



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN
**GESTIÓN ESCOLAR CON
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

TRABAJO ACADÉMICO

**GESTIÓN INSTITUCIONAL CON COHERENCIA Y
ARTICULACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA POLITÉCNICO RAFAEL SANTIAGO
LOAYZA GUEVARA DEL DISTRITO DE MARIANO MELGAR -
AREQUIPA**

AUTOR: Jakeline Lupe Mamani Ureta

ASESOR: Luz María Montoya Glener

Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad
en "Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico"

Arequipa – diciembre 2018



PERÚ

Ministerio
de Educación

DEDICATORIA

A Dios Padre, por iluminarme durante este trabajo y por permitirme finalizarlo con éxito.
A mis Padres Wualdo y Genoveva, por su apoyo incondicional que me brindan siempre.
A mi esposo César, por su apoyo para concretar este trabajo y a mi hijo valentino, por ser el motor e inspiración de mi vocación docente.

ÍNDICE

Resumen	Pág.
Presentación	06
Capítulo I: Identificación del problema	09
1.1 Contextualización del problema	09
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	12
1.3 Enunciado del problema	16
1.4 Planteamiento de alternativa de solución	18
1.5 Justificación	22
Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores	23
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	23
2.1.1 Antecedentes nacionales	23
2.1.2 Antecedentes internacionales	25
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	27
Capítulo III: Método	33
3.1 Tipo de investigación	33
3.2 Diseño de investigación	34
Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación	35
4.1 Plan de Acción	35
4.1.1 Objetivos	36
4.1.2 Participantes	36
4.1.3 Acciones	37
4.1.4 Técnicas e instrumentos	40
4.1.5 Recursos humanos y materiales	41
4.1.6 Presupuesto	42
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	44

4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	49
4.4 Validación de la propuesta	54
4.4.1 Resultados de validación	54
Referencias	56
Apéndices	58
Matriz de consistencia	59
Árbol de problemas	60
Árbol de Objetivos	61
Instrumentos	62
Resultados del diagnóstico	62
Evidencias	63

RESUMEN

En el marco del buen desempeño directivo, mi función como SubDirectora de Áreas Técnicas del C.D.I. Politécnico “Rafael Loayza Guevara” y compromiso con la educación y formación técnica de los jóvenes estudiantes, me lleva a presentar el Presente Plan de Acción, frente a la necesidad de establecer mejoras continuas que fortalezcan los aprendizajes en nuestros estudiantes. Con el objetivo de elaborar una propuesta de gestión institucional con coherencia y articulación de los instrumentos de gestión institucional, diseño, ejecución y evaluación, implementando el planeamiento estratégico, en la institución educativa Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara, del distrito de Mariano Melgar – Arequipa. Institución ExVariante Técnica de formación secundaria técnica a jóvenes estudiantes de la región sur del país, por más de 70 años, cuya fortaleza es contar con diez talleres implementados con tecnología de punta.

Los participantes y/o protagonistas, son todo el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo, con el apoyo de la asociación de padres de familia, como primeros responsables de los procesos y resultados educativos de la institución educativa.

En el presente plan de acción, se ha determinado el tipo de investigación aplicada; asimismo se emplea el enfoque cualitativo. El diseño asumido es el de la investigación acción participativa.

Las experiencias exitosas nacionales e internacionales, nos ha permitido ver que mejorando los procesos de gestión, estaremos mejorando los resultados de los logros de aprendizaje de los estudiantes, es por ello que con la ejecución del presente Plan de Acción, se pretende enlazar cada uno de los documentos de gestión que maneja la institución educativa, en las que se plasman la problemática, las necesidades así como las acciones sugeridas que eleven el nivel de calidad de servicio que se brinda, permitiendo alcanzar la acreditación de la calidad de la gestión educativa por el SINEACE, rumbo hacia la excelencia educativa.

Palabras clave: plan estratégico, gestión educativa, calidad educativa.

PRESENTACIÓN

El éxito de la gestión institucional se basa en la coherente articulación de los instrumentos de gestión institucional, vale decir en el diseño, ejecución y evaluación de los mismos, mediante el planeamiento estratégico; el cual posibilita realizar un diagnóstico institucional y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar planes de mejoramiento, orientados a optimizar el nivel de la gestión escolar. Además, nos ayuda a alinear los instrumentos de gestión con la realidad socioeducativa de los estudiantes, las demandas y expectativas de las familias y los resultados esperados por la propia organización escolar.

