

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:**

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y SU EFICACIA EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
EDUCACIÓN PRIMARIA**

**PRESENTADO(A) POR:**

HUALLPA CÀCERES, Marybel

ASESOR:

Mg. Bernal Torres, Sergio

LIMA – PERÚ

2018

# Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 31-may.-2019 12:25 a. m. -05  
Identificador: 1092044849  
Número de palabras: 6696  
Entregado: 1

Índice de similitud <b>14%</b>	<b>Similitud según fuente</b>
	Internet Sources: 11% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 15%

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y  
SU EFICACIA EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
Por Marybel Huallpa Cáceres

2% match (Internet desde 05-nov.-2017)

<http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod2y3/modulo2-planificacion-escolar.pdf>

2% match (Internet desde 12-dic.-2017)

<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/450/TM%20CE-Ge%20C29.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

1% match (trabajos de los estudiantes desde 19-jul.-2018)

[Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2018-07-19](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 02-sept.-2016)

[Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2016-09-02](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 24-feb.-2018)

[Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia on 2018-02-24](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 23-feb.-2018)

[Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia on 2018-02-23](#)

1% match (Internet desde 08-nov.-2015)

<http://www.cippec.org/documents/10179/538648/Folleto+CA.pdf/b20919f6-49e6-49e6-983c-d28599dc5b6f>

1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-sept.-2018)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2018-09-06](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-nov.-2018)

[Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola on 2018-11-06](#)

1% match (Internet desde 16-mar.-2019)

<http://neivaeducahoy.blogspot.com/2011/>

1% match (Internet desde 05-feb.-2018)

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2523/EDMapcom.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

1% match (trabajos de los estudiantes desde 04-dic.-2018)

[Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2018-12-04](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 22-oct.-2018)

**DEDICATORIA**

**A los niños que buscan  
lo mejor de los maestros:  
amor y sabiduría.**

**A mis hijos, con el inmenso amor  
Que me profesan.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Inca  
Garcilaso de la Vega,  
mi alma máter siempre.  
Dios, patria, familia, vida

## ÍNDICE

Dedicatoria  
Agradecimiento  
Introducción

CAPÍTULO I: GESTION EDUCATIVA.....

1.1.Aspectos generales: concepto de Gestión.....

1.1.1. Concepto de gestión.....

1.1.2. Concepto de Gestión Educativa.....

1.1.3. Modelos de Gestión.....

1.2.Dimensiones de la Gestión Educativa.....

1.2.1. Dimensión institucional.....

1.2.2. Dimensión pedagógica.....

1.2.3. Dimensión administrativa.....

1.2.4. Dimensión comunitaria.....

1.3.Procesos de la Gestión Educativa.....

1.3.1. Planificación.....

1.3.2. Ejecución.....

1.3.3. Evaluación y Monitoreo.....

1.4.Importancia de la Gestión en las instituciones educativa.....

1.5. Organizador del conocimiento.....

**CAPITULO II: LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

2.1. Liderazgo pedagógico con eficacia.....

2.2. Compromisos de gestión escolar.....	.....
2.3. Jornadas de autoformación docente.....	.....
2.4. Comunicación virtual.....	.....
2.5. Comunidades de aprendizaje.....	.....
2.6. Grupos de interaprendizaje.....	.....
2.7. Pasantías de aprendizaje escolar.....	.....
2.8. Organizador del conocimiento.....	.....

**CAPITULO III: COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y SU IMPORTANCIA EN LAS LAS**

**INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

3.1. Definición de comunidades de aprendizaje.....	.....
3.2. Características de la estrategia de comunidades de aprendizaje.....	.....
3.3. Aplicación de la estrategia de gestión .....	.....
3.4. Resultados obtenidos.....	.....
3.5. Organizador del conocimiento.....	.....

**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....**

**FUENTES DE INFORMACIÓN .....**

**ANEXOS .....**

## RESUMEN

**El proyecto titulado Estrategia de gestión y su eficacia en las instituciones educativas ha permitido tener en cuenta la conceptualización de la Gestión educativa , como un proceso sistemático, organizado, cuyas dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria con sus respectivos campos de acción tomando en cuenta así mismo los enfoques son llevados a la práctica mediante los diversos modelos de gestión, desde el Normativo ha tenido un proceso de cambio de mejora hasta el comunicacional que actualmente es la forma ideal de conducir una institución con eficacia cuya meta es la mejora de los aprendizajes.**

**Es así que, la gestión educativa tiene también tres procesos como la planificación, ejecución y evaluación y monitoreo que permite ir ajustando los resultados para iniciar o mejorar las actividades educativas previstas en la escuela.**

**Es por esta razón que estos procesos permiten implementar una serie de estrategias como el liderazgo pedagógico, grupos de interaprendizajes, jornadas de autoformación, los compromisos de gestión y comunicación virtual, y las comunidades de aprendizaje que permiten mejorar los resultados de las diferentes dimensiones de la gestión.**

**Es así que la estrategia de gestión, Comunidades de aprendizaje(CAP) permite garantizar el derecho de todos sus integrantes a aprender y bien sobre aspectos pedagógicos. La igualdad de oportunidades de aprendizaje supone conseguir igualdad de resultados. Las Comunidades de Aprendizaje crean un clima de altas expectativas por parte de todos los involucrados a favor de los aprendizajes.**

**Palabras claves: GESTIÓN EDUCATIVA -DIMENSIONES-ESTRATEGIAS –  
COMUNIDADES DE APRENDIZAJES- EFICACIA**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “Estrategias de gestión y su eficacia en las instituciones educativas” parte de una la recopilación de diversos textos relacionados con las dos variables que presenta el título.

En el ámbito de la educación, recientemente se ha introducido el termino de gestión educativa y a la vez diferentes autores lo definen, lo cual es un concepto muy complejo que abarca la función de dirección por parte del director de la I.E, que a la vez tiene que ejercer esa función con un buen liderazgo, para que se lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos del centro educativo; se debe generar un clima de pertinencia, integridad y participación de todos los agentes educativos.

