia sin goce de remuneraciones licencias con goce de remuneraciones y licencia a cuenta del periodo vacacional.

⁷ LIMACHE, L. Leónidas, Op. Cit. Pág. 53

2.1.6.3 Movimiento de personal

El movimiento de personal es la acción administrativa mediante la cual se autoriza a un trabajador a desempeñar funciones dentro de su institución Educativa. Existen dos acciones administrativas de personal:

- a) Destaque, es el desplazamiento temporal de un servidor nombrado a otra entidad a pedido de esta con el consentimiento del trabajador y debidamente fundamentado. Se requiere la opinión favorable de la entidad de origen, en este caso del Director de la Institución Educativa.
- b) Reasignación, en el caso del personal docente, es el desplazamiento del profesor de un cargo a otro igual o similar en cualquiera de las áreas magisteriales, manteniendo el nivel de carrera. Se realiza previa publicación de las plazas vacantes.

Para el personal administrativo es la acción administrativa, que consiste en el desplazamiento de dichos servidores de una entidad pública a otra, sin cesar en el servicio y con conocimiento de la entidad de origen.

2.1.7 Incremento de alumnos⁸

El mayor porcentaje de las matrículas se concentran en la primaria, 42%, seguido por la secundaria 34%, y en tercer lugar el nivel inicial con el 13% de las matrículas. En el caso de la educación básica, la regularidad es que casi las dos terceras partes pertenecen al sistema público, mientras que en la educación superior no universitaria y otras modalidades (educación especial, ocupacional), los porcentajes de matriculados son mayores en el sistema privado.

Cuando se toma la matrícula por provincias, corroboramos una vez más la centralidad de la provincia capital. En Arequipa provincia se concentra las dos terceras partes de las matrículas escolares de la región, en todos sus niveles.

⁸ www.regionarequipa.gob.pe/region/q_social/2006/PER_AQP1_Consulta%20-%20PDF.pdf 13-10-2006

CUADRO N° 01

**AREQUIPA: TOTAL MATRÍCULA POR PROVINCIA Y NIVEL
EDUCATIVO 2005**

PROVINCIA	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA
TOTAL	36287	140076	104525
Arequipa	27212	98543	78441
Camaná	1876	6858	5002
Caravelí	1237	4773	2813
Castilla	1232	5917	3465
Caylloma	2084	11593	6813
Condesuyos	472	2916	1867
Islay	1570	6094	4765
La Unión	604	3382	1359

Fuente: Estadística Básica 2005, DREA

Elaboración: Dirección de Gestión Institucional - Equipo Estadística. DREA

Según datos del Ministerio de Educación la población infantil atendida por el sistema educativo es de 1'117,759 lo que representa el 32.2 % de la población total de menores de 5 años. La población no atendida es el 67.8%. En el cuadro siguiente podemos apreciar la cobertura en los diferentes grupos etáreos.

CUADRO N° 02

TASA DE COBERTURA

Tasa neta de asistencia	Urbano	Rural	Total
Niños de 5 años	81.4	66.0	74.8
Niños de 4 años	53.0	50.5	51.9
Niños de 3 años	29.2	20.3	25.7
Niños de 0 a 3 años	3.3	1.0	2.5

Fuente: Perú Compendio estadístico 2001, INEI, Sistema Nacional de Estadística

Según esta información la edad más atendida es la de 5 años que alcanza el 74.8% y la menos atendida es la de 0 a 3 años de edad que atiende al 2.5%. Esto significa que la mayoría de niños de esta edad no ha tenido acceso a los servicios de Educación Inicial.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución de la matrícula en Educación Inicial, tanto en la modalidad escolarizada como en la no escolarizada, entre los años 1990 al 2001:

CUADRO N° 03

Matrícula de Educación Inicial de 0 a 5 años

Año	Modalidad	1990	1995	1998	1999	2000	2001
Total	Total	797.263	980.511	1.062.189	1.127.122	1.093.870	1.042.886
	Escolarizado	504.175	631.166	711.820	729.940	757.028	767.165
	No escolarizado	293.088	349.345	350.369	397.632	336.842	275.721
Estatal	Total	702.791	841.924	901.027	974.664	929.400	871.819
	Escolarizado	412.699	494.254	550.658	577.032	592.558	596.098
	No escolarizado	290.092	347.670	350.369	397.632	336.842	275.721
No Estatal	Total	94.472	138.587	161.162	152.458	164.740	171.067
	Escolarizado	91.476	136.912	161.162	152.458	164.740	171.067
	No escolarizado	2.996	1.675	0	0	0	0
Cobertura		22,6%	26,5%	28,6%	30,4%	29,6%	28,3%

Fuentes: Estadísticas Básicas 1990 - 2001. Ministerio de Educación. Unidad de Estadística Educativa.

Como se puede observar, la matrícula tuvo un crecimiento sostenido en los años 90, pero a partir de 1999 el crecimiento ha sido notablemente mayor en la educación privada que en la estatal y ha habido también un descenso considerable en los programas no escolarizados que atienden a la población en situación de pobreza en zonas urbano marginales y rurales.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la tasa neta de asistencia a educación inicial, en el período comprendido entre 1997 al 2000.

CUADRO N° 04

**TASA DE ASISTENCIA NETA A EDUCACIÓN INICIAL, SEGÚN
EDADES SIMPLES, SEXO Y ÁREA DE RESIDENCIA, 1997 – 2000**

	1997	1998	1999	2000
Total	46.9	51.6	54.7	50.2
De 3 años	22.0	21.8	25.9	25.7
De 4 años	47.3	54.0	55.6	51.9
De 5 años	69.9	75.4	79.3	74.8
Sexo				
Niños	46.0	51.7	54.4	74.4
De 3 años	22.8	20.8	22.8	23.6
De 4 años	47.1	53.2	54.4	49.2
De 5 años	67.6	76.7	81.5	70.4
Niñas	47.8	51.5	55.1	52.7
De 3 años	21.1	22.8	28.8	27.7
De 4 años	47.5	54.8	56.9	54.2
De 5 años	72.0	74.0	77.1	79.9
Área de Residencia				
Urbana	53.0	57.0	58.9	53.5
De 3 años	20.6	24.6	26.4	29.2
De 4 años	54.9	59.0	61.0	53.0
De 5 años	82.0	81.6	87.4	81.4
Rural	38.7	44.3	49.1	45.6
De 3 años	23.9	18.3	25.2	20.3
De 4 años	37.3	47.3	47.9	50.5
De 5 años	53.5	66.3	69.4	66.0

Fuente: Ministerio de Educación. Comisión Técnica de Educación Inicial (2002)

De acuerdo a lo que se puede observar en cuanto a la asistencia educativa, ésta es mayor en el ámbito urbano que en el área rural, con una mayor brecha en infantes de 3 años. En términos de género, las niñas -en todas las edades- presentan una tasa de asistencia mayor que la de los niños.

2.1.8 Edad

Tiempo que una persona ha vivido, a contar desde que nació, cada uno de los períodos en que se considera dividida la vida humana.

Edad adulta: la que sucede a la adolescencia.

Edad avanzada: ancianidad, relativo a personas de edad.

Edad crítica: período de la menopausia en la mujer.

Edad legal: la que la ley fija para el ejercicio de determinados derechos civiles o políticos.

Edad madura: la viril cuando se acerca a la ancianidad.

Edad viril: aquella en que el hombre ha adquirido ya todo el vigor de que es susceptible: comprende en general, unos veinte años; esto es, desde los treinta hasta los cincuenta, poco más o menos.

2.1.9 Comunicación⁹

2.1.9.1 Concepto

La comunicación debe incluir tanto la transferencia y el entendimiento del significado.

Una idea no importa cuan grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás. La comunicación perfecta, si es que hay tal cosa, existirá cuando un pensamiento o una idea se transmita de tal forma que la fotografía mental que perciba el receptor sea exactamente la misma que la imaginada por el emisor. Aunque en teoría es fundamental, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, por diversas razones.

⁹ ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional. Pág. 310

2.1.9.2 Barreras para la comunicación eficaz

- **Filtración:** se refiere a la manipulación de la información para que de esta manera sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que el cree que su jefe quiere oír, esta filtrando la información. Al tiempo que la información se pasa a los ejecutivos, tiene que ser condensada o sinterizada por los subordinados para que los que están en la cima no se sobrecarguen de información. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en el resultado de la filtración.
- **Percepción Selectiva:** los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchar basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que los decodifican. El entrevistador que espera que una solicitante de empleo ponga a su familia por encima de su carrera es probable que vea eso en las solicitantes, sin importar si ellas se sienten de esa manera o no.
- **Defensa:** cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en forma que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo. Esto es, se vuelve defensiva se compromete en comportamientos como atacar verbalmente a otros, hacer comentarios sarcásticos, ser excesivamente juiciosa y cuestionar los motivos de los demás. Así cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza., responden en formas que retardan la comunicación eficaz.
- **Lenguaje:** las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas. El significado de las palabras no esta en las palabras está en nosotros.
- **La edad, la educación y los antecedentes culturales:** son tres de las variables más obvias que influyen el lenguaje que una persona usa así como también las definiciones que da a las palabras.

2.1.9.3 Técnicas de Mejoramiento de la Comunicación

- Perfeccionar el mensaje
- Seguimiento
- Regulación del flujo de información
- Uso de la retroalimentación
- Empatía
- Repetición
- Estimulo de la confianza mutua
- Oportunidad
- Simplificación del lenguaje
- Escucha eficaz
- Evitar el uso del “run, run”

2.1.10 Toma de Decisiones¹⁰

2.1.10.1 Tipos de Decisiones de la Dirección

- a) **Decisiones Programadas:** Son por regla general reiterativas y rutinarias. Con el paso del tiempo y en virtud de la experiencia adquirida las organizaciones van desarrollando procedimientos específicos para tomar este tipo de decisiones los actos rutinarios de vestirse por la mañana o de conducir el automóvil para llevar a los niños a la escuela implican decisiones personales programadas. Es probable que usted acostumbre a tomar todos los días una serie de decisiones parecidas a estas. Casos de decisiones relacionadas con el trabajo son; por ejemplo, determinar que periodo de vacaciones hay que conceder a un empleado, decidir cuando enviar facturas a los clientes y hacer pedidos de oficina, la costumbre y los procedimientos de operación normalizada son las técnicas que con mayor frecuencia se utilizan para tomar este tipo de decisiones. Hoy en día los ordenadores manejan muchas decisiones programadas. Por ejemplo, un método

¹⁰ KREITNER, Robert, Comportamiento de las Organizaciones. Pág. 324

que cada vez con mayor frecuencia se está utilizando para elegir a nuevos empleados es el de las entrevistas de trabajo informatizadas.

- b) **Decisiones No Programadas:** Son novedosas y no estructuradas. Es lógico por tanto que no existan procedimientos previstos hasta el más mínimo detalle para tratar el problema sobre el que hay que decidir. Estas decisiones suelen tener consecuencias importantes. Los hospitales del país son buenos ejemplos de la toma sobre la marcha de decisiones no programadas.

2.1.10.2 Dinámica de la toma de Decisiones

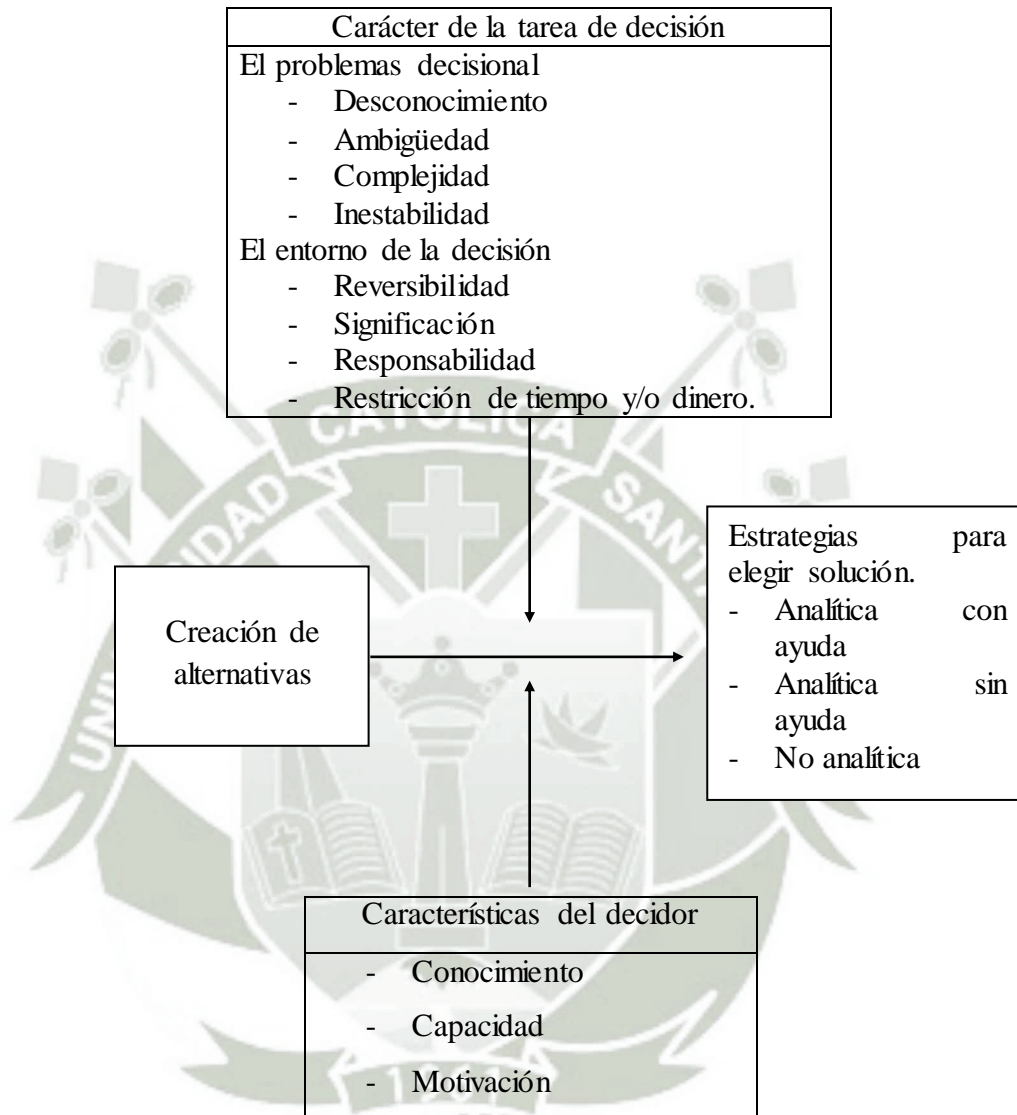
La toma de decisiones es mitad arte y mitad ciencia. La comprensión de estas dos dinámicas ayudará a los directivos a tomar mejores decisiones.

Elección de soluciones: una perspectiva contingencial, el análisis precedente de los diversos modelos de toma de decisiones hizo hincapié en el hecho de que los gestores eligen soluciones que satisfagan un nivel mínimo de aceptación sin embargo no se explicó de que modo los gestores evalúan y eligen de hecho las soluciones.

“Solo quien domine las técnicas de decisión y sepa adoptar las mas adecuadas, mas aún en situaciones difíciles, esta llamado a ocupar un cargo directivo”.¹¹

¹¹ ALVARADO, O. Otoniel. Op. Cit. Pág. 113

Modelo contingencial para elegir una solución



Características de la tarea de decisión: este conjunto de factores contingenciales refleja mayores sean estas demandas y restricciones tanto mas alta será a probabilidad de que se utilice un enfoque de análisis con componentes, las pertenecientes al problema específico y las que se relaciona con el entorno decisorio general, los problemas poco corrientes, ambiguos, complejos o inestables son los más difíciles de resolver y suelen requerir un análisis más sofisticado.

