

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTOR LUÍS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN

DOCTORADO EN EDUCACIÓN



TESIS

**APLICACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
(PEI) Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS ESTATALES EMBLEMÁTICAS DEL NIVEL
SECUNDARIO DE LA UGEL N° 03**

Presentado por:

JOSÉ JESÚS PARIONA MARTÍNEZ

Lima – 2015

DEDICATORIA

A mi amada esposa Melsi,
A mis queridos hijos Jeremy, Joseph y Joel
A mi madre Celestina, mis diez hermanos y mi tía
Rosario, por su permanente apoyo y motivación.
Réquiem a Felicia Espinoza de Centeno por guiarme
durante mi infancia y juventud.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su eterna protección
Al Señor Vicerrector de Investigación y Posgrado,
Dr. Juan Carlos Córdova Palacios, por sus enseñanzas
A mis compañeros de trabajo por su amistad sincera

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	¡Error! Marcador no definido.
Índice	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x
CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	1
1.1 Marco Histórico	1
1.2 Marco Teórico	2
A. Proyecto educativo institucional	2
B. Gestión pedagógica	29
1.3 Investigaciones	45
1.4 Marco conceptual	56
CAPÍTULO II: El problema, Objetivos, Hipótesis y Variables	61
2.1 Planteamiento del problema	61
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	61
2.1.2 Definición del problema	63
2.2 Finalidad y objetivos de la investigación	64
2.2.1 Finalidad	64
2.2.2 Objetivo general y específicos	66
2.2.3 Delimitación del Estudio	66
2.2.4 Justificación	67
2.3 Hipótesis y variables	67

2.3.1 Hipótesis principales y específicas	67
2.3.2 Variables e Indicadores	68
CAPÍTULO III: Método, Técnica e Instrumentos	70
3.1 Población y Muestra	70
3.2 Diseños utilizados en el estudio	72
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	73
3.4 Procesamiento de datos	74
CAPÍTULO IV: Presentación y análisis de los resultados	75
4.1 Análisis de la confiabilidad del instrumento de medición	75
4.2 Presentación de resultados por dimensiones e indicadores	76
4.2.1 Resultados de la variable X: Proyecto Educativo Institucional	76
4.2.2 Resultados de la variable Y: Gestión Pedagógica	79
4.3 Contrastación de hipótesis	85
4.4 Discusión de resultados	98
CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones	107
5.1 Conclusiones	107
5.2 Recomendaciones	108
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	114

Índice de tablas

Tabla 1: Comparación entre lo que no es el PEI y lo que es el PEI	9
Tabla 2: Comparación entre el PEI y el PAT	11
Tabla 3: Comparación entre PEI y PE	13
Tabla 4: Estrategias del FODA	22
Tabla 5: Definición operacional de la variable X	68
Tabla 6: Definición operacional de la variable X	69
Tabla 7: Número de docentes	71
Tabla 8: Resumen del procesamiento de los casos	75
Tabla 9: Estadísticos de fiabilidad	75
Tabla 10. Resultado: funciones de los directivos	76
Tabla 11: Resultado: Disposición de los docentes	77
Tabla 12: Resultado Comunicación a los alumnos	78
Tabla 13: Resultado: Planifica, organiza y controla el proceso de enseñanza	79
Tabla 14: Resultado: Utiliza metodología activa	80
Tabla 15: Resultado: Disciplina	81
Tabla 16: Resultado: Integración	82
Tabla 17: Resultado: Coordinación	83
Tabla 18: Resultado: Reuniones periódicas	84
Tabla 19: Tabla de contingencia Aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) * Gestión Pedagógica	86
Tabla 20: Pruebas de chi-cuadrado para la hipótesis general	86
Tabla 21: Tabla de contingencia Funciones de los directivos * Organización de la información	89
Tabla 22: Pruebas de chi-cuadrado para la primera hipótesis específica	89
Tabla 23: Tabla de contingencia Disposición de los docentes * Desempeño	92
Tabla 24: Pruebas de chi-cuadrado para segunda hipótesis específica	92
Tabla 25: Tabla de contingencia Comunicación a los alumnos * Contexto educativo	95
Tabla 26: Pruebas de chi-cuadrado para la tercera hipótesis específica	95
Tabla 27: Tabla de la distribución Chi-cuadrado	97
Tabla 28: Matriz de coherencia interna	115
Tabla 29: Matriz de consistencia	116

Índice de figuras

Figura 1: Resultado: funciones de los directivos	76
Figura 2: Resultado: Disposición de los docentes	77
Figura 3: Resultado Comunicación a los alumnos	78
Figura 4: Resultado: Planifica, organiza y controla el proceso de enseñanza	79
Figura 5: Resultado: Utiliza metodología activa	80
Figura 6: Resultado: Disciplina	81
Figura 7: Resultado: Integración	82
Figura 8: Resultado: Coordinación	83
Figura 9: Resultado: Reuniones periódicas	84
Figura 10: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis general	87
Figura 11: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 1	90
Figura 12: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 2	93
Figura 13: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 3	96

Resumen

El objetivo principal de la investigación fue determinar en qué manera la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.

La variable independiente es el Proyecto educativo institucional PEI (dimensiones: funciones de los directivos, disposición de los docentes, comunicación a los alumnos); la variable dependiente es la gestión pedagógica (dimensiones: organización de la información, desempeño docente, contexto educativo).

La población fue integrada por 343 docentes de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03, como muestra final se trabajó con 181 docentes a encuestar.

El instrumento utilizado en la investigación fue la encuesta con 24 ítems (tipo escala de Likert). Para medir la confiabilidad y validez se sometió al estadístico Alfa de Cronbach y juicio de expertos, respectivamente.

El estudio demostró que, la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona significativamente con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

Palabras clave: Proyecto educativo institucional, gestión pedagógica

Abstract

The main objective of the research was to determine how the application of Institutional Education Project (PEI) is related to the Educational Management of the flagship state educational institutions of secondary level of UGELs No. 03.

The independent variable is the institutional educational project PEI (dimensions: management functions, available to teachers, students communication); the dependent variable is the pedagogical management (dimensions: information organization, teaching performance, educational context).

The population was composed of 343 teachers from the flagship state educational institutions of secondary level of UGELs No. 03, as a final sample worked with 181 teachers surveyed.

The instrument used in the research was the survey with 24 items (Likert scale). To measure the reliability and validity was subjected to statistical Cronbach's alpha and expert judgment respectively.

The study showed that the implementation of the Institutional Education Project (PEI) was significantly related to the Educational Management of the flagship state educational institutions of secondary level of UGELs No. 03

Keywords: Educational institutional educational Project management: Keywords

Introducción

La presente investigación titulada **“Aplicación del proyecto educativo institucional (PEI) y la gestión pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03”** tuvo como fin determinar si la aplicación del proyecto educativo institucional (PEI) representado por funciones de los directivos, disposición de los docentes y comunicación a los alumnos se relacionan con la gestión pedagógica, representado por organización de la información, desempeño docente, contexto educativo en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03. Para lo cual fue necesario estructurarlo en cinco capítulos, que pasamos a detallar:

Capítulo I: Fundamentos teóricos de la investigación. Presenta la descripción del marco histórico y marco teórico de las variables de estudio aplicación del proyecto educativo institucional (PEI) y gestión pedagógica. Así como investigaciones relacionadas con el tema. También se incluyó un marco conceptual.

Capítulo II: El problema, objetivos, hipótesis y variables. Desarrolla la realidad problemática, principales antecedentes de investigación y definición del problema. Así como los objetivos, delimitación del estudio, justificación, hipótesis y las variables e indicadores.

Capítulo III. Método, técnicas e instrumentos. Presenta la población y muestra de estudio, los diseños utilizados en la investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente la descripción de cómo se procesaron los datos recolectados.

Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados. Desarrolla el análisis de la confiabilidad del instrumento, presentación de los resultados en tablas de frecuencia y figuras tipo barras, contrastación de la hipótesis con el estadístico chi cuadrado, así como la discusión de los resultados.

Capítulo V. Se desarrolla las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se incluye las referencias bibliográficas utilizadas, así como los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 Marco Histórico

En todo proyecto es necesaria la planificación para que este alcance los objetivos trazados. La planificación para llegar a su actual nivel científico ha tenido que pasar por un largo proceso histórico, realizando grandes esfuerzos en materia de planificación para alcanzar sus fines y propósitos. Aranda, A. (2007), señala:

“Los espartanos, hace 2.500 años planeaban a su manera la educación para ajustar a sus objetivos militares, sociales y económicos. En ‘la República’ de Platón se ofrecía un plan educativo para servir las necesidades del gobierno y fines políticos de Atenas. China a lo largo de las dinastías ha planteado la educación para ajustarla a sus fines públicos. Lo mismo se hacía en tiempo del Incario” (p.13).

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (*Las Nueve Variables*), versículo 9, de su libro *El Arte de la Guerra*, dice: *"El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."*

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro *El Príncipe* también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

Aranda, A. (2007, al referirse a la planificación en los tiempos modernos y contemporáneos, expresa:

“Con el nuevo liberalismo europeo a fines del siglo XVIII y principios del XIX existió propuestas orientadas a una reforma y mejoramientos

sociales y que se materializaron en obras como 'Un Plan Educativo' y 'La Reforma de la Enseñanza'. Uno de los mejores exponentes de esta época fue Diderot con su 'Pland Université pour le Gouvernement de Rumie' preparado por encargo de Catherine II; otro fue Rousseau con su plan para proveer educación a todo ciudadano." (p. 13).

Solo a principio del siglo XX se menciona la palabra planificación en la literatura científica, Frederick Winslow Taylor (1856 -1915) y Henry Fayol (1841 - 1925) son los que le dan carácter científico, Estos clásicos de la dirección moderna se propusieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección. Taylor dedico sus estudios en la eficacia y la productividad, introduciendo los cuatro principios de administración científica: planeación, preparación, control y ejecución, mientras que Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1.2 Marco Teórico

A. Proyecto educativo institucional

Conceptualización:

Alvarado, O. (1996) en su Investigación: Gerencia Educativa. Desafíos y oportunidades, señala que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), es un documento orientador producto de un proceso de reflexión colectivo 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 objetivos y estrategias de desarrollo institucional a mediano y largo plazo.

En esta conceptualización, el PEI es un instrumento que permite la planificación y organización de las actividades educativas que se desarrollan en una determinada Institución Educativa en función a la

visión y misión, el mismo que debe ser ejecutado en un determinado período. Este documento tiene como 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, establecimiento de principios pedagógicos e indicadores.
- Perfilar el tipo de docentes que demande el centro educativo a la luz de las nuevas propuestas pedagógicas.
- Verificar los criterios y procesos pedagógicos.
- Ser un referente en la tarea educativa y administrativa.

El PEI parte de una reflexión colectiva del diagnóstico situacional, externa e interna de la Institución Educativa. Dentro de este contexto, el marco doctrinario plasma las utopías educativas en términos de fines, patrón de valores, perfiles de alumnos y de docentes.

El marco situacional y el doctrinal sirven de referencia para formular el marco operativo a base de proyectos ejecutables y trascendentales y de largo plazo, por ello se sustenta que el PEI es normativo y axiológico, es innovador para el cambio, de largo alcance y producto de una reflexión grupal.

En otras palabras, es la propuesta que cada institución elabora para dar cumplimiento a los propósitos establecidos dentro del marco académico y el desarrollo de la institución. Se crea desde la propia identidad de cada institución y la construcción colectiva permanente y adquiere existencia objetiva mediante la planificación. Con-tiene acuerdos que encuadran la vida de la institución, convirtiéndose en instrumento orientador a mediano y largo plazo.

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planificación estratégica de la Institución Educativa para el mediano y largo plazo, que

se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local (Art. 32º del D.S. N° 009-2005-ED).

El Proyecto Educativo Institucional es un documento vector que contribuye a la toma de decisiones del director y la comunidad educativa, para transformar la realidad de la Institución a través de los proyectos de innovación, sustentadas en las propuestas pedagógicas.

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de gestión que ayuda a orientar, conducir y definir la propuesta pedagógica y de gestión. Las autoridades locales contribuyen en la formulación, evaluación del PEI, y en la ejecución de las actividades del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa. Como documento normativo para su ejecución se vale de un instrumento operativo, que en este caso es el Plan Anual de Trabajo. En la medida que los planes anuales sean ejecutados se podrá constatar el avance y/o logro de los objetivos y metas establecidas, y por ende la consecución de la visión institucional. Asimismo, orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa.

El PEI Integra los aspectos pedagógicos, institucional, administrativo y de vinculación al entorno. Articula y valora la participación de la comunidad educativa en función de los fines y objetivos de la Institución Educativa.

Miranda, A. (1997) en su libro: Planificación Educativa, señala que el PEI, en sentido general es un proyecto es la previsión de los medios adecuados para lograr fines futuros. Para hacer factible la realización de un proyecto debe de ser de futuro inmediato o mediato, de la misma forma se establecen los fines y medios y se busca la adecuación entre los fines y los medios respectivamente.

El PEI es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar con miras a la consecución de logros y resultados educativos que requieren inicialmente de una identificación

colectiva articulada siempre a la política educativa del país. Esta definición anterior implica entender al PDI como un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianidad de la vida institucional. Además, el PEI es una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las instituciones educativas, constantemente interpeladas por múltiples demandas y requerimientos, en la que participan y viven sujetos diferentes, con roles y funciones diversas. Frente a esta complejidad, el PEI surge como necesidad de innovación, de transformación y de desarrollo institucional.

Por otro lado, el PEI debe ser entendido como la producción singular, propia y específica de cada una de las instituciones educativas, elaborada por todos sus miembros (directivos, docentes, personal administrativo, alumnos y comunidad), permite establecer prioridades. Al definir los objetivos institucionales concentra las acciones alrededor de un eje que reúne los esfuerzos individuales y armoniza la tarea docente con el resto del colectivo institucional. El PEI, también contiene el sueño realizable a que los actores de una determinada Institución Educativa aspira. Como una propuesta de cambio, precisa el modelo o tipo de educación que va a brindar la Institución Educativa a través de la propuesta pedagógica y el tipo de organización que desarrollará en el campo de la gestión institucional con la finalidad de contribuir a la formación integral del estudiante, y por ende el desarrollo de la sociedad.

El PEI es una propuesta integral, expresa la misión, los perfiles, los ideales, los valores, los principios de formación, los objetivos de la acción Institucional, así como las propuestas de gestión, adoptadas por la Institución para lograr la calidad educativa. Calero, M. (2000) en su obra: Proyecto Educativo Institucional, dice que el PEI es un documento que

define y caracteriza la personalidad dentro de la enseñanza. Sintetiza un conjunto de aspiraciones y prioridades de la acción educativa, cohesiona el esfuerzo institucional e integral y el esfuerzo individual como aporte para cambiar la realidad educativa con proyecciones de futuro.

Todo proyecto debe de estructurarse en un documento, pero no para que burocráticamente se quede en un simple papel, interesa más la ejecución de su contenido, los efectos operativos de lo expuesto. Este instrumento por sus peculiaridades debe definir y caracterizar los rasgos particulares de la entidad educativa, en términos básicamente de futuros, como indicador de fines que se quiere lograr, tipo de alumno que quiere formar, tipo de agentes educativos participantes (director, profesores, padres de familia, alumnos y comunidad). Además, plantear el diseño de política institucional, principios y estilos pedagógicos y de gestión que se desea ejecutar.

Sintetiza un conjunto de aspiraciones y prioridades de acción educativa. El Proyecto Educativo Institucional constituye retos de reflexiones y acciones de todos sus integrantes. No debe de quedarse en el simple enunciado de sus potenciales y recursos para vencer los problemas y alcanzar la mejora de la educación.

El PEI debe de ser un instrumento de ayuda para conducir la institución educativa, de la manera más apropiada a responder retos, innovación y modernidad.

En esta orientación futurista, consecuentemente no es posible educar sin ideales, sin principios, sin fines, sin visión de lo inmediato y del futuro, sin acciones concretas que respondan a las necesidades de nuestros alumnos y a las condiciones anotadas. En consecuencia, es imposible trabajar y tener éxito si no contamos con un PEI acorde con el desarrollo de la Institución Educativa.

El Proyecto Educativo Institucional debe ser tomado como objeto de conocimiento y poder ser explicitado por los miembros involucrados,

compartido, documentado y reflexionado. Una Institución Educativa para brindar una educación pertinente y acorde a las necesidades e intereses (calidad) de una determinada comunidad, debe contar con un instrumento orientador, en este caso el Proyecto Educativo Institucional constituye el instrumento que contiene las aspiraciones, tanto en lo pedagógico como en la parte organizativa de la Institución Educativa; constituye un documento que sintetiza y concretiza la propuesta de lo que los miembros de una comunidad educativa desean lograr.

El PEI, debe ser elaborado con la participación de todos los miembros de la comunidad, de tal manera que sea un documento realizable y no un simple documento de gabinete que sólo quede en el plano teórico. Es decir, debe ser un documento operativizado y realizable en el mediano o largo plazo, constituyéndose de esta manera en un documento futurista. Sin el Proyecto Educativo Institucional una Institución Educativa prácticamente se encaminaría a la deriva sin tener un norte ni una visión de lo que debe lograr.

Alvarado, O. (2005) en su interesante libro: Gestión de Proyectos Educativos, dice que el Proyecto Educativo Institucional constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la realidad entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta el mismo; plantea el perfil de colegio que se requiere constituir en función de los fines que se persiguen, el tipo de alumnos que se quiere formar, así como el diseño de políticas y estrategias del colegio para su propio desarrollo institucional; cohesiona el esfuerzo institucional e integral y el esfuerzo individual, teniendo la virtud de construir un importante mecanismo para crear colectivamente respuestas alternativas de soluciones de problemas que la Institución Educativa padece. Implica unir esfuerzos y asumir responsabilidades individuales, según el caso que lo requiera.

Esta idea está asociada a dos fenómenos concomitantes que se han producido en estos últimos años en nuestra patria: la mayor autonomía de los centros educativos respecto a las instancias superiores, y el esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa. Trasciende como toma de conciencia y de responsabilidad de los agentes educativos frente a su porvenir como aporte de cambiar la realidad educativa con proyecciones de futuro, considerando que la palabra proyecto en el lenguaje de la planificación se refiere a una ordenación de actividades y recursos para alcanzar una meta, es de realización que la comunidad educativa se plantea.

Todo proyecto educativo no deja de tener un fuerte componente político, en tanto se relaciona con un proyecto de sociedad que se postula. Además, para su operativización se pone en práctica una real democracia participativa que constituye la utopía o ideal democrático para superar la tradicional y la poco convincente democracia representativa y hasta autoritaria.

En este sentido, el Proyecto Educativo Institucional es una propuesta para dirigir y planificar el proceso de una Institución Educativa hacia el futuro que compromete y vincula a todos los miembros de la comunidad educativa en función a sus necesidades y expectativas educativas de su entorno, teniendo en cuenta su realidad social, educativa, económica y cultural, así como las características particulares de los educandos y los roles que deben cumplir los padres, profesores y estudiantes durante el proceso de enseñanza, aprendizaje.

Acciones comparativas del PEI

Tabla 1: Comparación entre lo que no es el PEI y lo que es el PEI

Lo que no es un PEI	Lo que es un PEI
Un Plan de trabajo o un plan Operativo de una Institución Educativa.	Un documento orientador de mediano y largo plazo.
La suma de planes o un documento organizado del centro educativo.	Es normativo, más que la suma de varios planes anuales.
Una monografía o un documento organizado del centro educativo.	Un documento que contiene en forma precisa la filosofía o doctrina que define y caracteriza al colegio.
Un documento invariable, irrelevante e innecesario, porque aun sin él, el colegio siempre ha funcionado.	Un cuerpo doctrinario permanente, pero siempre en función a los cambios e innovaciones pertinentes.

Fuente: Alvarado Oyarce, Otoniel, 2005. Gestión de Proyectos Educativos. Pág. 52.

Del cuadro comparativo relacionado a acciones del PEI se puede vislumbrar y precisar que el PEI es un Instrumento netamente dinámico, innovador, actualizado, peculiar de propuesta de cambio. Orientador y normativo, por ser de mediano y/o largo plazo, y que es producto de la participación de los agentes de la comunidad educativa, es decir responde a las expectativas e intereses de los miembros de la Comunidad Educativa.

Diferencias entre el PEI y el PAT

Calero, M. (2000) dice que el Proyecto Educativo Institucional forma parte del proceso de planificación estratégica de la Institución Educativa y su ámbito de acción se sitúa en el mediano y largo plazo. Es un instrumento de gestión, que a partir del estudio de la realidad de las características del entorno y de las potencialidades institucionales, señala y define coherentemente los rasgos de personalidad, los objetivos que se esperan alcanzar, los lineamientos generales y estrategias de acción institucional, así como la estructura organizacional y funcional de la Institución Educativa. A esta propuesta integral le importa más los valores, los principios de formación, la direccionalidad de la acción institucional, así como los estilos de gestión pedagógica y administrativa para lograr un proceso educativo de calidad. Desde el punto de vista pedagógico, se busca definir una línea de acción común orientadora del trabajo personal de cada docente con el objeto de lograr a nivel institucional el grado de coherencia necesario en la acción formativa que los alumnos recibirán a lo largo de su escolaridad. A diferencia del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo centra su atención en lo táctico, el corto plazo, en la adecuación de la coyuntura a los propósitos del futuro, la ejecución de los proyectos antes que de la definición de principios. El Plan Anual de Trabajo viabiliza los objetivos y estrategias del Proyecto Educativo Institucional al llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos.

El PEI tiene una operación en el mediano y largo plazo, son propuestas integrantes que alienta y propone la solución de problemas centrales para lograr el proceso educativo de calidad.