En cuanto a la práctica docente, ha sido muy tradicionalista, ha pensado más en la transmisión de saberes que en la formación de sujetos, es así que los currículos están centrados en temáticas, conceptos que si bien son importantes no debería de ser el todo, debería ser pensado con y hacia otros elementos que establezcan, la formación integral y que tenga como punto de partida, las diferentes dimensiones del desarrollo humano.

El presente estudio comprende de tres capítulos: En el primer capítulo, se desarrolla las bases teóricas de la gestión educativa, la conceptualización, los modelos, dimensiones, los procesos, y la importancia de la gestión en las instituciones educativas.

El segundo capítulo desarrollamos la variable referida a estrategias de gestión y su eficacia en las instituciones educativas teniendo en cuenta el liderazgo pedagógico, los compromisos de gestión, el trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje, los Gías, pasantías que son



herramientas para una buena gestión escolar que facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias que permitirán mejorar un servicio de calidad.

El último capítulo a desarrollar busca explicar la aplicación de la estrategia comunidades de aprendizaje como una herramienta de gestión que permita un trabajo eficaz en las instituciones educativas.

Al finalizar cada capítulo se acompañará organizadores visuales para la síntesis de la información; finalmente este trabajo presenta las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y los anexos respectivos.

# **CAPÍTULO I:**

## **GESTION EDUCATIVA**

### **1.1.Aspectos generales**

La gestión se puede concebir como la aplicación de una serie de técnicas, instrumentos y procedimientos en la aplicación de los recursos y desarrollo de las acciones a nivel de una institución educativa. Es por ello que es imprescindible presentar los conceptos de gestión a fin de delimitar sus respectivos alcances.

#### **1.1.1. Concepto de Gestión**

Según la Unesco (2011), afirma que la gestión se considera “como un conjunto de ideas más o menos estructuradas” (p.20), es decir, que puede abarcar aspectos de los recursos, procesos al interior de la organización, relaciones interpersonales entre los miembros, la comunicación eficaz y los referidos a los aprendizajes.

Así mismo, Alvarado (1999), define a la gestión “como el marco operativo” (p.17), entendiéndose como la aplicación de diversas técnicas, instrumentos y procedimientos en una escuela, cuyos procesos se deben gestionar para que sean eficaces.

Entonces podemos definir a la gestión como la conducción de diversos procesos para lograr la escuela que queremos, a decir, aquella que maneja adecuadamente y de manera sostenible los recursos con que cuenta, los procesos de mejora, la participación de los actores educativos de manera consensuada y manteniendo una comunicación de acción y los referidos a los aprendizajes que involucra técnicas, estrategias, competencias a lograr dentro de un clima favorable a favor de los mismos.

#### **1.1.2. Concepto de gestión educativa.**

Según Alvarado, O. (1999) nos dice que “La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (p. 17). Es decir, estos principios generales de la gestión se aplican al campo educativo, teniendo en cuenta principalmente las teorías que la sustentan, la política educativa vigente y práctica; teniendo en consideración no solo lo administrativo sino principalmente lo pedagógico hacia el logro de los aprendizajes de calidad

### **1.1.3. Modelos de Gestión**

La propuesta presentada por Cassasus, J. (1999), considera siete modelos de gestión que han permitido ajustes constantes a través del tiempo, es decir, las formas de hacer de los años 50 no son las mismas en la actualidad, esto se debe a permanentes cambios en las organizaciones escolares sea en infraestructura, planes de estudios, de personal, entre otros.

Entre estos modelos de gestión podemos considerar los siguientes:

- a. **Modelo Normativo:** En el campo educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de materiales destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde esta teoría, el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación fue rígida, abstracta desde arriba y consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.
- b. **Modelo Prospectivo:** En la mirada prospectiva, este modelo se visualiza que el futuro no se basa sólo por el pasado. También intervienen aspectos del presente y que, finalmente, lo enmarcan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios diversos. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende incierto, se vuelve flexible en la planificación. Se desarrolla, entonces, una

planificación con criterio prospectivo donde la figura de Michel Godet es quien formaliza el método de los escenarios. Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices como Delfi, el ábaco de Reiner y otros. En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos que revolucionaron y acompañaron las visiones alternativas de la sociedad de Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua, a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación linear.

- c. Modelo Estratégico: Surge la noción de estrategia, cuyos principales teóricos son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea.) La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) (Ansoff). La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión. Es decir, una forma de hacer visible una institución a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante, cuyo impacto en el campo educativo tiene su impacto en los años noventa.

El pensamiento estratégico tiene en su base en la cultura militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una

perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

- d. Modelo Estratégico situacional: El planteamiento de la planificación estratégico situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas. Es decir, el objeto de la gestión educativa, deja de ser el sistema en su conjunto, sino que se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema) que pueden determinar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos. Este proceso ha sido el de la descentralización educativa,
- e. Modelo Calidad Total: Con el éxito de los japoneses en el contexto de la economía mundial, se reconoce a los principales teóricos que inspiraron cambios en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Jurán, y a mediados de la década de los ochenta, se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre sólo a inicio de los años noventa en América Latina. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización.

El sistema educativo se preocupa por el usuario y resultados del proceso educativo de acuerdo a las necesidades, entonces se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. La visión de la calidad total es a

la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido cuyo objetivo es disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos.

- f. Modelo de reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Entonces, la reingeniería se define como una reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.
- g. Modelo comunicacional: En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas, marcando el hito del modelo comunicacional.

## **1.2. Dimensiones de la gestión educativa**

Las instituciones educativas son organizaciones que se comporta de manera sistémica y que entre ellos interactúan diversos aspectos que permiten articular, interactuar y coexistir de manera fluida para lograr resultados en el campo institucional, administrativo, pedagógico y la comunitaria.

### **1.2.1. Dimensión institucional**

Esta dimensión es muy importante porque permite señalar como se organizan los miembros de la institución hacia el buen funcionamiento.

En este campo se considera a la estructura formal e informal, es decir, las funciones de cada miembro, el uso del tiempo, horarios, las interrelaciones y estilos, la cultura organizacional, etc.