El entorno limita también el tipo de análisis que puede utilizarse.

- Características del decisor: el conocimiento, la capacidad y la motivación tienen influencias en el tipo de procedimiento analítico que el decisor emplea. Por lo general, la investigación avala la predicción de que las personas competentes y motivadas con las que con mayor probabilidad utilizarán las estrategias de análisis con ayuda.
- Relaciones contingenciales: las características de la tarea de decisión y el decisor pueden actuar recíprocamente de múltiples maneras para influir en la estrategia empleada para elegir una solución. Al elegir una estrategia, los decisores alcanzan un compromiso entre su deseo de adoptar decisiones correctas y la cantidad de esfuerzo y de tiempo que deben asignar al proceso de toma de decisiones.
- Intensificación del compromiso: se refiere a la tendencia a seguir fielmente una línea de acción ineficaz cuando es improbable que la situación adversa pueda todavía dar un giro.

2.1.10.3 Ventajas y desventajas de la toma de decisiones con la ayuda del grupo

La inclusión de grupos en el proceso de toma de decisiones tiene sus ventajas, pero también sus inconvenientes:

Ventajas

- Mayor masa crítica de conocimientos, un grupo puede aportar mucho más información y experiencias que tengan que ver con una decisión o con un problema que la que pueda adoptar un individuo por sí solo.
- Puntos de vista diferentes. Los individuos con experiencias e intereses variados ayudan al grupo a considerar las situaciones y problemas desde ángulos diferentes.

- Mayor Comprensión. Quienes experimentan personalmente el tema de la discusión del grupo sobre líneas de acción alternativas suelen entender el razonamiento en que se fundamenta la decisión final.
- Aceptación más amplia. Los que desempeñan un papel activo en la toma de decisiones y solución de problemas de grupo tienden a considerar el resultado como el “nuestro” y como no el “de ellos”.
- Terreno propicio para el adiestramiento. Los participantes con menos experiencia en la acción aprenden a hacer frente a la dinámica de grupo al participar activamente en la misma.

Desventajas

- Presión social. La ausencia de disposición para “mecer la barca” y la presión para el conformismo pueden combinarse, ahogando la creatividad de los participantes individuales.
- Dominio de una minoría. Algunas veces empecerá la calidad de la acción del grupo cuando este se somete a los que hablan más y más alto.
- Intercambio de favores políticos. El tejemaneje político pueden desplazar al pensamiento cabal cuando entra en juego el proyecto favorito a los intereses propios de un individuo.
- Sustitución de los objetivos. Alguna vez puede ocurrir que consideraciones secundarias, como ganar una discusión, imponer un punto de vista o desquitarse de un rival, pueden tomar el lugar de la tarea principal de adoptar una solución acertada o de resolver un problema.
- “Pensamiento de grupo”: Algunas veces la cohesión dentro del grupo determina que el ansia de unanimidad se sobreponga al pensamiento sólido al generar y evaluar líneas de acción alternativas.

2.1.10.4 Liderazgo¹²

Involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de sí, el liderazgo debe ser o no ser coercitivo (en oposición a usar la autoridad, las recompensas y los castigos para ejercer influencia sobre los seguidores) y es distintivo de la gerencia.

Liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de una meta.

El éxito de una organización o de cualquier grupo depende fundamentalmente de la calidad de su liderazgo.

Los líderes eficientes previenen el cambio, explotan vigorosamente las oportunidades, motivan a los seguidores a alcanzar niveles más elevados de productividad, corrigen las faltas y dirigen la organización hacia sus objetivos. Esta importancia se debe a la necesidad de coordinación y control.

2.1.11 Clima Institucional¹³

Las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben responder. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.

El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos, esto es, organizaciones que aprenden, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su

¹² P. ROBBINS, Stephen, Op. Cit. Pág. 346

¹³ www.teb.uab.es/pib/educar/0211819Xn27p103pdf 13-0-2006

repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Aunque resulta difícil llegar a una única definición o acepción del clima institucional, sí es posible determinar varios tipos de clima y algunas formas de describirlo y, de algún modo, ciertas posibilidades de medirlo con objetividad, lo que permite realizar algunas afirmaciones sobre el tipo dominante de clima en una organización y cómo repercute en una dinámica de organizaciones que aprenden.

Coherentemente con la propia multidimensionalidad del clima, se hace necesario abordarlo desde una perspectiva que podríamos denominar “integral”, esto es, valorando todos los elementos y los factores que aparecen directamente en la organización o forman parte de ella. En esta misma línea de objetividad y rigor, hemos de recurrir a la fundamentación científica del clima y la justificación técnica de las propuestas y actuaciones.

El clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros.

Parece incuestionable que para dar cumplimiento a una de las recomendaciones más ampliamente reconocidas y admitidas, como es la de flexibilizar las organizaciones, como forma de responder desde éstas a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo, configurando unas señas de identidad, es necesario hacerlo desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de «desaprender» y volver a aprender. ¿Cuál sería entonces la condición sin la cual no podríamos realizar una propuesta realista y seria en este campo? Desde la consideración de la organización como algo vivo, en el contexto educativo, hablaríamos del centro escolar como núcleo de la actividad educativa y del aula como espacio de operaciones didácticas. ¿Cuál sería la característica fundamental de esa organización?: la disposición a realizar un trabajo conjunto en

equipo, dispuesto a incorporar innovaciones, atento a los cambios internos y externos en el que el factor humano y el ambiente de trabajo en un modelo de previsión y planificación, destacan sobre todos los demás.

2.1.12 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

2.1.12.1 Concepto

“Es un documento orientador producto de un proceso de reflexión colectiva que postula básicamente el perfil del centro educativo en términos de un patrón axiológico de los perfiles (alumnos y docentes) y enfoques pedagógicos pertinentes, así como los objetivos y estrategias de desarrollo institucional a mediano y largo plazo”.¹⁴

2.1.12.2 Propósitos

- Canalizar aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa.
- Definir el marco doctrinal o ideario.
- Establecer los valores del centro educativo.
- Perfilar el tipo de alumno, estableciendo principios pedagógicos e indicadores.
- Perfilar el tipo de docentes que demande la Institución Educativa a la luz de las nuevas propuestas pedagógicas.
- Verificar los criterios y procesos pedagógicos.

2.1.12.3 Características

- Establece los objetivos para el mejoramiento de la Institución Educativa en el corto, mediano y largo plazo.
- Responde a las expectativas de la comunidad a la que pertenece la institución Educativa, a las necesidades de aprendizaje y formación de los alumnos, así como los requerimientos del desarrollo económico y social de la región y del país.

¹⁴ ALVARADO, O. Otoniel. Op. Cit. Pág. 69

- Promueve la participación y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo, así como la participación de padres y alumnos en el enriquecimiento de la propuesta.

2.1.12.4 Componentes

- a) Identidad de la Institución Educativa para comprender este primer componente, nos planteamos las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo somos?, con esta pregunta buscamos identificar elementos propios que nos caracterizan. Para responder consideramos nuestra ubicación geográfica, aspectos importantes de la historia de la Institución Educativa, valores que se imparte a los alumnos, fortalezas de las que la institución debe sentirse orgullosa.
- ¿Cómo queremos ser?, la pregunta es una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlos. Supone “evaluar” nuestras posibilidades de alcanzar el futuro deseado.

- b) Diagnóstico

Es el proceso mediante el cual es posible identificar las debilidades y potencialidades de la Institución Educativa.

El diagnóstico permite fundamentar cambios a partir de los resultados que se obtengan. Es un punto de referencia indispensable en toda acción planificada.

- c) Propuesta Pedagógica

La propuesta pedagógica es el conjunto de definiciones respecto a los procesos de aprendizaje de la institución educativa y a los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo. En la propuesta pedagógica se concreta la intencionalidad del PEI y constituye el instrumento orientador de todos los procesos en la institución educativa. Los elementos son:

- Comprensión de los procesos
- Criterios de acción pedagógica

- Propuesta de currículo
- d) Propuesta de Gestión

Gestionar es conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En la propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Son cuatro los elementos en el desarrollo de la propuesta de gestión:

- Organización Flexible
- Procesos de gestión
- Clima institucional
- Relaciones con la comunidad

2.1.12.5 ¿Cómo nos organizamos para formular el PEI?

La primera acción es informar a los docentes y padres de familia sobre los fines del proceso educativo y las ventajas que trae el PEI para el mejoramiento de la entidad del servicio que recibirán los educandos.

Para la formulación del PEI los agentes educativos: educandos, profesores, padres de familia y comunidad se organizan mediante equipos de trabajo, bajo la orientación del Director.

Los equipos se conforman considerando tres propósitos:

- **Rendimiento:** alcanza mejores resultados mediante el aporte multidisciplinario y las variadas experiencias.
- **Satisfacción personal:** Para hacer eficaz el trabajo en equipo debe ofrecer posibilidades de satisfacción a sus miembros: clima cordial, relaciones horizontales, opción para opinar, ser escuchado, mutuo respeto, por las posiciones divergentes.
- **Desarrollo personal:** como consecuencia de su participación en el equipo por efecto del interaprendizaje cada miembro del equipo desarrolla alguna nueva capacidad o cualidad.

El PEI será posible sí contamos con la participación y el compromiso de los docentes.

El capital más valioso para formular el PEI es el recurso humano. Es probable que encontremos mucho para hacer, pero no se puede hacer todo al mismo tiempo, debemos tener en cuenta los recursos disponibles y los que puedan generarse en el transcurso de su ejecución.

No existe una única manera de hacer el PEI, cada Institución Educativa tendrá que investigar varias metodologías para adaptarlas, modificarlas y hacerla suyas de acuerdo a sus posibilidades y condiciones reales.

2.1.13 Satisfacción de los Docentes¹⁵

2.1.13.1 Medición de la Satisfacción en el Trabajo

Previamente definimos la satisfacción en el trabajo como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Esta definición es a todas luces demasiado amplia. Sin embargo, esto es inherente al concepto. Recuerde, el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar dientes o manejar un camión. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los directivos, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo que a menudo son inferiores a lo ideal, y otras cosas similares. Esto significa que la evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo. ¿Cómo, entonces, medimos el concepto?.

Los dos métodos más ampliamente utilizados son la escala global única y la calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo. El primer método consiste en nada más pedir a los individuos que respondan una pregunta semejante a ésta: “Considerando todo, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo?”. Entonces los participantes contestan en cerrando un número entre uno y cinco, que corresponden a

¹⁵ ROBBINS, Stephen, Op. Cit, Pag. 151

las respuestas desde “altamente satisfecho” hasta “altamente insatisfecho”. El otro método la suma de las facetas del trabajo es más complejo. Este identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

¿Es uno de los métodos anteriores mejor que el otro? Intuitivamente, pareciera que sumando las respuestas de numerosos factores del trabajo se lograría una evaluación más precisa de la satisfacción en el trabajo. Esta investigación, sin embargo, no apoya la intuición. Este es uno de esos raros momentos en los cuales la simplicidad le gana a la complejidad. Las comparaciones de la escala global única con el método más lento de la sumatoria de los factores del trabajo, indican que la primera es más válida. La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que una sola pregunta se vuelve en realidad una medición más completa.

2.1.13.2 Factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo

Trabajo mentalmente desafiante

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

Recompensas justas

Los empleados quieren sistemas de salarios y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Claro, no todo mundo busca el dinero. Mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo. La mayoría de los empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

Colegas que brinden apoyo

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del supervisor de uno, es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el

buen desempeño escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

¡No olvide compatibilidad entre la personalidad y el puesto!

La gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto, es probable que sean más exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

Es cuestión de genes

Un análisis de los datos relativos a la satisfacción de una muestra de individuos, llevado a cabo durante un periodo de más de 50 años, encontró que los resultados individuales eran estables con el tiempo, aun cuando estas personas cambiaban de empresa y de ocupación. Esta y otras investigaciones sugieren que una porción significativa de la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente. Esto es, la disposición del individuo hacia la vida positiva o negativa se establece por su composición genética, se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición hacia el trabajo. Dada esta evidencia, podría ser que, cuando menos para algunos empleados, no existan muchos gerentes que puedan influir en su satisfacción. Manipular las características del trabajo, las condiciones laborales, los premios, y el ajuste al trabajo podría tener muy poco efecto. Esto sugiere que los gerentes deberían enfocar su atención en la selección del empleado.

2.1.13.3 El efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado

Satisfacción y productividad

Las primeras opiniones sobre la relación entre la satisfacción y el desempeño pueden resumirse esencialmente en el enunciado: “un trabajador feliz es un trabajador productivo”, estaba más basado en un razonamiento deseado que en una evidencia contundente.

La investigación más reciente proporciona un soporte renovado para la relación original satisfacción-desempeño. Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos.

Satisfacción y ausentismo

Se encuentra una consistente relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es moderada. Ciertamente tiene sentido que los empleados insatisfechos tal vez falten más al trabajo, otros factores tienen un impacto en la relación y reducen el coeficiente de relación.

Satisfacción y rotación

La satisfacción está también relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que encontramos para el ausentismo. Sin embargo, otra vez, otros factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, y la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo actual.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. Específicamente, el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de la rotación para quienes tienen desempeño superior. ¿Por qué? La organización típicamente hace esfuerzos considerables para mantener a estas personas. Obtienen incrementos de salario, grandes elogios, reconocimientos, oportunidades de ascensos mayores y otros. Lo opuesto tiende a aplicar para quienes tienen un desempeño pobre.

Algunos individuos en general se quejan más que otros, y tales individuos, cuando están insatisfechos con su trabajo, muestran menor probabilidad de renunciar que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida. Así, si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el trabajo, el que tiene más

probabilidad de renunciar es aquél con la mayor predisposición a sentirse feliz o satisfecho en general.

2.1.15.4 ¿De qué manera los empleados expresan la insatisfacción?

La insatisfacción se expresa de diversas formas:

- **Salida:** insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización, incluyendo el buscar una nueva posición, así como también la renuncia.
- **Expresión:** tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia de mejoras, la discusión de los problemas con superiores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad:** esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, incluye hablar a favor de la organización en respuesta de la crítica externa y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.
- **Negligencia:** esperar pasivamente que empeoren las condiciones, incluyendo el ausentismo crónico o la impuntualidad, el esfuerzo reducido y una tasa mayor de error.

2.2 Calidad Educativa¹⁶

Elevar la calidad de la Educación se ha convertido en un nuevo reto conforme al cual deberán plantearse las teorías y la práctica en el trabajo educativo. Esto se ha hecho mas notorio a parir de la década de los años 80 a nivel internacional, no obstante que en términos económicos es calificada como la “década perdida” en el caso de los países de Latinoamérica según la CEPAL.

El término “calidad” proviene del latín “qualitas” que significa "cualidad". Este vocablo ha tenido diversas connotaciones, que podemos sintetizar en tres: tradicional, modernizante y dialéctica.

¹⁶ DELGADO, SG. Kenneth, Op. Cit. Pag. 33

Desde el punto de vista tradicional se asume que las propiedades son derivadas de una esencia inmutable como las propiedades son inherentes a una sustancia y la educación no lo es, entonces tendríamos que remitirnos a la esencia del ser humano en este concepto la educabilidad vienen a ser una propiedad del ser humano derivada de su esencia racional. En tal, sentido, si la Educación sirve para ser concreta una potencialidad ya existente resultaría incorrecto hablar de Calidad en Educación, aunque realmente significaría desarrollar de mejor manera la educabilidad en función de la perfección del ser humano.