El Plan Anual de Trabajo es un instrumento de gestión que se ejecutará a corto plazo, esto es conocido porque se practica año tras año, pero los proyectos de innovación, las actividades de mejoramiento se encuentran dentro del Proyecto Educativo Institucional.

Un Proyecto Educativo Institucional (PEI) no es lo mismo que un Plan Anual de Trabajo (PAT), el primero es el horizonte a donde aspiramos llegar, el otro es el camino y/o los peldaños para arribar a dicha meta. Son dos instrumentos que no se superponen, ni se contraponen, por el contrario, se complementan puesto que la formulación y ejecución de los planes anuales sucesivos puede permitirnos por lo menos aproximarnos al proyecto ideal o utópico.

Es más, resulta imprescindible que exista un PEI previamente para que sobre esa base se elaboren los respectivos planes anuales de trabajo. De un Proyecto Educativo Institucional puede generarse uno o más proyectos de implementación que han de ser consignados como actividades principales en el Plan Anual de Trabajo, por el corto tiempo del plazo de sus objetivos.

Tabla 2: Comparación entre el PEI y el PAT

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	PLAN ANUAL DE TRABAJO
<p>El PEI, es un documento orientador de autorreflexión que postula fundamentalmente el perfil del Centro Educativo en términos de un ideario axiológico, enfoque o estilo pedagógico, así como los objetivos y estrategias de desarrollo institucional a mediano y largo plazo. Contiene básicamente, propuesta de gestión pedagógica y administrativa o institucional.</p>	<p>El PAT, de acuerdo a las normas del Ministerio de Educación, comprende básicamente lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de actividades curriculares de acuerdo al plan de estudios vigentes. - La programación de actividades de acuerdo al calendario cívico establecido. - Las actividades inherentes a la administración de la infraestructura. (inventario y mantenimiento). - El acopio de información estadística referente a la atención del servicio educativo que se ofrece.

Fuente: Alvarado Oyarce, Otoniel, 2005. Gestión de Proyectos Educativos. Pág. 52

En este marco, las diferencias del PEI y el PAT se sintetiza en lo siguiente:

PAT: Responde a un enfoque sistémico, identificado con el corto plazo.

PEI: Responde a un enfoque estratégico y social para el mediano plazo.

PAT: No necesariamente busca grandes cambios, es un documento rutinario, no visionario.

PEI: Implica un proceso participativo para su construcción y su aplicación, articulando a los otros instrumentos de gestión.

PAT: No está concordado con la razón de ser de la Institución Educativa. No tiene una orientación transformadora.

PEI: Implica el liderazgo del director de la I. E.

Para Calero, M. (2000), la diferencia de fondo que existe entre el PEI y el Plan Anual de Trabajo (PAT), es que el primero es un Instrumento netamente orientador de mediano o largo plazo, es decir se ubica en el plano normativo. Mientras que el PAT es un instrumento completamente operativo de corto plazo, es el que ejecuta y concretiza la visión, así como los objetivos y metas establecidas en el PEI.

PAT se deriva del PEI:

Los contenidos de estos párrafos descritos, no guardan ninguna relación, por lo tanto ninguno de ellos puede sustituirse uno al otro, sin embargo, ambos documentos se constituyen en instrumentos de la gestión educativa.

El PAT es instrumento de gestión derivado del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa y del Informe de Gestión Anual de la dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa o Programa, en actividades y tareas que se realiza a partir del año 2009 (DS. N°009-2005-ED).

Tabla 3: Comparación entre PEI y PE

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	PLAN ESTRATÉGICO
Es conceptual-teórico y doctrinario.	Es concreto y pragmático.
Es el eje del proceso educativo.	Es integral y tiene varios ejes.
Se basa en enfoques pedagógicos.	Se basa en estrategias competitivas.
Busca la competitividad interna.	Busca superar a los competidores.
Orientando a mejorar la calidad.	Busca el desarrollo institucional.
No requiere mayores egresos.	Implica costos adicionales necesarios
Para las Instituciones Educativas pequeñas y en zonas rurales se establece mediante redes educativas.	Aplicables a entidades grandes, sobre todo las de carácter privado.
Similitudes: Son para instituciones-innovadores-visionarios de largo plazo, ambos pueden usar el análisis FODA. Supone cierta autonomía administrativa.	

Fuente: Alvarado Oyarce, Otoniel, 2005. Gestión de Proyectos Educativos. Pág. 53

Fundamentos del Proyecto Educativo Institucional:

Los fundamentos teóricos del Proyecto Educativo Institucional están constituidos por aquellas líneas de pensamiento producto de teorías psicológicas, pedagógicas, antropológicas, etc., que consideran apropiadas para sustentar todo el quehacer educativo institucional.

En el Proyecto Educativo Institucional se presentan los fundamentos filosóficos-antropológicos, psicológicos, pedagógicos, sociológicos, tecnológicos, teológicos y otros que se consideren necesarios, a partir de los cuales se define la concepción de persona, sociedad, educación, aprendizaje y valores.

Los elementos son fundamentales para sustentar la propuesta pedagógica que ofrece el PEI, constituyéndose de esa manera como elemento más importante, por ello sostenemos que el marco teórico sustentará en el tipo de propuesta que la Institución Educativa brinda a la colectividad.

Filosófico-Antropológicos

Permiten sustentar las concepciones de persona, sociedad, educación aprendizaje y valores desde el análisis crítico de las diferentes corrientes filosóficas-antropológicas. En nuestra sociedad es necesario formar profesionales competentes en el campo educativo, educadores rigurosamente formados con una concepción humanista personalista.

Constituye entonces un elemento fundamental para poder organizar el marco teórico del PEI, por lo que su inclusión en la misma va a permitir dar solidez en la construcción del PEI. En este caso, asumimos la concepción humanista personalista.

Persona:

Todo ser humano tiene cuerpo, inteligencia, razón, voluntad, imagen, vida mental, por eso es un ser bio-psico-social y espiritual. El hombre es el único ser capaz de transmitir conocimientos, sentimientos valores, actitudes y procedimientos utilizando el lenguaje articulado. Lo que tipifica al hombre, entre los demás seres de la naturaleza está sintetizado en la palabra. El hombre es el ser natural que puede ser llamado persona, y solo podemos educarlo si tomamos en cuenta todo lo que está explicado por esta designación.

El hombre es un ser social, tiene un mundo ordenado, simbólico, la capacidad de observación le permite estar en contacto con la realidad, dentro de este contexto es relevante formar al hombre como persona, con una conciencia moral, que cumpla el rol de padre, profesional, autoridad, etc. buscando la participación de todos los miembros de la sociedad.

El hombre es el único ser social que para vivir debe transformar la naturaleza, en ese sentido debe estar actualizado, es decir debe estar en contacto directo con los avances de la ciencia y la tecnología, pero siempre con solvencia moral y ética a fin de ser modelo de persona como miembro de la sociedad.

Sociedad:

La sociedad es todo grupo de personas debidamente organizada en una unidad social. Los miembros de una sociedad viven y trabajan juntos, comparten los mismos valores, se socializan al practicar una determinada cultura en un espacio geográfico.

Vilazan, H. (1999), dice: "Comúnmente se entiende por sociedad a un conjunto de personas que vive como identidad organizada, que tiene conciencia de grupo, que se rige por determinadas normas de vida, que tiene una lengua, los mismos problemas y cuyos miembros cooperan para la realización de los vacíos de sus intereses entre los que figuran de modo invariable su mantenimiento y preservación". No se trata que exista una sociedad por existir, el deseo es que esta tenga dignidad para practicar los valores como fundamentos de su desarrollo. Entendida así la educación, es la única herramienta que va a permitir al ser humano desarrollar sus capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales, de esta manera estar preparado para poder enfrentar los retos de la vida, en tanto más educado esté, el hombre más preparado estará.

Educación:

Delors, J. (1996) "La educación contribuye al desarrollo humano en todos los aspectos (...) facilitando a todos, lo antes posible, el pasaporte para la vida que le permitirá comprender mejor a sí mismo, entender a los demás y participar así en la obra colectiva y la vida en la sociedad. Así pues, la educación básica para todos es absolutamente vital". Dentro de este marco educar es humanizar al hombre para que éste pueda desarrollar sus capacidades y actitudes.

Los fundamentos filosóficos-antropológicos se sustentan en las siguientes escuelas:

- Personalismo.
- Existencialismo.
- Anarquismo.
- Positivismo.
- Marxismo.

Para entender la educación en nuestro país en beneficio de todos es necesario formar profesionales muy competentes en el campo educativo, es decir, educadores sólidamente formados con una concepción humanística personalística, para que puedan ejercer la profesión de maestro educador, fomentando un clima democrático, respetando los derechos humanos, practicando la autonomía intelectual y la libertad, con un punto de vista propio y capacidad argumentativa racional, sin practicar la violencia ni utilizar la fuerza. Su función debe ser esencialmente la de orientador, facilitador, amigo, con alto grado de empatía.

Psicológicos

La educación en su sentido más amplio está orientada al desarrollo integral y armónico de la persona humana: el físico, el afectivo, el emotivo, el espiritual, el moral, el intelectual, el social, el verdadero sujeto y objeto del ser humano en su totalidad como parte integrante de una comunidad humana.

Dentro de este marco los fundamentos psicológicos se circunscriben en lo siguiente:

- Conductismo.
- Constructivismo.
- Teoría de asimilación cognitiva de Ausubel.
- Teoría del procesamiento de la información de Rumelhart y Norman.
- Psicología genética de Piaget.

- Psicología culturalista de Vigotsky.
- Teoría del aprendizaje social de Bandura.

Por lo tanto, es menester conocer la postura psicológica que la institución debe asumir como marco teórico para la construcción del PEI.

Epistemológicos

La relación entre epistemología y educación tiene varios niveles. Un primer nivel puede comprenderse desde la perspectiva de los contenidos de la educación. Es decir, que con el avance de las ciencias humanas van cambiando los contenidos de la educación especialmente en asignaturas como las que nos competen: Lenguaje, historia, geografía, literatura, filosofía. Este nivel implica que efectivamente en la medida que las ciencias humanas o las humanidades se van desarrollando, este mismo desarrollo exige proponer nuevos contenidos, para no quedar desfasados respecto a la producción de nuevos conocimientos. Se trata de un nivel muy evidente, pero muy básico también.

Se puede considerar un segundo nivel de relación, que tiene que ver con el desarrollo de las ciencias humanas. Implica nuevos enfoques aplicables, ya no a los contenidos sino a las formas de las prácticas educativas. De este modo, la sociología de la educación nos entregaría nuevas maneras de entender la relación profesor-alumno educativas, por ejemplo, o también reconsiderar las nuevas relaciones que existen entre la obtención del conocimiento y la movilidad social. Otro ejemplo puede ser la relación de los movimientos estudiantiles con las nuevas condiciones democráticas.

En fin, una serie de investigaciones sociológicas pueden influenciar nuestras prácticas educativas y hacernos actuar de una u otra forma, cambiar nuestras perspectivas o nuestras metas. Incluso, dichos avances sociológicos, pueden hacernos formular estrategias nuevas o desechar prácticas o poner en tela de juicio nuestro propio actuar.

Lo mismo sucede si nos basamos en una psicología de la Educación. Sin duda alguna, los avances en teorías del aprendizaje o en psicología del adolescente nos hacen proponer estrategias nuevas de aprendizaje, estructurar metodologías de intervención y enseñanza, incluso pueden hacer cambiar todo el lenguaje pedagógico que se utiliza: educadores-facilitadores, alumnos-estudiantes, enseñanza-aprendizaje, son todos ejemplo de aquello. Sin duda, conoceremos que estrategias didácticas como los mapas conceptuales o los cuadros sinópticos nacen desde un cambio en la forma de entender el aprendizaje, y de variados estudios constructivistas. O que nuevos modelos de planificación de clases o de unidades didácticas surgen desde ese mismo tipo de estudios.

Lo mismo sucede con los parámetros e instrumentos de medición de calidad, o con las campañas educativas de diverso tipo. Sin embargo, esto es solo un segundo nivel de relación, muy importante y que nos toca muy directamente, pero hay una relación incluso más profunda e importante.

El tercer nivel de relación que hay entre el desarrollo de las ciencias humanas y la educación se relaciona con la implementación de los grandes conceptos educativos y las políticas educacionales. Sin embargo, todos los sistemas educacionales han sido desarrollados en sistemas de pensamiento más amplios.

El estudio del conocimiento, constituye, por su propia naturaleza, una de las partes esenciales de la filosofía, dentro de este marco la sustentación epistemológica del PEI se presenta en la investigación de los proyectos de innovación, el desarrollo de la calidad educativa en su relación con los aprendizajes de los alumnos.

Pedagógicos

La formulación de los fundamentos pedagógicos requerirá precisar aquellas teorías y/o corrientes pedagógicas que sustentan el ideal de

hombre, sociedad, educación, aprendizaje y valores al que aspira la institución.

Estos fundamentos pedagógicos se sustentan en: Escuela Nueva, Montessori, Decroly, Winnetka, Dewey, Cousinet, Freinet, Froebel, entre otros.

Además, se encuentran otros aportes pedagógicos:

- Educación popular”.
- “Educación para el desarrollo”.
- “Educación encierra un tesoro” (UNESCO).
- “Educación para la paz”.

Estas teorías como corrientes pedagógicas constituyen el soporte del marco teórico del PEI como propuesta que debe ofrecer a la comunidad, que en todo caso es el elemento fundamental.

Componentes del PEI

Identidad:

Sovero, F. (1997) en su investigación sobre PRODICE II. Proyecto de Desarrollo Institucional de un Centro, para definir la identidad, señala como rasgos propios que definen y caracterizan a la Institución Educativa, así como ubicar las aspiraciones comunes y evaluar las potencialidades de docentes, alumnos y padres de familia. En este sentido, la identidad institucional viene a ser las cualidades propias que poseen una institución con relación a otras. Es decir, su forma de organización, el trabajo que ejecutan los diferentes actores, su clima institucional, las relaciones que practican los actores, su visión, misión, los valores que se practican, incluyendo su propuesta pedagógica así como su propuesta de gestión.

La identidad describe a la Institución Educativa, señalando sus cualidades, talentos y logros, como también sus defectos, su filosofía, su cultura, pedagogía, educación, en buena cuenta revela sus ideales por alcanzar, sus metas.

A través de la Identidad podemos saber cómo es una Institución Educativa, cuáles son sus valores, sus potencialidades, así como sus falencias. Podemos saber qué aspiraciones tiene, su propia concepción en cuanto a aprendizaje, responde a la pregunta ¿Quién es?

Diagnóstico:

Siguiendo lo propuesto por Sovero, F. (1997) dice que el diagnóstico es el proceso mediante el cual es posible identificar las debilidades y potencialidades de la Institución Educativa. Además, permite fundamentar cambios a partir de los resultados que se obtengan.

Entendido de esta manera, el diagnóstico es la herramienta que permite a la comunidad acceder a la observación e interpretación de la realidad educativa y operatividad, a través de la aplicación de la técnica FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas).

En tanto que el diagnóstico estratégico es el conocimiento de las oportunidades y fortalezas, es decir de los factores favorables como capacidades y recursos y el conocimiento de las amenazas y debilidades o factores desfavorables como limitaciones y obstáculos que impedirán la realización de acciones de mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa.

Para Almeyra, O. (2006) sobre el diagnóstico, dice que es el proceso a través del cual se identifican las potencialidades y debilidades de la Institución Educativa, este componente permite comprender la realidad, las necesidades y las relaciones que se establecen dentro de la Institución Educativa y de la comunidad a fin de propiciar cambios y mejoramiento en beneficio de ésta.

Aplicación de la Técnica del FODA:

La técnica del FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta

manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades, son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. En otras palabras, las fortalezas y debilidades son las que se van a determinar en la parte interna con relación a los diferentes aspectos o elementos que conforman la Institución Educativa, mientras que las oportunidades y las amenazas son las que se van a analizar en la parte externa con relación a otros aspectos que se encuentran en el entorno de la institución.

Análisis del Área Interno:

- **Aspecto pedagógico:**

Se formulan preguntas con relación a los procesos de aprendizaje, rendimiento del alumno, desempeño docente, pertinencia del currículo, eficiencia interna de la Institución Educativa.

Estas preguntas formuladas van a permitir determinar las fortalezas y debilidades sobre los aspectos pedagógicos ya mencionados, con la finalidad de poder potenciarlas en caso de fortalezas, y mejorarlos, tratándose de las debilidades.

- **Aspecto de gestión:**

Se formulan preguntas en relación a la organización, los procesos de gestión, el clima institucional, las relaciones con la comunidad.

De igual manera, a través de las preguntas formuladas con relación a este aspecto, se podrá establecer qué fortalezas podemos potenciar, así como qué debilidades tenemos que mejorar o superar.

- **Análisis del Área Externo:**

Se formulan preguntas en relación a las características de la zona: situación socioeconómica, educativa y cultural de la comunidad.

Estas preguntas formuladas nos permitirán saber las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno a fin de poderlos controlar. Como bien se dijo, es imposible desterrar las amenazas, pero sí podemos aprovechar las oportunidades.

De la técnica FODA se obtiene cuatro estrategias, la misma que permitirán formular los objetivos estratégicos:

Tabla 4: Estrategias del FODA

Externo / Interno	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	FO	DO
AMENAZAS (A)	FA	DA

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Estrategia **FO** permite utilizar oportunidades para potenciar fortalezas.

Estrategia **DO** permite utilizar oportunidades para superar debilidades.

Estrategia **FA** permite utilizar fortalezas para contrarrestar amenazas.

Estrategia **DA** permitirá conocer debilidades y amenazas para controlar.

Propuesta Pedagógica:

La propuesta pedagógica implica la elaboración de currículos, acciones, medios, materiales e infraestructuras, y principalmente, el tiempo que demandará la correcta ejecución de todos los órganos que se comprometen con los logros de los aprendizajes, órganos compuestos por maestros, alumnos, padres de familia.

La propuesta pedagógica planteada se concibe como un conjunto de definiciones respecto a los procesos de aprendizaje en 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. Es el enfoque que adopta la Institución Educativa se considera:

- **Marco axiológico y doctrinal:**
Principios, valores, perfiles e ideario.
- **Marco conceptual:**
Concepción de aprendizaje, enseñanza, metodología y evaluación.
- **Marco curricular:**
- Comprende las competencias, contenidos a desarrollar, estrategias metodológicas y los lineamientos de evaluación.

En suma, comprende el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular -Proceso de Articulación- 82005). La propuesta pedagógica canaliza y conjuga los múltiples factores que intervienen en el aprendizaje de los alumnos, docentes, directivos de la Institución Educativa, padres de familia y comunidad educativa en general, teniendo en cuenta su realidad. Este nuevo comportamiento de la escuela, requiere de cambios en la práctica pedagógica, como variaciones en el grado de incidencia de las actividades administrativas y otros que actúan sobre la escuela. La propuesta pedagógica es la fuerza que orienta el trabajo pedagógico en la institución, generando cambios importantes en el aprendizaje y en el trabajo pedagógico y plantea alternativas que responden a las necesidades de los estudiantes. Involucra concepciones en torno a la educación, modelos de aprendizaje, currículo, procedimientos didácticos, modelos de evaluación, contenidos transversales, así como ejes curriculares coherentes con la identidad y el diagnóstico.

Propuesta de Gestión:

En la propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Elementos:

- **Organización flexible**
Capacidad de adaptación a los cambios que harán falta en la actual estructura para mejorar cualitativamente el servicio educativo.
- **Procesos de gestión**
Debe considerarse la mejora en la selección control y evaluación del personal, el aspecto presupuestal y la adquisición de materiales. Es muy importante que este proceso se dé en un clima institucional favorable que promueva la participación responsable de los agentes educativos.
- **Clima institucional**
Es el ambiente que se vive en la Institución Educativa a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros. Las estrategias de motivación, delegación de funciones, participación y trabajo en equipo, son formas para mejorar el clima institucional.
- **Relaciones con la comunidad:**
Se dan a través de la coordinación constante, con los padres de familia, la suscripción de convenios con instituciones y organizaciones sociales, y sobre todo convirtiendo a la Institución Educativa en foco del desarrollo cultural de la comunidad.

Los principales propósitos del Proyecto Educativo Institucional son:

- Constituye el marco doctrinal, ideario, la filosofía o lo que otros llaman el carácter propio; es decir, el tipo de educación que se quiere impartir en la Institución Educativa.
- Establece los valores esenciales asumidos como paradigmas del tipo de educación adoptada.
- Perfila el tipo de alumnos, principios e indicadores que deben de orientar la acción educativa.

- Canaliza las aspiraciones, los intereses e inquietudes luego de un serio, profundo y prolongado proceso de reflexión de los miembros de la comunidad educativa.
- Unifica criterios de acción con vista a una mayor coherencia funcional de toda la entidad.
- Configura gradualmente la identidad y personalidad propia de la Institución Educativa.
- Constituye un referente de la tarea educativa y es susceptible de modificación gradual y progresiva.

Como se puede apreciar el Proyecto Educativo Institucional desempeña un papel primordial como instrumento de toma de decisiones autónomas, por lo tanto, es un documento normativo que determinará valores y normas establecidas, justifica la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa y orienta la práctica educativa en la Institución Educativa.

Elaboración del PEI:

El Proyecto Educativo Institucional se construye mediante diferentes etapas, a partir del momento en que los miembros de la institución se constituyen en un equipo de trabajo. Cada uno de los actores compartirá desde sus diferencias, los objetivos de la tarea educativa institucional.