Es importante mencionar que esta dimensión permite que sus miembros se desarrollen de manera autónoma, flexible para lograr transformaciones y estar a la par de los cambios en el contexto en que se desenvuelven. Por ello es vital considerar la visión y los principios que rigen a la institución educativa.

### **1.2.2. Dimensión pedagógica**

Esta dimensión abarca el proceso y el enfoque de los aprendizajes. Permite tener en claro la diversificación curricular las programaciones, estrategias metodológicas y didácticas; la evaluación formativa, el uso de materiales y recursos pedagógicos.

Implica así mismo, el rol del docente, respecto a sus estilos de enseñanza, el trato a los estudiantes y la formación en servicio para fortalecer sus competencias profesionales.

#### 1.2.3. Dimensión administrativa

Esta dimensión tiene mucha relevancia dado que implica el manejo de recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos y todos aquellos que permiten acciones concretas para lograr objetivos institucionales mediante la toma de decisiones.

#### 1.2.4. Dimensión comunitaria

Es importante que la escuela se relacione con la comunidad de su contexto tomando en cuenta las necesidades y demandas para integrarse a ella.

Es necesario entender que esta dimensión implica realizar convenios estratégicos a favor de la educación como meta primordial con las instituciones de la comunidad como la comisaria, del sector, parroquias, centro de salud, prefectura, municipalidad, Demuna y especialmente con los padres de familias.

### **1.3. Procesos de la gestión Educativa**

Es la institución educativa es la que determina los procesos a seguir a fin de lograr los fines institucionales. Estos procesos marcan el derrotero a seguir para satisfacer a los miembros de la organización. Entre estos consideramos:

#### 1.3.1. Planificación

Tomando en cuenta la visión y misión establecido en el Proyecto Educativo Institucional, el líder pedagógico y su equipo conformado por docentes, administrativos decide qué y cómo hacer para alcanzar la excelencia pedagógica. Es así que la gestión ayuda a la toma de decisiones considerando aspectos como recursos que tenemos y necesitamos; para alcanzar sus propósitos y considerando las debilidades que se debe superar.



Para ello, la Unesco (2011), cita a Ander E. (1993) que afirma que “planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medios preferibles”. (43)

### 1.3.2. Ejecución

Implica el desarrollo de la gestión facilitando la integración de las actividades y la comunidad educativa empleando los recursos con que cuenta para aplicar los procesos, planes y proyectos. También involucra la división del trabajo de acuerdo a sus funciones establecidas jerárquicamente mediante la delegación de funciones Estos se han distribuido

### 1.3.3. Evaluación y monitoreo

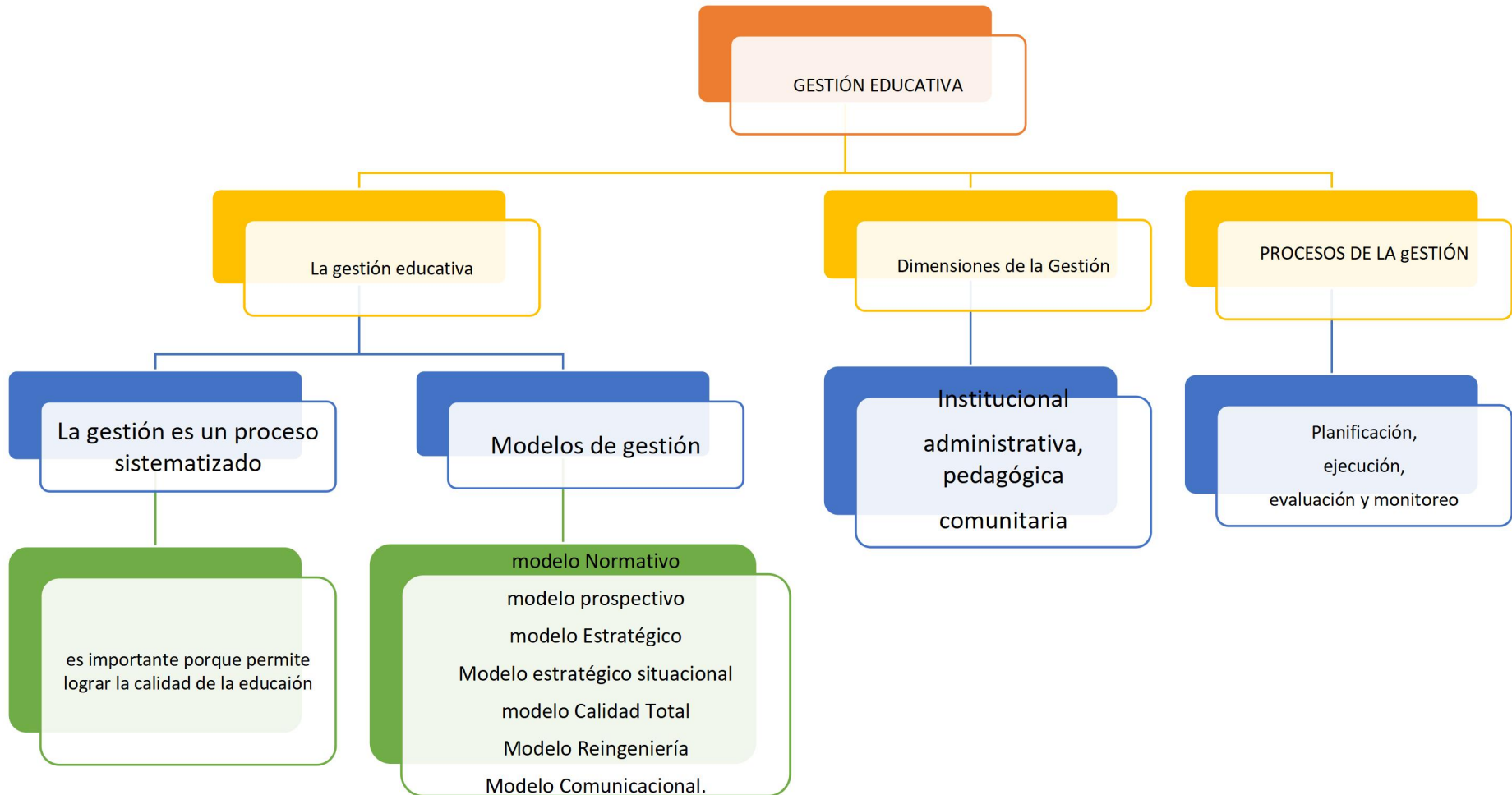
Este consiste en verificar el cumplimiento de lo que se ha programado y permite revisar que las responsabilidades asignadas han logrado las metas trazadas que se han considerado en la planificación. Esto permite potenciar aquellos procesos que han resultado de gran impacto y ajustar aquellos que aún faltan consolidar.