De acuerdo a lo anterior entonces, elevar la Calidad de la Educación no consistiría en transformarla sino en perfeccionarla. Es decir, reforzar los procesos educativos tal y como se dan predominantemente, dando prioridad a la simple reproducción de información. Es decir, al memorismo enciclopedista que conlleva a teorías modogmático y esquematizados.

Según la opción modernizante, estamos con un discurso que plantea como valores incuestionables el progreso, la civilización y lo moderno. En tal sentido, los problemas se plantean solamente en relación con los resultados: la eficiencia del proceso y la eficiencia de los medios. De acuerdo a lo anterior, el vocablo “cualidad” sirve para designar metas, hábitos y capacidades que puedan someterse a medición objetiva. En consecuencia, se considera Calidad de la Educación aquella determinación de tendencia cuya medición revele el grado en que los medios conducen de una manera más o menos rápida y directa hacia los objetivos.

El punto de vista dialéctico difiere de los anteriores por varias razones:

- Está signado por la transformación y no por la conservación. De ahí que elevar la calidad de la Educación implica transformarla, cambiarla radicalmente, no es simplemente un proceso de perfeccionamiento o progreso cuantitativo, sino un cambio cualitativo que se construye sobre la superación de los momentos anteriores. La cuestión está entonces en transformar los fines, los medios, el proceso mismo.

- No se descarta el valor de las teorías ni de la memoria, pero se considera que resulta improductiva la simple acumulación de información cuando ésta cambia constantemente. De ahí que se requiere promover el uso crítico del conocimiento acumulado y estimular procesos de construcción teórica promoviendo el descubrimiento, la capacidad problematizadora, la crítica de la propia experiencia, la creatividad.
- El docente cambia su rol de transmisor de información para compartir con los estudiantes un proceso educativo conjunto de crítica y creación.

Solamente así adquiere sentido vincular teoría y práctica, escuela y comunidad, docencia e investigación y obviamente la necesidad de promover la interdisciplinariedad, la educación abierta, la flexibilidad del currículo y la correspondencia de éste con las necesidades de la sociedad.

- La racionalidad de los procesos educativos se funda en su historicidad y por lo tanto, los criterios de eficiencia, congruencia y pertinencia con los que suele abordarse letalidad de la Educación estaría validada por sus resultados.
- Las entidades formadoras de educadores deben de replantear su rol y esforzarse por formar más que transmisores, a personas autodidácticas, investigadores de la educación, sujetos críticos y creativos que estén dispuestos para la innovación de métodos y técnicas educativas, en plena interacción con los educandos, haciéndose constructores ambos de un proceso educativo abierto y cambiante.

2.2.1 Concepto

“La expresión calidad educativa se identifica con el rendimiento académico o la eficiencia externa o interna del sistema educativo. Suele identificarse calidad con resultados y no con todo el proceso educativo”.

“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”.¹⁷

2.2.2 Factores que interactúan para el logro de la calidad

- a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la ley general de educación.
- b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- g) Investigación e innovación educativas.
- h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas las regula y supervisa.

¹⁷ LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, LEY N° 28044. Pág. 8

2.2.3 Capacitación¹⁸

La autora Cepeda Nora¹⁹ nos plantea ubicar la capacitación docente en la continuo educación inicial formación permanente, teniendo a la práctica docente como eje articulador. Opta por una perspectiva en la que los maestros y maestras se constituyan en profesionales reflexivos, capaces de cuestionar su práctica. Problematicar su relación con la teoría y convertirse en investigadores de los procesos que viven en el aula.

¿Qué esperan los maestros de un programa de capacitación?

Generalmente soluciones concretas a problemas vividos en la cotidianidad del aula, por ejemplo, cómo enseñar a leer y escribir, qué hacer con un niño inquieto, cómo lograr la atención durante la clase, cómo mantener la disciplina en el aula, cómo desarrollar la autoestima en los niños, cómo evaluar, etc. Demandas justas, pero que buscan respuestas desde fuera, desde la voz autorizada de un “especialista”, de alguien que indique cómo proceder en tal o cual situación.

Los programas de capacitación tienen que reconocer que el sujeto maestro es un adulto pensante, con capacidad para apropiarse del conocimiento de manera creativa, y más aún, capaz de producir conocimiento desde la propia práctica. Es preciso tener en cuenta que la práctica en sí misma no tiene validez formativa sino genera procesos de reflexión sobre la misma. Por eso es necesario apuntar a la formación de profesionales reflexivos, capaces de vincular teoría y práctica, acción y reflexión.

Si bien la capacitación profesional es un deber y un derecho personal, es también responsabilidad institucional. La escuela se convierte así en un centro de formación permanente de su propio personal. El Director y el subdirector asumen un rol significativo en tanto conductores del centro educativo, sin embargo es necesario contar con un equipo de trabajo pedagógico que comparta la gestión y descentralice

¹⁸ SIU A. Rocío J. Gestión Educativa. Pág 66

¹⁹ CEPEDA, Nora. Revista Tarea N°40. Pág 14

funciones, encargado de planificar y diseñar el programa de capacitación, promover su desarrollo y evaluar los resultados. Conviene tener en cuenta:

- Las expectativas y necesidades del personal docente, directivo y administrativo, que participará en el programa.
- Los problemas y las necesidades de los alumnos.
- Los problemas de la Institución Educativa, relaciones humanas, organización, infraestructura, etc.

Entendida así, la capacitación docente abre nuevas perspectivas de socialización de experiencias y saberes, creando redes de instituciones educativas que comparten realidades comunes.

El documento diagnóstico general de educación formación, capacitación, y profesionalización docente, escrito por Escobar Batz Nery²⁰ nos plantea que: “La formación magisterial se presenta masificada, retórica y carente de espacios para la práctica de los aprendizajes, hay una ausencia de estudios sobre la efectividad y desempeño del rol docente, se presenta la necesidad de crear un sistema de selección y evaluación que asegure niveles de competencia profesional altos, no resultan claros los factores que determinan la elección de la carrera magisterial, no se explotan las múltiples posibilidades de generación de recursos materiales para apoyar la formación docente, siendo estos esencialmente textos impresos y los materiales audiovisuales y multimedia están limitadas a algunas experiencias innovadoras de instituciones particulares”.

Contribuyen también a esta decisión, los avances del diagnóstico que realizaba la ONG GRADE sobre los problemas, las perspectivas y los requerimientos de la formación magisterial en el Perú. Un resumen con las principales dificultades encontradas fueron:

²⁰ ESCOBAR BATZ, Nery Luz, Revista Tarea N° 46. Pág. 46

- Un currículo con problemas de pertinencia, que presenta fragmentación de los contenidos, con escasa atención a las necesidades de integración y aprendizaje activo y reflexivo.
- Metodología inadecuada, formas de enseñanza predominantemente lectivas basadas en la comunicación oral con poco requerimiento de trabajo práctico, lectoras e investigaciones, que limitan un compromiso más activo de los estudiantes en la construcción de sus conocimientos disciplinarios y pedagógicos.
- Insuficiencia de equipamiento de bibliotecas y laboratorio que apoyen un trabajo académico adecuado a las exigencias modernas en la formación del docente.
- Situaciones de práctica profesional que ofrecen poca oportunidad de crecer en la tarea de enseñar a través de procesos adecuados que favorezcan el análisis reflexivo tanto del alumno como de los docentes a cargo de la didáctica especial.
- Falta de estímulo para atraer alumnos talentosos con vocación de maestros a la carrera docente.

Desde esta perspectiva tenemos todavía muchos retos entre ellos:

- Trabajar en la revalorización de la profesión docente para captar los mejores alumnos para la formación docente.
- Fortalecer los centros de formación para que asesoren y gerencien innovaciones educativas en sus instituciones y sean apoyo para los centros educativos de su área de influencia.
- Diseñar un sistema de formación permanente que recoja lo aprendido en las experiencias desarrolladas hasta el momento.
- Actualizar permanentemente el currículo de formación docente, de modo que responda a las demandas del sistema educativo.

- Incorporar el uso pedagógico de las nuevas tecnologías de la comunicación e información.
- El equipo como espacio de construcción del conocimiento.

Es importante promover el trabajo en equipo como facilitador de la capacitación entre pares., del intercambio de saberes y de la construcción de propuestas. Merecen especial atención las jornadas pedagógicas que se han constituido en espacios de capacitación de muchos centros educativos convirtiéndose en el lugar de encuentro profesional e interaprendizaje, mediante el intercambio de experiencias, el trabajo grupal, etc.

En síntesis creemos que una capacitación docente significativa supone lo siguiente:

- Que sea asumida por la institución escolar, comprometiendo activamente a todos sus miembros en el marco de su proyecto educativo.
- Que responda a situaciones concretas de una realidad, a las características personales y profesionales de los docentes.
- Que recupere y valore los saberes y las expectativas previas de los docentes para promover el desarrollo del saber pedagógico, el pensamiento crítico y creativo.
- Que apunte a cambios en el desempeño en el aula y en la manera de organizar y gestionar la escuela.
- Que incentive la creatividad y promueva alternativas ante los problemas educativos del centro.
- Que desarrolle la autoestima personal y profesional de los maestros.

2.2.4 Estrategias Metodológicas²¹

2.2.4.1 Conceptualización

Se utiliza la denominación de estrategias metodológicas para identificar principios, criterios y procedimientos que configuran formas de actuación del docente en relación con la programación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este componente didáctico respondería a la pregunta ¿Cómo se enseña?

2.2.4.2 Área de las Relaciones afectivas y sociales

a) El desarrollo afectivo y social del niño

En relación con el estudio del desarrollo afectivo y social del niño se pueden reconocer diversas tendencias que oscilan entre dos posiciones radicalizadas:

- **Las innatistas:** consideran que la dimensión socioafectiva de la personalidad infantil llegará a ser tan solo lo que es; es decir, está determinada fundamentalmente por factores innatos escasamente modificables por el medio.
- **Las ambientalistas:** consideran que la dimensión socioafectiva de la personalidad infantil está modelada, fundamentalmente, por las fuerzas extrínsecas del niño.

Entre estas posiciones se encuentran las teorías que reconocen que el desarrollo de esta dimensión de la persona se da a través de un proceso de interacción entre las condiciones del sujeto, sus experiencias y las fuerzas ambientales.

Estas aportaciones se organizan en los siguientes ejes:

²¹ DE DENIES, E. Cristina. Didáctica del Nivel Inicial. Pág. 75

El proceso de socialización

Según Wallon²² el niño, desde su nacimiento, se va desarrollando como ser individual y social a través de la interacción permanente con los otros. A partir de una indiferencia yo-mundo, irá gradualmente tomando conciencia de su propia identidad y de la de los otros.

Esta evolución social parte de un estado de “simbiosis psicológica”, característico de los primeros tiempos de la vida del niño, hasta que logra recortarse como un yo individual alrededor de los tres años.

Entre los 3 y los 6 años está caracterizada por el conflicto entre la necesidad de autoafirmación y el fuerte vínculo afectivo que lo une a la familia. Los celos, la envidia, son los sentimientos que impregnan las relaciones sociales del niño en el núcleo familiar, que es el ámbito privilegiado de socialización en esta etapa de construcción de la propia persona.

La institución escolar proporciona oportunidades riquísimas para ampliar y profundizar estas experiencias básicas de socialización a través de la interacción con grupos y personas con características diferentes de las del contexto familiar.

El desarrollo moral del niño

Numerosos autores consideran que el comportamiento moral se va desarrollando progresivamente en estrecha vinculación con el desarrollo de otras dimensiones tales como la inteligencia, la afectividad y la socialización.

Las aportaciones de Piaget²³ tienen un carácter decisivo en el estudio del desarrollo moral del niño. Este autor describe el desarrollo moral como una progresiva construcción e interiorización de normas, que se va dando a través de etapas diferenciadas.

²² WALLON H. Los orígenes del carácter del Niño. Pág 76

²³ PIAGET, J, El criterio Moral del Niño. Pág. 77

- Una etapa egocéntrica: el niño se resiste a la autoridad y voluntad de los otros, oponiendo su pretensión de atenerse a sus propios intereses y necesidades.
- Una etapa autoritaria: se caracteriza por la sumisión a la autoridad. El niño cree que para ser "bueno" ha de "obedecer al adulto.
- Una etapa de reciprocidad: las normas son aceptadas y respetadas por que su función es regular las relaciones sociales que surgen como expresión de relaciones recíprocas.
- Una etapa de equidad: el interés y las relaciones entre los hombres se basan en sentimientos de justicia y amor. Estos vínculos surgen como consecuencia de las actitudes cooperativas y recíprocas entre los hombres.

El desarrollo psicosexual

Uno de los aportes fundamentales de la corriente psicoanalítica a la comprensión del desarrollo humano y a la pedagogía ha sido su concepción acerca de la evolución de la sexualidad. A través de esta teoría se han explicado las características de la sexualidad infantil, que se va estructurando en distintas etapas: oral, anal, genital o fálica y de latencia hasta llegar a la sexualidad adulta.

Alrededor de los tres años, y ya recortado como un yo independiente de los otros, el niño descubre sus genitales y las diferencias anatómicas entre el varón y la mujer. Esta cuestión se plantea de manera diferente en el niño y en la niña:

- En el niño: descubre que no todos son iguales a él; que su mamá es diferente y que, en cambio, tiene los mismos órganos que su papá. Se siente aventajado al compararse con las niñas, pero al hacerlo, surgirá también el miedo a perder sus órganos genitales por una fantasía de castración.
- En la niña: descubre que no todos son iguales a ella. Se siente desvalorizada y desvaloriza también a su madre y a las otras niñas, mientras que su padre y los otros varones resultan admirados.

Entre los tres y los seis años se enfrenta con el desafío de conquistar un lugar en la estructura familiar. Elige una figura parental como objeto de su amor (generalmente el de sexo opuesto) y rivaliza con el otro para conquistarla.

De la aceptación de esta trilogía (padre, madre, hijo/a) surgirá de manera progresiva la identificación con el rival, deseando ser como él/ella en el futuro.

La elaboración de los conflictos de la etapa edifica le permitirá acceder al período de latencia.

En el transcurso de este proceso, el niño:

- Reconoce su propia identidad sexual.
- Se cuestiona acerca del nacimiento y la muerte.

b) Propuesta de estrategias metodológicas

Se consignan a continuación algunos principios que se consideran orientadores para el desarrollo de estrategias didácticas que favorezcan la consecución de los objetivos y contenidos propuestos para esta área.

- Comprender las características del desarrollo afectivo y social del niño.
- Aceptar los sentimientos del niño, sin prejuicios, para ayudarlo a conocerse a sí mismo.
- Estimular al niño para el logro de una mayor autonomía:
- Brindarle oportunidades para que escoja, decida, emita opiniones, proponga iniciativas.
- Utilizar sanciones de reciprocidad cuando resulte necesario sancionar su conducta.
- Limitar al mínimo las coacciones, dando oportunidad para que pueda él mismo realizar elecciones.
- Apoyar al niño para que confíe en sus posibilidades y no se desanime fácilmente.
- Favorecer la participación para la construcción y aceptación de normas que regulen el funcionamiento del grupo.