La evaluación de proceso y constante mostrará los problemas intrínsecos del proyecto, lo que permitirá, a través del tiempo, la construcción y reconstrucción de estos aspectos conflictivos para la viabilidad del proyecto. Son problemas intrínsecos del proyecto aquellos que surgen de su propio diseño, referidos a la cuestión didáctica en sus dimensiones sociales, psíquicas e instrumentales. Por ejemplo, objetivos poco claros, acciones no viables, distribución errónea del tiempo, etc. Los problemas extrínsecos están representados por los incidentes o coyunturas del contexto del proyecto. Por ejemplo, cambios de autoridades, deserción considerable en el alumnado, etc.

La distribución del tiempo puede facilitar o dificultar un proyecto. El planteo de objetivos muy exigentes con una consecución planeada a corto plazo o la planificación de acciones cuya viabilidad depende de factores no disponibles por los actores institucionales, puede redundar en sensaciones de fracaso y en un debilitamiento general de la propuesta. Es preciso consensuar este tema entre todos los miembros de la comunidad educativa que participan en la elaboración del PEI y revisarlo periódicamente.

La planificación del proyecto se realiza partiendo de lo que es la institución y de lo que aspira a alcanzar, en un proceso dialéctico que necesita de tiempo para su concreción y cuyos plazos serán, según lo requerido, cortos, medianos y largos.

Etapas para Organizar el PEI:

Análisis del Contexto

Es necesario tomar conocimiento de los tipos de familias que acuden a la escuela y los aspectos socio-demográficos como el tipo de viviendas, nivel de urbanización, niveles de satisfacción de las necesidades básicas, niveles de escolaridad, instituciones vecinas significativas (gubernamentales y no gubernamentales), etc. Todos estos datos y otros que se consideren significativos deben ser analizados en función de la comunidad y su cultura.

También es necesario el relevamiento de las expectativas que tiene la comunidad sobre el servicio educativo que debería brindar la escuela. Este análisis entonces es importante porque nos permitirá saber qué oportunidades nos ofrece el contexto institucional, es decir, podremos determinar cómo podemos aprovecharlos, mientras que también podemos precisar cuáles son las amenazas que constituyen obstáculos para el desarrollo normal de las actividades en la Institución Educativa. Asimismo, nos permite saber las aspiraciones a que tiene la comunidad con relación al servicio educativo que debería ofrecer la Institución Educativa.

Identidad Institucional:

Sobre el reconocimiento de la identidad institucionales preciso conocer aquellos aspectos relacionados con la constitución de la organización escolar, como la historia de la institución, relación entre los cambios intra-extra institucionales de la comunidad, características del personal docente y no docente, propósitos institucionales, organización institucional (distribución de roles y funciones), distribución del tiempo diario, características del espacio físico, recursos materiales y no materiales internos y externos de la institución (uso y aprovechamiento), y todos aquellos aspectos sobresalientes de la institución que contribuyan a la construcción de su identidad.

No se debe dejar de lado el clima institucional, así como las relaciones entre los diferentes actores de la Institución Educativa, de igual manera los valores que se practican, estos elementos valiosos van a determinar el reconocimiento de la identidad. Otro elemento es lo referente a los procesos didácticos, es decir se tiene que tener en cuenta el currículo, la diversificación curricular, las estrategias didácticas, los lineamientos sobre organización curricular, la metodología, tutoría, entre otros.

Detección de Problemas Relevantes

A partir del análisis de la etapa anterior, surgirán las debilidades o problemáticas de urgente tratamiento y las fortalezas o facilitadores de la tarea institucional. Habrá que ir seleccionando los problemas detectados, analizar sus causas y condiciones de desarrollo y luego debatir sobre las posibles soluciones.

El análisis exterior como el interior (diagnóstico), permite aplicar la técnica FODA, determinar o establecer las falencias o debilidades, sin dejar de lado sus bondades, potencialidades o fortalezas con que cuenta la Institución Educativa, a fin de ser aprovechadas en la solución de los problemas más álgidos.

Objetivos o Propósitos a Lograr

Esta etapa requiere la capacidad para seleccionar aquellos aspectos relativos a los ámbitos de enseñanza, del aprendizaje, de la gestión institucional, de la administración y los comunitarios más importantes, sobre los que hay que intervenir. Este aspecto resulta luego de haber efectuado el análisis o diagnóstico (interno-externo). Se precisará los objetivos estratégicos que se desea lograr y que deben de permitir la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, estos objetivos deben apuntar a la propuesta pedagógica así como a la propuesta de gestión, constituyéndose de esta manera la propuesta pedagógica como el aspecto fundamental que orientará el trabajo pedagógico de la Institución Educativa.

Elaboración de Propuestas de Acción

Se debe formular teniendo en cuenta la definición clara y precisa de las acciones, los roles de los actores involucrados y su grado de participación, el tiempo para cada acción mediante la confección de un cronograma que facilite la evaluación constante de las acciones y los resultados o productos esperados. Las acciones o actividades constituyen unidades mínimas de la expresión de objetivos, estos concretizan los objetivos en la medida que son ejecutadas.

Evaluación

Esta etapa resulta transversal al proyecto por lo que no debe ser al final. Debe ser constante y periódica a cargo de los responsables del proyecto. Permitirá el aporte de nuevos elementos para el análisis de las nuevas situaciones. En el diseño del PEI, no hay un sólo modelo, idéntico para todas las instituciones. Su planificación debe ser flexible, integral y participativa para facilitar su permanente revisión y apertura. La planificación y la evaluación son dos caras de un mismo proceso que apuntan a la identificación, la explicación y la transformación de los procesos institucionales. La evaluación, en ese sentido, resulta un elemento valioso que debe considerarse durante todas las etapas del

proceso de construcción, aprobación, implementación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, a fin de poder detectar las deficiencias o falencias de éste y de esta manera reorientar o reformular el PEI en las respectivas etapas.

Proyecto Educativo Institucional y los Convenios:

Los convenios son aprobados por medio de una Resolución Directoral de la Institución Educativa y para lograr la visión, la misión, los objetivos estratégicos etc., puede firmar convenios con instituciones públicas y privadas.

Los convenios financian actividades del Plan de Trabajo, proyectos de innovación o proyectos de inversión, capacitación para el personal docente y administrativo. Esto quiere decir que la Institución Educativa, como primera Instancia de la gestión educativa descentralizada y autónoma, a través de su director, está facultado para poder establecer alianzas estratégicas vía convenios con diferentes instituciones públicas y privadas con la finalidad de hacer realidad la propuesta planteada en su Proyecto Educativo Institucional, obviamente, estas alianzas estratégicas tienen que establecerse a través de resoluciones directorales.

B. Gestión pedagógica

Concepto y explicación sobre de Gestión:

Alvarado, O. (1996) sobre el concepto de gestión, expresa que se debe entender como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. La gestión, no es otra cosa que conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales.

La gestión como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica. La institución debe organizarse para viabilizar o hacer efectivo la práctica de la propuesta pedagógica, que sin ello no sería

posible su concretización. Sin embargo, es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil. Implica, los siguientes niveles que se requiere para realizar una buena gestión:

Planificación: Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el que se dan las siguientes acciones: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

Organización: Son estructuras sociales diseñadas para lograr metas. Implica: funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

Dirección: Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado. Por lo general comprende: toma de decisiones, delegación de funciones, desconcentra y descentraliza.

Coordinación: Acción y efecto de disponer elementos metódicamente o concertar medios y esfuerzos para buscar un objetivo común. Se plasma a través de coordinaciones en comités, comisiones, equipos de trabajo.

Control: Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. Se da a través de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

En toda gestión educativa se debe tener en cuenta las etapas ya mencionadas y no obviar de ninguna manera ninguno de ellos, puesto que en cada uno se consideran aspectos valiosos que tienen que ejecutarse para que la gestión resulte eficiente y eficaz.

La gestión educativa la definimos como el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional que partiendo de objetivos permiten

conducir un sistema escolar del Estado con vistas a cumplir un encargo social determinado. Es la actuación básica del directivo.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro. Se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio que se ofrece.

La gestión educativa se define como la actuación primordial de un directivo, es decir como la tarea fundamental del director de la Institución Educativa, quien además debe hacer efectivo la gestión educativa buscando la participación activa y plena de los actores educativos de la Institución, utilizando asimismo los recursos humanos, materiales y financieros en forma racional hacia la ejecución de actividades establecidas en los diferentes proyectos de la Institución, debiendo asimismo éstas ser priorizadas para su ejecución mediante un conjunto articulado de acciones de conducción de una Institución Educativa a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional.

Las acciones de conducción deben estar planificadas, identificando las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para así tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades de la Institución Educativa.

Referencia Histórica de la Gestión Pedagógica:

La gestión pedagógica en las instituciones educativas resulta bastante polémica quizá porque el concepto mismo surgido de las teorías

organizacionales y administrativas pareciera no tener lugar en el escenario pedagógico. Esto es así, si se piensa que desde una racionalidad instrumental deviene en técnicas de gerencia propuestas como neutrales y generalizables y que se supone, consiguen resultados efectivos y eficientes independientemente de los contextos en los que se apliquen. Rodeada de responsabilidad en sus funciones laborales y satisfechas de la labor que realiza, tanto dentro como fuera de la Institución, para que de esta manera el resultado de la labor educativa sea excelente.

La definición del término de y uso de la gestión pedagógica se ubica a partir de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

Por lo tanto, busca aplicar los principios generales de su misión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica, se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido, es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política.

Organización de la Información:

La información siempre se ha constituido como un elemento indispensable para las sociedades incluso en esta época ha tomado mayor importancia

su relación directa en el proceso de toma de decisiones, más aún en los entornos organizacionales donde sus características de validez son entendidas como un resultado oportuno y procesado según las directrices de una organización en su sistema de información, llegando a ser un recurso estratégico indispensable para el desarrollo de todo tipo de actividad, ya que su ausencia o mala calidad, puede ocasionar graves daños al que dependa de ella.

Por lo anterior se infiere la importante labor que desarrollan los administradores de la información, al proporcionar servicios entre ellos, el desarrollo de lenguajes documentales, diseño de bases de datos, elaboración de índices, diseño de sistemas de información, diseño de flujos de trabajo, conformación de arquitecturas de información para la implementación de sistemas, elaboración de manuales, etc. que permitan ofrecer calidad y oportunidad en la recuperación de la información, incluso en los entornos empresariales la figura del archivero tradicional ha tenido que afrontar nuevos retos al enfrentarse a conceptos relacionados con programas de gestión documental donde los esfuerzos se abarcan desde las instancias de la misma planeación del documento la cual comienza en el aspecto tácito de los individuos es decir su mente, pues la fuente primaria de la esencia informativa contenida en el documento proviene de los individuos que en su mente definen los motivos y atributos del objeto documental y lo plasman en un formato para que su significado informativo se materialice en un documento.

Nivel de Comunicación:

Ticona, M. R. (2012), indica que la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización. No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Pongamos como ejemplo a cualquier hombre del que tengamos memoria y que haya destacado como líder, científico, empresario, etc. Si analizamos la cantidad de cosas que comunicaron al mundo y que les

fueron comunicadas, podríamos darnos cuenta que la esencia de su desarrollo personal radicó precisamente en esta actividad de proyección exterior. La comunicación de muchos de estos hombres sigue viva a través de los siglos.

Entre uno de los conceptos de comunicación tenemos que es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continua-mente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a esta serie de variables. La comunicación no es una transferencia de informaciones de un individuo a otro, resaltando claro esta; que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables.

Factores que influyen en la Comunicación:

Percepción: la imagen que uno se hace del mundo y del otro es un elemento esencial en la comunicación. Para percibir es preciso sentir, interpretar y comprender el mundo en el cual uno vive. La percepción es pues un gesto personal e interno. Todos los datos que un individuo posee sobre el mundo deben pasar por sus sentidos. Sin embargo, ver no es siempre creer.

Valores: se encuentran relacionados con la estima. Mucha gente no valora más que lo que tiene importancia para ella. Los valores influyen en gran manera el proceso de comunicación porque lo mismo que las percepciones son diferentes para cada uno. Los sistemas de valores difieren entre las personas por varias razones: la edad, la transición de la infancia a la adolescencia, el mundo del trabajo, los estudios, la situación de pareja y las relaciones parentales. Son factores que modifican u orientan de forma diferente la vivencia de los valores personales; creencias pueden, globalmente, tomar tres formas: racionales, es decir, las que están basadas en evidencias conocidas y ciegas, es decir, las que

uno adquiere en ausencia de toda evidencia, e irracionales, es decir, las que uno conserva a pesar de las evidencias contrarias.

Características de la Comunicación:

Las principales características de la comunicación son:

- Se debe utilizar palabras y gestos apropiados a lo que queremos transmitir en forma clara y categórica.
- Se exteriorizan sentimientos positivos (amor, respeto, sinceridad, simpatía, consideración, estimación, etc.).
- En la comunicación se responde con sentimientos y actitudes positivas, en forma serena y adulta, aun cuando los mensajes vengan cargados de sentimientos y actitudes negativas.
- Se emiten ideas claras, concisas y convincentes; con sentimientos positivos; en forma oportuna y sin interferencias de ruidos físicos prejuicios psicológicos.

Propósitos de la Comunicación:

Los propósitos de la comunicación en las instituciones educativas tienen las siguientes peculiaridades:

- Estar centrados en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.
- Ser lo suficientemente específicos como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
- Ser compatibles con las formas en que se comunica la gente.

Elementos que intervienen en la Comunicación:

Emisor:

Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles:

- Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad. Separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- Habilidad, recursos culturales, escolares, etc., y calidad de la persona que haga las veces de receptor.
- El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

Mensaje:

Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras. Seis son los requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

- Credibilidad, o sea que la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.
- Utilidad. La finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que sirva a quien va dirigida.
- Claridad. Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.
- Continuidad y consistencia. Para que el mensaje sea captado, numerosas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- Adecuación en el medio. En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será

necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando estos sean deficientes u obsoletos.

- Disposición del auditorio. Es válido el siguiente principio: la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar. De tal manera, una comunicación asequible dispone al auditorio a captar la noticia, una forma oscura, que implique grandes esfuerzos por parte del receptor.

Canal:

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc. Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

En toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; ahora bien, tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando esta no existe, y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente, se advertirá que ésta, tanto en su sentido ascendente como descendente se hace más lenta, y pierde agilidad y efectividad.

En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado no solo en que llegue información al empleado (comunicación descendente), sino enviarla hacia afuera, a otras instituciones; así que, para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, precisa ocupar los medios específicos de que la organización dispone para esta función: los canales de

comunicación, sujetos éstos a las formas de relación interpersonal que se dan allí; es así como se estructuran los que pueden ser canales:

- Informales, los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.
- Formales, los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal. Estos canales pueden ser:
 - Recibir y transmitir mensajes, retener información.
 - Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas. Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
 - Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.
- Por su dirección los canales de comunicación se dividen en:
 - Verticales descendentes.
 - Verticales ascendentes.
 - Horizontales o de coordinación.

Receptor:

Es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta, por tanto, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación del status quo en que se vive y se actúa; de ahí que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información, o en su defecto, la modifican de manera que esto sea aceptable.

En tal situación, podemos hablar del receptor en términos de sus habilidades comunicativas. Si este no posee la habilidad de escuchar, leer

y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido.

La cultura y situación en el sistema social del receptor, su status y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes. Muy importante es la reacción o respuesta (o carencia de ella) del receptor ante la comunicación. Si no se afecta en el sentido planeado pueden existir barreras o distorsiones, de las cuales nos ocuparemos en el punto siguiente. Para determinar si la respuesta es o no la deseada resulta indispensable observar la conducta del receptor.

Precisa que el emisor obtenga cierta "retroalimentación". Por la razón de que la comunicación es una gran necesidad para la sociedad, no se debe aplicar técnicas inadecuadas para ejecutar la misma; se debe emitir y recibir información, por eso los individuos deben conocer las normas de cortesía, como la típica norma de escuchar a quien habla; debemos ser tolerantes con nuestro prójimo y sobre todo tratar de llevársela muy bien con las personas, por muy cargadas las palabras que se reciba de parte del receptor. La información que nos corresponde dar como emisores, debe ser preciso, claro, explicativo y directa, si acatamos todas las pautas de comunicación, ésta será eficaz, de lo contrario la comunicación entre las personas se perderá.

Desempeño Docente en la Gestión Educativa:

El concepto de gestión puede alejarse de esa visión burocrática y administrativa y adquirir un significado diferente en la escuela. Es cierto que en ella se sigue haciendo énfasis en la administración (de los recursos, del talento humano, de los procesos, de los procedimientos y los resultados, entre otros), pero también es cierto que emergen otros elementos desde las prácticas docentes y directivas que permiten hablar de una gestión particular para las instituciones educativas: La gestión escolar.

La gestión pedagógica tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión

específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definirla como el campo teórico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática. Se trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría -explícita o implícita- de la acción humana.

Puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica, que como su etimología la identifica, siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de éstas en el que el educador, que es el que está en contacto directo con sus educando después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.

La gestión pedagógica es el conjunto organizado y articulado de acciones de conducción del aula y la ejecución de actividades educativas, con el fin de lograr los objetivos y competencias del proyecto curricular.

La realización concreta de toda propuesta pedagógica compromete directamente la acción de la comunidad educativa, particularmente del director y del cuerpo docente de la institución educativa. Es el director quien debe poner en juego toda su capacidad de gestión para desarrollar los procesos provistos y lograr los objetivos planeados en el Proyecto Educativo Institucional y el Proyecto Curricular del Centro. Esta gestión debe orientarse desde la perspectiva del gestor de acciones.

La gestión pedagógica comprende los aspectos académicos asociados al aprendizaje. Se espera una construcción consciente desde una propuesta pedagógica, ello se logra, en buena parte, con la participación de los profesionales de la educación interesados en aportar a los temas académicos.

La gestión pedagógica es trascendental en la Institución Educativa. Se trata de llevar a los estudiantes a que sean felices, a que se formen en valores y en competencias ciudadanas y a que desarrollen competencias básicas y laborales. Esa es la fuerza de la Institución Educativa. En este momento de la integración, la dirección adquiere un rol fundamental, centrado en un equipo de gestión institucional que se mueve a lo largo y ancho de la institución educativa, motivando el proceso y generando decisiones que le permitan a la Institución conectarse con un mismo Proyecto Educativo Institucional, con un mismo horizonte, filosofía y visión. Se dinamiza con líderes pedagógicos, académicos, que conformen una comunidad en torno a este tipo de trabajo y a la generación de propuestas de aula o de aprendizaje, de tal forma que se les permita a los estudiantes alcanzar las competencias en los estándares definidos en las diferentes áreas del conocimiento.

La gestión Pedagógica constituye el pilar fundamental de la gestión educativa, por cuanto tiene relación directa con los actores protagónicos del proceso enseñanza-aprendizaje, es donde en este caso el docente será el artífice que pondrá en práctica toda su capacidad creadora para que a través de sus estrategias logre que el estudiante desarrolle sus capacidades y habilidades en función a los fines y objetivos de la Institución. La gestión pedagógica permite viabilizar los procesos didácticos.

García, F. (1997), indica que las competencias de carácter pedagógico, dentro del equipo directivo, vienen atribuidas, desde el punto de vista legal, a los jefes de estudios. Ellos son los que deben ocuparse, sin perder de vista de colegialidad de los órganos unipersonales de gobierno de la organización académica en toda la amplia dimensión que el concepto conlleva, abarcando en su cometido las tareas más ligadas al campo técnico-didáctico. Las principales funciones de la gestión pedagógica son:

- Función académica.
- Función planificadora.

- Funciones convivenciales y disciplinarias.

Función Académica:

La organización académica de la Institución Educativa, tiene como objetivo principal la adecuada disposición de los elementos contenidos en los currículos, en las unidades de aprendizaje y las sesiones de clase, para conseguir los mejores logros, por parte de profesores y alumnos, en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es decir, ordenar y coordinar todas aquellas tareas de carácter docente y discente que se desarrollan dentro o fuera de la Institución Educativa, con la finalidad de que éstas tengan una clara referencia a la planificación establecida, que se realicen en las mejores condiciones y se obtenga la máxima rentabilidad educativa.

La competencia técnico-didáctica que se asume en la Institución Educativa, tiene su reflejo más inmediato y directo en las actividades relacionadas con las unidades organizativas de coordinación docente. En efecto, desde esta perspectiva las actuaciones habituales que se desarrollan en el seno de los equipos de profesores, equipo educativo han de ser armonizadas y ordenadas por el liderazgo pedagógico que, según hemos comentado, conviene de los subdirectores.

Función Planificadora:

La planificadora-temporal y de agrupamiento de alumnos. Son dos tareas concurrentes y en estrecha relación que los sub directores de formación general deben cuidar, pues de la educación de ellas depende en buena medida el éxito de la gestión pedagógica. La competencia de planificar el tiempo en las instituciones educativas es una cuestión que debe ser analizada por los directivos, ya que se trata, en última instancia, de racionalizar y adecuar el trabajo diario a lo largo de la semana, en función de la normativa vigente sobre el horario de cada nivel educativo, en relación con el número de profesores con los que se cuente, especialidad de éstos y grupos de alumnos matriculados en cada Institución Educativa.

Funciones Convivenciales y Disciplinarias:

Es una competencia que la jefatura de estudios ha de realizar con diligencia, prudencia, mesura y exquisito tacto, sin que, por ello, se incumpla lo recogido en las normas próximas de convivencia establecidas por cada uno de los centros. Estas funciones presentan una doble actuación, de una parte, es preciso favorecer un buen clima en la Institución Educativa, promoviendo actividades que propicien un trato cordial y respetuoso entre todos los integrantes de la comunidad educativa. De otra, restablecer, cuando el caso lo requiera, el equilibrio convivencial, mediante la imposición de tareas colectivas, de reparación social o con la correspondiente imposición de sanciones previstas, cuyo objetivo será corregir las conductas indeseables.