## **1.4.Importancia de la gestión en las instituciones educativas.**

La gestión educativa considerada como un proceso sistemático marca su importancia porque permite asegurar la calidad del servicio educativo logrando sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por diferentes sea de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos y los demás miembros de la institución educativa. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de la comunidad tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo destino" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente el servicio educativo a favor de los aprendizajes de los estudiantes.



## Organizador del conocimiento



**CAPITULO II:**  
**LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS.**

Los nuevos planes en educación, ha generado nuevos esfuerzos para lograr la transformación de la gestión en la escuela, centrado al inicio, en asegurar la asistencia y permanencia de estudiantes y el desarrollo de capacidades de los docentes en las organizaciones educativas.

Es por esta razón que es imprescindible desarrollar estrategias de gestión que den soporte a la labor de los directivos para lograr mejora de los aprendizajes.

Es así que consideramos necesario tomar en cuenta las siguientes estrategias que ayudaran a la gestión educativa:

**2.1. Liderazgo pedagógico con eficacia**

Este modelo de estrategia está pensado para organizaciones educativas, que se caracteriza por la influencia del líder en el estudiante y su educación como el objetivo más importante de la gestión escolar. Así, el líder pedagógico provee de una dirección a la comunidad escolar y orienta los recursos de la IE para lograr aprendizajes de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes.

**2.1.1. Prácticas de liderazgo pedagógico**

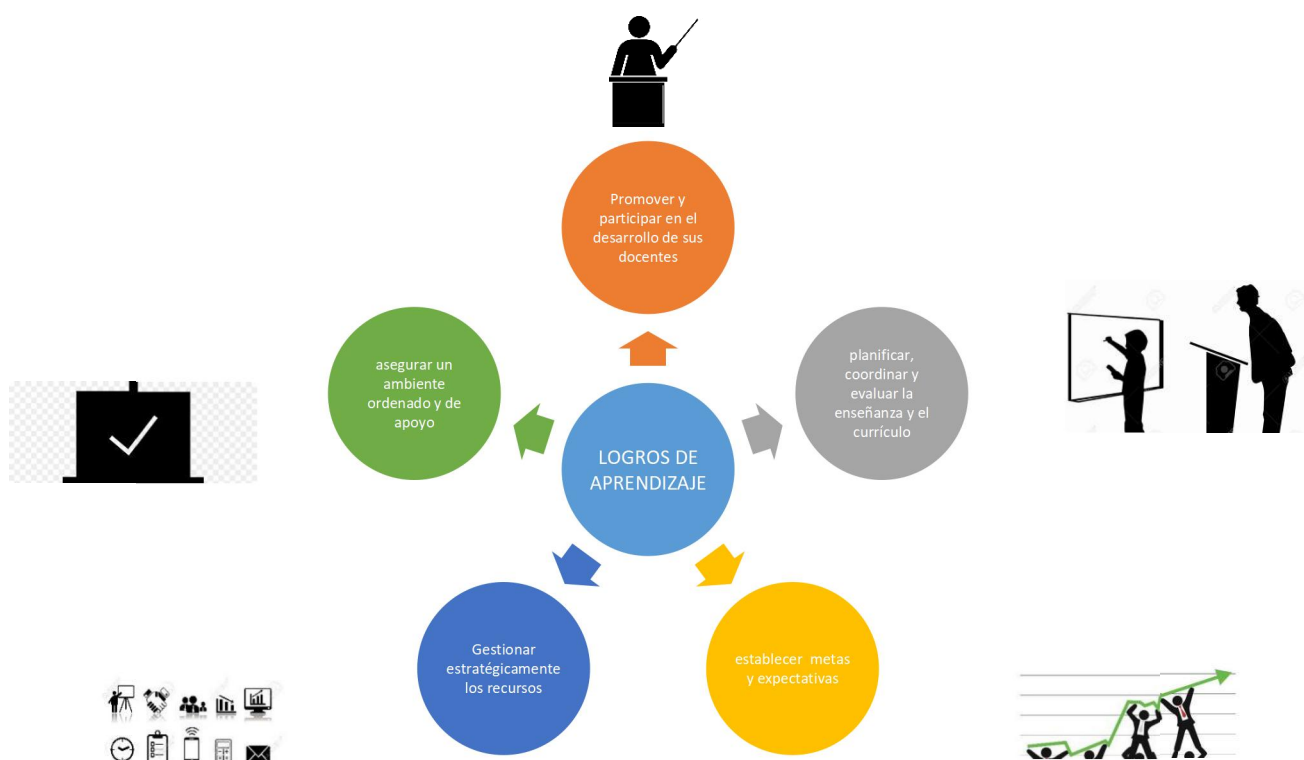
Un líder pedagógico, además de sus responsabilidades administrativas debe considerar influenciar positivamente en el desarrollo de los estudiantes que según Robinson (2014), ha considerado cinco prácticas necesarias para la mejora del funcionamiento de las instituciones educativas y se caracteriza por:

- Ser adaptables a la realidad y características donde se desarrolla la institución educativa.

- Su prioridad son los aprendizajes.
- Que debe considerarse como línea base a los compromisos de gestión.
- Que se basa en evidencias verificables.