- Propiciar el desarrollo de relaciones cooperativas entre los niños.
- Facilitar el intercambio de opiniones, expectativas, intereses.
- Ayudar para que el grupo coordine puntos de vista divergentes y resuelva conflictos entre ellos.
- Promover el conocimiento y significatividad social de los comportamientos, normas y valores básicos de la comunidad.
- Favorecer el conocimiento y respeto de diferentes modalidades culturales que interactúan en la comunidad.
- Actuar coherentemente con las normas, pautas y valores que se pretende transmitir, teniendo en cuenta que el docente es también modelo de identificación.
- Posibilitar el ejercicio de comportamientos, actitudes y normas en situaciones significativas y contextualizadas en situaciones cotidianas.
- Marcar con claridad los límites que contribuyen a dar seguridad y confianza al niño.
- Ayudar al niño a restringir sus actividades y deseos para permitir también las de los otros.
 - Atenderlo en situaciones frustrantes, pero no protegerlo de toda frustración: el niño evoluciona y madura a través de pequeñas frustraciones que lo impulsan a sortear obstáculos y que favorecen el aprendizaje y la maduración. Ante la frustración, apoyarlo a través de estímulos positivos (ejemplo: valorar el esfuerzo realizado), pero sin resolverle todas las dificultades.
 - Contar historias en las cuales se reflejen las situaciones conflictivas (celos, temores, etc.) vividas por otro para que el niño pueda dialogar e identificarse con el personaje.
 - Favorecer la expresión de situaciones placenteras y/o displacenteras a través de diversas formas de comunicación y expresión: palabra, gesto, cuerpo, juego, plástica, etc.

- Facilitar el aprendizaje del cuerpo humano como una totalidad, incluyendo la sexualidad.
- Fomentar conductas y actitudes positivas respecto del sexo (ausencia de discriminación, etc.)
- Promover relaciones de aceptación y respeto entre los miembros de diferente sexo.
- Utilizar situaciones emergentes para aclarar dudas, responder a interrogantes vinculados a diferencias sexuales, gestación, embarazo, nacimiento.
- Ser consciente de que se nace con un cuerpo de varón o mujer, pero que la femineidad y la masculinidad se aprenden a través de la identificación con determinados modelos significativos para el niño.
 - Unificar criterios a nivel institucional y con el grupo de padres acerca de la función de la escuela en relación con la educación sexual.
- Ser consciente de que la transmisión de los comportamientos y actitudes socioafectivas y sexuales se realiza a través de la familia, de los medios de comunicación y también de la escuela.

2.2.4.3 Área de la Comunicación y Expresión E1 desarrollo de la función semiótica

Alrededor de los dos años aparece la función semiótica. Se manifiesta por un conjunto de conductas que implican la evocación de un objeto o situación ausente y suponen la capacidad de representación. Lo que se quiere representar constituye el significado, que es representado por un significante. La palabra, el dibujo, el juego son significantes que remite a un significado. Por medio del reconocimiento de señales y signos y de la producción de los suyos propios, el niño se inicia en la comprensión de que los signos constituyen una forma de expresión y comunicación con los otros. Una de las formas privilegiadas de las posibilidades de los símbolos es el juego simbólico.

A partir de la utilización de símbolos como representación de objetos y situaciones, se inicia el camino hacia la creación de códigos. Se entiende por código una

organización de símbolos que respeta determinadas normas. La creación de códigos abre un abanico de posibilidades comunicativas y acerca al niño a las convenciones sociales más generalizadas: la lengua escrita, el lenguaje matemático, etc.

Durante este proceso, el dibujo, que es en sí mismo un símbolo, es también utilizado como un medio de comunicación y expresión.

Este proceso hacia la creación y construcción de códigos no verbales va acompañado por el proceso de desarrollo del lenguaje oral.

El desarrollo del lenguaje oral

El lenguaje egocéntrico expresa una lógica egocéntrica; el niño es incapaz de ponerse en el lugar del otro. No sabe discutir con el otro y se limita a confrontar sus afirmaciones contrarias.

El lenguaje socializado expresa una lógica descentrada: la posibilidad de colocarse en el lugar del otro, la discriminación entre el punto de vista propio y el del otro.

Del lenguaje oral al lenguaje escrito

Se concibe la escritura como un sistema de representación del lenguaje oral, desde este enfoque, leer implica siempre comprender y escribir, implica siempre expresar significados.

Diversas teorías han explicado el inicio y desarrollo del conocimiento de la lectoescritura. Se presenta una breve síntesis de dos de esas teorías que orientan las estrategias metodológicas.

Según el planteo de Vigotsky²⁴ la escritura es un simbolismo de segundo orden que se convierte paulatinamente en un simbolismo de primer orden.

- Simbolismo de primer orden: sistema de símbolos que representan directamente las cosas y/o las relaciones entre ellas. Ejemplo: el lenguaje hablado, el gesto.

²⁴ VIGOTSKY. El desarrollo de los procesos Psicológicos Pág. 84

- El Simbolismo de segundo orden: es un sistema de símbolos que representa indirectamente las cosas y/o sus relaciones. Este tipo de representación implica la existencia de un nexo entre la escritura y las cosas.

Vigotsky investigó el proceso a través del cual la escritura, que se inicia como un simbolismo de segundo orden, se transforma luego en un simbolismo de primer orden. Para este autor, la escritura, de manera gradual, deja de representar el lenguaje oral para representar directamente las cosas y sus relaciones.

El gesto, el habla, el dibujo, el juego constituyen las primeras manifestaciones de representación simbólica. En un momento determinado, el niño descubre que las granas significan algo, este descubrimiento lo conduce al camino de la escritura.

Propuesta de estrategias metodológicas

Se plantean a continuación algunos principios que se consideran orientadores para el desarrollo de estrategias didácticas que favorezcan el logro de los objetivos y contenidos propuestos para esta área:

- Brindar al niño un amplio abanico de situaciones y recursos facilitadores de la expresión y comunicación a través de lenguajes verbales y no verbales.
- Plantear situaciones que favorezcan la interpretación y utilización del lenguaje gestual, corporal, plástico, musical.
- Asumir, desde el rol docente, una actitud abierta, flexible, entusiasta, que estimule el desarrollo del proceso creativo.
- Crear un clima permisivo, flexible y respetuoso para que el niño se exprese con confianza y seguridad. Animarlo para que utilice diferentes medios de expresión, comunicación y creación: escucharlo, mirarlo con atención, a él, a sus producciones, realizar comentarios sobre lo expresado.
- Facilitar el contacto directo del niño con diferentes manifestaciones artísticas de la literatura, escultura, pintura, música, danza, teatro.

Lenguaje oral

- Conocer el lenguaje infantil: el docente debe recabar información (registrada en situaciones anteriores diversas) acerca de las competencias lingüísticas del niño como productor (hablar) y receptor (escuchar), aceptando la lengua de cada uno como punto de partida.
- Ofrecer, a través de todas las situaciones escolares, modelos lingüísticos adecuados no infantilizados, entendibles para el niño y que amplíen y desarrollen vocabulario, estructuras y funciones del lenguaje. Frente a los “errores” del niño, que expresan frecuentemente niveles operatorios del pensamiento, la actitud del docente será la de registrarlos, sin corregir, y estimular oportunamente, en situaciones significativas para el niño, el uso correcto de patrones lingüísticos.
- Crear ámbitos y situaciones que posibiliten amplias y variadas experiencias facilitadoras del desarrollo de las diversas funciones del lenguaje.
- Desarrollar propuestas que faciliten la comprensión, creación y utilización de códigos diferentes utilizando diversos tipos de señales y signos tales como:
 - Guiar la observación, descripción e interpretación de láminas.
 - Guiar la narración de historias breves representadas por medio del dibujo en bandas de papel, ordenadas de izquierda a derechaCrear y utilizar sistemas de signos para establecer recorridos, representar situaciones diversas.
- Programar e implementar actividades que favorezcan el desarrollo de diversos aspectos relacionados con la lectoescritura.
- Comprender que el eje del aprendizaje de la lectoescritura pasa por el proceso de construcción que realiza el niño. Conocer las etapas que el niño recorre en este proceso para plantear situaciones que le provoquen conflictos.
- Programar y desarrollar acciones con la familia.
- Estimular la participación de la comunidad para proveer a las familias con escasos recursos de los medios necesarios para desarrollar estas acciones.

2.2.4.4 Área del Aprendizaje de las Ciencias

- a) El desarrollo de los procesos cognoscitivos: éstos aspectos se organizan en los siguientes ejes:
- Conocimiento lógico-matemático.
 - Desarrollo de las relaciones espaciales.
 - Construcción de la noción de medida.
 - Desarrollo de las relaciones temporales.
- b) Propuesta de estrategias metodológicas: se plantea a continuación algunos lineamientos metodológicos que favorecen el logro de los objetivos y contenidos propuestos para esta área:
- Conocer las características del niño y el proceso de desarrollo operatorio.
 - Conocer los distintos momentos (niveles) y procedimientos vinculados con la construcción de los conocimientos que realiza el niño para intervenir eficazmente desde el rol de educador.
 - Comprender que el aprendizaje de los procedimientos y contenidos vinculados con esta área se realiza en la medida en que el niño se ve enfrentado a conflictos que le demandan nuevas coordinaciones de esquemas para resolverlos.
 - Programar e implementar situaciones de aprendizaje que provoquen un desequilibrio óptimo en el aprendizaje; si el objeto de conocimiento supera en gran medida sus posibilidades operatorias, no se produce la asimilación; si, por el contrario, el objeto de conocimiento puede ser asimilado totalmente por los esquemas que el sujeto ya posee, tampoco se produce la necesidad de modificarlos.
 - Interpretar los errores del niño y respetar aquellos que expresan aspectos importantes del proceso constructivo: corregirle determinados errores podría significarle una desconfianza en su propio razonamiento.
 - Plantear situaciones que le permitan comprobar el acierto o desacierto de sus hipótesis.

- Favorecer la construcción del conocimiento físico (las propiedades físicas del objeto, sus posibilidades de movimiento y modificación) a través de la observación y experimentación.
- Estimular la participación activa del niño para proponer ideas, plantear problemas. Preguntarse a sí mismo y a los otros sobre los fenómenos que lo rodean.
- Orientar al niño para que compare objetos, hechos, fenómenos y establezca similitudes y diferencias.
- Promover el desarrollo de relaciones de causalidad a través de la observación y experimentación sobre el medio físico, natural y social que lo rodea.
- Favorecer el desarrollo de las relaciones espaciales y temporales desde lo vivencial a lo percibido y representativo.
- Utilizar diversas situaciones espontáneas o creadas para observar con qué estrategias lógico-matemáticas opera el niño.
- Formular preguntas para averiguar el criterio que utiliza el niño para resolver situaciones problemáticas.
- Intervenir luego, planteando un conflicto para provocar el desequilibrio.
- Estimular el intercambio y discusión entre los niños: las contradicciones producen reorganizaciones motivadas por la necesidad de entender el punto de vista del otro.
- Facilitar la utilización de recursos variados del medio físico, natural y social para agrupar, ordenar, establecer correspondencias, cuantificar.
- Utilizar consignas que orienten las acciones del niño sin pautar los criterios.
- Favorecer el desarrollo de experiencias lingüísticas relativas al lenguaje matemático: estimular el inicio y desarrollo de la identificación, interpretación y creación de símbolos y signos matemáticos.

- Integrar experiencias de conocimiento lógico-matemático y físico con actividades psicomotoras y la utilización de lenguajes verbales y no verbales que permitan la expresión y comunicación de esas experiencias con los otros.
- Organizar un contexto con carácter lúdico para el desarrollo de las actividades que satisfaga la necesidad de juego del niño.

2.2.4.5 Área del Conocimiento del Mundo Físico, Natural y Social

a) Naturaleza del conocimiento del medio físico, natural y social

Conocer el medio natural, físico y social implica que el niño aprenda a sentir e interpretar el mundo vivencial que le es propio.

Aprender a sentir el mundo implica comunicarse con la realidad natural y social optimizando la sensibilidad afectiva y perceptiva frente a toda esa realidad. Este aprendizaje compromete, además de la dimensión socioafectiva, la dimensión cognoscitiva, ya que la alfabetización ecológica proporciona al niño los instrumentos lógicos para actuar autónoma e inteligentemente sobre el medio.

La estrategia didáctica se orientará hacia el desarrollo de las competencias psicomotoras, verbales, lógicas, expresivas y científicas del niño, utilizando todo el medio circundante como ambiente alfabetizador.

b) Propuesta de estrategias metodológicas

- Orientar al niño para sentir, interpretar y recrear los lenguajes del ambiente físico, natural y social.
- Programar, interpretar y evaluar la exploración del medio físico, natural y social.
- Favorecer la reconstrucción y recreación del ambiente en la escuela.
- Brindar oportunidad para la participación en actividades, festejos y conmemoraciones significativas de la comunidad.

- Ayudar al niño a desarrollar una actitud de curiosidad, interés y respeto hacia el mundo que lo rodea, a fin de comprometer, gradualmente, conductas de cuidado y preservación del medio que lo circunda.
- Guiar la integración de la vivencia afectiva, cognoscitiva y física para la comprensión integradora del ambiente y del niño en interacción con su medio.

2.2.4.6 Área de la Educación Psicomotora. El cuidado del cuerpo y la salud

a) Desarrollo psicomotor

La maduración psicomotora es paralela a la maduración neurológica. Su línea de desarrollo sigue la ley cefalocaudal (desde la cabeza hacia los pies) y la proximodistal (desde la columna hacia las extremidades).

Toda la vida psíquica del niño pequeño se expresa en movimiento y gestos; esta acción corporal influye en el desarrollo global psíquico del niño, en su personalidad, en la comunicación y relación con los otros, configurando de esta manera la base de todos los aprendizajes.

b) Propuesta de estrategias metodológicas

- Guiar al niño en el descubrimiento de su propio cuerpo y de sus posibilidades de movimiento, coordinación, desplazamiento, equilibrio, simetría, lateralidad, expresión.
- Promover la exploración global y segmentaria del propio cuerpo.
- Incentivar la exploración de las posibilidades del cuerpo en el accionar con los objetos: empujar, arrastrar, sostener, lanzar, soplar, agitar, etc.
- Guiar la exploración de las propiedades físicas, de movimiento y transformación del objeto a partir de su accionar y de la observación de las respuestas del objeto.

- Estimular la corporización de las características del objeto a través de la voz, el gesto, el movimiento, la dramatización.
- Suscitar el desarrollo de la sensibilidad exteroceptiva (la percepción de sí mismo y del medio a través de los sentidos), interoceptiva (sensaciones internas del funcionamiento orgánico) y propioceptivas (actitudes corporales, movimientos, equilibrio).
- Guiar la toma de conciencia acerca de las necesidades vitales del propio cuerpo.
- Estimular el desarrollo de ciertas normas y actitudes referidas al cuidado y preservación del cuerpo y la salud.
- Favorecer la vivencia del cuerpo en relación con los otros y con las cosas.
- Guiar el descubrimiento de los recursos que brinda el medio para satisfacer las necesidades del propio cuerpo.
- Ayudar al niño a identificar y evitar algunos peligros del ambiente

2.4.4.7 El Juego como Estrategia Metodológica

a) Naturaleza del juego infantil

El juego es la actividad espontánea que desarrolla el niño. Diversas corrientes psicológicas han analizado su naturaleza y funciones. A fin de sistematizar las aportaciones de las diferentes teorías, se las pueden agrupar en:

- **Teorías psicogenéticas**

El juego consiste en una orientación del individuo hacia su propio comportamiento, una preponderancia de los medios sobre los fines de la conducta, un predominio de la asimilación sobre la acomodación. Si la imitación, al incorporar comportamientos, modificando los propios esquemas, es el paradigma de la acomodación, el juego, al modificar la realidad externa para adecuarla a los propios esquemas, es el paradigma de la asimilación. Desde esta perspectiva de esta corriente, las funciones y las formas que

adopta la actividad lúdica están estrechamente vinculadas con los procesos del desarrollo evolutivo del niño.