La convivencia en la Institución Educativa se desarrolla en dos planos que se complementan, estos planos son:

- Plano instructivo, referido al conocimiento de libertades, derechos y deberes.
- Plano formativo, es el desarrollo de actitudes que favorezcan la convivencia, tolerancia, comprensión, colaboración, sentido de responsabilidad, ayuda, solidaridad y mutua.

Contexto Educativo y Proyecto de Innovación:

Un Proyecto de Innovación en Gestión es una propuesta que parte de un diagnóstico previo y plantea procesos de cambio o transformación en la organización y funcionamiento de una determinada área de la Institución Educativa. Estos proyectos tienen como propósito mejorar y optimizar la gestión escolar a través de la participación activa de los diferentes agentes educativos, y sobre todo de las acciones de investigación que se fomenten y produzcan dentro de la misma Institución Educativa.

Estos proyectos en su mayoría son de corta duración, constituyéndose como instrumentos operativos, en la mayoría de los casos concretizan los objetivos estratégicos planteados en el PEI de la Institución. Un buen proyecto debe plantear objetivos de manera que sean realistas,

alcanzables, claros, concisos y medibles. En cuanto a su planteamiento, debe guardar coherencia interna entre todos sus componentes. Por ejemplo, entre los objetivos y las actividades propuestas, y entre éstas y los indicadores de evaluación.

Los proyectos de implementación se constituyen en el ejercicio de la planificación operativa en corto plazo donde se detalla, por qué, cómo, cuándo y dónde se realizan las acciones concretas para modificar o perfeccionar de manera efectiva la situación considerándola insatisfactoria. Estos tuvieron como propósito poner en el Proyecto Educativo Institucional, hacer viable nuestros objetivos, hacer una discriminación positiva entre las necesidades de la escuela y establecer sus sugerencias, asimismo, poner en práctica nuestros objetivos pedagógicos y de gestión. Finalmente, los proyectos de implementación buscan el mejoramiento de la calidad de los procesos y los resultados educativos. Se puede identificar entre otros, cinco clases de proyectos de implementación:

- **Innovación Pedagógica:**

Son los proyectos referidos a los procesos de innovación de la práctica pedagógica a partir de la confrontación de las experiencias exitosas de otros contextos con nuestras propias prácticas educativas. Innovaciones, entonces, es el proceso de crear, recrear y adecuar una propuesta a nuestra realidad. De ningún modo es el traslado mecánico de una experiencia de un medio a otro.

- **Renovación Profesional:**

Son ciclos estructurados de procesos educativos orientados al desarrollo del personal, que viabilizan la construcción de los perfiles del equipo directivo, docente y administrativo a los que la Institución Educativa aspira para consolidar su proyecto educativo institucional.

- **Coordinación y Mejoramiento Institucional:**

Son los proyectos en los cuales diseñamos y construimos nuestro modelo institucional, incorporando innovaciones en su naturaleza,

finés y objetivos que implementen estrategias de gestión que motiven e inviertan la participación. Además, permitirán viabilizar la delegación de funciones, favoreciendo el desarrollo del PEI.

- **Productivos:**

Las actividades productivas son situaciones de aprendizaje que permitirán a los alumnos ingresar al mundo del trabajo y la producción, así como lograr los objetivos educativos propuestos en el proyecto educativo institucional.

- **Construcción y Equipamiento Escolar:**

Son los proyectos que responden a la carencia, insuficiencia o deficiencia de infraestructura y/o equipamiento educativo (mobiliario, equipo y materiales) necesarios para satisfacer las condiciones de aprendizaje y requerimiento de la enseñanza en nuestras instituciones educativas.

1.3 Investigaciones

Los antecedentes que de manera directa o colateral tienen relación con nuestro estudio son los que pasamos a exponer y para que sea más didáctico lo hemos dividido en nacionales e internacionales.

Nacionales:

González, G. & Navarro, F. (2000), en su investigación: Evaluación del Proyecto Educativo Institucional de las instituciones educativas, señala que, el Ministerio de Educación, el 02 de marzo de 1996, publicó la Resolución Ministerial N° 016, mediante el cual pone en vigencia el Proyecto Educativo Institucional como una herramienta de descentralización educativa. Pasaron trece años de aquello y aún las Instituciones Educativas demuestran dificultades en la elaboración y ejecución de éste instrumento de planeación; a pesar que fueron capacitados en muchas oportunidades por el Ministerio de Educación a través del órgano intermedio en la provincia, que en este caso es la Unidad de Servicios Educativos de Loreto-Nauta, y por entes ejecutores. Además indica que, este problema trae como consecuencia que los directores estén administrando las Instituciones Educativas sin una visión

de lo que quieren lograr a futuro, ya que no tienen bien definido sus objetivos, valores y propuestas; es decir es como si estarían conduciendo a ciegas, por tanto no se evidencian cambios sustantivos en los niveles de calidad educativas en las instituciones. Ante este problema tan complejo en que se encuentran directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de las Instituciones Educativas estatales, se planteó hacer un estudio de los Proyectos Institucionales, siendo de mucha importancia los resultados obtenidos durante la presente investigación, ya que contribuirán en la mejora de la calidad educativa de las Instituciones y servirá como base para otras investigaciones afines a ésta, procurando solucionar algunos problemas que aqueja el sector educación. Luego indica que, este estudio tuvo como propósito determinar la situación actual de los Proyectos Educativos Institucionales de las instituciones Educativas Primaria-Secundaria de la ciudad de Nauta, a través de estudio de la identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y de gestión, monitoreo y del proyecto de mejoramiento. Los resultados que se obtuvo en el estudio del PEI de las Instituciones Educativas primario-secundario de la ciudad de Nauta, respecto a la identidad ($X= 2.2$); en el monitoreo del PEI ($X= 2.7$), Proyecto de mejoramiento del PEI ($X= 2.5$), en el Proyecto Curricular Institucional ($X= 2.3$); lo que significa que están en un nivel regular de elaboración; no encontrándose en las mismas condiciones el diagnóstico ($X=1.7$), la Propuesta Pedagógica ($X=1.8$) y Propuesta de Gestión ($X=1.9$); ya que éstos se encuentran en nivel deficiente. El promedio total de la evaluación realizada al Proyecto Educativo Institucional de las Instituciones Educativas Primario-Secundario de la ciudad de Nauta, se obtuvo la sumatoria de 2.2 ,llegando a la conclusión que están en un nivel regular de diseño; debiéndose analizar las observaciones realizadas por los investigadores y retroalimentar el diseño del documento de gestión. El estudio fue una investigación no experimental de tipo descriptiva y contó con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por los Proyectos Educativos Institucionales de cinco (05) Instituciones Educativas de la ciudad de Nauta. Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, el estadígrafo que se utilizó fue el promedio que corresponde a la medida de

tendencia central que permitió expresar los resultados en cuadros y gráficos para su respectivo análisis.

Torres; G. (2007) en su Tesis de Maestría: La propuesta de gestión del Proyecto Educativo Institucional en la administración del Centro Educativo N° 3070 María de los Ángeles del distrito de Puente de Piedra; indica que, en la fase inicial de aplicación del PEI en el CE. 3070, se da un nivel organizativo funcional establecido en la planificación de metodologías y estrategias de trabajo dirigido por el equipo directivo que fue concretada en proyectos articulados de áreas con autonomía en las decisiones, descentralización y delegación de funciones; la gestión institucional generada por la propuesta de gestión del PEI, en la Institución Educativa 3070 a partir de 1996 y basado en el llamado modelo circular organizativo que propicio una delegación de funciones con amplia autonomía y sentó las bases para una gestión democrática y participativa de los miembros de la comunidad educativa, ésta se desdibujó y deterioró a partir del año 2000 cuando se constituye un nuevo equipo directivo que no posee ni en el espíritu ni la visión del anterior director y lleva a que gran parte del personal docente sea reasignado y contratado; y la propuesta de gestión del CE 3070 generó un clima institucional favorable para la aplicación del PEI y favoreció la aplicación de la reforma curricular capacitando a los docentes quienes aportaron sus ideas y metodologías de acuerdo al cumplimiento de la misión.

Montalvo, W. (2008) en su Tesis Doctoral: Influencia del Proyecto Educativo Institucional en la Gestión Pedagógica de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 Huarochirí, desarrolló como objetivo, establecer el grado de influencia que puede tener el proyecto Educativo Institucional en la Gestión Pedagógica que realizan los directores de las diferentes Instituciones Educativas integradas a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15 Huarochirí, para mejorar los servicios de calidad educativa, concluyendo que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) permite mejorar la calidad educativa en las instituciones educativas y resulta ser un instrumento muy eficaz y contundente para garantizar una

buena Gestión Pedagógica de los directores de las instituciones educativas.

Benítez, E. A. (2008) en su Tesis de Maestría: Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del Nivel Inicial de la RED N° 2 del Callao, período 2006, llega a la conclusión que existe una influencia significativa del liderazgo en la calidad de gestión educativa de los directores del nivel inicial de la Red No. 02 del Callao, debido a la necesidad de un adecuado manejo relacional, comunicativo, evaluativo y de control por parte de los directivos, los cuales limitan la realización de los objetivos, planes y programas de la institución con la consecuente ineficiencia en cuanto al manejo y distribución de recursos.

Baca, V. (2009). Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en la Institución Educativa 5095 Julio Ramón Ribeyro, de la Dirección Regional de Educación del Callao, estudio la variable independiente: Clima organizacional; y la variable dependiente: Desempeño docente. El estudio fue una investigación de tipo descriptivo, correlacional y explicativo, cuyo propósito inmediato y práctico y bien definido fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño docente en la Institución Educativa 5095 Julio Ramón Ribeyro, de la Dirección Regional de Educación del Callao. Aplicó el método no experimental que permitió describir la relación de dos variables. El clima organizacional y el desempeño docente. Las conclusiones de la tesis son: 1) Se ha confirmado en la hipótesis general, que sí existe influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 5095 Julio Ramón Ribeyro, de la Dirección Regional de Educación del Callao; 2) Según la primera hipótesis específica, existe una influencia significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 5095 Julio Ramón Ribeyro, de la Dirección Regional de Educación del Callao; y 3) Se confirma la resolución de conflictos también

influye significativamente en el desempeño docente, según la propuesta de la tercera hipótesis específica.

Medina, P. (2010) en su Tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación: El Liderazgo Transformacional en los docentes, resalta la comprobación que ha tenido este tipo de liderazgo como instrumento metodológico de cambio, innovación, mejora y eficiencia en la reestructuración de la escuela, a partir de la gestión educativa. Las principales conclusiones indican que el acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del liderazgo transformacional, con más alta percepción en el colegio de gestión cooperativa. Se percibe mayoritariamente la confianza como un aspecto predominante y un sello institucional; establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social; la influencia ética del líder docente es una de las características del liderazgo transformacional con moderada percepción en los docentes del colegio de gestión cooperativa; principalmente cuando se devela que el liderazgo docente se ejerce en la estructura organizativa interna desde el reconocimiento y la autoridad social; la tolerancia psicológica del líder liderazgo transformacional con moderada percepción en los docentes, que releva su disposición a la heterogeneidad de las respuestas y a tolerar el error de sus colegas; la importancia que tiene el liderazgo transformacional en la gestión educativa es que promueve procesos de acompañamiento personal entre los docentes con diferentes niveles de experiencia y formación; lo cual repercute positivamente en los niveles internos de la organización ayudando a dar continuidad al modelo y cultura organizacional a pesar de los cambios administrativos al interior de una institución de gestión cooperativa. Al mismo tiempo, constituye una oportunidad para adquirir nuevas prácticas que puedan fomentar la calidad de la línea institucional sabiendo que los cambios deben ser progresivos y orientados a la mejora continua. Además, permite la confluencia en las relaciones interpersonales como base del clima institucional y propicio una mayor

disposición al aprendizaje cuando los docentes se dejan guiar y orientar por otros docentes con mayor conocimiento y experiencia, que los acogen y los acompañan en su proceso de inserción y adaptación a la cultura organizacional del centro. También repercute favorablemente en la motivación de docentes, quienes se sienten más animados a desarrollar sus tareas, especialmente en los docentes con menor permanencia; cuando son asesorados, orientados y acogidos por los docentes de mayor conocimiento y experiencia en el centro.

Espíritu, Y. (2010) en su Tesis de Maestría, titulada: Relaciones interpersonales en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de UGEL N° 06 del Distrito de Ate-Vitarte; demostró que un grupo de consideración de directivos de las instituciones educativas del nivel secundario de menores de gestión estatal, jurisdicción de la UGEL N° 06 Ate - Vitarte, están totalmente de acuerdo con su labor, el clima institucional es manejable y se encuentra en buenas condiciones. Los maestros se encuentran de acuerdo con la gestión del director y del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel secundario de menores, gestión estatal, jurisdicción de la UGEL N° 06 Ate Vitarte, es decir de todas maneras se encuentran comprometidos con aportar en manejar el clima organizacional, sin embargo, se debe superar ciertos problemas en algunas instituciones educativas, porque ello afecta significativamente el nivel de desempeño docente dentro del proceso educativo; la activa participación de los padres de familia es importante, porque permite coadyuvar a mejorar los servicios educativos, en tal sentido un grupo de consideración está totalmente de acuerdo con la gestión del director y el clima organizacional de su plantel, mientras otro porcentaje inferior de los padres de familia se encuentran de acuerdo, es decir comprometen su apoyo para mantener el clima institucional; hacer extensivo, para su conocimiento y difusión, a la Unidad de Gestión Educativa N° 06 de Ate Vitarte y al Ministerio de Educación en general, para tener en cuenta la elaboración del plan estratégico anual con la finalidad de intercambiar ideas y diseñar estrategias de control y mejora del clima organizacional, que es la piedra medular del desarrollo

sostenido de las instituciones educativas públicas y privadas; si existe una correlación positiva.

Salvador, A. (2010) en su Tesis de Maestría, titulada: Relación de la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL N° 05 del Distrito de San Juan de Lurigancho, señala las siguientes conclusiones: 1) Existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo del equipo directivo, en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho; se observa un coeficiente de correlación de 0,434; 3) Existe un nivel promedio en inteligencia emocional; con un nivel de significación $p=0,017$. Los coeficientes emocionales del equipo directivo varían de 93 a 105 en las dimensiones componentes de inteligencia emocional y un coeficiente promedio de 103,91 que corresponde al nivel indicado; y Existe un nivel promedio en liderazgo del equipo directivo. Con un nivel de significación $p=0,045$. En cuanto a las recomendaciones que pensamos son pertinentes las registramos a continuación. 1) A los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de San Juan de Lurigancho deben identificar y hacer uso adecuado de su inteligencia emocional para de esa manera cumplir un rol proactivo en el proceso de gestión educacional de las entidades educativas; 2) Los mejores directivos de Instituciones Educativas son aquellos técnicamente competentes y receptivos a los problemas y necesidades de su personal. Impulsándolos a crecer y desarrollarse; 3) Que en los diferentes niveles del sistema educativo se difundan los conceptos de inteligencia emocional, ya que en un desarrollo elevado de las capacidades y habilidades emocionales, conlleva al éxito en los diferentes ámbitos de la vida personal y laboral; y 4) Finalmente los resultados deben ser tomados en cuenta por las autoridades competentes del sistema educativo, con la finalidad de considerar en las evaluaciones de los directores el aspecto de la Inteligencia Emocional y no solamente la capacidad cognitiva.

Internacionales:

Thieme, C. (2006) en su Tesis de Grado de Doctor en Educación, titulada: Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria: El caso de Chile, evalúa la eficiencia de los establecimientos de educación primaria en Chile y busca una explicación de los diferenciales de desempeño a través del liderazgo transformacional ejercido por el Director de la escuela. La eficiencia técnica de medida utilizando Análisis Envoltante de datos y el liderazgo utilizando el enfoque de liderazgo transformacional. En el apartado de eficiencias se presta especial atención al tratamiento de los factores no controlables. Se realiza una propuesta metodológica para medir el máximo potencial y se realizan dos aplicaciones empíricas. En la primera, se realiza una comparación internacional de los sistemas educativos de 31 países y posteriormente una evaluación de la eficiencia de las escuelas primarias de Chile. En el segundo apartado se realiza una evaluación del liderazgo ejercido por los directores de escuelas primarias de la primera región de Chile y se relaciona con los resultados de eficiencia obtenidos en la primera parte del estudio. Diversas conclusiones son extraídas para el diseño de políticas públicas en materia de educación entre ellas; a nivel global, se constató que nuestro modelo explica el 11% de la varianza explicada de la variable eficacia escolar, lo que en términos generales es interesante, considerando que la literatura ha demostrado que el factor escuela explica hasta un 25% del logro académico de los estudiantes, el porcentaje restante es explicado por otras variables como grupo socioeconómico de origen.

Muñoz, M. (2007), publicó un trabajo sobre: Proyecto de mejora educacional, en el Portal Educativo del Estado Argentino, señala que su investigación tiene como objetivo central develar principalmente el concepto de Proyecto Educativo Institucional(PEI), pero también el de Proyecto de Mejora Educacional (PME), para así comprender las perspectivas que orientan estos proyectos en la educación chilena. La metodología utilizada es básicamente un modelo cualitativo-interpretativo, mediante el cual diferenciaremos los sentidos de ambos proyectos (PEI – PME) y la forma en que se retroalimentan, para así llevar a cabo una

diferenciación en cuanto a expectativas y metas en distintos establecimientos. Para llevar a cabo esta investigación se realizó una recopilación de datos y fuentes bibliográficas sobre educación, principalmente en Chile, también se elaboró una entrevista, la cual fue aplicada a los tres tipos de establecimientos antes mencionados, cuyo análisis generó diferencias en cuanto al conocimiento, desempeño y desarrollo del PEI, que cumple una función muy importante dentro de cada institución, puesto que a través de este trabajo exponemos las principales características apuntando a la identidad que los protagonistas deben tener y por otra, a la unidad existente entre los grupos que competentemente generarán los diferentes objetivos y actividades pertinentes a la institución. Esta construcción de identidad considerará tres puntos de vista: profesional, interpersonal e institucional siendo importante la calidad y el equilibrio en la educación, entendiendo la trascendencia del contexto educativo, es decir, la comunidad humana que trabaja en torno al proyecto; sin duda este trabajo nos permite interiorizarnos respecto a la realidad educativa de las instituciones y la forma en que se trazan los lineamientos para sistematizar un buen funcionamiento interno, de modo que beneficie tanto a sus alumnos y alumnas como también sea capaz de proyectarse a la comunidad. Podremos ver aquí la presencia de otro proyecto, el cual tiene que ver con el mejoramiento educativo, teniendo directa relación con el proyecto educativo institucional, que si bien presentan similitudes entre sí, también reflejan diferencias que los hacen compatibles, pues se canalizan en pro de la educación, siguiendo diversas fases para su realización. Dentro de este trabajo se establecen las principales características no tan solo de nuestro tema a tratar (PEI), sino además el PME, mencionado anteriormente.

García - Poyato, J. R. (2009) en su Tesis de Grado de Maestría, titulada: La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California, expresa que en las últimas décadas, las escuelas primarias, al igual que la mayoría de las organizaciones, han entrado en un proceso de trabajo arduo en busca de la calidad con el fin de cumplir con los propósitos establecidos en el

plan de estudios vigente y satisfacer la demanda social educativa de manera equitativa, eficaz y eficiente. Luego dice es por esto que se considera de suma importancia el analizar la influencia que la gestión escolar tiene en las escuelas primarias de la localidad, pues a través de ella es posible encontrar rutas de acción que posibiliten el cumplimiento de las metas educativas en mejores condiciones. Las conclusiones a las que llegó son: 1) En el primer capítulo de este documento se enlistan los supuestos teóricos y los objetivos con los que se inició la investigación del objeto de estudio. Después del recorrido teórico y empírico que representa la elaboración de un trabajo académico como el presente, se considera estar en posibilidades de atender con mayor conocimiento lo planteado por éstos; 2) Con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera acertada. La revisión teórica realizada durante este proyecto de investigación hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela primaria. Además, el interés contemporáneo presentado por los investigadores educativos da muestra de la importancia del tema, como posible vía hacia la calidad de las instituciones formadoras de las nuevas generaciones de ciudadanos. En el mismo sentido de recapitulación, a continuación se enlistan los objetivos específicos del proyecto, con el fin de valorar el alcance en cada uno de ellos a través del trabajo desarrollado en el proyecto; 3) El objetivo específico número uno, encauzado a analizar las principales alternativas teóricas de gestión escolar, se encontró que en atención a la gestión escolar y las formas de ejercerla, dos de los tipos de gestión observados se enfocan en los extremos señalados por la teoría: administración gerencial y administración humanista. Después del análisis realizado se considera que la escuela "A" es la que combina ambos enfoques, y atendiendo al supuesto teórico planteado, es la que hasta el momento ha

logrado resultados académicos más favorables, de acuerdo a las evaluaciones externas a las que se someten las escuelas primarias cada ciclo escolar (ENLACE, Olimpiada del conocimiento, EXCALE); En relación al segundo objetivo específico: caracterizar las actividades cotidianas del gestor escolar, para reconocer aquellas que impactan en la calidad educativa, se observó que la jornada laboral de los participantes es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. De tal manera que de las actividades que realizan los directores participantes, se considera que todas impactan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia. Aquellas que se distinguen como positivas son: a) Recibir a los alumnos, padres y maestros a la hora de entrada; b) Atender las problemáticas de manera inmediata y canalizar las acciones debidas en busca de sus soluciones; c) Crear un ambiente de armonía, a través de la comunicación constante y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los actores; d) Recorrer las aulas y observar las clases de forma periódica, con el fin de estar al tanto del progreso de los alumnos en los programas de estudio; d) Mantener una relación de respeto y cooperación con los padres de familia, brindándoles información acerca del rendimiento académico de sus hijos de forma oportuna; e) Delegar las actividades administrativas a las personas correspondientes; f) Vigilar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros del personal, y g) Conseguir recursos humanos, físicos y económicos, para el mejoramiento de la escuela; 4) El tercer objetivo específico: reconocer las necesidades de formación para los gestores escolares, se relaciona con el supuesto teórico que afirma que la falta de capacitación profesional de los directores los obliga a aprender por ensayo y error. Lamentablemente, en el caso mexicano se considera una afirmación certera, ya que los mismos directores participantes de este estudio lo reconocen al mencionar que no contaron con una capacitación adecuada, y al no tener experiencia sintieron temor al realizar las funciones directivas. Al cuestionar a los participantes al respecto opinan que es necesario formar a los directores en cuanto a las labores administrativas,

pedagógicas, normativas y de relaciones humanas; 5) Atendiendo al último objetivo específico, elaborar una propuesta de modelo de gestión que permita la mejora de la calidad de las instituciones educativas, se encontró que de acuerdo a la revisión de literatura realizada para la presente investigación, se propone como el propicio para el logro de la calidad educativa al modelo de gestión dialógico, el cual reconoce y resuelve las necesidades, tanto administrativas como pedagógicas (Castelán, 2003:41). Sin embargo, lo observado en el trabajo de campo da cuenta de que ninguno de los directores participantes de la investigación se ubica en este modelo, originando una probable causa para las deficiencias en calidad educativa que, a pesar de los logros alcanzados hasta el momento por cada institución, se siguen reconociendo por sus miembros; 5) El tipo de modelo de gestión de cada director está relacionado con su personalidad, pero esto no quiere decir que no se puedan brindar orientaciones generales. El modelo de gestión escolar que se recomienda para mejorar la calidad de las instituciones de educación primaria mexicana debe contemplar las actividades mencionadas anteriormente como propensas al logro de la calidad, fundamentadas en la promoción de los valores universales.