### 2.1.2. Prácticas de liderazgo pedagógico

Las prácticas del líder en las instituciones educativas se describen de la siguiente manera:



Fuente: Minedu (2017). Elaboración propia

### 2.1.3. Rutas del desarrollo del liderazgo pedagógico

Debemos tener en cuenta que cada institución educativa presente sus propias fortalezas y retos, por lo tanto, es vital que se adapte una ruta a las propias necesidades administrativas, que se

han percibido después de un diagnóstico situacional para ello consideramos la siguiente ruta a seguir para implementar el liderazgo pedagógico:

- Familiarización con la cultura organizacional de la institución educativa.
- Establecer mecanismos de trabajo participativo-colaborativo
- Constituir colaborativamente un objetivo concreto para el año escolar
- Comunica claramente las expectativas a la comunidad educativa
- Incluir a los estudiantes y las iniciativas que puedan aportar.
- Desarrolla un sistema de reconocimiento de logros ante toda la comunidad.
- Lograr una mejora en infraestructura o equipamiento, aunque sea pequeño.

## **2.2. Compromisos de gestión escolar**

Según el Minedu (2015) define a los compromisos como prácticas de la gestión que buscan generar condiciones para que las y los estudiantes aprendan. El actuar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar a través de una planificación compartida, una convivencia favorable y un proceso de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica.

Los Compromisos de gestión escolar (CGE) 2018 orientan la labor de los directivos de las instituciones educativas de educación básica al establecer los resultados que deben lograr. Sirven de base para la formulación del Plan Anual de Trabajo y el Informe de Gestión Anual. Los CGE se describen a continuación, considerando indicadores para el CGE 1 y 2 y prácticas claves en los CGE 3, 4 y 5.

2.2.1 Compromiso 1: progreso anual de los aprendizajes de estudiantes de la institución educativa.

El rendimiento de las y los estudiantes es el indicador demostrable por excelencia de todo el sistema educativo. Es un compromiso de resultado que denota la articulación, implementación y monitoreo de los otros compromisos de gestión escolar, como factores que se relacionan al aprendizaje. El logro de los aprendizajes es la principal de la tarea de la escuela. Por ello su mejora año tras año es responsabilidad de los miembros de la comunidad educativa.

El progreso anual implica resultados en: porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la evaluación censal de estudiantes (ECE); porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logros de aprendizaje; y porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en las evaluaciones que las escuelas puedan generar.

#### 2.2.2. Compromiso 2: Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa

Se entiende este compromiso como la capacidad del sistema educativa para lograr la permanencia de las y los estudiantes en el aula y garantizar la culminación de los ciclos y niveles del currículo en el tiempo previsto. El indicador que mide este compromiso es la tasa de retención intra-anual de estudiantes en la I. E.

#### 2.2.3. Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.

Está centrado en la reflexión y toma de conciencia sobre la importancia del uso del tiempo en la escuela, garantizando el cumplimiento de las horas efectivas de aprendizaje, enfatizando la asistencia y permanencia a su jornada laboral de los docentes y la dedicación a los espacios a actividades pedagógicas. Los indicadores que nos dan referencia al cumplimiento son:

- Elaboración y difusión de la calendarización de la I. E.
- Seguimiento al cumplimiento de la calendarización.
- Seguimiento de la asistencia y puntualidad estudiantil

- Seguimiento de la asistencia y puntualidad del personal directivo, docente y administrativo.
- Prevención de eventos que afecten el desarrollo regular de las actividades planificadas.

#### 2.2.4. Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica

El acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica es un aspecto muy relevante del liderazgo pedagógico hacia la práctica pedagógica de los docentes. En estas visitas es importante tomar en cuenta los aspectos referidos a:

- El uso del tiempo pedagógico en el aula: es decir hacer uso efectivo del tiempo en actividades generadoras de aprendizaje significativo.
- Uso de herramientas pedagógicas y de materiales educativos: implica el uso de estrategias que permitan la mejora de la práctica pedagógica tales como círculos de interaprendizaje, comunidades de aprendizaje, el uso del kit de evaluación,
- Uso de materiales y recursos durante las sesiones de aprendizaje: el equipo directivo debe promover el uso adecuado de los textos, cuadernos de trabajo, material y demás recursos incluidos las Tic.

Este compromiso se mide con los siguientes indicadores:

- Planificación curricular colaborativa.
- Seguimiento a la implementación de la planificación curricular.
- Seguimiento al desempeño de los estudiantes, identificando alertas e implementando estrategias de mejora.
- Supervisión y acompañamiento de los aprendizajes.
- Promoción del trabajo colaborativo y desarrollo docente.
- Las “actividades educativas después de la jornada escolar” se deben considerar en el marco de la gestión del currículo de la I. E. No existe la denominación de actividades



extracurriculares. En caso de ser necesario, desarrollar planes educativos personalizados para estudiantes incluidos con necesidades educativas especiales.

- Desarrollar preferentemente en inicial y primaria proyectos metodológicos innovadores que integren varias áreas curriculares

#### 2.2.5. Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

Este compromiso está dado por las relaciones personales y grupales que se dan en la escuela. Existe una responsabilidad compartida de la comunidad educativa que contribuye al buen clima escolar. Para ello citamos a Abad (2010) citado por el Minedu (2015) quien afirma que “las II.EE. donde se implementa la convivencia escolar desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes socialmente activo y responsables.

Los indicadores que permiten la medición del cumplimiento de este compromiso es.

- Elaboración y difusión de las normas de convivencia de la I. E. y del aula.
- Fortalecimiento de los espacios de participación de la I. E.
- Establecimiento de alianzas con organizaciones de la localidad para la promoción de la convivencia y la prevención y atención de la violencia escolar.
- Implementación de acciones con estudiantes, familias y personal de la I. E. para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia escolar.
- Atención oportuna de situaciones de violencia escolar de acuerdo con los protocolos vigentes.
- Desarrollo de acciones de tutoría y orientación educativa permanente para una adecuada formación integral de los estudiantes.

- Desarrollar las horas de tutoría como encuentros, abordando temas que proponga el tutor y los estudiantes.

### **2.3. Jornadas de autoformación docente**

Fortalece las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente a las necesidades de aprendizaje docente.