- **Teorías compensatorias**

El juego posibilita a los niños la satisfacción de deseos y la resolución de situaciones conflictivas que le producen acontecimientos del mundo externo.

- **Teorías funcionales**

Estas teorías asignaron al juego una función adaptativa, como pre-ejercicio de aquellos instintos aún no desarrollados y necesarios para la supervivencia del hombre.

b) La evolución de los juegos

La evolución de los juegos infantiles se va dando a través de distintos momentos que se correlacionan con las diversas etapas del desarrollo del pensamiento. Existe un consenso generalizado en reconocer las siguientes fases:

- Juego funcional
- Juego de ficción o simbólico
- Juegos de reglas
- Juego de construcciones

c) Significado del juego para la acción didáctica

Desde esta perspectiva, se consignan algunas de las funciones que se le adscriben:

- Es el vehículo que posibilita la transición de la sensación al pensamiento, de los esquemas sensoriomotores a la conceptualización.
- Es un medio de expresión de la personalidad infantil; como tal permite al docente descubrir y comprender las actitudes y comportamientos del niño para intervenir en ellos, ayudándolo a superar dificultades y orientando la

construcción de los aprendizajes hacia la consecución de los objetivos y contenidos educativos.

- Es el medio idóneo para favorecer la integración del niño al contexto sociocultural, favoreciéndolo en la comprensión del mundo, de sí mismo y de su relación con los otros.
- Es un medio privilegiado de comunicación, expresión y creatividad infantil, permite el pasaje de la actividad lúdica al trabajo, a partir de la misma experiencia lúdica.

d) El período de juego-trabajo

Desde la prospectiva adulta, el juego es la actividad placentera que crea sus propios medios y fines, y el trabajo, la actividad determinada por los medios y los fines, que no necesariamente está acompañada de placer.

El juego-trabajo es el período didáctico en el cual los niños realizan en forma individual o grupal distintas actividades que les permiten desarrollar aprendizajes de acuerdo con sus posibilidades, intereses y experiencias previos. Durante el desarrollo de estas actividades, el niño tiene posibilidad de crear, expresar, sentir, observar, explorar, relacionar, representar, construir, resolver, proyectar, dialogar, interactuar.

2.2.5 Remuneraciones²⁵

La ley del Profesorado en el capítulo XII De las Remuneraciones dice:

Artículo 46°.- Las remuneraciones al profesorado al servicio del Estado se otorgan teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) A igual nivel y jornada laboral, igual remuneración básica;
- b) Aumento proporcional de las remuneraciones por niveles superiores y ascensos en la carrera, y

²⁵ LEY DEL PROFESORADO, Ley N° 24029. Pág. 20

c) Las remuneraciones básicas no son objeto de disminución.

Artículo 47°.- El profesor tiene derecho a percibir las remuneraciones, bonificaciones y goces para el grupo profesional de los senadores de la administración pública, de acuerdo con el Sistema Único de Remuneraciones establecido por Decreto Legislativo N° 276, igualmente, a remuneración por trabajos o cargos desempeñados fuera de su jornada ordinaria en horarios diferentes dentro del mismo centro educativo o fuera de él.

Artículo 48°.- El profesor tiene derecho a percibir una bonificación especial mensual por preparación de clases y evaluaciones equivalente al 30% de su remuneración total.

El personal directivo y jerárquico, así como el personal docente de la administración de la Educación superior incluidos en la presente ley perciben además una bonificación adicional por el desempeño del cargo y por la preparación de documentos de gestión equivalente al 5% de su remuneración total.

El profesor que presta servicios en: zona de frontera, Selva, zona rural, altura excepcional, zona de menor desarrollo relativo y emergencia tiene derecho a percibir una bonificación por zona diferenciada del 10% de su remuneración permanente por cada uno de los conceptos señalados hasta un máximo de tres.

Texto actualizado por Ley N° 25212 de 19-05-90

Artículo 49°.- La remuneración compensatoria por tiempo de servicios se otorga al momento del cese a razón de un sueldo básico por cada año completo o fracción mayor de seis meses de servicios oficiales, con deducción del adelanto que se otorga en la adjudicación de viviendas del Fondo Nacional de Vivienda.

Artículo 50°.- Los profesores tienen derecho al goce íntegro de sus remuneraciones en caso de enfermedad degenerativa o de incapacidad física o mental contraídas en servicios o con ocasión del mismo.

Artículo 51°.- El profesor tiene derecho a un subsidio por luto al fallecer su cónyuge, equivalente a dos remuneraciones o pensiones, y subsidio equivalente a una remuneración o pensión por fallecimiento del padre y madre. Al fallecer el profesor, activo o pensionista, el cónyuge, hijos, padres o hermanos, en forma excluyente, tienen derecho a un subsidio de tres remuneraciones o pensiones.

Artículo 52°.- El profesor tiene derecho a percibir además una remuneración total permanente por Fiestas Patrias, por Navidad y por Escolaridad en el mes de marzo, este concepto de remuneración total permanente no incluye bonificaciones.

El profesor tiene derecho a percibir dos remuneraciones íntegras al cumplir 20 años de servicios la mujer y 25 años de servicio el varón; y tres remuneraciones íntegras, al cumplir 25 años de servicios la mujer y 30 años de servicios los varones.

El profesor percibe una remuneración personal de dos por ciento (2%) de la remuneración básica por cada año de servicios cumplidos.

Texto actualizado por Ley N° 25212 de 19-05-90

2.2.6 Calidad de los Aprendizajes²⁶

2.2.6.1 ¿Qué aprendizajes evalúo en los niños y niñas?

“El proceso de evaluación comprende las diferentes dimensiones de la persona (corporal, afectiva social y cognitiva) y debe adecuarse a las características particulares de los estudiantes (nivel de desarrollo, estilos y ritmos de aprendizaje) y del contexto socio cultural y económico producto, así como de los entornos: escuela, familia y comunidad”.

Para responder a la pregunta ¿Qué aprendizajes evalúo en mis alumnos? Debemos recordar que los logros de aprendizaje o competencias son aprendizajes complejos que integran tres dimensiones:

²⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Diseño Curricular Nacional EBR 2005 Inicio del Proceso de Articulación. Pág. 21.

- Conceptual
- Procedimental
- Actitudinal

Es necesario considerar todos los aspectos o variables del proceso de enseñanza y aprendizaje y no solamente los conocimientos adquiridos por él niño o niña. No debemos olvidar las tres dimensiones de la competencia al momento de evaluar para lograr un desarrollo integral.

2.2.6.2 Inteligencias Múltiples

En la medida en que ayudemos a los niños y niñas a descubrir la forma en que mejor aprenden y aprovechemos sus talentos naturales su proceso de aprendizaje será más provechoso y divertido. Debemos entusiasmarlos por aprender, sobre todo para que lo hagan con gusto y creatividad. En tal sentido, es responsabilidad del docente identificar sus talentos para utilizar estrategias que ayuden a seguir desarrollándolos.

Adaptación del cuadro traducido por Nuria de Salvador de Developing Students “Múltiples Intelligences”.

Nicholson - Nelsdon, K. New York: Scholastic Profesional Books 1998.

	El alumno destaca en:	Le gusta	Aprende mejor
LÓGICO MATEMÁTICO	Matemático, concepto numérico, seriaciones, razonamiento, lógica, resolución de problemas.	Clasificar, agrupar, hacer seriaciones con material concreto, contar.	Usando pautas y relaciones clasificando, trabajando con lo abstracto.
LINGÜÍSTICO NORMAL	Lectura, escritura, narración de historias, memorización de fechas, palabras.	Leer, escribir, contar cuentos, hablar, memorizar poesías y canciones, recordar trabalenguas, resolver rompecabezas.	Leyendo, escuchando y viendo palabras, hablando, escribiendo, discutiendo y debatiendo.
CORPORAL KINESTÉSICA	Atletismo, danza, arte dramático, trabajos manuales, utilización de herramientas.	Moverse, toca y hablar, lenguaje corporal, saltar, correr, dramatizar cuentos, representando roles.	Tocando, moviéndose, procesando información a través de sensaciones corporales.
ESPACIAL	Lectura y descripción de gráficos, dibujando, resolviendo laberintos rompecabezas imaginando cosas.	Diseñar, dibujar, construir, crear, soñar despierto, mirar dibujos.	Trabajando con dibujos y colores construyendo con material concreto, visualizando, usando su ojo mental, dibujando.
MUSICAL	Cantar, reconocer sonidos, recordar melodías, ritmos.	Cantar, tararear, tocar un instrumento, escuchar música.	Ritmo, melodía, cantar, escuchando música y melodías.
INTERPERSONAL	Escuchando a la gente, liderando juegos y trabajos, organizando, comunicando, resolviendo conflictos, vendiendo.	Tener amigos, hablar con la gente, juntarse con gente, estar acompañado y jugar con sus compañeros.	Compartiendo, comparando, relacionan, entrevistando, ayudando.
INTRAPERSONAL	Entendiéndose a si mismo, reconociendo sus puntos fuertes y sus debilidades, estableciendo objetivos.	Trabajar solo, pensar en lo que está haciendo, seguir sus intereses. Buscar soluciones en forma autónoma.	Trabajando solo, haciendo proyectos a su propio ritmo, teniendo espacio, reflexionando.
NATURALISTA	Preocupándose por los animales las plantas, observando lo que les sucede, observar el paisaje, viendo diferencias y semejanzas.	Participar en el cuidado de la naturaleza, proteger a los animales y plantas, cuidarlos, hacer distinciones.	Trabajar en el medio natural, explorar los seres vivientes, aprender acerca de plantas y temas relacionados con la naturaleza.

2.2.7 Evaluación que realiza²⁷

2.2.7.1 Evaluación Educativa

Es común relacionar el término evaluación con la tarea de realizar mediciones, que pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas. Sin, embargo, la evaluación va más allá de la medición porque involucra otros factores, no sólo los instrumentos que se usan. La evaluación cuenta también con emisión de juicios de valor sobre algo o alguien, en función de un determinado propósito y la necesidad de tomar decisiones, por lo que no debemos, reducir el acto de evaluación al proceso de medición. La toma de decisiones se realiza evaluando permanente para poder elegir lo que consideramos acertado.

“Nadie puede negar que la evaluación educativa es una actividad compleja, pero al mismo tiempo constituye una tarea necesaria y fundamental en la labor docente” (Díaz Barriga, 1998).

Podemos decir entonces que: “La evaluación educativa es el proceso por medio del cual cada docente recoge información en forma continua y permanente sobre los avances, dificultades y logros de los aprendizajes de niños y niñas, con la finalidad de analizar, reflexionar y emitir juicios de valor para tomar decisiones oportunas y pertinentes para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes”.

2.2.7.2 Características de la Evaluación

La evaluación entendida dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, tiene características particulares que permiten el éxito de su aplicación en este proceso.

Por eso es indispensable que exista una metodología de evaluación desde el primer momento en que se inicia la acción educativa.

Así tenemos que la evaluación se caracteriza por ser:

Formativa: sirve para orientar y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje, buscando siempre el desarrollo integral de los estudiantes.

²⁷ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Guía de evaluación de Educación Inicial. Pág. 5

Continua: se realiza en forma progresiva durante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Criterial: define aprendizajes esperados que se establecen previamente (capacidades previstas) y que deben lograr los niños y niñas. A partir de ello formula procesos y resultados a través de la formulación de indicadores claros y precisos que permitan evaluar los procesos y resultados de aprendizaje.

Integral: se evalúa el progreso y desarrollo de todos los aspectos (motor, social, afectivo, cognitivo) de los niños y niñas, considerando todos los elementos y procesos relacionados con la evaluación.

Decisoria: porque se emiten juicios de valor y se produce a la toma de decisiones oportunas y pertinentes para mejorar los aprendizajes.

Flexible e individualizada: porque considera los ritmos, estilos y características de aprendizaje propios de cada estudiante.

Científica: utiliza métodos, técnicas e instrumentos confiables y válidos.

Participativa: involucra a todos los agentes que participan del proceso educativo de los alumnos/as.

2.2.7.3 Funciones de la Evaluación

Si queremos responder a la pregunta ¿para qué evaluamos? y pensamos en una evaluación que está en función del alumno, se diría que se evalúa para motivar y fortalecer en los niños y niñas el deseo de aprender cada vez mejor. En este sentido la evaluación serviría para promover el desarrollo integral de los niños y niñas.

Cuando se refiere a los alumnos se puede afirmar que se evalúa para saber cómo y cuan bien están desarrollando los aprendizajes y ayudarlos para que sigan desarrollándolos, proporcionándoles las condiciones necesarias. Para esto es necesario utilizar la observación continua y cuidadosa de una manera planificada y sistematizada.

Necesitamos aplicar una evaluación abierta y flexible que considere los procesos que día a día se dan en el aula.

Pero si concebimos la evaluación en función de los docentes, vemos que evaluamos para reflexionar, tomar decisiones, pertinentes sobre su intervención pedagógica a partir de los procesos y resultados de enseñanza y aprendizaje.

Esto le permitirá al docente contar con bases suficientes y necesarias para lograr la continuidad en su actividad educativa. A su vez, mejorar la práctica educativa servirá como medio para que todos los niños y niñas logren el mayor desarrollo de capacidades y competencias según las posibilidades reales de cada uno.

Dicho de otra manera, la evaluación debe permitir al alumno seguir aprendiendo y al docente construir nuevas estrategias o reajustar las que ya tiene para facilitar el aprendizaje.

Sobre este punto César Coll comenta: “la evaluación debe cumplir dos funciones: permitir ajustar la ayuda pedagógica a las características individuales de los alumnos y determinar el grado en que los alumnos han conseguido “las intenciones” propuestas”.

Aurora Lacuela (1997) al comentar sobre evaluación afirma: “se trata, en primer lugar, de darse cuenta y realzar los logros de los niños. En segundo término se trata también de tomar nota de las lagunas, los errores, las insuficiencias, considerándolas normales y esperables; es natural que un niño o niña cometa errores en su esfuerzo de aprendizaje”.

La evaluación también la realizamos en función de los padres de familia, debido a que la familia es considerada como uno de los agentes que participa en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los educandos.

Y en el caso de los padres de familia, para apoyar a sus hijos en el afianzamiento de sus logros y superación de sus dificultades.

2.2.7.4 Etapas o Momentos de la Evaluación

Las etapas organizadas de acuerdo con los momentos en que se realizará la evaluación son cuatro:

- a) Evaluación de contexto: permite obtener información relacionada con el medio en que se desenvuelve el niño o niña (familiar, escolar, ambiente comunal) que influyen directamente en la acción educativa, en el desarrollo y los comportamientos que manifiesta el educando.

Podemos usar la ficha de matrícula, la entrevista y la ficha de registro.

- b) Evaluación de inicio: se realiza antes de iniciar la acción formal de enseñanza y aprendizaje. Permite al docente conocer expectativas, intereses, experiencias, salud, nutrición y saberes o conocimientos previos que tienen los niños y niñas. Permitirá al docente adecuar sus estrategias metodológicas. Se da a través del diálogo, preguntas, listas de cotejo, observación y otros recursos que el docente considere apropiados.