Por ello, el presente plan de acción, pretende promover el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos y una gestión compartida, principalmente el desarrollo de actitudes colaborativas del talento humano, en el proceso participativo de elaboración de los instrumentos de gestión como construcción colectiva de aspiraciones, en la visión, la misión y los valores institucionales, señalando la ruta para promover gestión y aprendizajes de calidad de los estudiantes de la institución educativa Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara, del distrito de Mariano Melgar – Arequipa, en un periodo de 01 año académico. Así mismo en el presente plan de acción, el tipo de investigación aplicada, se adecúa mejor a la propuesta de solución al problema identificado “desarticulación de los instrumentos de gestión institucional”, porque busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; asimismo se emplea el enfoque cualitativo, permitiendo ser abierto, flexible y holístico, aplicándose, en el presente estudio a la necesidad de implementar estrategias para identificar potencialidades y necesidades del personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa Politécnico “Rafael Loayza Guevara”, fortaleciendo sus capacidades, para la construcción participativa de los instrumentos de gestión institucional. El diseño asumido es el de la investigación acción participativa, toda vez que la problemática de la comunidad educativa Rafaelina necesita resolverse y se pretende lograr el cambio.

El trabajo académico plan de acción, está organizado en 04 capítulos, abordando los siguientes aspectos: Identificación del problema; Referentes conceptuales y experiencias

anteriores; El Método y la Propuesta en sí, vale decir el diseño, implementación y plan de monitoreo de la propuesta.

En el primer capítulo veremos la Identificación del problema, donde se hace la contextualización del problema, se explica dónde se desarrolla la experiencia, una descripción de la ubicación de la I.E. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara. Se realiza el Diagnóstico y descripción general de la situación problemática, explicando las causas, para luego formular el problema, posteriormente se realiza el planteamiento de la alternativa de solución y la justificación.

En el segundo capítulo se desarrolla los referentes conceptuales y experiencias anteriores, es decir los antecedentes nacionales e internacionales de experiencias realizadas sobre el problema; así como los referentes conceptuales de la investigación, considerando que la teoría del planeamiento estratégico es una de las vertientes que sirve como soporte del presente trabajo investigativo.

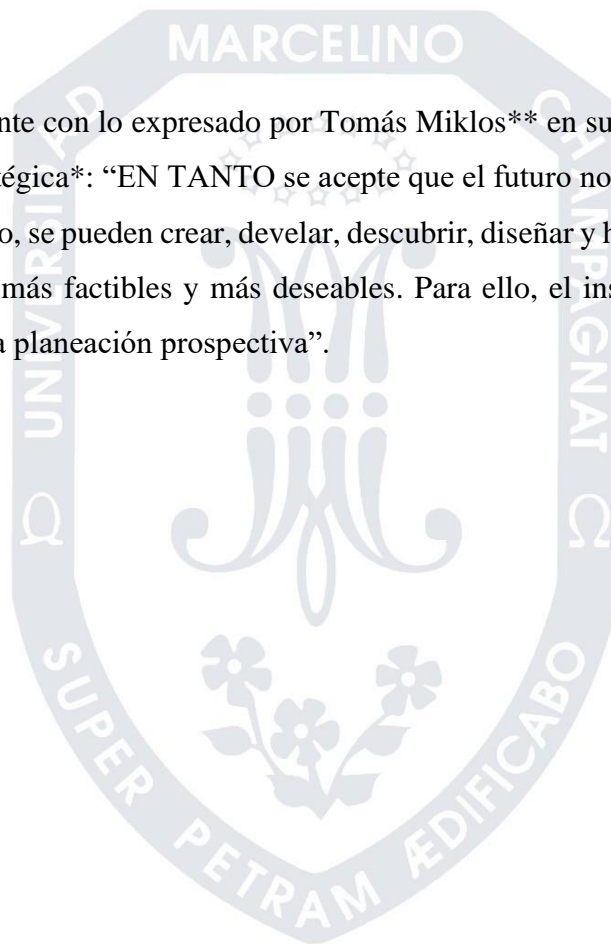
El capítulo tercero se refiere al Método utilizado, describiendo el tipo de investigación que es aplicada, así como el enfoque cualitativo y el diseño asumido, cual es la Investigación Acción Participativa.

En el capítulo cuarto se plantean la Propuesta, vale decir el diseño, implementación y plan de monitoreo; desarrollando el plan de acción, planteando estrategias que permitirá mejorar la problemática “Desarticulación de los instrumentos de gestión de la I.E. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara”, formulando los objetivos del trabajo académico, señalando así mismo los participantes, las acciones propuestas y las técnicas e instrumentos a utilizar, así como los recursos humanos, materiales y presupuesto; estructurando un conjunto de pasos que llevan a la concreción de la propuesta, incluyendo la matriz de planificación de la propuesta y la matriz de monitoreo y evaluación del plan de acción.