1.4 Marco conceptual

Aprendizaje:

Es el proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades, incorpora contenidos informativos, conocimientos y adopta nuevas estrategias de conocimientos y/o acción. Por el aprendizaje el sujeto se hace diestro, hábil, se informa, conoce, capta, comprende, decide y actúa.

Calidad de la formación:

Es un complejo constructo explicativo de valoraciones que para términos de nuestro estudio se operacionaliza en términos de calidad de los conocimientos, midiéndolo a través del rendimiento académico de los alumnos.

Comunidad educativa:

Es el conjunto de educandos, docentes, director, personal administrativo, padres y miembros de la comunidad que convergen en el Centro Educativo para el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales, según el rol y las competencias de cada uno de ellos.

Contenidos curriculares:

Conjunto de mensajes provenientes de la cultura universal, seleccionados y organizados en función del logro de los objetivos de la educación en una sociedad concreta.

Diseño curricular:

Proceso secuencial, estructurado y articulado del plan curricular.

Desempeño docente:

Se puede definir como el conjunto de normas que establecen las funciones que deben desempeñar los docentes para dar cumplimiento a su importante labor como orientadores de las generaciones futuras.

Diagnóstico:

Es un punto de referencia indispensable en toda acción planificada.

Enseñanza:

Es la serie de actos que realiza el docente con el propósito de crear condiciones que le den a los alumnos la posibilidad de aprender, es decir de vivir experiencias que le permitan adquirir nuevas conductas o modificar las existentes.

Estrategia:

Es la acción del ser humano que está orientada a conseguir un objetivo, una meta intencional, consciente y de conducta controlada. Está relacionada con conceptos como plan, táctica, regla, etc.

Evaluación:

Es el proceso permanente de información y reflexión sobre los aprendizajes, que puede ser realizado por estudiantes y docentes quienes son los sujetos centrales del proceso educativo.

FODA:

Es una técnica de análisis que se puede emplear en el proceso de la formulación del PEI, donde (F) Fortalezas, (D) Debilidades, (O) Oportunidades y (A) Amenazas.

Gestión:

Es conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. 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.

Gestión institucional:

Corresponde al nivel macro de la institución, la que está referida a los procesos globales de la Institución Educativa, así como sus vinculaciones con el exterior. Define las líneas maestras de la Institución Educativa.

Gestión pedagógica:

Corresponde a la gestión de los procesos educativos, programación curricular, sistema de evaluación, estrategias didácticas. Es decir, la ejecución de las diferentes propuestas en el campo pedagógico.

Gestión organizativa-administrativa:

Corresponde a los niveles de organización de la Institución Educativa en los aspectos del sistema administrativo que coadyuvará el cumplimiento de los objetivos trazados.

Institución Educativa:

Organización creada y orientada para brindar servicios educativos para la cual diseña tres procesos de gestión: pedagógica, administrativa e institucional.

Método:

Es el camino hacia algo, persecución, o sea, esfuerzo para alcanzar un fin o realizar una búsqueda.

Misión:

Supone desarrollar una serie de acciones y tareas en la escuela en un periodo de tiempo dado. Se orienta a las necesidades de la sociedad y de los individuos a los que desea servir. Es decir, es la razón de ser de la Institución.

Proceso de gestión:

Es el conjunto de acciones de planificación, organización, ejecución, coordinación y evaluación necesarias para el eficiente desarrollo de la acción educativa en beneficio del aprendizaje de los educandos.

Procesos de calidad, eficiencia y oportunidad:

Actividades orientadas a lograr resultados educativos de acuerdo a lo previsto con el máximo rendimiento.

Proyecto Educativo Institucional:

Es un instrumento de gestión de la Institución Educativa cuya función es articular el trabajo pedagógico e institucional orientándolos ambos, de manera complementaria, autónoma y participativa, en el mediano y largo plazo, hacia el logro de aprendizajes de calidad, en todos los niveles, modalidades y programas de la institución, dándole sentido además a la identidad de la Institución Educativa y fortaleciéndola.

Visión:

Consiste mirar de manera colectiva nuestra escuela, pero no como está hoy, sino poniendo en práctica la capacidad de anticipación, es decir, imaginar cómo será dentro de cinco o diez años. Es un sueño realizable a mediano o largo plazo.

CAPÍTULO II: El problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad hay una fuerte tendencia por lograr la eficiencia y eficacia en las diferentes organizaciones y de manera especial en las instituciones educativas que siempre están sujetas a cambios e innovaciones tanto en los aspectos administrativos-gerenciales como en el proceso educativo como tal. En este sentido en la actual sociedad, denominada del conocimiento, se imponen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el cual son un claro ejemplo de cómo desde los ámbitos industriales se han presionado al sistema educativo, no sólo a cambios profundos en la organización, sino que estudie desde todo los puntos de vista su utilidad didáctica y formativa.

La Ley General de Educación 28044 establece en el Artículo N° 3 “La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos.” (MINEDU, 2011). Sin embargo, el ejercicio de tal derecho, implica el cumplimiento de deberes, como el del Estado de crear las condiciones adecuadas para que los diversos actores de la comunidad educativa conjuguen sus esfuerzos en la formación integral de las personas.

EL Ministerio de Educación MINEDU (2007), en un documento de trabajo, publicado como Plan Estratégico Institucional, plantea que lograr una gestión eficiente para garantizar el proceso de educativa, así como la generación de políticas educativas sostenibles en el mediano y largo plazo, es necesario promover que las instancias educativas elaboren sus propios planes de manera participativa y en coordinación con la comunidad educativa. En esta línea, se debe priorizar un sistema de retroalimentación de información sistematizada, de forma tal que sólo analizando los procesos que ocurren en las escuelas e integrando este saber con los aportes de la investigación, será posible establecer criterios,

pautas y procedimientos adecuados de evaluación que nos lleven hacia la eficacia y la calidad de las instituciones educativas.

El 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 del futuro. Se constituye también en un instrumento de la gestión educativa, cuyas características y contenidos son fundamentales para mejorar la calidad de la educación en las instituciones educativas públicas. Dentro de este marco, los integrantes de la comunidad educativa participan en su construcción con el ánimo de lograr un instrumento real de desarrollo institucional, para su elaboración se toma como base a sus cuatro componentes, que van desde el diagnóstico, identidad, propuesta pedagógica y de gestión, en su desarrollo es importante precisar adecuada-mente sus fortalezas y debilidades, sus aspectos positivos y negativos derivados de sus características internas y externas. El PEI es una importante herramienta para recoger y crear colectivamente, respuestas y alternativas.

El Proyecto Educativo Institucional, compromete a toda la Institución Educativa, estimula la práctica colectiva de la planificación y de la acción educativa como tarea de todos, facilitando de esta manera la participación de los agentes educativos y de la comunidad local. Se considera que una de las normas fundamentales de la calidad educativa es la visión anticipada de los problemas futuros mientras el PEI es un mecanismo de previsión de situaciones venideras que pueden afectar posteriormente el desarrollo de la Institución Educativa. El PEI, es el marco rector de la planificación del desarrollo de la institución educativa, sobre el cual es factible insertar en forma armónica y coherente las diversas actividades de Gestión Institucional y Gestión Pedagógica.

El Proyecto Educativo Institucional, se ha convertido en un reto o en un desafío para la propuesta pedagógica y su ejecución es relevante de manera que su materialización adecuada, real y objetiva influye en el desarrollo pedagógico. La Propuesta de Gestión Pedagógica está

formulada a partir del análisis situacional previamente realizado, considerando el análisis interno y externo de la Institución. Los referentes estadísticos y la formulación del objetivo estratégico en términos de resultados previos a alcanzar durante el proceso de gestión, orientado por la visión estratégica y misión institucional definida anticipadamente.

La gestión de la escuela debe encaminarse a democratizar el saber y promover las interacciones sociales, y que mejor que impulsando la participación de los agentes y sujetos educativos que permita fortalecer un clima institucional favorable para la gestión educativa.

En las instituciones educativas estatales emblemáticas correspondientes a la UGEL N°03, que comprenden 09 distritos de Lima Metropolitana, hemos considerado en esta investigación como parte de la muestra a 03 colegios emblemáticos: Pedro A. Labarthe e Isabel La Católica (distrito de La Victoria) y Melitón Carvajal (Lince). En los últimos años los directores, fueron por encargo en el periodo de un año y actualmente, luego de un concurso público y en cumplimiento a la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944 y su Reglamento., están designados en el cargo por un periodo de 3 años. Toda esta situación ha generado una gestión pedagógica y un clima institucional con mucha incertidumbre y expectativas, sobre todo en la aplicación del proyecto educativo institucional de los colegios emblemáticos.

2.1.2 Definición del problema

Problema Principal

¿En qué manera la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03?

Problemas específicos:

- a) ¿De qué manera las funciones de los directivos se relacionan con la organización de la información en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03?

- b) ¿De qué forma la disposición de los docentes se relaciona con su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03?
- c) ¿En qué manera la comunicación a los alumnos se relaciona con el contexto educativo en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

El desarrollo del estudio se sustenta en la necesidad que tiene la comunidad educativa en conocer la influencia que tiene la Aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en la Gestión Pedagógica en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.

Por otro lado, a través de la investigación básica que se realizará con base en trabajos teóricos del PEI se obtendrá conocimientos nuevos o alternativos sobre los fundamentos de fenómenos y hechos observables. Así como la adquisición de nuevos conocimientos dirigidos hacia los objetivos específicos con la finalidad de establecer los alcances de la influencia del Proyecto Educativo Institucional en la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales del nivel secundario. Para este propósito los fundamentos establecidos son:

El fundamento epistemológico del PEI, es una tarea fundamental para introducir dentro de la triple dialéctica de los contenidos disciplinarios y las acciones objetivas del currículo, buscando interrelacionar coherentemente lo que se llama Ambientes Integrales de Formación (contenidos y acciones formativas), que se generan en el rescate de las dimensiones humanas propuestas intencionalmente por el PEI que elabora cada Institución Educativa. Por otro lado, el PEI en cierta forma define y determina la filosofía educativa de la institución, porque comprende los principios educativos, objetivos pedagógicos, perfiles de los miembros de la comunidad educativa, valores, áreas curriculares complementarias al proyecto curricular, como parte de la filosofía de la

institución, entre otros. Es el marco referencial permanente, que orienta todas las acciones pedagógicas que se realizan (contenidos, medios, materiales, metodología de enseñanza-aprendizaje, evaluación y los diferentes roles de la comunidad educativa) para mejorar la calidad educativa.

El fundamento legal de la investigación es la Ley General de Educación 28044, donde se establecen las normas de planificación, implementación, ejecución y evaluación general y limitaciones en cada institución educativa. Los que se encuentran fundamentados en el Reglamento del Sistema de Gestión Educativa DS N° 009-2005-ED.

El fundamento metodológico que hemos establecido es a razón de que el PEI, para las instituciones educativas emblemáticas de la UGEL N° 03, se constituye en un instrumento de mediano y largo plazo, porque orienta, conduce y define la gestión, supera el enfoque sistémico expresado en el Plan Anual de Trabajo – PAT, que es de corto plazo, visiona resultados que garantice una gestión cuyo eje central es la formación integral del educando, lo cual implica liderazgo transformacional educativo de parte del director y la comunidad educativa. Además, articula a los otros instrumentos de gestión: Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, Informe de Gestión Anual y el Proyecto Curricular de la Institución Educativa. También, por el aporte teórico-práctico en el campo de la investigación educativa y de manera especial en el desarrollo institucional a través de los proyectos de innovación con el ánimo de mejorar la calidad educativa. Así mismo, contribuye a través de las recomendaciones para elaborar un proyecto que permita mejorar la gestión educativa del nivel primaria. Finalmente, el presente trabajo de investigación será aprovechado por las diversas instituciones educativas para ampliar y enriquecer sus conocimientos, las que servirán como fuente de información y antecedentes de futuros trabajos en esta línea de investigación.

2.2.2 Objetivo general y específico

Objetivo general

Determinar la manera en que la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

Objetivos específicos

- a) Establecer la manera en que las funciones de los directivos se relacionan con la organización de la información en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03
- b) Describir la forma en que la disposición de los docentes se relaciona con su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N°03
- c) Establecer la manera en que la comunicación a los alumnos se relaciona con el contexto educativo en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N°03

2.2.3 Delimitación del Estudio

Espacial: La investigación comprende las instituciones educativas estatales emblemáticas de la UGEL N° 03 (I.E: Pedro A. Labarthe, Isabel la Católica, Melitón Carbajal).

Social: Docentes del nivel secundario de las instituciones educativas estatales emblemáticas de la UGEL N° 03, que hacen un total de 46 profesores.

Temporal: El desarrollo de la investigación comprende los meses de setiembre – diciembre del presente año escolar de 2014.

Recursos: Los recursos para el estudio serán autofinanciados; y eventualmente con material de consulta proporcionado por la autoridades educativas de la UGEL N° 03.

2.2.4 Justificación

La implementación de instrumentos de planeación escolar son herramientas educativas que favorecen en la gestión y proceso educativo. Muchas instituciones no planifican sus actividades acorde a sus necesidades curriculares y educativas, parte de ello es por la falta de visión de sus autoridades. Es ante este contexto que este estudio se justifica y es relevante ya que se plantea poner énfasis en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como elemento para mejorar la gestión Pedagógica, así perfilar instituciones competitivas, favoreciendo a los alumnos, docente y comunidad.

2.3 Hipótesis y variables

2.3.1 Hipótesis principales y específicas

Hipótesis principal

La aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona significativamente con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

Hipótesis específicas

- a) Las funciones de los directivos se relacionan significativamente con la organización de la información en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03
- b) La disposición de los docentes se relaciona significativamente con su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03
- c) La comunicación a los alumnos se relaciona significativamente con el contexto educativo en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

2.3.2 Variables e Indicadores

Variable Independiente:

X Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Variable Dependiente:

Y Gestión Pedagógica

Operacionalización de variables:

Tabla 5: Definición operacional de la variable X

Variable	Concepto Operativo	Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
(X) Aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	El PEI es un instrumento de planeamiento escolar que moderniza la institución educativa porque plantea mejorar la calidad de los servicios que presta y prevé modificaciones significativas en el proceso educativo.	Funciones de los directivos	Organización, comunicación, evaluación y eficiencia	01 – 06
		Disposición de los docentes	Identidad con la institución, buenas relaciones, cumplimiento de actividades curriculares y capacitación permanente	07 – 12
		Comunicación a los alumnos	Conocimiento y preocupación de las necesidades de los alumnos	13 – 18

Fuente: Base datos del autor.

Tabla 6: Definición operacional de la variable X

Variable	Concepto Operativo	Dimensión	Indicadores	Ítems del instrumento
(Y) Gestión Pedagógica.	Es el conjunto organizado y articulado de acciones de conducción del aula y la ejecución de actividades educativas con el fin de lograr los objetivos y competencias del proyecto curricular.	Organización de la información.	Planificación, organización y control del proceso de enseñanza.	19 – 21
			Utilización de metodología activa.	22 – 24
		Desempeño docente.	Disciplina.	25 – 27
			Integración.	28 – 30
		Contexto educativo.	Coordinación.	31 – 33
			Reuniones periódicas.	34 – 36

Fuente: Base datos del autor.

CAPÍTULO III: Método, Técnica e Instrumentos

3.1 Población y Muestra

Población

Está integrada por 343 docentes de las de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.

Muestra

Se obtuvo la muestra mediante la aplicación de la fórmula para problemas fortuitos la cual sirvió para determinar el número de docentes que serán encuestados.

Para que sea posible hallar la muestra de nuestra población se realiza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

N = Población o universo

Z = Valor del nivel de confianza

p = Proporción de individuos que poseen las características del estudio

q = Proporción de individuos que no poseen las características del estudio

e = Porcentaje o margen de error

Los valores de la fórmula son los siguientes:

N= 343

Z= 95% --- 1,96

p= 50% --- 0,5

q = 50% --- 0,5

E= 5% --- 0,05

Reemplazando:

$$n = \frac{343*(1.96^2)*(0.5*0.5)}{(0.05^2)*(343-1)+(1.96^2)*(0.5*0.5)}$$

$n=181$

La muestra final para el trabajo de campo con los docentes de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03, alcanza el número de 181 docentes a encuestar.

Tabla 7: Número de docentes

Número de docentes de las Instituciones Educativas Estatales Emblemáticas de nivel secundario de la UGEL N° 3 seleccionadas para la Muestra

Institución Educativa Estatal	N^a
I.E: Pedro A. Labarthe	72
I.E: Isabel la Católica, Melitón Carbajal).	43
I.E: Melitón Carbajal	66
TOTAL	181

Fuente: Base de datos del autor.

Diseño de Muestra:

Correspondió al Muestreo dirigido o intencional. El investigador selecciona de modo directo los elementos de la muestra que desea participar en su estudio. Se eligen los individuos o elementos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue un criterio establecido por el experto o investigador. Se suelen seleccionar los sujetos que se estima que pueden facilitar la información necesaria. Para la investigación se tomó en forma proporcional a los 181 docentes de la muestra, según el siguiente detalle.

3.2 Diseños utilizados en el estudio

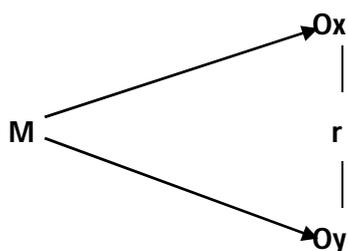
Tipo: No experimental.

Nivel: Aplicada.

Método: Descriptivo.

Diseño: Investigación correlacional.

GRÁFICO DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



Donde:

M = Muestra: docentes de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

O = Observación.

x = Aplicación del Proyecto Educativo Institucional.

y = Gestión Pedagógica.

r = Correlación de variables.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica que se utilizará en la recogida de datos es la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario. Los datos se recogerán a partir de 36 preguntas normalizadas, aplicando a la muestra de los docentes de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.

Para la elaboración del cuestionario se empleará la escala de tipo Likert, siguiendo estos pasos:

Preparación de los ítems iniciales; se confeccionará una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema. El número de enunciados elaborados fue mayor al número final del cuestionario.

Se administrará los ítems a una muestra representativa de la población, solicitándoles a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo sobre cada ítem mediante una escala.

Luego se asignará puntajes a los ítems a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

La puntuación de cada sujeto se obtuvo sumando las puntuaciones de los distintos ítems.

El análisis y selección de los ítems se realizará mediante la aplicación de pruebas estadísticas de selección de datos ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión, y se rechazó los que no cumplieron con este requisito.

El cuestionario posteriormente se someterá a la prueba de confiabilidad (alfa de Cronbach) y validez de contenido por juicio de expertos.

Escala Likert para el estudio es:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3

Casi siempre	4
Siempre	5

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados y recurriendo como informantes de la muestra, se procederá a los análisis estadísticos correspondientes. Luego se elaborará la información en forma de gráficos estadísticos con ordenamientos de izquierda a derecha y de mayor a menor. Así como cuadros; con precisiones porcentuales. La contrastación de las hipótesis se efectuará con el estadístico Chi cuadrado de Pearson.

3.4 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos será después de aplicar el instrumento (cuestionario) a los docentes (muestra) de los que se obtendrán respuestas a los ítems formulados. Los resultados serán sometidas a un análisis estadístico con el propósito de ser interpretados, conceptualizados, categorizar y subcategorizar los resultados.