- c) Evaluación de proceso: se realiza durante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje. Nos proporciona información referencial que se va anotando en el registro auxiliar del docente lo cual permite:

- Identificar los avances, las dificultades, los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje, facilitando la retroalimentación en el momento adecuado.
- Realizar los ajustes necesarios en nuestra práctica educativa.

Se aplican técnicas e instrumentos, por ejemplo. La observación directa y sistematizada y nos valemos de las fichas de observación o también del cuaderno anecdótico, el registro auxiliar, el registro de evaluación oficial, etc.

- d) Evaluación final: se realiza al final de cada periodo de enseñanza y aprendizaje (puede ser bimestral o trimestral). Nos permite ver como los niños y niñas han ido progresando a través de su proceso de aprendizaje y si lograron el desarrollo de determinadas capacidades, actitudes y competencias.

Viene a ser como la síntesis de la evaluación de proceso, porque refleja la situación final de éste. Usamos el informe de mis progresos del niño/niña.

“Es importante preocuparse por el procesos, no interesa tanto la cantidad de lo aprendido en etapas sucesivas sino el cómo va aprendiendo el estudiante”.²⁸

Cada una de estas etapas exige la elaboración y selección de técnicas e instrumentos apropiados, que nos permitan recoger información en forma sistematizada. Luego se hará un análisis, es decir, interpretar los datos obtenidos para poder tomar decisiones pertinentes y oportunas con el fin de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

2.2.7.5 ¿Para qué evaluamos en Educación Inicial?

En Educación Inicial no se evalúa para aprobar o desaprobado, evaluamos para favorecer el desarrollo integral de los niños y niñas. Esto se logra con el desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan asimilar y diferenciar estrategias para seguir aprendiendo en la escuela, familia y comunidad donde se desenvuelve. El docente se convierte en facilitador y guía, respetando y observando en forma cuidadosa el desarrollo integral de sus niños y niñas, a quienes les dará la oportunidad de desarrollar la autonomía en un ambiente de juego y movimiento, respetando los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de cada uno de ellos.

En inicial evaluamos también para descubrir las potencialidades personales de los niños y niñas, que están relacionadas con las inteligencias múltiples, para reforzar su autoestima y permitirles superar las dificultades.

Es importante también recordar que evaluamos para mejorar nuestra práctica pedagógica verificando si las actividades y proyectos propuestos son los adecuados, si promueven el desarrollo integral y se adaptan a las necesidades e intereses de nuestros niños y niñas, manifestando flexibilidad y apertura ante lo observado, permitiéndonos modificar o reformular nuestro actuar.

También evaluamos para informar a los padres de familia o tutores sobre los progresos y dificultades que han sido detectadas en los niños y niñas, motivando una

²⁸ DELGADO, SG. Kenneth. Op. Cit. Pág. 140

comunicación fluida y significativa, que les permita apoyar, acompañar e interesarse en los aprendizajes de sus niños y niñas desde el entorno familiar.

2.2.7.6 Escala de Calificación en Educación Inicial

La escala de calificación del Nivel Inicial de la EBR es literal y descriptiva. Son tres las escalas:

Escala A: Logro previsto, el estudiante evidencia el logro de los aprendizajes previstos en el tiempo programado.

Escala B: En proceso, el estudiante esta en camino de lograr los aprendizajes previstos, para lo cual requiere acompañamiento durante un tiempo razonable para lograrlo.

Escala C: En inicio, el estudiante esta empezando a desarrollo los aprendizajes previstos o evidencia dificultades para el desarrollo de éstos, necesitando mayor tiempo de acompañamiento e intervención del docente de acuerdo con su ritmo o estilo de aprendizaje.

2.2.8 Cultura Organizacional²⁹

2.2.8.1 Concepto

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”.

2.2.8.2 Características que captan la esencia de la cultura de una organización

- Innovación y toma de riesgos: el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
- Atención al detalle: el grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

²⁹ P. ROBBINS, Stephen, Op. Cit. 595

- Orientación a los resultados: el grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
- Orientación hacia las personas: el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
- Orientación al equipo: el grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
- Energía: el grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
- Estabilidad: el grado en la que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

2.2.8.3 Culturas fuertes en comparación con las débiles

Se ha vuelto cada vez más popular diferenciar entre culturas fuertes y las débiles. El argumento que se sostiene es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal.

En una cultura fuerte, se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura, en consistencia una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento.

Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales. A su vez estas cualidades, disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización. Mientras más fuertes sea la cultura de la organización, menos interesada estará la gerencia en desarrollar normas formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados Aquellas

directrices se interiorizan en los empleados cuando hayan aceptado la cultura de la organización.

2.2.8.4 Funciones de la cultura

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

2.2.8.5 La cultura como desventaja

Desde el punto de vista del empleado la cultura es valiosa por que reduce la ambigüedad. Le dice a los empleados cómo hacer las cosas y lo que es importante. Pero no debemos pasar por alto los aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la eficacia de la organización.

- **Barrera contra el cambio:** la cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada. Así pues, la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente.
- **Barrera hacia la diversidad:** la contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja. La gerencia

quiere que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización. De otra manera, no es probable que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo.

- Barreras contra las fusiones y adquisiciones: tradicionalmente, los factores clave que observaba la gerencia al tomar decisiones sobre una fusión o adquisición estaban relacionadas con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés principal. Aunque un estado financiero favorable o una línea de productos pudiera ser la atracción inicial de una posible adquisición, el hecho de que realmente funcione la operación o no parece que sobre todo tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

2.2.8.6 ¿Cómo mantener viva una cultura?

Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

- **Selección:** la meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Sin embargo, suele suceder que se identifique a más de un candidato que cumpla con los requerimientos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, sería ingenuo pasar por alto el hecho de que la decisión final sobre quién es el contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión sobre lo bien que se integrarán los candidatos a la organización. Este intento de asegurar un acoplamiento adecuado, ya sea a propósito o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tienen los valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización, o cuando menos con una buena parte de esos valores. Además, el proceso de selección proporciona información a

los candidatos acerca de la organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden eliminarse ellos mismos del grupo de solicitantes. La selección, por tanto, se vuelve una calle de dos sentidos, ya que permite tanto al patrón como al candidato anular el matrimonio si parece que habrá incompatibilidad. De esta manera, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales.

- **Alta gerencia:** las acciones de la alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización; por ejemplo, si tomar riesgos es deseable; el grado de libertad que los gerentes deben conceder a sus subordinados; cuál es la vestimenta apropiada; qué acciones redituarán en términos de incrementos salariales, ascensos y otras recompensas.
- **Socialización:** sin importar cuan bien se haga el reclutamiento adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea más importante, que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso de adaptación se llama socialización.

La socialización puede conceptualizarse como un proceso formado por tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis. La primera etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda, el nuevo empleado ve cómo es en realidad la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes. En la tercera etapa, tienen lugar los cambios de larga duración. El empleado nuevo domina las habilidades requeridas para su trabajo. Este proceso de tres etapas tiene efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía.

2.2.9 Participación de los Agentes Educativos³⁰

La comunidad educativa esta conformada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local. Según las características de la institución educativa, sus representantes integran el Consejo Educativo Institucional y participan en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo en lo que respectivamente les corresponda.

La participación de los integrantes de la comunidad educativa se realiza mediante formas democráticas de asociación, a través de la elección libre, universal y secreta de sus representantes.

Artículo 53°.- El estudiante

El estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo le corresponde:

- a) Contar con un sistema educativo eficiente, con instituciones y profesores responsables de su aprendizaje y desarrollo integral; recibir un buen trato y adecuada orientación e ingresar oportunamente al sistema o disponer de alternativas para culminar su educación.
- b) Asumir con responsabilidad su proceso de aprendizaje, así como practicar la tolerancia, la solidaridad, el diálogo y la convivencia armónica en la relación con sus compañeros, profesores y comunidad.
- c) Organizarse en municipios escolares u otras formas de organización estudiantil, a fin de ejercer sus derechos y participar responsablemente en la institución educativa y en la comunidad.
- d) Opinar sobre la calidad del servicio educativo que recibe.
- e) Los demás derechos y deberes que le otorgan la ley y los tratados internacionales.

³⁰ LEY DE EDUCACIÓN, Ley N° 28044. Op.Cit. Pág. 11

Artículo 54°.- La familia

La familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la educación integral de los hijos. A los padres de familia, o a quienes hacen sus veces, les corresponde:

- a) Educar a sus hijos y proporcionarles en el hogar un trato respetuoso de sus derechos como personas, adecuado para el desarrollo de sus capacidades, y asegurarlos la culminación de su educación.
- b) Informarse sobre la calidad del servicio educativo y velar por ella y por el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos.
- c) Participar y colaborar en el proceso educativo de sus hijos.
- d) Organizarse en asociaciones de padres de familia, comités u otras instancias de representación a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la correspondiente institución educativa
- e) Apoyar la gestión educativa y colaborar para el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de la correspondiente institución educativa, de acuerdo a sus posibilidades.

Artículo 55°.- Del Director

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. El responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a) Conducir la institución educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley.
- b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.

- c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtienen, por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

Artículo 56°.- El Profesor

El Profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.
- b) Participar en la institución educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente, recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones provisionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.

- d) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.
- f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y
- g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.

La Educación inicial no se concibe sin la participación directa y activa de los padres de familia y de la comunidad. En el caso de los programas públicos se trata de una intervención mucho más comprometida en la gestión y la acción educativa de los programas, la coordinación para la implementación de diversos componentes y su articulación con otras actividades de la comunidad. Para ello son necesarios también procesos de sensibilización, orientación y capacitación que desarrollen las destrezas necesarias de las personas en general y de los líderes comunales en especial, para su participación en la administración y supervisión de los programas y en la vigilancia social de los mismos, dentro de un sistema de monitoreo y evaluación permanentes.

II. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Habiendo visitado la biblioteca de Post Grado, se encontraron los siguientes trabajos:

Calidad de las Capacidades de Gestión Educativa en los Directores de los Colegios Primarios y Secundarios, modalidad menores de la USE de Islay.

Autora: Siu Antezana, Rocio Jacqueline

Conclusiones

Capacidades Técnicas

PRIMERA: Los directores de los centros educativos de los niveles primario y secundario seleccionados por PLANCGED en forma minoritaria al 50%, acertaron en la verdadera respuesta con respecto a la identificación de los documentos de gestión, cuál es el objetivo de la propuesta de gestión, sobre el concepto de liderazgo, en tanto que en forma mayoritaria al 50% solo acertaron en la verdadera respuesta con respecto a los componentes del P.E.I. y para llevar a cabo una obra convocar a una licitación pública, desconociendo que los gastos de inversión incrementaron el patrimonio del centro educativo; concluyendo que el manejo de las capacidades técnicas en los directores no son adecuados.

Estilo de Liderazgo

SEGUNDA: Los directores de los centros educativos de los niveles primario y secundario seleccionados por PLANCGED en forma mayoritaria al 50% señalaron que su director asume el estilo democrático para ejercer el poder en la conducción de la organización educativa a su cargo.

Gestión Administrativa

TERCERA: Los directores de los centros educativos primario y secundario seleccionados por PLANCGED en forma mayoritaria al 50% optaron por la respuesta adecuada con respecto a que el director sabe asignar responsabilidades, que conoce sus responsabilidades, que esta actualizado y capacitado y que a su vez capacita a los colegas nuevos; otro porcentaje un poco más del 50% opina que la supervisión y la organización en el centro educativo es adecuada, concluyéndose que la gestión administrativa es relativamente favorable para la imagen que el centro educativo proyecta hacia la comunidad.

Indicadores de Calidad en la Gestión Educativas de Colegios Franciscanos de Secundaria, Arequipa, 2002

Autora: Portugal Alvarez, Glenda Claudia

Conclusiones

PRIMERA: Los centros educativos estudiados no planifican adecuadamente la gestión educativa, por lo tanto no se puede alcanzar los objetivos prefijados

SEGUNDA: Los centros educativo Franciscanos presentan una deficiencia en el adecuado manejo de técnicas o procedimientos de atención referentes a su organización y planificación, así como limitado números de reuniones entre directores y alumnos por lo que se aprecia la falta de preocupación del director y el mejoramiento institucional.

TERCERA: Existe deficiencia en el nivel organizacional, de los centros educativos, en cuanto a armonía, conocimientos de deberes, responsabilidad y una adecuada delegación de funciones

**Calidad Educativa en las Maestrías a distancia de la escuela del Post
Grado de la U.C.S.M., Arequipa, 2002**

Autora: Cáceres Ripalda, Sandra Elizabeth

Conclusiones

PRIMERA: Los docentes seleccionados deben ser capacitados en talleres teórico prácticos en temas relacionados con la modalidad, tales como en el apoyo tutorial, materiales didácticos, medios didácticos, criterios de evaluación, modelos de aprendizaje, características de los alumnos, estrategias didácticas, etc.

SEGUNDA: La selección del capital intelectual (docentes) no sólo debe ser por referencias sino que reúna algunas cualidades como respeto hacia los demás, cordialidad, empatía, capacidad de escucha, honradez, etc.

TERCERA: Para la captación de mayor número de usuarios podríamos sugerir más publicidad y en la medida de lo posible que las maestrías se den en forma modular y abierta.

IV. HIPÓTESIS

Dada las condiciones de trabajo que generan y desarrollan los Directores de Instituciones Educativas No Estatales del Nivel Inicial, por su preparación continua sobre Gestión Educativa; es que la capacidad de gestión educativa este relacionada a la calidad educativa siendo probable que estas condiciones determinen una mejor Calidad Educativa, siendo su nivel significativamente mayor que el de las Instituciones Educativas Estatales.

CAPITULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

I. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En relación con la hipótesis formulada y las variables dadas a conocer, se determinaron para su efecto las siguientes técnicas e instrumentos.

1.1. Primera técnica y sus instrumentos

Para recoger información acerca de las capacidades de la gestión y la calidad educativa que las directoras de Educación Inicial deben poseer: se utilizó la técnica del cuestionario, cuyas características fueron: estructurada, anónima e individual; guardando dicha información en el instrumento llamado cédula de preguntas.

La cédula se estructuró en base a los objetivos e hipótesis para obtener de manera precisa y directa la información deseada.

El primer instrumento aplicado a los Directores fue diseñado en base a 13 preguntas, las cuales se agrupan de la siguiente manera:

Las preguntas del uno al tres están referidas al grado de comunicación de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales, es decir cuando sabe escuchar y expresarse asertivamente, generando un clima de confianza y de unión, las preguntas del cuatro al nueve están referidas a la toma de decisiones que al Director debe ponderar, es decir a la habilidad para elegir entre alternativas diversas la más correcta, las preguntas diez y once están referidas a la calidad de los aprendizajes, las preguntas doce y trece están referidas al nivel de participación de los agentes educativos, teniendo en cuenta que todo lo dicho repercutirá en la calidad educativa.

CUADRO Nro 05

**ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS
DIRECTORES**

VARIABLE	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTOS	ITEMS
Capacidad de Gestión	Grado de comunicación	Cuestionario	Cédula de preguntas	1-2-3
	Toma de Decisiones			4-5-6-7-8-9
Calidad Educativa	Calidad de los aprendizajes			10-11
	Nivel de participación de los agentes educativos			12-13

Fuente: CAGEYCAED 2006

Se utilizó un segundo instrumento cuyas características fueron: estructurada, anónima e individual, la cual se aplicará al personal docente de las instituciones en estudio.