Implica así mismo la toma de conciencia respecto a su práctica pedagógica respecto a los siguientes las competencias de auto implicación que según la Guía de autoformación docente (2008) refiere tener en cuenta:

- Apertura: toman en cuenta las habilidades y actitudes que permiten al educador ser más abierto y receptivo hacia los cambios que facilitan la mejora profesional.
- Autoconocimiento: se refiere a las habilidades que una persona desarrolla para conocerse a sí misma y regular sus emociones y pensamientos.
- Egoconstructivas: están referidas a las competencias que favorecen la autoconfianza, la autoestima y el desarrollo personal.
- Autoexpectativas: potencializan las competencias para gestionar y optimizar las expectativas sobre lo que se espera del esfuerzo y trabajo.
- Automotivación: Permiten a un docente empezar y conservar su motivación, incluso en condiciones adversas. (p.11)

### **2.4. Comunicación Virtual**

Es una estrategia de gestión que permite el uso de nuevas tecnologías e información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones.

Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. El dialogo proactivo y orientador; a través de esta vía es una

herramienta innovadora y ágil. Estas características no afectan a la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento, requiere preparación previa y planificación previa a si como criterios definidos para el desarrollo del trabajo. Resulta complementaria a los círculos de aprendizaje.

## **2.5. Comunidades de aprendizaje**

Una comunidad de aprendizaje es una estrategia de mejora escolar que implica una nueva cultura y una nueva organización de los centros escolares, cuya finalidad es el aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes y docentes a partir del aprendizaje de toda la comunidad, mediante la colaboración, y el apoyo mutuo (Krichesky y Murillo, 2011).

### **2.5.1. Origen de las comunidades de aprendizaje**

Hoy en día las escuelas no están respondiendo a las necesidades reales de los estudiantes y los retos de la sociedad moderna es precisamente el hecho de que muchas de las prácticas y estrategias utilizadas no están certificadas por las teorías y acciones científicamente reconocidas como eficaces y equitativas. Para cambiar esto, la educación debe basarse en el conocimiento acumulado por la comunidad científica internacional sobre actuaciones educativas que aseguren el éxito de los estudiantes. Es por ello que en los años 1990, el Centro de investigaciones de teorías y prácticas para superar las desigualdades de la Universidad de Barcelona en colaboración con autores de diferentes disciplinas de todo el mundo, promovieron e implementaron las Comunidades de Aprendizaje para escuelas de educación infantil.

### **2.5.2. Bases científicas de las Comunidades de aprendizaje**

Las Comunidades de Aprendizaje cuentan con una base científica muy sólida, desarrollada por más de 30 años de investigación y que involucra a especialistas de diferentes países y diversos campos del conocimiento.

Su fundamento conceptual está respaldado por las conclusiones del Proyecto INCLUD-ED, desarrollado por la Comisión Europea justamente para identificar y analizar estrategias educativas que ayuden a lograr superar las desigualdades y se mejoren los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Este estudio identificó varias experiencias exitosas Educativas como las que han dado los mejores resultados en la educación, y que cuentan con el aval de la comunidad científica internacional. La característica diferencial de estas experiencias es el hecho que son universales y aplicadas diferentes contextos.

### **2.5.3. Resultados que se esperan de las Comunidades de aprendizaje**

La estrategia de CAP es garantizar el derecho de todos a aprender y bien. La igualdad de oportunidades de aprendizaje supone conseguir igualdad de resultados. Las Comunidades de Aprendizaje crean un clima de altas expectativas por parte de todos los involucrados, transforman el contexto del aprendizaje y obtienen los siguientes resultados:

- Mejora del desempeño escolar de todos los estudiantes.
- Mejora de los resultados escolares en todas áreas.
- Una alta demanda de aprendizaje es fundamental para enfrentar los constantes retos del siglo XXI.
- Disminución radical en los índices de repetición, abandono y fracaso escolar.
- Mejora del clima y de la convivencia; aumento de las actitudes solidarias.  
Aumento del sentido y de la calidad del aprendizaje para toda la comunidad.
- Aumento de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Mejora de las condiciones de vida de la comunidad: mayores índices de inserción laboral, de niveles de salud, de vivienda digna.

Para llegar a ser una Comunidad de Aprendizaje, la escuela se tiene que someter a un proceso de transformación y aplicar las experiencias exitosas, que están ancladas en los principios del Aprendizaje Dialógico.