CAPÍTULO IV: Presentación y análisis de los resultados

4.1 Análisis de la confiabilidad del instrumento de medición

Barreiro, J. (2006) señala que el coeficiente Alfa de Cronbach analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala. Por tanto, el estadístico Alfa de Cronbach puede considerarse como un coeficiente de correlación. *Se ha delimitado que un instrumento es confiable si supera el valor de 0.7 su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p.183).*

Tabla 8: Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	181	100,0
Excluidos	0	,0
Total	181	100,0

Fuente: Base de datos del autor

Tabla 9: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,994	36

Fuente: Base de datos del autor

Interpretación: Del resultado se evidencia que la confiabilidad obtenida es $\alpha = 0.994$, lo que indica que el instrumento de medición es altamente confiable.

4.2 Presentación de resultados por dimensiones e indicadores

4.2.1 Resultados de la variable X: Proyecto Educativo Institucional

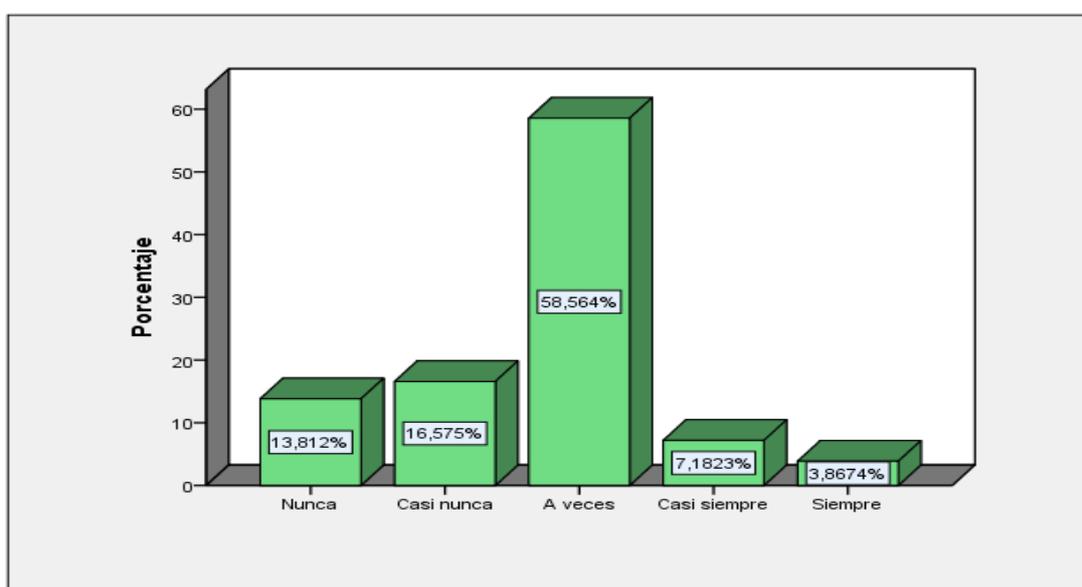
Dimensión Funciones de los directivos: ítems 1, 2, 3, 4, 5,6

Tabla 10. Resultado: funciones de los directivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	25	13,8	13,8	13,8
Casi nunca	30	16,6	16,6	30,4
A veces	106	58,6	58,6	89,0
Casi siempre	13	7,2	7,2	96,1
Siempre	7	3,9	3,9	100,0
Total	181	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del autor

Figura 1: Resultado: funciones de los directivos



Fuente: Base de datos del autor

Interpretación:

La figura 1, presenta las respuestas de los encuestados en la Dimensión: Funciones de los directivos. Los resultados son: nunca 13.8%, casi nunca 16.6%, a veces 58.6%, casi siempre 7.2% y siempre 3.9%. Resumen: nunca 13.8%, casi nunca 16.6% y a veces 58.6%.

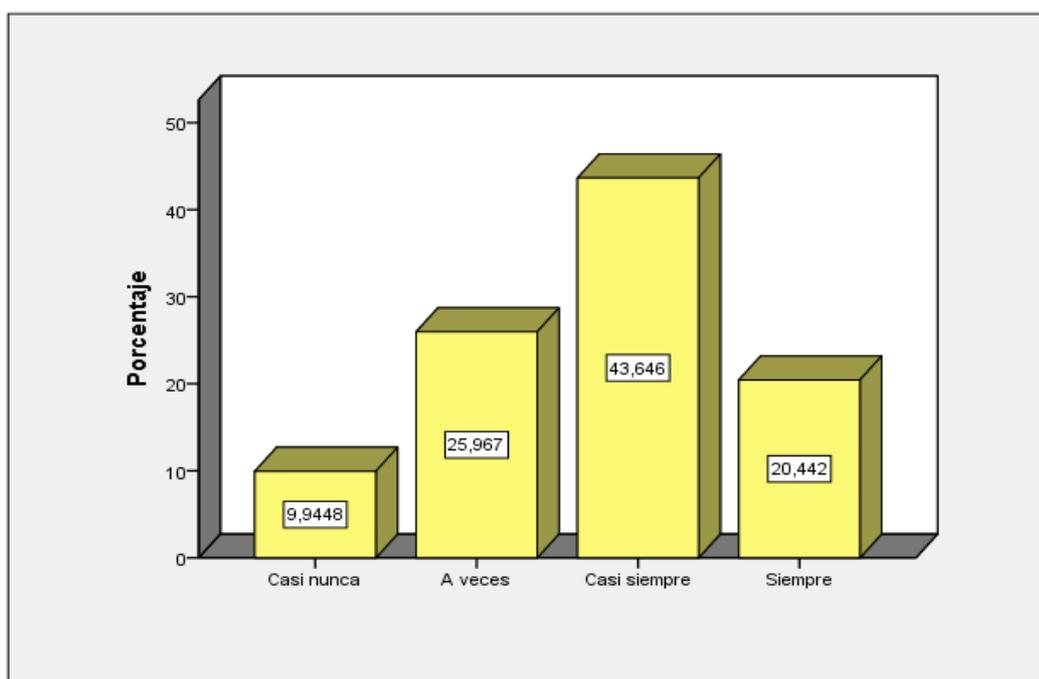
Dimensión Disposición de los docentes: ítems 7, 8, 9, 10, 11,12

Tabla 11: Resultado: Disposición de los docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	18	9,9	9,9	9,9
A veces	47	26,0	26,0	35,9
Válidos Casi siempre	79	43,6	43,6	79,6
Siempre	37	20,4	20,4	100,0
Total	181	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del autor

Figura 2: Resultado: Disposición de los docentes



Fuente: Base de datos del autor

Interpretación:

La figura 2, presenta las respuestas de los encuestados en la Dimensión: Disposición de los docentes. Los resultados son: casi nunca 9.9%, a veces 26.0%, casi siempre 43.6% y siempre 20.4%. Resumen: a veces 26.0%, casi siempre 43.6% y siempre 20.4%.

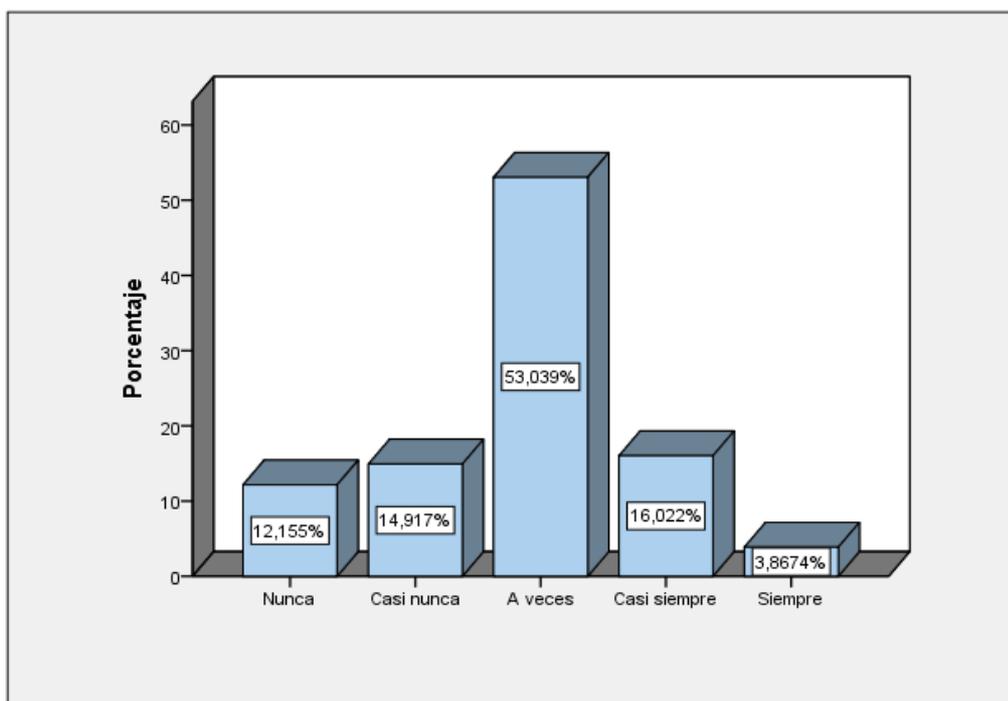
Dimensión Comunicación a los alumnos: ítems 13, 14, 15, 16, 17,18

Tabla 12: Resultado Comunicación a los alumnos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	22	12,2	12,2	12,2
Casi nunca	27	14,9	14,9	27,1
A veces	96	53,0	53,0	80,1
Casi siempre	29	16,0	16,0	96,1
Siempre	7	3,9	3,9	100,0
Total	181	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del autor

Figura 3: Resultado Comunicación a los alumnos



Fuente: Base de datos del autor

Interpretación:

La figura 3, presenta las respuestas de los encuestados en la Dimensión: Comunicación a los alumnos. Los resultados son: nunca 12.2%, casi nunca 14.9%, a veces 53.0%, casi siempre 16.0% y siempre 3.9%. Resumen: casi nunca 14.9%, a veces 53.0% y casi siempre 16.0%.

4.2.2 Resultados de la variable Y: Gestión Pedagógica

Dimensión Organización de la información

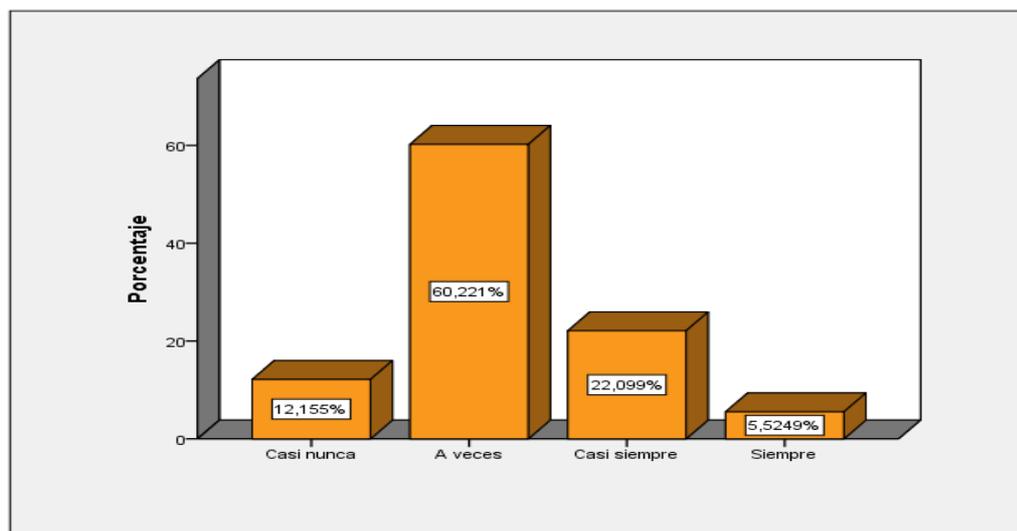
Indicador: Planifica, organiza y controla el proceso de enseñanza, ítems 19 – 21

Tabla 13: Resultado: Planifica, organiza y controla el proceso de enseñanza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	22	12,2	12,2	12,2
A veces	109	60,2	60,2	72,4
Válidos Casi siempre	40	22,1	22,1	94,5
Siempre	10	5,5	5,5	100,0
Total	181	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del autor

Figura 4: Resultado: Planifica, organiza y controla el proceso de enseñanza



Fuente: Base de datos del autor

Interpretación:

La figura 4, presenta las respuestas de los encuestados en la Dimensión: Organización de la información. Indicador: Planifica, organiza y controla el proceso de enseñanza. Los resultados son: casi nunca 12.2%, a veces 60.2%, casi siempre 22.1% y siempre 5.5%. Resumen: casi nunca 12.2%, a veces 60.2% y casi siempre 22.1%.

Dimensión Organización de la información

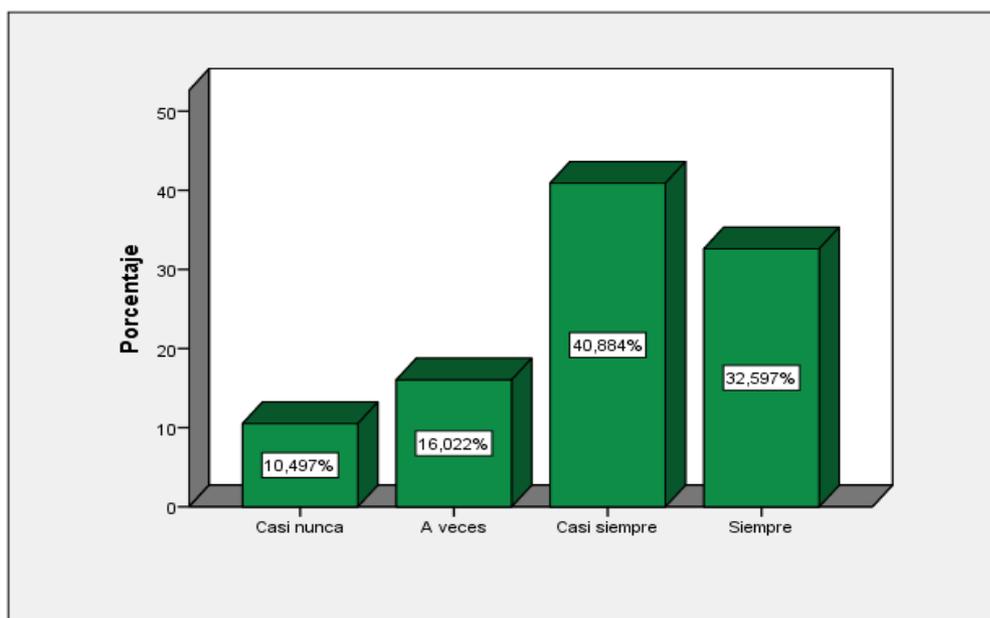
Indicador: Utiliza metodología activa, ítems 22 – 24

Tabla 14: Resultado: Utiliza metodología activa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	19	10,5	10,5	10,5
A veces	29	16,0	16,0	26,5
Válidos Casi siempre	74	40,9	40,9	67,4
Siempre	59	32,6	32,6	100,0
Total	181	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del autor

Figura 5: Resultado: Utiliza metodología activa



Fuente: Base de datos del autor

Interpretación:

La figura 5, presenta las respuestas de los encuestados en la Dimensión: Organización de la información. Indicador: Utiliza metodología activa. Los resultados son: casi nunca 12.2%, a veces 60.2%, casi siempre 22.1% y siempre 5.5%. Resumen: casi nunca 12.2%, a veces 60.2% y casi siempre 22.1%.

Dimensión Desempeño docente

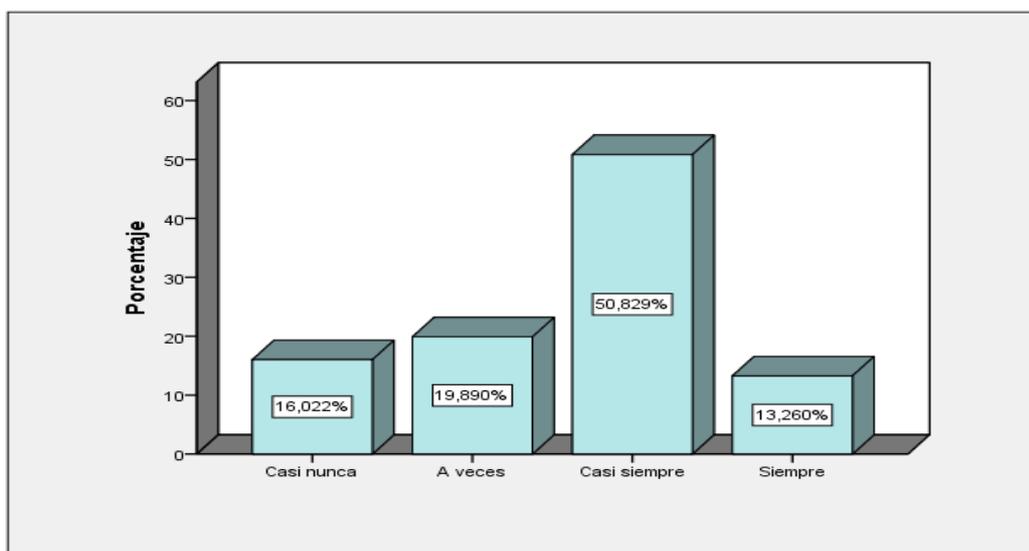
Indicador: Disciplina, ítems 25 – 27

Tabla 15: Resultado: Disciplina

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	29	16,0	16,0	16,0
A veces	36	19,9	19,9	35,9
Válidos Casi siempre	92	50,8	50,8	86,7
Siempre	24	13,3	13,3	100,0
Total	181	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del autor

Figura 6: Resultado: Disciplina



Fuente: Base de datos del autor

Interpretación:

La figura 6, presenta las respuestas de los encuestados en la Dimensión: Desempeño docente. Indicador: Disciplina. Los resultados son: casi nunca 16.0%, a veces 19.9%, casi siempre 50.8% y siempre 13.3%. Resumen: casi nunca 16.0%, a veces 19.9% y casi siempre 50.8%.

Dimensión Desempeño docente

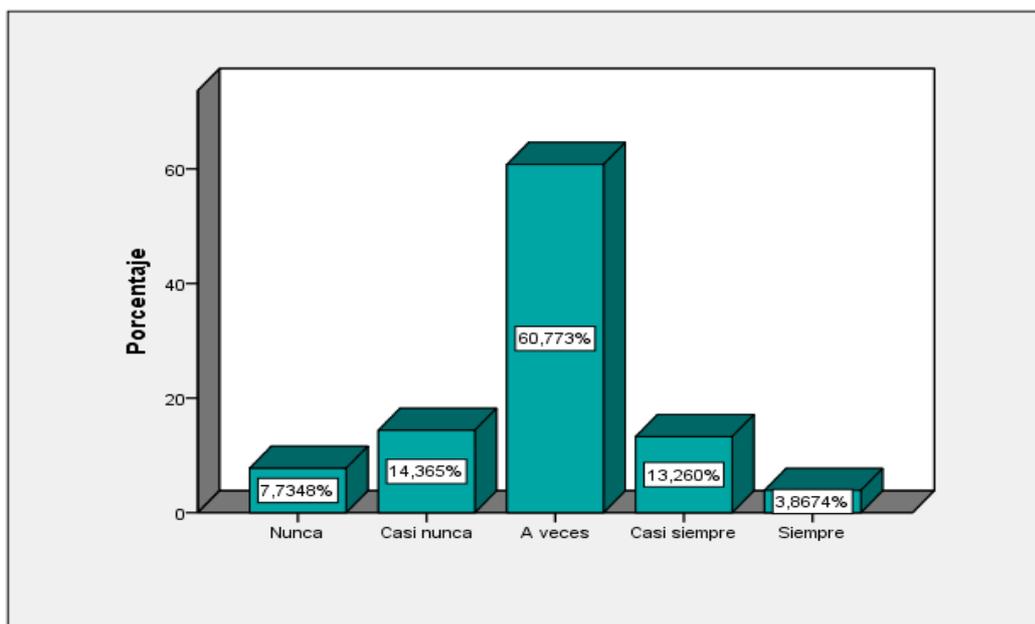
Indicador: Integración, ítems 28 – 30

Tabla 16: Resultado: Integración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	7,7	7,7
	Casi nunca	26	14,4	22,1
	A veces	110	60,8	82,9
	Casi siempre	24	13,3	96,1
	Siempre	7	3,9	100,0
	Total	181	100,0	100,0

Fuente: Base de datos del autor

Figura 7: Resultado: Integración



Fuente: Base de datos del autor

Interpretación:

La figura 7, presenta las respuestas de los encuestados en la Dimensión: Desempeño docente. Indicador: Integración. Los resultados son: nunca 7.7%, casi nunca 14.4%, a veces 60.8%, casi siempre 13.3% y siempre 3.9%. Resumen: casi nunca 14.4%, a veces 60.8% y casi siempre 13.3%.