La cédula se estructuró en base a los objetivos e hipótesis para obtener de manera precisa y directa la información deseada. Fue diseñada en base a 25 preguntas; las que pueden agruparse de la siguiente manera:

Las preguntas de la uno a la siete están referidas al clima institucional que se vive en las instituciones educativas iniciales, tomando en cuenta la calidad de las relaciones interpersonales de cada integrante de la institución, las preguntas de la ocho a la quince están referidas al nivel de satisfacción de las docentes, las preguntas de la dieciséis a la diecinueve está referida a la evaluación que realizan los docentes y las preguntas de la veinte a la veinticinco están referidas a la cultura organizacional de las instituciones que conducen.

CUADRO Nro 06

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES

VARIABLE	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTOS	ITEMS
Capacidad de Gestión	Clima institucional	Cuestionario	Cédula de preguntas	1-2-3-4-5-6-7
	Nivel de satisfacción de los docentes			8-9-10-11-12-13-14-15
Calidad Educativa	Evaluación que realiza			16-17-18-19
	Cultura organizacional			20-21-22-23-24-25

Fuente: CAGEYCAED 2006

Segunda técnica y su instrumento

Para validar las capacidades de gestión y la calidad educativa de los directores del nivel inicial seleccionados en nuestro estudio; se utilizó la técnica de la observación documental guardando el análisis de la información recolectada en el instrumento llamado ficha de observación documental

CUADRO N° 07

**ESTRUCTURA DE LA FICHA DE OBSERVACION
DOCUMENTAL**

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
Capacidad de Gestión	Evaluación de la Gestión	- Título Pedagógico	1
		- Son de la especialidad	2
		- Títulos adicionales	3
		- Maestrías	4
		- Segunda especialidad.	5
		- Producción de libros	6
Selección de Personal		- Supervisión a personal	7
		- Realiza selección de personal	8
		- Aspectos: especialidad, tiempo de servicios, capacitación, nivel magisterial, otros.	9
		- Para contratación de personal nuevo: convocatoria, inscripción, evaluación, calificación, contratación.	10
Incremento de Alumnos		- Incremento en los 3 últimos años	11
Edad		- Edad del director Entre 25 a 45 Entre 46 a más	12
P.E.I		- Cuenta con PEI del 2006	13
Calidad Educativa	Capacitación	- Asistencia	14
	Estrategias Metodológicas	- Análisis de las fichas integrales	15
		- Interpretación de la lista de cotejo	16
		- Diversificación curricular del 2006	17
- Cuaderno de programación		18	
Remuneración		- Registro de evaluación	19
		- Salario de docentes: Entre 200 a 400 soles Entre 500 a 1000 soles Más de 1000 soles	20

Fuente: CAGEYCAED 2006

CUADRO N° 08

CUADRO DE VERIFICACIÓN Y COHERENCIA DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

INSTRUMENTO	VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
Cuestionario aplicado a los Directores	Capacidad de gestión	Grado de comunicación		1-2-3
		Toma de decisiones		4-5-6-7-8-9
	Calidad Educativa	Calidad de los aprendizajes		10-11
		Nivel de participación de los agentes educativos		12-13
Cuestionario aplicado a los Docentes	Capacidad de Gestión	Clima institucional		1-2-3-4-5-6-7
		Nivel de satisfacción de los docentes		8-9-10-11-12-13-14-15
	Calidad Educativa	Evaluación que realiza		16-17-18-19
		Cultura organizacional		20-21-22-23-24-25

Ficha de observación documental	Capacidad de Gestión	Evaluación de la Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Título Pedagógico - Son de la especialidad - Títulos adicionales - Maestrías - Segunda especialidad - Producción de libros - Supervisión a personal 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>
		Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza selección de personal 	8
			<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos: especialidad, tiempo de servicios, capacitación, nivel magisterial, otros. 	9
			<ul style="list-style-type: none"> - Para contratación de personal nuevo: convocatoria, inscripción, evaluación, calificación, contratación. 	10
		Incremento de Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en los 3 últimos años 	11
	Edad	<ul style="list-style-type: none"> - Edad del director Entre 25 a 45 Entre 46 a más 	12	
	P.E.I	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con PEI del 2006 	13	
Calidad Educativa	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia 	14	

		Estrategias Metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las fichas integrales - Interpretación de la lista de cotejo - Diversificación curricular del 2006 - Cuaderno de programación - Registro de evaluación 	<p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p>
		Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> - Salario de docentes: Entre 200 a 400 soles Entre 500 a 1000 soles Más de 1000 soles 	<p>20</p>

Fuente: CAGEYCAED 2006

II. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1 Ubicación Espacial

El trabajo de investigación se ejecutará en el ámbito del departamento de Arequipa; en el distrito de Alto Selva Alegre, en Instituciones Educativas del Nivel Inicial tanto de gestión Estatal y No Estatal seleccionados.

CUADRO N° 09

CUADRO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES DEL DISTRITO DE ALTO SELVA ALEGRE

NIVEL	GESTIÓN ESTATAL	GESTIÓN NO ESTATAL	TOTAL
Inicial	12	48	60

Fuente: Directorio de Instituciones Educativas de la UGEL Arequipa Sur 2006

En el cuadro anterior figuran las 60 Instituciones Educativas Iniciales de todo el distrito de Alto Selva Alegre.

2.2 Ubicación Temporal

Es una investigación coyuntural, corresponde al año 2006.

2.3 Unidades de estudio

- a. El universo cualitativo esta formado por los directores de las Instituciones Educativas del nivel Inicial bajo el siguiente criterio:
 - La I.E.I. donde permanece nuestra muestra debe estar situado en el distrito de Alto Selva Alegre.
- b. El universo cuantitativo estará constituido por 60 Directores y 122 Docentes que son las unidades de estudio.

CUADRO N° 10

CUADRO DEL UNIVERSO DE LOS DIRECTORES Y PERSONAL DOCENTE

COD.	INSTITUCION EDUCATIVA	CENTRO POBLADO	NOMBRE DEL DIRECTOR	CANTIDAD DE DOCENTES
	<u>GESTIÓN ESTATAL</u>			
01	40003 Alto Selva Alegre	Alto Selva Alegre	Luna Espirilla, Antonio (E)	3
02	40034 Mario Vargas Llosa	Alto Gráficos	Figueroa Díaz, Zoilo Eloy	3
03	40222 Diego Thomson	Villa Unión	Chara Merma, Alejandro (E)	2
04	Apurimac	Apurimac	Eguia Mansilla, Julia	3
05	FAP. Marco Antonio Schenone Ol.	Villa Independiente	Ramos Mollo, Gregoria Gloria	3
06	Independencia A	Independencia	Núñez Porras, Elsa	4
07	Independencia B-1	Independencia	Mamani Larico, Giuliana Irene	3
08	Luz de Belen	Ramiro Priale	Almanza Bravo, Egidia Olivia	1
09	San Luis Stromme	San Luis	Candia Angles, Nilza	3
10	Villa Asunción	Villa Asunción	Delgado Paz, Verónica Maribel	2
11	Villa el Mirador	Villa el Mirador	Choque Coaquira, Maximiano (E)	1
12	Villa el Sol	Villa el Sol	Salas Guillén, Claudencia (E)	1
13	<u>GESTIÓN NO ESTATAL</u> Adison	Villa Asunción	Callagua Salas, Lizet (E)	1
14	Adolfo Kolping	Independencia	Chire Lazo, Fausto (E)	1
15	Americano Germano Christus R.	Independencia	Villanueva Torres, Félix (E)	2
16	Angelitos de la Esperanza	Villa Unión	Gómez Quecar, Milagros (E)	2
17	Anna Jarvis	Gráficos	Delgado Salas, Luis Alberto	2
18	Carmen Julia Gallegos	Alto Selva Alegre	Cateriano Chávez, Tatiana	3
19	César Vallejo	Augusto Salazar Bondy	Cano y Guillén, Juan	1
20	D° Angelous Cristi	Independencia	Samillan Machaca, Roxana	2
21	Destellos	Villa Hermosa	Gutiérrez Suero, Mayra	2
22	Diego de San Pedro	Alto Selva Alegre	Herrera Barriga, Aurelio (E)	2
23	El Castillo de los Niños	Gráficos	Ascencio Angulo, Luisa	3
24	El Espíritu Santo	Alto Gráficos	Velásquez Durán, Jorge Javier (E)	2
25	Federico Villareal	El Mirador	Huaynacho Quispe, Gregorio	2
26	Jesús Children	Gráficos	Bernedo Díaz, Vilma Janet	3
27	Jesús del Gran Poder	Ramiro Priale	Salinas Paredes, Rosa (E)	3
28	Jesús El Salvador	Rafael Hoyos Rubio	Coacalla Vargas, Argelia Gina	3
29	Johann Gutemberg	Villa Hermosa	García Sánchez, Roció (E)	1
30	Jorge Luis Borges	Alto Selva Alegre	Valdivia Galarza, Luis Enrique (E)	1

31	José Cadalso	Independencia	Quispe Huayta, Beatriz	3
32	Juliette Harman	Alto Selva Alegre	Pulchs Tapia, Teresa Ruth (E)	3
33	King'S World	Alto Selva Alegre	Pango Cáceres, Pedro	1
34	Leoncio Prado	Alto Selva Alegre	Begazo Valverde, Manuel	2
35	Linux Torvalds	Gráficos	Prado Pinto, Haydee	3
36	Luz y Esperanza	Gráficos	Paz Almonte, María	1
37	María de Sales Brignole	Primero de Enero	Ortiz Galvez, Grace (E)	2
38	Mater Dei	Vista Alegre	Murguía Huaman, Rubén (E)	1
39	Misericordia Divina	Eucaliptos	Cuno Huahuaza, Marisol	2
40	Monseñor Lorenzo Unfried	Gráficos	Neyra Herrera, Daisy (E)	1
41	Mundo Pacifico	Villa Ecológica	Martinez Martinez, Mery (E)	1
42	Niño Jesús de Granada	Alto Selva Alegre	Salas Amésquita, Jesús (E)	1
43	Niños de Jesús	Gráficos	Medina Collado, Rosio (E)	1
44	Nostra Madonna Della Medagli	Alto Selva Alegre	Rubio Angles, Luz (E)	1
45	Pablo Freire	Alto Selva Alegre	Alvarez Vela, Luis Guillermo (E)	1
46	Pablo Valery	Alto Selva Alegre	Rodríguez Villa, Nancy	2
47	Percy Gibson Moller	Conquistador I	Salas Galdos, Germán (E)	2
48	Sagrados Corazones de Jesús	Apurimac	Lazarte Peña, Felicitas (E)	2
49	San Felipe	Enatru	Calderón Tapia, Antonia Adela	2
50	San Francisco Solano	Gráficos	Rodríguez Castro, Rosario	2
51	San Juan	Enatru	Mamani Espinoza, María Carmen	3
52	San Juan Apostol	Alto Selva Alegre	Delgado Dueñas, Reynaldo	2
53	Santa Magdalena Sofía	Gráficos	Rodríguez De Pinto, Pilar	3
54	Santisima Trinidad	Alto Selva Alegre	Ponce Medina, Luis Alfredo (E)	1
55	Señor Justo Juez	Apurimac	Chávez Caytano, Melchor (E)	3
56	The Providence School	Gráficos	Ayerbe De Zuñiga, Delia	2
57	Theodore Roosevelt	Gráficos	Portilla Valdivia, Arturo	1
58	Vecente School	Gráficos	Díaz Bolivar, María Dolores (E)	2
59	Vista Alegre	Vista Alegre	Ayala Medina, Doris (E)	1
60	William Morris	Alto Selva Alegre	Almonte De Almenabar, Nancy	3
61	PARROQUIAL San José Obrero (CIRCA)	Villa Hermosa	Sanz Vilca, María (E)	1
62	San Martín de Porres (CIRCA)	Graficos	Calderón Luque, Ana	1
63	San Rafael	Independencia	López Quispe, Sor Teresa	4
64	San Tarcisio (CIRCA)	Villa Hermosa	Luna Calderón, Ariela (E)	1
				120

Fuente: Directorio de Instituciones Educativas de la UGEL Arequipa Sur 2006

Para la aplicación de los instrumentos de la investigación que recoge información de los indicadores se tomará en cuenta a los directores y docentes cuya muestra es la siguiente:

CUADRO N° 11
MUESTRA

I.E.I.	UNIVERSO			MUESTRA		
	CANTIDAD DE I.E.I.	CANTIDAD DE DIRECTORES	CANTIDAD DE DOCENTES	CANTIDAD DE I.E.I.	CANTIDAD DE DIRECTORES	CANTIDAD DE DOCENTES
Estatales	12	12	29	08	08	15
No Estatales	48	48	91	21	21	45
Total	60	60	120	29	29	60

Fuente: Directorio de Instituciones Educativas de la UGEL Arequipa Sur 2006

Cabe mencionar que el recojo de la información será en la misma institución educativa. Al personal docente se le aplicará la cédula de preguntas en forma colectiva a través de la dirección y al director se le entregará la cédula de preguntas y ficha de observación documental para que lo resuelva en su hogar y posteriormente lo entregue al investigador.

III. ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La estrategia seguida para recoger la información se detalla a continuación:

En primer lugar se recibirá la credencial y con ésta se procederá a ubicar las I.E.I. para coordinar y dialogar con los directores informándoles sobre las características del trabajo a realizarse y su disponibilidad para colaborar.

En segundo lugar se procederá a la aplicación de una prueba piloto para poder realizar las rectificaciones necesarias y además constatar el tiempo que se emplee.

Para la recolección de datos se elaboraron los instrumentos, que constan de dos cédulas de preguntas: una de ellas dirigida al director de la Institución Educativa y la otra cédula a los docentes que labora en la misma Institución Educativa. Los datos serán recogidos en el plantel.

De acuerdo a escalafones de personal, archivos, nóminas de matrículas y otros documentos de gestión se procederá el llenado de la ficha de observación documental.

La recolección de datos se denominará “CAGEYCAED 2006” que significa Capacidad de Gestión y Calidad Educativa en el 2006.

Se procederá a la elaboración de las matrices de sistematización cuyos resultados se consignarán en las matrices de tabulación.

IV. CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDADES	2006							2007				
	J	J	A	S	O	N	D	M	A	M	J	J
1. Diseño del Proyecto	X											
2. Formulación del Proyecto		X	X	X	X							
3. Dictamen aprobatorio del Proyecto						X						
4. Recolección de datos							X					
5. Estructuración de resultados								X	X			
6. Informe Final										X	X	X

V. PRESUPUESTO

Todos los gastos que se realicen para la elaboración del presente informe correrá a cuenta de la graduada.

ANEXOS

EL MODELO DEL INSTRUMENTO PARA DIRECTORES

INSTRUMENTO Nro 01

CEDULA DE PREGUNTAS

INSTRUCCIONES

Sr. (a) (ita) Director (a) :

A continuación le planteo un conjunto de situaciones típicas que se dan en una I.E.I. de las cuales Ud. marcará con una (X) la respuesta con la que esté de acuerdo.

01. El Director de una Institución Educativa propone a los docentes asistir a un curso de capacitación en el mes de enero responden que esa asistencia les quitaría días de descanso, y que por ello, se les debería pagar horas extras por capacitarse ¿qué respondería Ud. si fuera el Director?