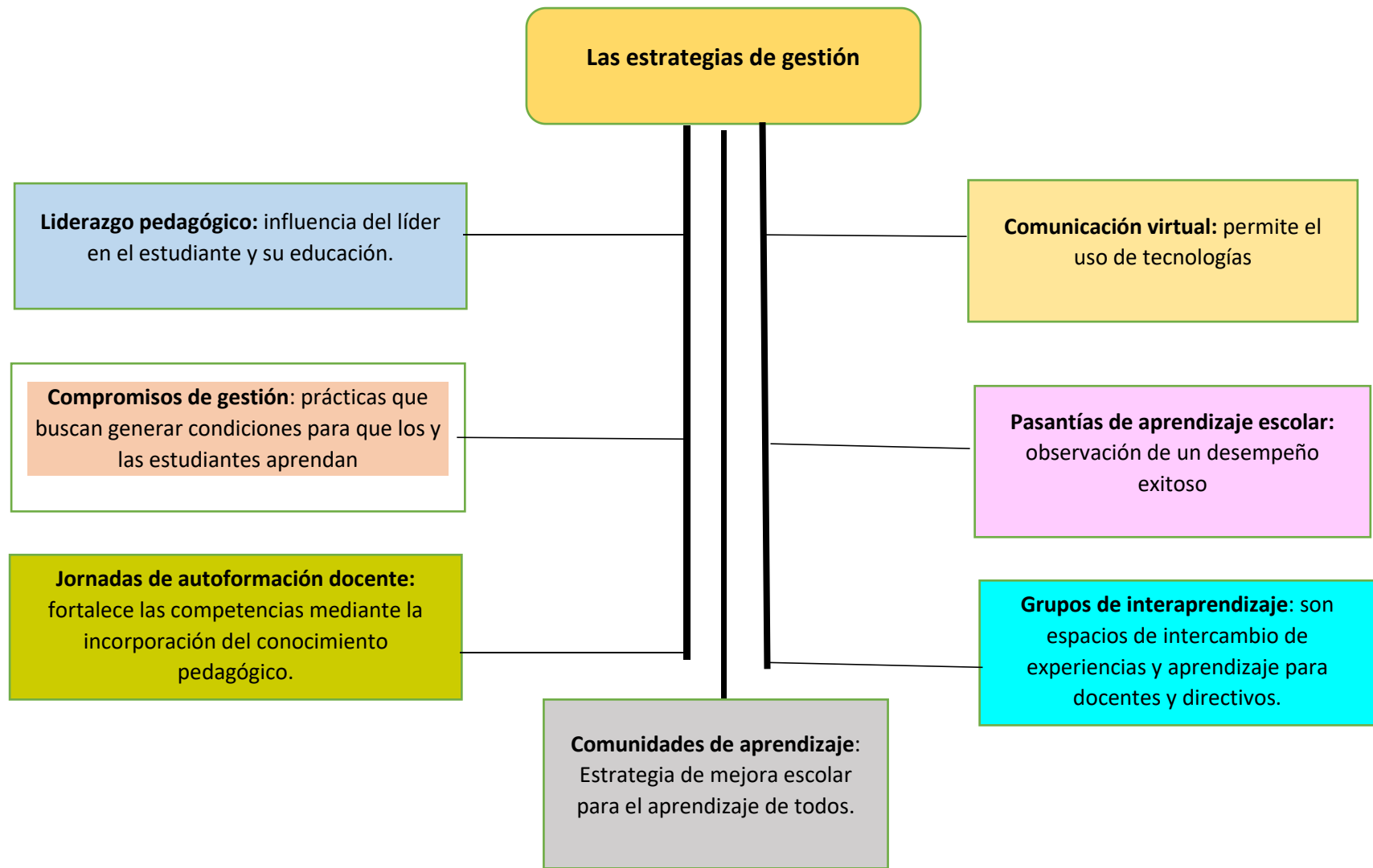
## **2.6. Grupos de interaprendizajes**

Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión.

## **2.7. Pasantías de aprendizaje escolar**

Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia.

## **2.9. Organizador del conocimiento**



**CAPITULO III:**  
**ESTRATEGIA DE GESTIÓN:**  
**COMUNIDADES DE APRENDIZAJE CON EFICACIA**

**3.1. Definición de comunidades de aprendizaje**

Para García (2002), el concepto de la comunidad de aprendizaje puede ser definido de forma sencilla como un grupo de personas que aprende en común, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno.

Según la definición de Hord (1997), las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) son comunidades de ámbito escolar cuyo «objetivo es la mejora continua de las prácticas de enseñanza a través de la participación del personal en actividades de desarrollo profesional colaborativas, sistemáticas y exhaustivas a nivel escolar». Las CPA sientan las bases de una cultura escolar que promueve el aprendizaje de los estudiantes mediante el establecimiento de valores, normas y expectativas compartidas entre los profesores.

Del mismo modo, las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas tienen la capacidad de proporcionar apoyo continuado en el ámbito escolar dentro del propio contexto del profesor. Dado que los docentes desean más desarrollo profesional, pero suelen tener dificultades para encontrar ofertas que se ajusten a sus horarios y les faciliten el apoyo adecuado cuando lo necesiten, centrar los esfuerzos en el desarrollo profesional cooperativo parece que sería bien recibido por los profesores y, al mismo tiempo, podría contribuir a desarrollar las comunidades profesionales de aprendizaje a nivel de escuelas.

**3.2. Características de la estrategia de comunidades de aprendizaje**

Los autores Bolam, McMahon, Stoll y otros (2005) sugieren las siguientes características:

1. Valores compartidos y la visión.
2. La responsabilidad colectiva para el aprendizaje del estudiante
3. La investigación profesional.
4. La colaboración centrada en el aprendizaje y el grupo.
5. El aprendizaje individual y profesional.

Así mismo se puede añadir otras características que ayudaría a la realización optima de las comunidades de aprendizaje y son:

6. Apertura, redes y asociaciones, que implica la apertura al cambio y el involucramiento de los miembros con otras instituciones.
7. Inclusión de los miembros, está referida a la participación de la comunidad en general.
8. Confianza mutua, respeto y apoyo, quiere decir que las relaciones de trabajo son positivas y el personal se siente competente, en confianza y respeto mutuo valorando los esfuerzos de los miembros.

### **3.3. Aplicación de la estrategia de gestión**

La estrategia denominada Comunidades de aprendizaje se puede aplicar como una experiencia a favor de la gestión en sus diferentes dimensiones. Considero que lo más relevante es la dimensión pedagógica y se puede aplicar ante el surgimiento de un problema.

### **3.3. Aplicación de la estrategia de gestión**

La estrategia denominada Comunidades de aprendizaje se puede aplicar como una experiencia a favor de la gestión en sus diferentes dimensiones. Considero que lo más relevante es la dimensión pedagógica y se puede aplicar ante el surgimiento de un problema.

#### **3.3.1. Modelo de intervención:**



**PLAN DE CAPACITACION  
UTILIZANDO LA ESTRATEGIA DE  
COMUNIDADES DE APRENDIZAJE**

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA: “Catolica Santa María”
2. DIRECTORA: Lic. Juan Jiménez Lazo
3. COORDINACIÓN: Lic. Verónica Huamaní Vento
4. EQUIPO DE CAPACITACIÓN: Marybel Huallpa Cáceres  
Violeta Cárdenas Polo
5. NIVELES: Primaria - Secundaria

**II. FUNDAMENTACION**

El Proyecto Educativo Nacional asume un conjunto de políticas educativas que se vienen implementando hasta el 2021. En este marco se ubica una propuesta para incrementar significativamente el nivel de logro de los aprendizajes de estudiantes y las instituciones educativas son capaces de gestionar y aplicar estrategias pedagógicas como las Comunidades de aprendizaje, que permitan a los docentes desarrollar sus competencias de formación profesional.

El diagnostico de la Institución Educativa “Católica Santa María” ha permitido identificar algunas debilidades respecto a la aplicación de procesos didácticos para el desarrollo de las competencias del área de comunicación.