Dimensión: Contexto educativo

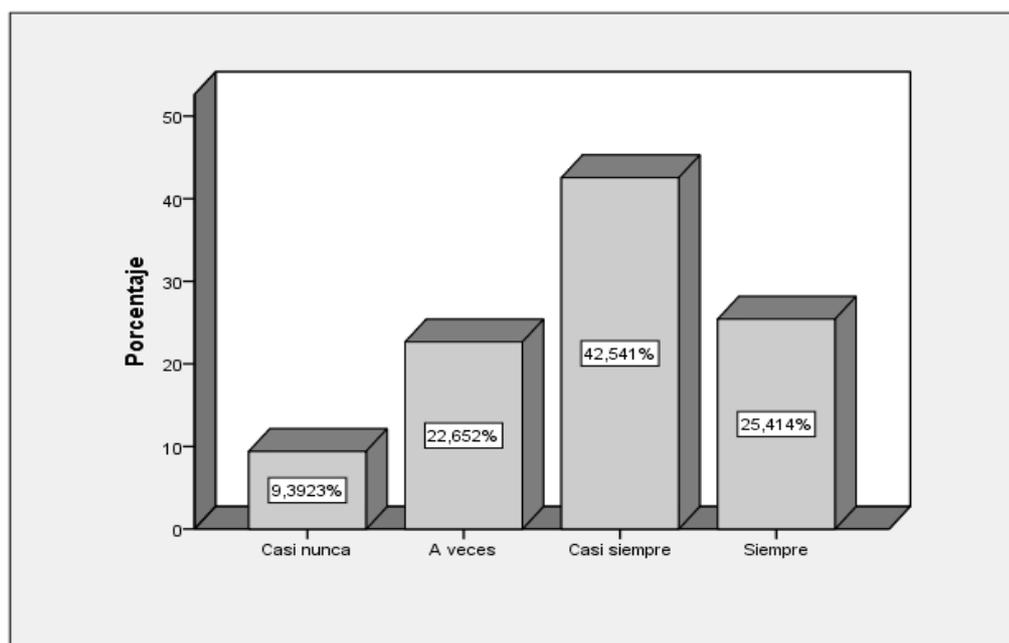
Indicador: Coordinación, ítems 31 – 33

Tabla 17: Resultado: Coordinación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	17	9,4	9,4	9,4
A veces	41	22,7	22,7	32,0
Válidos Casi siempre	77	42,5	42,5	74,6
Siempre	46	25,4	25,4	100,0
Total	181	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del autor

Figura 8: Resultado: Coordinación



Fuente: Base de datos del autor

Interpretación:

La figura 8, presenta las respuestas de los encuestados en la Dimensión: Contexto educativo. Indicador: Coordinación. Los resultados son: casi nunca 9.4%, a veces 22.7%, casi siempre 42.5% y siempre 25.4%. Resumen: a veces 22.7%, casi siempre 42.5% y siempre 25.4%.

Dimensión: Contexto educativo

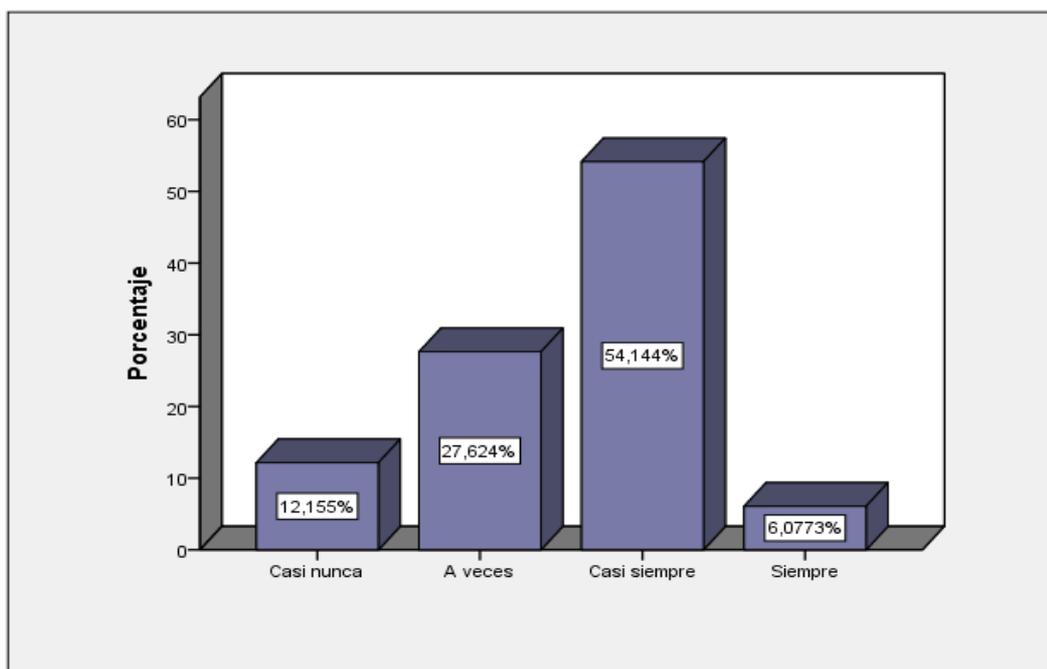
Indicador: Reuniones periódicas, ítems 34 – 36

Tabla 18: Resultado: Reuniones periódicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	22	12,2	12,2	12,2
A veces	50	27,6	27,6	39,8
Válidos Casi siempre	98	54,1	54,1	93,9
Siempre	11	6,1	6,1	100,0
Total	181	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del autor

Figura 9: Resultado: Reuniones periódicas



Fuente: Base de datos del autor

Interpretación:

La figura 9, presenta las respuestas de los encuestados en la Dimensión: Contexto educativo. Indicador: Reuniones periódicas. Los resultados son: casi nunca 12.2%, a veces 27.6%, casi siempre 54.1% y siempre 6.1%. Resumen: a veces 27.6%, casi siempre 54.1% y siempre 6.1%.

4.3 Contrastación de hipótesis

Contrastación de la hipótesis general

H₀: La aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) no se relaciona significativamente con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

H₁: La aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona significativamente con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado (χ^2) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado

O_i = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el χ^2_c es mayor que el χ^2_t se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que χ^2_t fuese mayor que χ^2_c se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 19: Tabla de contingencia Aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) * Gestión Pedagógica

		Gestión Pedagógica				Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Nunca	19	4	0	0	23
	Casi nunca	0	25	18	0	43
	A veces	0	0	49	0	49
	Casi siempre	0	0	7	54	61
	Siempre	0	0	0	5	5
Total		19	29	74	59	181

Fuente: Base de datos del autor

Tabla 20: Pruebas de chi-cuadrado para la hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	365,817 ^a	12	,000
Razón de verosimilitudes	333,320	12	,000
Asociación lineal por lineal	152,270	1	,000
N de casos válidos	181		

Fuente: Base de datos del autor

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del X^2_t (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 12 grados de libertad; teniendo:

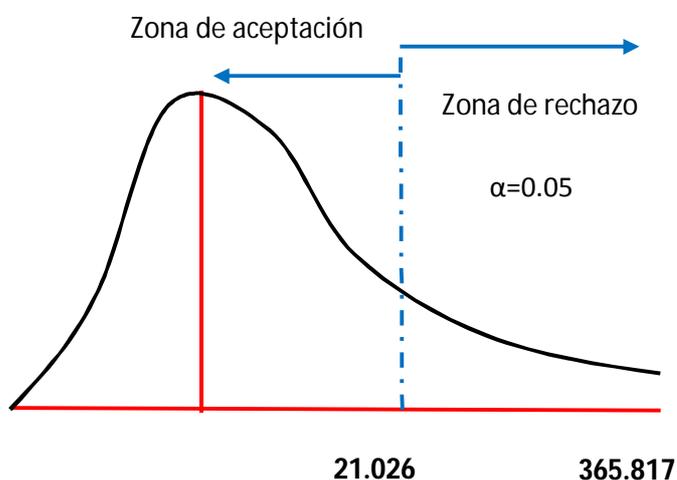
Que el valor del X^2_t con 12 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 21.026

Discusión:

Como el valor del X^2_c es mayor al X^2_t ($365.817 > 21.026$), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente: La aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona significativamente con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

Figura 10: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis general



Fuente: Elaboración propia

Observamos que el valor calculado es mayor que el valor crítico por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, ya que se encuentra en la zona de rechazo, y se acepta la hipótesis de investigación.

Contrastación de la hipótesis específica 1

H₀: Las funciones de los directivos no se relacionan significativamente en la organización de la información de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

H₁: Las funciones de los directivos se relacionan significativamente en la organización de la información de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado (χ^2) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado

O_i = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el χ^2_c es mayor que el χ^2_t se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que χ^2_t fuese mayor que χ^2_c se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 21: Tabla de contingencia Funciones de los directivos * Organización de la información

		Organización de la información			Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	
Funciones de los directivos	Nunca	20	0	0	20
	Casi nunca	91	3	0	94
	A veces	0	24	0	24
	Casi siempre	0	22	11	33
	Siempre	0	0	10	10
Total		111	49	21	181

Fuente: Base de datos del autor

Tabla 22: Pruebas de chi-cuadrado para la primera hipótesis específica

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	256,241 ^a	8	,000
Razón de verosimilitudes	258,491	8	,000
Asociación lineal por lineal	145,042	1	,000
N de casos válidos	181		

Fuente: Base de datos del autor

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del X^2_t (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 8 grados de libertad; teniendo:

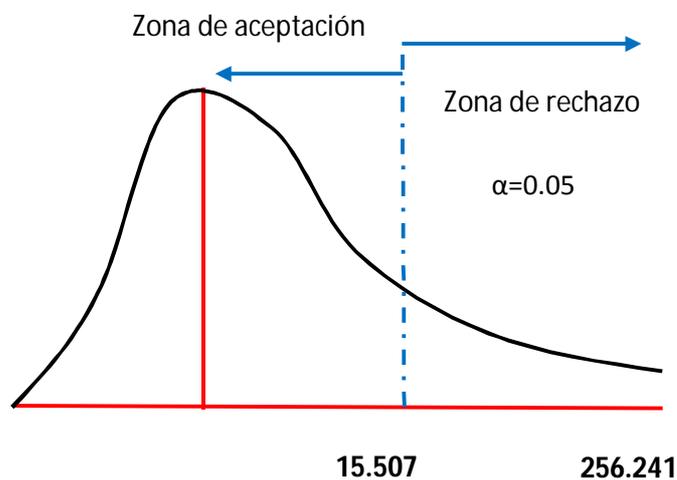
Que el valor del X^2_t con 8 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 15.507

Discusión:

Como el valor del X^2_c es mayor al X^2_t ($256.241 > 15.507$), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente: Las funciones de los directivos se relaciona significativamente en la organización de la información de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

Figura 11: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 1



Fuente: Elaboración propia

Observamos que el valor calculado es mayor que el valor crítico por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, ya que se encuentra en la zona de rechazo, y se acepta la hipótesis de investigación.

Contrastación de la hipótesis específica 2

H₀: La disposición de los docentes no se relaciona significativamente en su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

H₁: La disposición de los docentes se relaciona significativamente en su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado (χ^2) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado

O_i = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el χ^2_c es mayor que el χ^2_t se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que χ^2_t fuese mayor que χ^2_c se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 23: Tabla de contingencia Disposición de los docentes * Desempeño

		Desempeño				Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Disposición de los docentes	Nunca	12	0	0	0	12
	Casi nunca	7	80	0	0	87
	A veces	0	41	0	0	41
	Casi siempre	0	13	9	0	22
	Siempre	0	0	13	6	19
Total		19	134	22	6	181

Fuente: Base de datos del autor

Tabla 24: Pruebas de chi-cuadrado para segunda hipótesis específica

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	264,432 ^a	12	,000
Razón de verosimilitudes	197,672	12	,000
Asociación lineal por lineal	114,652	1	,000
N de casos válidos	181		

Fuente: Base de datos del autor

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del X^2_t (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 12 grados de libertad; teniendo:

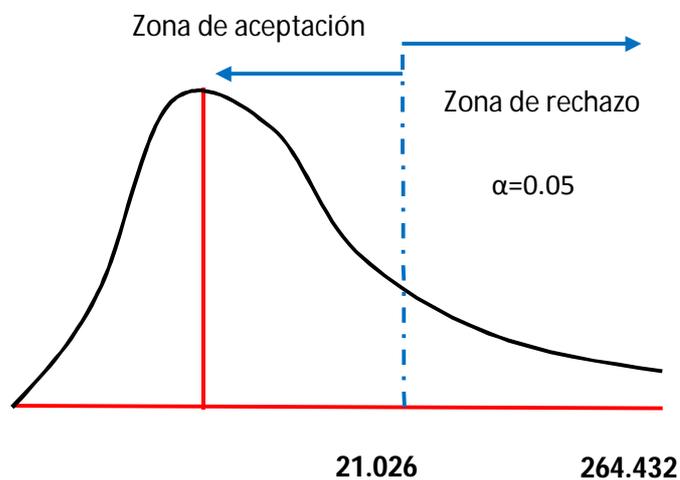
Que el valor del X^2_t con 12 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 21.026.

Discusión:

Como el valor del X^2_c es mayor al X^2_t ($264.432 > 21.026$), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente: La disposición de los docentes se relaciona significativamente en su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

Figura 12: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 2



Fuente: Elaboración propia

Observamos que el valor calculado es mayor que el valor crítico por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, ya que se encuentra en la zona de rechazo, y se acepta la hipótesis de investigación.

Contrastación de la hipótesis específica 3

H₀: La comunicación a los alumnos no se relaciona significativamente en el contexto educativo de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

H₁: La comunicación a los alumnos se relaciona significativamente en el contexto educativo de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado (χ^2) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado

O_i = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el χ^2_c es mayor que el χ^2_t se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que χ^2_t fuese mayor que χ^2_c se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 25: Tabla de contingencia Comunicación a los alumnos * Contexto educativo

	Contexto educativo				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Nunca	17	5	0	0	22
Casi nunca	0	27	0	0	27
Comunicación a los alumnos A veces	0	64	32	0	96
Casi siempre	0	0	15	14	29
Siempre	0	0	0	7	7
Total	17	96	47	21	181

Fuente: Base de datos del autor

Tabla 26: Pruebas de chi-cuadrado para la tercera hipótesis específica

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	281,900 ^a	12	,000
Razón de verosimilitudes	233,427	12	,000
Asociación lineal por lineal	121,315	1	,000
N de casos válidos	181		

Fuente: Base de datos del autor

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del X^2_t (chi cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 12 grados de libertad; teniendo:

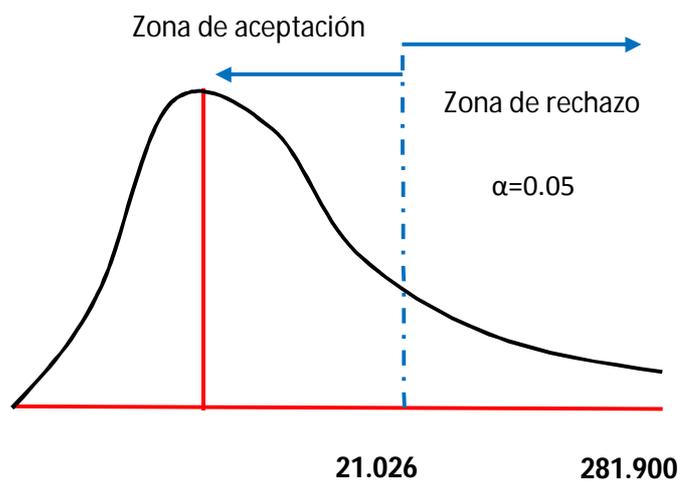
Que el valor del X^2_t con 12 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 21.026.

Discusión:

Como el valor del X^2_c es mayor al X^2_t ($281.900 > 21.026$), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo:

Que efectivamente: La comunicación a los alumnos se relaciona significativamente en el contexto educativo de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

Figura 13: Gráfico del chi cuadrado para la hipótesis específica 3



Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Tabla de la distribución Chi-cuadrado

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629	3.041
15	37.698	27.488	24.996	22.307	18.245	14.339	11.037	8.547	7.261	6.262	3.483
16	39.252	28.845	26.296	23.542	19.369	15.338	11.912	9.312	7.962	6.908	3.942
17	40.791	30.191	27.587	24.769	20.489	16.338	12.792	10.085	8.672	7.564	4.416
18	42.312	31.526	28.869	25.989	21.605	17.338	13.675	10.865	9.39	8.231	4.905
19	43.819	32.852	30.144	27.204	22.718	18.338	14.562	11.651	10.117	8.907	5.407
20	45.314	34.17	31.41	28.412	23.828	19.337	15.452	12.443	10.851	9.591	5.921
21	46.796	35.479	32.671	29.615	24.935	20.337	16.344	13.24	11.591	10.283	6.447
22	48.268	36.781	33.924	30.813	26.039	21.337	17.24	14.041	12.338	10.982	6.983
23	49.728	38.076	35.172	32.007	27.141	22.337	18.137	14.848	13.091	11.689	7.529
24	51.179	39.364	36.415	33.196	28.241	23.337	19.037	15.659	13.848	12.401	8.085
25	52.619	40.646	37.652	34.382	29.339	24.337	19.939	16.473	14.611	13.12	8.649
26	54.051	41.923	38.885	35.563	30.435	25.336	20.843	17.292	15.379	13.844	9.222
27	55.475	43.195	40.113	36.741	31.528	26.336	21.749	18.114	16.151	14.573	9.803
28	56.892	44.461	41.337	37.916	32.62	27.336	22.657	18.939	16.928	15.308	10.391
29	58.301	45.722	42.557	39.087	33.711	28.336	23.567	19.768	17.708	16.047	10.986
30	59.702	46.979	43.773	40.256	34.8	29.336	24.478	20.599	18.493	16.791	11.588
35	66.619	53.203	49.802	46.059	40.223	34.336	29.054	24.797	22.465	20.569	14.688
40	73.403	59.342	55.758	51.805	45.616	39.335	33.66	29.051	26.509	24.433	17.917
45	80.078	65.41	61.656	57.505	50.985	44.335	38.291	33.35	30.612	28.366	21.251
50	86.66	71.42	67.505	63.167	56.334	49.335	42.942	37.689	34.764	32.357	24.674
55	93.167	77.38	73.311	68.796	61.665	54.335	47.61	42.06	38.958	36.398	28.173
60	99.608	83.298	79.082	74.397	66.981	59.335	52.294	46.459	43.188	40.482	31.738
65	105.988	89.177	84.821	79.973	72.285	64.335	56.99	50.883	47.45	44.603	35.362
70	112.317	95.023	90.531	85.527	77.577	69.334	61.698	55.329	51.739	48.758	39.036
75	118.599	100.839	96.217	91.061	82.858	74.334	66.417	59.795	56.054	52.942	42.757
80	124.839	106.629	101.879	96.578	88.13	79.334	71.145	64.278	60.391	57.153	46.52
85	131.043	112.393	107.522	102.079	93.394	84.334	75.881	68.777	64.749	61.389	50.32
90	137.208	118.136	113.145	107.565	98.65	89.334	80.625	73.291	69.126	65.647	54.156
95	143.343	123.858	118.752	113.038	103.899	94.334	85.376	77.818	73.52	69.925	58.022
100	149.449	129.561	124.342	118.498	109.141	99.334	90.133	82.358	77.929	74.222	61.918

Fuente: Internet

4.4 Discusión de resultados

La hipótesis principal de la investigación demostrada mediante estadístico chi cuadrado de Pearson (Tabular calculado $365.817 > 21.026$) y un nivel de significancia $<.005$): La aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona significativamente con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.

En primer término tenemos muy claro que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como indica Alvarado, O. (2005) es un documento orientador producto de un proceso de reflexión colectivo 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 objetivos y estrategias de desarrollo institucional a mediano y largo plazo. Además, en este documento se expresan los propósitos de la Institución Educativa en función a la visión y misión, tales como canalizar aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa; definir el marco doctrinal o ideario; establecer los valores de la institución educativa; perfilar el tipo de alumno, establecimiento de principios pedagógicos e indicadores; perfilar el tipo de docentes que demande el centro educativo a la luz de las nuevas propuestas pedagógicas; verificar los criterios y procesos pedagógicos; y ser un referente en la tarea educativa y administrativa.

Por su parte Miranda, A. (1997) indica que el PEI, en sentido general es un proyecto es la previsión de los medios adecuados para lograr fines futuros. Para hacer factible la realización de un proyecto debe de ser de futuro inmediato o mediato, de la misma forma se establecen los fines y medios y se busca la adecuación entre los fines y los medios respectivamente. Es justamente por esta razón que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) influye positivamente en la Gestión Pedagógica, que es la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades

institucionales. En otras palabras, la gestión, no es otra cosa que conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. Sin una conducción adecuada todo esfuerzo sería errático e inútil, y para garantizar una buena gestión se requiere de una planificación (diseño, diagnóstico, análisis, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas y proyectos); organización (estructura, cargos, métodos, procedimientos y sistemas); dirección (toma de decisiones, delegación de funciones, desconcentración y descentralización); coordinación (se plasma a través de coordinaciones en comités, comisiones, equipos de trabajo); y control (acciones de supervisión, evaluación, verificación y orientación). En este sentido, Montalvo, W. (2008) en su Tesis Doctoral: Influencia del Proyecto Educativo Institucional en la Gestión Pedagógica de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 Huarochirí, demostró que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) permite mejorar la calidad educativa en las instituciones educativas y resulta ser un instrumento muy eficaz y contundente para garantizar una buena Gestión Pedagógica de los directores de las instituciones educativas.

Como dice Ticona, M. R. (2012), la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización. No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Por ello es indispensable tener en cuenta los factores, características, propósitos y elementos que intervienen en la comunicación.

En cuanto a la metodología activa es aquel proceso que parte de la idea central que para tener un aprendizaje significativo, el alumno debe ser el protagonista de su propio aprendizaje y el profesor, un facilitador de este proceso. Como dice Ausubel (1979) los métodos de enseñanza activa no solo persiguen que el tiempo de clase sea un espacio de aprendizajes significativos y construcción social tanto externa e individual como interna (Vigotsky, citado por Calero, M., 2004) de conocimientos, sino que permiten el desarrollo de esas actitudes y habilidades que la enseñanza pasiva no promueve. Por otro lado, la necesidad de contar con una

metodología de enseñanza adecuada obliga usualmente al docente a escoger la que considere la más apropiada, y muchas en esa elección, prima el área y el tipo de contenido a enseñar; de manera que la metodología usada permite no solo llegar al docente de manera clara sino que ayude al alumno a construir sus aprendizajes.

De la primera hipótesis específica:

La primera hipótesis específica de la investigación demostrada mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson (valor del X^2_c es mayor al X^2_t $256.241 > 15.507$ y un nivel de significancia $< .005$), indica que: Las funciones de los directivos se relaciona significativamente en la organización de la información de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.