- a) () La capacitación es un deber permanente de todo profesional, propia de tu desarrollo y nadie puede cobrar por recibir algo que le beneficie.
- b) () Los docentes que asistan y que obtengan las mejores notas en el curso tendrán una bonificación.
- c) () Tienen razón. Olvídense del curso y disfruten de la playa. Si todos cobraran por capacitarse el presupuesto no alcanzaría.

02. Al enterarse de las continuas inasistencias de un Profesor. El Director de una Institución Educativa lo llama y le entrega un memorando en el que se le aplica una sanción. Al leer el docente se enfurece y rompe el memorando delante de el Director ¿qué haría Ud. si fuera el Director?

- a) () Ordenaría al docente que salga de su oficina e intensificaría la sanción impuesta.
- b) () Explicaría al docente que, con su impuntualidad, reduce su eficiencia y da mal ejemplo a sus colegas y alumnos.
- c) () Le explicaría que la sanción le molesta tanto al Director como a la docente.
- d) () Le diría a la docente que no era mi intención disgustarla.

03. Cada uno de los siguientes párrafos describe una forma de comportamiento. Marque con una (X) el inciso que Ud. considera que describe más típicamente su comportamiento en la organización que conduce.

- a) () Acepto las decisiones de otros. Trato de seguir las opiniones, actitudes e ideas de otros o evito favorecer a alguno. Cuando surge algún conflicto, trato de permanecer neutral o me mantengo fuera de la discusión. Permaneciendo neutral, rara vez me molesto. La gente piensa que mi sentido del humor es poco insípido.
- b) () Considero de gran valor e importancia el tomar decisiones que se mantengan firmes. Mantengo mis ideas, opiniones y actividades, aunque a veces resulten inconvenientes a los demás. Cuando surge algún conflicto trato de cercenarlo o de imponer mi opinión. Cuando las cosas no marchan como deben, muestro mi genio, mi sentido del humor es muy directo.
- c) () Considero de gran valor el obtener decisiones sólidas y creativas, que resulten de la comprensión y el acuerdo. Trato de escuchar y buscar nuevas ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones precisas, pero reacciono a ideas cabales, llegando hasta cambiar mi opinión. Cuando surge un conflicto, trato de identificar las razones y resolver las causas básicas. Mi sentido del humor va de acuerdo con la situación aún cuando estoy bajo presión.

04. Lourdes es una profesora infectada con el SIDA. Desde que se enteraron sus compañeros de trabajo, la han ido aislándola por temor a contagiarse, y los padres de familia han presentado solicitudes pidiendo que se despida a Lourdes ¿qué haría Ud. como Director?

- a) () No la despediría porque la ley la protege.
- b) () Trataría de no hablar del asunto, para no agrandar el problema.
- c) () No la despediría, porque se debe respetar la condición de ser humano de la Profesora.
- d) () Implementaría una charla sobre urbanidad y buenas costumbres.

05. Al tomar decisiones para mejorar la gestión educativa, prefieres hacerlo en forma:

Individual En grupo

06. Si Ud. tuviera que tomar la decisión por sí mismo ¿tiene una seguridad razonable de que sus subordinados se comprometerán con esta decisión?

Sí No

07. Comparten sus subordinados los objetivos que han de alcanzarse mediante la solución de problemas

Sí No

08. Considera Ud. que los subordinados cuentan con información suficiente para ayudarle al tomar una decisión de alta calidad

Sí No

09. Considera Ud. que un líder es eficiente cuando:

- a) () Cuando el líder no prevé el cambio
- b) () Cuando en su gestión no hay coordinación ni control
- c) () Cuando el líder motiva a sus colegas a alcanzar niveles más elevados de productividad
- d) () Cuando influye en su grupo de trabajo para la obtención de sus metas personales

10. Implementa a los docentes en el uso de técnicas prácticas y dinámicas que fomenten la participación activa del niño en su aprendizaje

Sí No

11. Como Directora considera Ud. que es responsabilidad de las docentes identificar los talentos de los niños

Sí

No

12. Canaliza aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa

a) Mucho ()

b) Poco ()

c) Nada ()

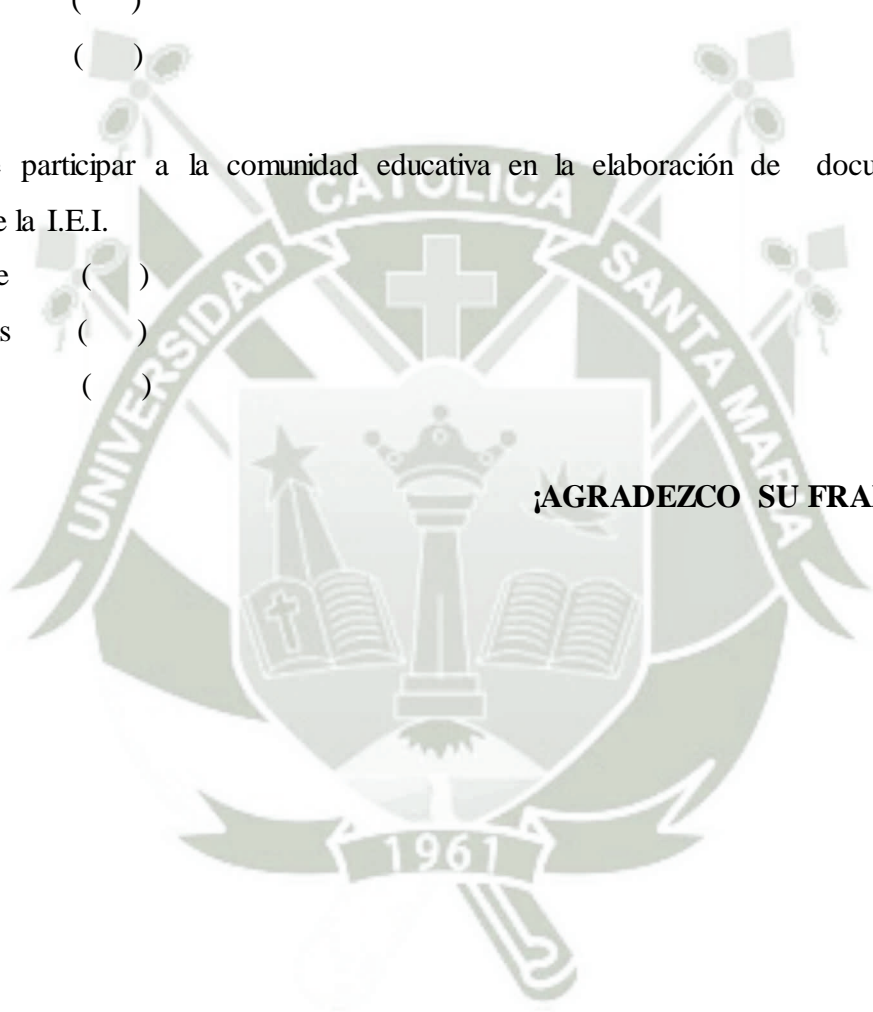
13. Hace participar a la comunidad educativa en la elaboración de documentos de gestión de la I.E.I.

a) Siempre ()

b) A veces ()

c) Nunca ()

¡AGRADEZCO SU FRANQUEZA!



INSTRUMENTO PARA LOS DOCENTES

INSTRUMENTO Nro 02

CEDULA DE PREGUNTAS

INSTRUCCIONES

Colega que laboras en el sector Educación:

A continuación te planteo ítems a los cuales debes responder con sinceridad, marcando con una (X) según la alternativa que corresponde a tu respuesta.

Nro	ITEMS	SI	NO
01.	Los integrantes de la I.E.I. son amables		
02.	Me siento motivado por mis compañeros		
03.	Mis actividades dentro de la I.E.I. son agradables		
04.	Me gusta mi ambiente de trabajo		
05.	Normalmente llego de buen humor a mi trabajo		
06.	Me siento motivado por lo que hago en la I.E.I.		
07.	El trabajo me pone de mal humor		
08.	Los trabajos que tienen muy poco desafío, te provocan aburrimiento		
09.	Un reto demasiado grande te crea frustración		
10.	La política de recompensas y halagos en tu trabajo te parece justa		
11.	Las condiciones físicas de tu trabajo son favorables		
12.	Existe compatibilidad entre tu personalidad y el puesto que ocupas		
13.	Mi Director es autoritario		
14.	Mi Director trata bien a la gente		
15.	Cuando necesito ayuda, la encuentro en mi Directora		
16.	Utilizas la evaluación como un proceso de medición de conocimientos		
17.	Manejas criterios y estrategias de evaluación formativa en valores humanos		
18.	Tienes dificultad para manejar estrategias de evaluación diferencial		
19.	La evaluación te ayuda a tomar decisiones oportunas y pertinentes		
20.	Te gusta ser parte del equipo de trabajo y que tu desempeño se evalúe en términos de tu contribución al equipo		
21.	Compartes los valores de tu I.E.I.		
22.	Los valores compartidos favorecen la efectividad de la I.E.I.		
23.	Puede un docente sobrevivir en una organización si rechaza sus valores centrales		
24.	En su I.E.I. existe manipulación del personal para propósitos organizacionales		
25.	La cultura organizacional de tu I.E.I. ahoga tu iniciativa y despierta insatisfacción en tu trabajo		

¡MUCHAS GRACIAS!

EL MODELO DEL INSTRUMENTO PARA DIRECTORAS
INSTRUMENTO Nro 03
FICHA DE OBSERVACION DOCUMENTAL

I. DATOS INFORMATIVOS

I.E.I......

Fecha.....

II. INSTRUCCIONES

Sr. (a) (ita) Director(a) :

De acuerdo a escalafones del personal, archivos, nóminas de matrículas y otros documentos de gestión marque con una (X) la respuesta correcta.

Nro	ITEMS	SI	NO
01.	Los docentes cuenta con título pedagógico		
02.	Los docentes son de la especialidad		
03.	Cuentan con otros títulos adicionales		
04.	Cuentan con maestrías en Educación, administración o gestión educativa		
05.	Tienen estudios de segunda especialidad en Educación		
06.	Han producido algún libro		
07.	Realiza supervisiones y/o monitoreos al personal de la I.E.I.		
08.	Se realiza selección de personal		
09.	¿Qué aspectos considera? -Especialidad -Tiempo de servicio -Capacitación -Nivel magisterial -Otros		

<p>10.</p> <p>11.</p> <p>12.</p> <p>13.</p> <p>14.</p> <p>15.</p> <p>16.</p> <p>17.</p> <p>18.</p> <p>19.</p> <p>20.</p>	<p>Para la contratación de personal nuevo realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Convocatoria -Inscripción -Evaluación -Calificación -Contratación <p>Las nóminas de los niños muestran incremento en los tres últimos años</p> <p>La edad del Director (a) oscila.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre 25 a 45 - Entre 46 a más <p>La I.E.I. cuenta con el P.E.I. del 2006</p> <p>Asistió a programas de capacitación el presente año</p> <p>Cuenta con el análisis de la ficha integral</p> <p>Cuenta con la interpretación cuantitativa y cualitativa de la lista de cotejo</p> <p>Cuenta con la Diversificación Curricular del diseño curricular del 2006</p> <p>Cuenta con cuadernos de programaciones</p> <p>Cuenta con registros de evaluaciones de los niños</p> <p>El salario del personal docente oscila:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre 200 a 400 nuevos soles - Entre 500 a 1000 nuevos soles - Más de 1000 nuevos soles 		
--	---	--	--

¡MUCHAS GRACIAS!

MATRIZ DE TABULACIÓN
INSTRUMENTO N° 01
CEDULA DE PREGUNTAS PARA DIRECTORES
I.E.I. ESTATALES

ITEMS	ALTERNATIVA (a)	ALTERNATIVA (b)	ALTERNATIVA (c)	ALTERNATIVA(d)
1	7	1	-	-
2	1	7	-	-
3	-	-	8	-
4	3	-	4	1
9	-	-	8	-
12	6	2	-	-
13	6	2	-	-

ITEMS	INDIVIDUAL	EN GRUPO
5	-	8

ITEMS	SI	NO
6	7	1
7	8	-
8	7	1
10	7	1
11	8	-

MATRIZ DE TABULACIÓN
INSTRUMENTO N° 01
CEDULA DE PREGUNTAS PARA DIRECTORES
I.E.I. NO ESTATALES

ITEMS	ALTERNATIVA (a)	ALTERNATIVA (b)	ALTERNATIVA (c)	ALTERNATIVA(d)
1	18	3	-	-
2	4	14	3	-
3	-	-	21	-
4	1	-	14	6
9	-	-	20	1
12	15	6	-	-
13	11	8	2	-

ITEMS	INDIVIDUAL	EN GRUPO
5	3	18

ITEMS	SI	NO
6	20	1
7	21	-
8	15	6
10	17	4
11	19	2

MATRIZ DE TABULACIÓN
INSTRUMENTO N° 02
CEDULA DE PREGUNTAS PARA DOCENTES
I.E.I. ESTATALES

ITEMS	SI	NO
1	15	-
2	12	3
3	15	-
4	13	2
5	14	1
6	15	-
7	2	13
8	11	4
9	-	15
10	6	9
11	11	4
12	15	-
13	5	10
14	12	3
15	10	5
16	8	7
17	15	-
18	4	11
19	15	-
20	14	1
21	15	-
22	7	8
23	2	13
24	4	11
25	2	13

MATRIZ DE TABULACIÓN
INSTRUMENTO N° 02
CEDULA DE PREGUNTAS PARA DOCENTES
I.E.I. NO ESTATALES

ITEMS	SI	NO
1	44	1
2	42	3
3	45	-
4	45	-
5	42	3
6	42	3
7	7	38
8	31	14
9	4	41
10	31	14
11	41	4
12	42	3
13	9	36
14	41	4
15	37	8
16	33	12
17	44	1
18	11	34
19	45	-
20	45	-
21	44	1
22	16	29
23	7	38
24	6	39
25	6	39

MATRIZ DE TABULACIÓN
INSTRUMENTO N° 03
FICHA DE OBSERVACIÓN
I.E.I. NO ESTATALES

ITEMS		SI	NO
1		20	1
2		20	1
3		10	11
4		6	15
5		10	11
6		7	14
7		21	-
8		20	1
9	Especialidad	17	4
9	Tiempo de servicios	15	6
9	Capacitación	14	7
9	Nivel magisterial	5	16
9	Otros	8	13
10	Convocatoria	17	4
10	Inscripción	4	17
10	Evaluación	19	2
10	Calificación	11	10
10	Contratación	10	11
11		16	5
12	Entre 25 – 45	15	-
12	Entre 46 a más	6	-
13		20	1
14		20	1
15		19	2
16		21	-
17		20	1
18		21	-
19		21	-
20	200 – 400	19	-
20	500 – 1000	2	-
20	más de 1000	-	-

MATRIZ DE TABULACIÓN
INSTRUMENTO N° 03
FICHA DE OBSERVACIÓN
I.E.I. ESTATALES

ITEMS	SI	NO
1	8	-
2	7	1
3	1	7
4	-	8
5	2	6
6	1	7
7	7	1
8	4	4
9 Especialidad	4	4
9 Tiempo de servicios	5	3
9 Capacitación	4	4
9 Nivel magisterial	3	5
9 Otros	4	4
10 Convocatoria	7	1
10 Inscripción	7	1
10 Evaluación	7	1
10 Calificación	7	1
10 Contratación	6	2
11	2	6
12 Entre 25 – 45	3	-
12 Entre 46 a más	5	-
13	8	-
14	7	1
15	6	2
16	6	2
17	8	-
18	8	-
19	7	1
20 200 – 400	-	-
20 500 – 1000	1	-
20 más de 1000	7	-