Esta propuesta utilizará la estrategia denominada Comunidad de aprendizaje, que permite además de mejorar la calidad de los aprendizajes, generar cambios en la gestión educativa de la escuela.

**III. OBJETIVOS**

Fortalecer los procesos didácticos del área de Comunicación a través de la aplicación de las comunidades de aprendizaje como estrategia de gestión.

**IV. METAS**

Metas de atención:

Metas previstas a capacitar			
Directivos			01
Docentes	Primaria	Docentes del ciclo III,IV y V	10
	Secundaria	Docentes del ciclo VI y VII	12
Administrativos	Primaria -	Turno mañana -	02

	secundaria	tarde	
--	------------	-------	--

Metas de atención indirecta:

Estudiantes	Nivel	total
Primaria	Ciclos III,IV, V	150
Secundaria	Ciclos VI ,VII	100
Total		250

Metas de ocupación:

- Un docente capacitador en procesos didácticos

Metas físicas:

- PC de mesa
- Material impreso
- Equipo multimedia

## V. CRONOGRAMA

Actividad	Cronograma					Responsable	Recursos
	Agost.	Set.	Oct.	Nov.	Dc.		
Elaboración del proyecto de capacitación	x					Equipo Capac.	PC textos
Aprobación del plan de capacitación	x					Directivo	R.D.
Preparación del taller	x					Equipo Capac.	Papelote, plumones, hojas, etc.
Ejecución del taller		x				Comunidad	
Taller de procesos didácticos para la comprensión lectora mediante comunidades de aprendizaje			x			Comunidad de aprendizaje de IE.	Pc, multimedia, material impreso
Taller de procesos didácticos para la producción de textos mediante comunidades de aprendizaje				x		Comunidad de aprendizaje de IE.	Pc, multimedia, material impreso
Taller de procesos didácticos para la expresión oral mediante comunidades de aprendizaje					x	Comunidad de aprendizaje de IE.	Pc, multimedia, material impreso
Ejecución de acciones de monitoreo y acompañamiento docente					x	Equipo capac. Directivo	Ficha de monitoreo
Evaluación del plan de capacitación			x	x	x	Comunidad de aprendizaje	Ficha de evaluación

VI. DURACION

El presente Plan de Capacitación tiene una duración de 5 meses.

VII. METODOLOGIA

- Comunidades de aprendizaje
- Trabajo en equipo.
- Exposiciones
- Aportes profesionales de los participantes
- Lecturas especializadas.

VIII. FINANCIAMIENTO

El presente Plan de Capacitación será financiado por los aliados estratégicos, Recursos propios de IE.

IX. EVALUACIÓN

Aplicación de una ficha de seguimiento y consolidación en una matriz para la verificación de logros y avances y la aplicación de los procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.

Se aplicará la Ficha de monitoreo y acompañamiento.

X. INFORME

Se realizará el informe respectivo de lo realizado para recoger logros, dificultades y propuestas de mejora.

Las Flores, agosto del 2018

### **3.4. Resultados obtenidos**

La aplicación de la estrategia de gestión denominada Comunidades de aprendizaje ha permitido aprender entre los miembros pares experiencias, conocimientos y apoyo continuado para fortalecer sus competencias profesionales sobre los procesos didácticos de la competencia de comunicación, hecho que permitirá mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Esta estrategia también permite aprovechar al máximo el intercambio y colaboración de los docentes, quienes se muestra proactivos y motivados para el aprendizaje.

### **3.5. Organizador del conocimiento**





## CONCLUSIONES

PRIMERA: La gestión educativa se puede considerar “como el marco operativo” entendiéndose como la aplicación de diversas técnicas, instrumentos y procedimientos en una escuela, cuyos procesos se deben gestionar para que sean eficaces a favor de los aprendizajes teniendo en cuenta las dimensiones institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias.

SEGUNDA: Las estrategias de gestión permiten dar soporte a la labor de los directivos para lograr mejora de los aprendizajes. Entre éstas podemos considerar el liderazgo pedagógico que busca el involucramiento del líder; pasantías para considerar una experiencia exitosa, los cinco compromisos de gestión, las Gías, jornadas de autoaprendizaje docente, la comunicación virtual y las comunidades de aprendizaje.

TERCERA: La estrategia denominada comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) son comunidades de ámbito escolar cuyo «objetivo es la mejora continua de las prácticas de enseñanza a través de la participación del personal en actividades de desarrollo profesional colaborativas, sistemáticas y exhaustivas a nivel escolar

## RECOMENDACIONES

1. La gestión educativa considerado un proceso sistemático y organizado debe ser evaluado de manera permanente a fin de lograr y dar sostenibilidad a los resultados cuya razón de ser son los aprendizajes de los estudiantes.
2. Las estrategias de gestión deben ser instaladas en las escuelas como parte de su cultura pedagógica a fin de ser utilizadas con buen criterio por el líder pedagógico y los docentes a favor de los aprendizajes y la revaloración de la formación docente
3. Se debe fomentar en la institución educativa la estrategia de comunidades de aprendizaje porque permitirá desarrollar en los docentes su autoformación, y el intercambio de experiencias sobre temas pedagógicos, metodológicos y el manejo de una convivencia saludable.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Alvarado, O. (2000). Gestión Educativa. Enfoques y procesos. Fondo de desarrollo editorial Universidad de Lima. Perú.

Álamo, M, Jiménez H, Serio, A. (2008). Guía de autoformación docente Programa de intervención en el bienestar y la satisfacción docente. Competencias de autoimplicación Proyecto Óptimus.

Minedu (2017). Guía del Liderazgo pedagógico para directores.

Minedu (2017). Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

Minedu (2016). Planificación escolar. La toma de decisiones informadas.

Minedu (2011). Manual de Gestión escolar. Unesco.

## PAGINAS WEB CONSULTADAS

<https://www.um.es/ead/red/6/comunidades.pdf>

<https://www.comunidaddeaprendizaje.com.es/resultado>



## ANEXOS:

### Anexo 1 : Modelos de gestión



## Anexo 2: Dimensiones de la gestión