Actualmente, el concepto de liderazgo se ha ido reconceptualizando. Ya no solo tiene estrecha relación con la posición, si no que va más allá. El liderazgo se entiende como algo a “estimular” inductivamente entre todos los miembros de una unidad, más que como algo a ejercer. Deja de ser el cabeza de la pirámide, para redefinirse como dinamizador de las relaciones interpersonales del centro y con una función de agente de cambio y recursos. Esto obliga a su vez a delegar responsabilidades a otros miembros, en favor de una toma de decisiones compartidas, como uno de los objetivos claves en la reestructuración

En este contexto, las características esenciales del liderazgo directivo y que guarda relación con el desempeño de sus funciones, según anota Alfonso (2002, p.65) son las siguientes:

- Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- Estilo propio en la dirección. (Sello personal).
- Conocimiento de la labor que realiza.
- Seguridad, confianza y autoridad.
- Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.

- Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- Cultura general.
- Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- Iniciativa.
- Visión de futuro o perspectiva.
- Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.

Por otra parte Las funciones de docentes y directivos asignadas por la ley y el PEN como marco. Nos situamos en el marco de las funciones asignadas al docente tanto en la Ley General de Educación como en el Proyecto Educativo Nacional. El artículo 56° de la Ley General de Educación le asigna al docente una misión: «contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano», y un conjunto de funciones, entre las cuales destaca «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» y «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». Por su parte, el Proyecto Educativo Nacional, dentro de la política 7.1 que se propone «Asegurar prácticas pedagógicas basadas en criterios de calidad y de respeto a los derechos de los niños», plantea expectativas respecto de una docencia capaz de garantizar:

- El diseño de planes de clases basados en el aprovechamiento de los conocimientos previos, las aptitudes, los estilos de aprendizaje y los intereses de los estudiantes.
- Una enseñanza basada en el estímulo permanente a las mejores cualidades, aptitudes y méritos de los estudiantes, así como en el apoyo continuo a aquellos que presentan dificultades
- El diseño y ejecución de actividades de aprendizaje que respeten y atiendan de manera diferenciada la diversidad tanto individual como sociocultural existente en el aula y las condiciones particulares de escuelas multigrado.
- Una selección de estrategias y metodologías coherentes con el tipo de logros que se quiere promover y con las características de los estudiantes, que eviten la uniformidad forzosa y las rutinas memorísticas.
- El trabajo permanente en equipo, el aprendizaje por indagación, el diálogo, la controversia y el debate constante entre estudiantes y con el docente.
- El uso activo, interactivo, reflexivo y crítico de materiales educativos para el logro de aprendizajes específicos.
- El uso de la evaluación como instrumento pedagógico para identificar aciertos y errores de alumnos y docentes y para mejorar los aprendizajes y la enseñanza.
- El destierro del sedentarismo y la inactividad como estilo de aprendizaje en las aulas combinando de manera continua el trabajo exclusivamente intelectual con la actividad física.
- Un clima de aula positivo, donde predomine la alegría, la motivación y el optimismo, dentro de una disciplina grupal autorregulada, basada en reglas acordadas y supervisadas por todos.
- La demostración de valores éticos y normas de convivencia democrática en la conducta de docentes, directivos y toda la organización escolar y la supresión del autoritarismo, el maltrato y la violencia de todo tipo. (Herrero, 2011, p.10).

- Esto implica una visión de la docencia comprometida con la formación humana de las personas, respetuosa de sus derechos fundamentales, capaz de vincularse con ellas demostrándoles aceptación, acogida y responsabilidad, de moverse en distintos escenarios, involucrada eficientemente tanto en los procesos pedagógicos como en la construcción de un marco de políticas educativas a distinta escala.

De la segunda hipótesis específica:

La segunda hipótesis específica de la investigación demostrada mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson (valor del X^2_c es mayor al 264.432 >21.026 y un nivel de significancia <.005), indica que: La disposición de los docentes se relaciona significativamente en su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.

Al respecto, dentro del Marco de Buen Desempeño Docente, los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente:

- Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

- Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

Por otra parte, Latorre (2005) señala: que “buenos maestros marcan una clara diferencia en los aprendizajes que logran sus alumnos, en sus rendimientos y, en definitiva, en el éxito escolar que estos alumnos puedan tener”. Este horizonte profesional, implica concebir a los docentes como actores sociales de cambio e investigadores permanentes, no sólo como eficaces operarios que conocen su materia y que tienen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea dispuesto por el sistema. El campo del desempeño docente es visto así como una práctica investigativa, lo cual precisa el contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas en el dominio de la didáctica y en la plena comprensión y entendimiento de los contenidos y capacidades que se pretenden desarrollar en el educando. (p.4).

De la tercera hipótesis específica:

La tercera hipótesis específica de la investigación demostrada mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson (valor del X^2_c es mayor al 281.900 >21.026 y un nivel de significancia <.005), indica que: La comunicación a los alumnos incide significativamente en el contexto educativo de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.

La acción comunicativa representa un papel de suma importancia para todo docente, cabe destacar que, aunque el docente cumple muchas otras funciones dentro de alguna institución educativa, no debe obviar que es esencialmente un ser humano que participa directamente en el desarrollo

humano de las nuevas generaciones, su misión es importante porque gracias a su función es posible la evolución de la especie humana.

De acuerdo con Chávez (2005, p.59) todo proceso de enseñanza y aprendizaje debe facilitar el uso del conocimiento, la información y la comunicación en tres sentidos:

- La ampliación de la interacción.
- La apropiación y recreación de la cultura.
- La formación del ciudadano.

Las escuelas deben dirigir sus esfuerzos hacia la creación de espacios donde prevalezca un clima de respeto, diálogo, negociación, consenso, etc. Donde la comunicación docente-alumnado se lleva a cabo en un ambiente democrático y de convivencia. Ello facilitará la canalización de la agresividad y la resolución de conflictos de forma positiva.

La comunicación interpersonal es una de las características del ámbito educacional. Cuando un alumno o alumna expresa una idea y los demás la comprenden supone un acto en el que el propio alumno o alumna aprende. En esta comunicación los estudiantes se convierten en emisores y receptores de mensajes. El aprendizaje surge cuando existe un cambio de conducta significativo como resultado de la interacción entre el emisor y el receptor.

Un docente que no entienda las señales o gestos utilizados por sus alumnos y alumnas, puede convertirlos en barreras comunicacionales; aunque también ha de conocer que una misma señal o un mismo gesto puede tener significados diferentes según la clase, nivel educativo o contexto cultural.

Para vencer las posibles barreras que puedan surgir en la comunicación docente – alumnado existen ciertas formas o métodos a emplear, a modo de ejemplo:

- Ser conscientes de la posibilidad de darse malentendidos.
- Solicitar retroalimentación para asegurar que el mensaje ha sido entendido tal y como se pretendía.
- Conocer e interpretar la comunicación no verbal, pues permite identificar emociones, posturas, etc.
- Poner atención a lo que se dice y cómo se dice.
- Escucha activa, empatía y asertividad.
- No coartar la libre expresión de ideas en beneficio del uso “adecuado y formal “del vocabulario.
- Evitar clases expositivas.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

1. El análisis de los datos permitió establecer que la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona significativamente con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03
2. Se ha demostrado que las funciones de los directivos se relaciona significativamente con la organización de la información en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03
3. Se ha establecido también, que la disposición de los docentes se relaciona significativamente con su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03
4. Se ha demostrado finalmente, que la comunicación a los alumnos se relaciona de modo significativo con el contexto educacional en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

5.2 Recomendaciones

El estudio realizado nos permite sugerir las siguientes recomendaciones:

1. Implementar conferencias magistrales, seminarios y jornadas pedagógicas para actualizar a los docentes de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03, para manejar con mayor eficacia el Proyecto Educativo Institucional, porque este instrumento se relaciona significativamente en la Gestión Pedagógica que garantiza brindar un servicio de calidad que la sociedad demanda.
2. Establecer un sistema de formación interna que favorezca el desarrollo de las competencias directivas, así como relacionarlo con la organización de la información de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.
3. Sensibilizar a los docentes respecto a su rol en el aprendizaje de sus alumnos y cómo un óptimo desempeño ayudará a lograr los objetivos trazados por la institución.
4. Inculcar y reiterar, por todos los medios del que disponen las instituciones educativas, la mejorara de la relación y comunicación entre docentes y alumnos, puesto que se relacionan significativamente con el contexto educativo, enfatizando en la práctica cotidiana de los valores sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, A. (2007). *Planificación Estratégica Educativa*. Quito. Ecuador: Abya Yala.
- Alvarado, O. (1996): *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Trujillo. Primera Edición. Editor Universidad César Vallejo.
- Alvarado, O. (2005): *Gestión de Proyectos Educativos: lineamientos metodológicos*. Lima. UNMS. Editorial Fondo Editorial.
- Almeyra, O. (2006). *Manual del Director*. Lima Perú. Editorial Fénix.
- Ausubel, D. (1979): *Psicología educativa, un punto de vista cognoscitivo*. México D. F. Trillas.
- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*. Lima: Magisterial.
- Barreiro, J. (2006): *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*. España: Netbiblo.
- Baca, V. (2009): *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en la Institución Educativa 5095 Julio Ramón Ribeyro, de la Dirección Regional de Educación del Callao*. Lima. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación. Mención Gestión Educativa. Sustenta en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Benítez, E. A. (2008). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del Nivel Inicial de la RED N° 2 del Callao, período 2006*, Tesis de Maestría presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Calero, M. (2000): *Proyecto Educativo Institucional*. Lima Perú. Editorial San Marcos.

- Calero, M. (2004): *Metodología activa para aprender y enseñar mejor*. Lima Perú. Editorial San Marcos.
- Chávez, H. (2005): *Proyecto Educativo Institucional. Avances en educación*. Lima. Perú. Ministerio de Educación. Vice Ministerio de Gestión Institucional.
- Delors, J. (1996): *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors*. UNESCO. Sector de Educación. Unidad de la Educación para el Siglo XXI. Internet: EBOBSERV @ UNESCO. ORG Santillana Ediciones UNESCO. Con la aprobación de la Octava reunión: 15 - 17 de enero de 1996.
- Espíritu, Y. (2010): *Relación interpersonales en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de la UGEL N° 06 del Distrito de Ate-Vitarte*. Tesis de Maestría. Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- García F. (1997): *El Centro como Unidad Organizativa*. [en línea]. Extraída de Organización escolar y gestión de centros educativos. Málaga. España. Editorial Aljibe. Recuperado en http://media.wix.com/ugd/05fed5_f9d1c-3295f35546493bd8705a44681f8.pdf?dn=El%2BCentro%2Bcomo%2BUnidad%2BOrganizativa.pdf.
- García - Poyato, J.R. & (2009): *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Tesis para optar Grado de Maestría en Ciencias Educativas. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo de la Universidad Autónoma de Baja California. Ensenada. Baja California. Recuperado en <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%-ADa-Poyato.pdf>.

- González, G. & Navarro, F. (2000): *Evaluación del Proyecto Educativo Institucional de las instituciones educativas*. Nauta. Loreto. Obtenido en www.salgado-anoni.cl/evaluacion-del-proyecto-educativo-institucional-instituciones-educativas.
- Herrero, J. (2011). *Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente: Marco de buen desempeño docente. 2do. Congreso Pedagógico Nacional. Perú: Consejo nacional de Educación*. [En línea]:
http://www.cne.gob.pe/congresopedagogico/archivo/CONSULTORIA_BDD_FINAL.pdf
- Latorre, M. (2005). *Continuidades y rupturas entre formación inicial y ejercicio profesional docente*. Revista Iberoamericana de Educación, 37. [En línea]:
<http://www.rieoei.org/deloslectores/1049Latorre.PDF>
- Medina, P. (2010): *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. Tesis para optar Grado de Maestría en Gestión Educativa. Lima. Escuela de Posgrado de la PUCP.
- Ministerio de Educación MINEDU (2005). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular -Proceso de Articulación-* Recuperado en http://www.oei.-es/inicial/curriculum/dnc_peru.pdf.
- Ministerio de Educación MINEDU (2007). *Plan Estratégico Institucional*. [en línea]. Documento de Trabajo. Recuperado en <http://www.minedu.gob.-pe/-Publicaciones/PEIMED-05.XI.07.pdf>
- Ministerio de Educación MINEDU (2011): *Ley General de Educación N° 28044*, dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintiocho días del mes de julio del año dos mil tres. Recuperado en www.minedu.gob.pe/files/253_-201109141438.doc.
- Miranda, A. (1997): *Planificación Educativa*. Lima Perú. Editorial San Marcos.

- Montalvo, W. (2008): *Influencia del Proyecto Educativo Institucional en la Gestión Pedagógica de las Instituciones Educativas de la UGEL N° 15 Huarochirí*. Tesis Doctoral presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Muñoz, M. (2007): *Proyecto de mejora educacional*. Manual Educativo del Estado Argentino: Lexus.
- Salvador, A. (2010): *Relación de la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL N° 05 del Distrito de San Juan de Lurigancho*. Tesis para optar Grado de Maestría en Gestión Educativa. Lima. Facultad de Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado en http://www.-http://www.cybertesis.edu.pe/sdx/sisbib/fiche.xsp?base=documents&id=sisbib.2010.salvador_aa-principal.
- Sovero, F. (1997). *PRODICE II. Proyecto de Desarrollo Institucional de un Centro*. Lima. Ediciones ABEDUL.
- Ticona, M. R. (2012): *La Comunicación, Niveles y las Relaciones Humanas. Diplomado en Gestión de Investigación en el Aula*. Universidad Mayor de San Andrés.
- Thieme, C. (2006): *Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria: El caso de Chile*. Santiago de Chile. Tesis de Doctor en Educación. Departamento de la Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona. Versión extensa del artículo publicado por el autor en *Perú Económico* XXXIV.
- Torres, G. (2007): *La propuesta de gestión del Proyecto Educativo Institucional en la administración del Centro Educativo N° 3070 María de los Ángeles del distrito de Puente de Piedra*. Lima. Tesis presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Villazan, H. (1999): *Proyectos Educativos y Cultura de Paz*. Lima Perú.
Facultad de Educación, CISE-PUCP.

ANEXOS

ANEXO 01

Tabla 28: Matriz de coherencia interna

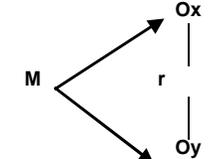
Tema: APLICACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES EMBLEMÁTICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA UGEL N° 03		
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	
¿En qué manera la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03?	Determinar en qué manera la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03	
OBJETIVO GENERAL	TÍTULO DE TESIS	
Determinar en qué manera la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03	APLICACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES EMBLEMÁTICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA UGEL N° 03	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	
Establecer de qué manera las funciones de los directivos se relaciona en la organización de la información de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03	Funciones de los directivos	
Describir de qué forma la disposición de los docentes se relaciona en su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N°03	Disposición de los docentes	
	Comunicación a los alumnos	
Establecer en qué manera la comunicación en los alumnos se relaciona en el contexto educativo de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N°03	Organización de la información	
	Desempeño docente	
	Contexto educativo.	

Fuente: Base de datos del investigador

Anexo 2

Tabla 29: Matriz de consistencia

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES EMBLEMÁTICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA UGEL N° 03

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	SISTEMA DE VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿En qué manera la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) ¿De qué manera las funciones de los directivos se relaciona en la organización de la información de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03?</p> <p>b) ¿De qué forma la disposición de los docentes se relaciona en su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03?</p> <p>c) ¿En qué manera la comunicación en los alumnos se relaciona en el contexto educativo de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03?</p>	<p>OBJETIVO PRINCIPAL: Determinar en qué manera la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) Establecer de qué manera las funciones de los directivos se relaciona en la organización de la información de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03</p> <p>b) Describir de qué forma la disposición de los docentes se relaciona en su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03</p> <p>c) Establecer en qué manera la comunicación en los alumnos se relaciona en el contexto educativo de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL: La aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona positivamente en la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>a) Las funciones de los directivos se relaciona positivamente en la organización de la información de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03</p> <p>b) La disposición de los docentes se relaciona positivamente en su desempeño en las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03</p> <p>c) La comunicación en los alumnos se relaciona positivamente en el contexto educativo de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Dimensión: Funciones de los directivos Dimensión: Disposición de los docentes. Dimensión: Comunicación a los alumnos</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Calidad de Servicios. Dimensión: Organización de la información. Indicadores: Dimensión: Desempeño docente. Indicadores: Dimensión: Contexto educativo.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Tipo: Aplicativo</p> <p>Nivel: Evaluativo</p> <p>Método: Descriptivo.</p> <p>Diseño: Investigación correlacional.</p>  <p>Donde: M = Muestra. O = Observación. x = Aplicación del Proyecto Educativo Institucional. y = Calidad de Servicios. r = Correlación de variables.</p> <p>Población: Está integrada por 343 docentes de las de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.</p> <p>Muestra: La muestra de docentes está constituida por 181 docentes de las de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03.</p>

Fuente: Base de datos del investigador

Anexo 03

La presente encuesta tiene como finalidad determinar en qué manera la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se relaciona con la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03

Gracias por su colaboración

Marcar con un aspa (x) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible. Nunca (1) – Casi nunca (2) – A veces (3) – Casi siempre (4) – Siempre (5)

VARIABLE INDEPENDIENTE: APLICACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).									
1. Dimensión funciones de los directivos					Escala				
					1	2	3	4	5
01.	El director organiza discusiones formales concernientes a la enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes de manera regular y continua								
02.	El director tiene actitudes solidarias con los docentes de su Institución								
03.	El director comunica claramente las expectativas que tiene del personal que integra su Institución								
04.	El director apertura a las nuevas ideas que le presentan y las considera al momento de tomar decisiones								
05.	El director evalúa constantemente el desempeño de los maestros y les proporciona sugerencias o comentarios al respecto, con el objetivo de mejorar el aprendizaje de los alumnos								
06.	El director cumple con sus funciones de manera eficiente, alcanzando así los objetivos trazados en su gestión								
2. Dimensión disposición de los docentes					Escala				
07.	Los docentes comparten la misión y visión de su Institución, trabajando día a día para lograrla								
08.	Los docentes tienen relaciones cordiales con los alumnos de su Institución								
09.	A su criterio, los docentes programan y cumplen con sus actividades de acuerdo a la curricula de su área								
10.	Los docentes se muestran dispuestos a alcanzar los objetivos académicos planteados por su institución								
11.	Los docentes se capacitan continuamente y se preocupan por perfeccionar sus conocimientos a favor de sus alumnos								
12.	El docente promueve y fomenta la participación en clase y toma de decisiones de manera grupal como parte del aprendizaje de los alumnos								
3. Dimensión comunicación a los alumnos					Escala				
13.	Hay comunicación continua e interactiva entre el profesorado, los alumnos, los padres de familia y la comunidad								
14.	Usted cree que los docentes toman en cuenta las necesidades individuales y colectivas de los estudiantes para obtener mejores resultados								

15.	Los docentes se interesan y preocupan por los alumnos de manera homogénea sin tener preferencias por alguno de ellos					
16.	Los docentes de su institución desarrollan la clase en un clima de apertura y entendimiento que promueva la comunicación alumno-maestro					
17.	A su parecer, los docentes de su institución escuchan y toman en cuenta las opiniones de los estudiantes					
18.	Usted ha percibido si algunos docentes de su institución toman represalias con algunos estudiantes					

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN PEDAGÓGICA					
1. Indicador planifica, organiza y controla el proceso de enseñanza					Escala
01.	En su Institución Educativa los trabajos productivos se realizan en forma coordinada				
02.	El PEI de su Institución en su planificación incluyó actividades productivas				
03.	En su Institución Educativa se han propuesto estudios para evaluar los procesos de la Gestión Pedagógica				
2. Indicador Utiliza metodología activa					Escala
04.	En su Institución Educativa las competencias técnico-didácticas se realizan en forma adecuada				
05.	Su Institución tiene como objetivo principal la adecuada disposición de los elementos contenidos en los currículos, en las unidades de aprendizaje y las sesiones de clase, para conseguir buenos logros				
06.	Los proyectos referidos a los procesos de innovación de la práctica pedagógica requieren coherencia En su Institución Educativa se realizan las coordinaciones precisas para su implementación				
3. Indicador Disciplina					Escala
07.	En su institución se promueve la disciplina como un valor que todo estudiante debe tener				
08.	El director lidera democráticamente la convivencia y disciplina en su Institución Educativa				
09.	Las normas y reglas de la institución son cumplidas, tanto por el personal directivo, docentes y alumnos				
4. Indicador Integración					Escala
10.	Los diferentes equipos educativos que hay en su Institución Educativa tienen liderazgo para integrar y ordenar las acciones pedagógicas				
11.	Durante las clases se relacionan los temas de los cursos con otras asignaturas o experiencias educativas				
12.	En su institución, se integran diversas estrategias de aprendizaje con herramientas educativas para mejorar la calidad educativa				
5. Indicador Coordinación					Escala
13.	Se trabaja conjuntamente en el desarrollo de competencias transversales en su institución				
14.	Al inicio de cada año lectivo se presenta un plan de trabajo anual, explicando y recogiendo las sugerencias de los docentes				
15.	Se elabora un plan de actividades de aprendizaje, metodologías activas y recursos que conducen al desarrollo de competencias por cursos				

6. Indicador Reuniones periódicas		Escala				
16.	Se convoca a reuniones que sean necesarias con los docentes para diseñar las actividades y objetivos a ser alcanzados					
17.	Se realiza reuniones periódicas con los padres de familia para darles los alcances de los logros y actividades educativas de la institución					
18.	El director de su institución mantiene informados sobre los resultados, avances y dificultades a nivel de toda la institución					