El trabajo concluye con la presentación de las referencias y apéndices relacionada a la gestión institucional con coherencia y articulación de los instrumentos de gestión institucional.

Luego de concluido el trabajo académico, las **aspiraciones y expectativas** además de mejorar la situación problemática identificada, es alcanzar la “acreditación de la calidad de la gestión educativa de la institución por el sistema nacional de evaluación acreditación y certificación de la calidad educativa (SINEACE)”, concretando la visión de la institución.

Se finaliza el presente con lo expresado por Tomás Miklos** en su ponencia Planeación prospectiva y estratégica*: “EN TANTO se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. Para ello, el instrumento estratégico más pertinente es la planeación prospectiva”.



CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa Colegio Diversificado Industrial Politécnico “Rafael Santiago Loayza Guevara”, se encuentra ubicada en la Av. Jesús N° 515, de la Urbanización Santa Rosa del Distrito de Mariano Melgar, Provincia de Arequipa; quedando ubicado en la parte urbana de la ciudad, muy cerca a la zona estratégica industrial de la asociación de pequeños industriales y mecánicos (APIMA) y de la afluencia de centros comerciales (Moll Aventura Plaza, Don Manuel, Ferreterías), madereras, centros de estudios superiores (Pedro P. Díaz, J. Prado, CIBERTEC), Bancos-Financieras, Centros Médicos, Municipalidad de Mariano Melgar, Policía Nacional del Perú (PNP), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Gobierno Regional de Arequipa, Notarias, etc.

Es uno de los primeros colegios técnicos estatales creados en la ciudad de Arequipa, nace con la Resolución Suprema N° 630 del año 1948, cumpliendo en la actualidad 70 Años al servicio de la educación secundaria técnica de la región sur del país, actualmente se encuentra en el programa del Ministerio de Educación (MINEDU) jornada escolar completa (JEC), atiende 29 secciones del nivel secundario (925 estudiantes distribuidos del primer al quinto grado) y 50 secciones de taller. Brinda formación de educación secundaria técnica y científico humanista. 45 horas semanales distribuidas en 10 Áreas Científico Humanísticas, con énfasis en la formación técnica - educación para el trabajo (EPT); ya que cuenta con diez talleres debidamente implementados con máquinas y equipos modernos, con una orientación a la demanda laboral del entorno.

Por otro lado, en el contexto interno, presenta algunos problemas sociales como el hurto, consumo de bebidas alcohólicas, embarazo adolescente y la existencia de hogares disfuncionales. Contexto que influye en el rendimiento y clima escolar, que se ve disminuido en los estudiantes, por el incremento de bajas calificaciones, marcado desinterés por el estudio, baja autoestima y poca identidad con la institución

educativa; evidenciándose la poca gestión de medidas reguladoras de convivencia institucional, que ha dado lugar al desorden e indisciplina escolar y consecuente bajo nivel de logro de los aprendizajes.

Los estudiantes provienen de diversas zonas de la ciudad (Yura, Paucarpata, Hunter, Uchumayo, Characato, Chiguata y de otras provincias de Arequipa y Departamentos del Sur del País); así como de diferentes estratos sociales, con comodidades; pero existe un gran grupo de alumnos que provienen de hogares desintegrados, con problemas de violencia familiar, trabajo inestable, en su mayoría se dedican a actividades independientes, motivo por el cual emplean la mayor cantidad de horas en trabajar, relegando su labor de guías hacia sus hijos, siendo un factor que determina preponderantemente en la conducta del alumno y en su rendimiento por el abandono en que se encuentran. Es por esto que el rendimiento en general no es uniforme. La mayoría de alumnos buscan concluir sus estudios secundarios acreditados en una opción ocupacional que rápidamente los inserte en la actividad productiva, que les permita en corto tiempo mejorar su calidad de vida.

Por su naturaleza los docentes son de diversas especialidades tanto humanísticas como técnicas. Algunos docentes cuentan con grado de maestría, doctorados y otros capacitándose. Su trabajo se realiza en el área técnica por especialidades en cada uno de sus talleres y en el área humanística a nivel general en sus aulas. También se puede observar que el 60% de docentes se encuentran desmotivados, con poca predisposición para el trabajo compartido y colaborativo para el logro de la calidad educativa. Es por ello que se plantea como situación problemática la desarticulación de los instrumentos de gestión institucional. Frente a ello se debe desarrollar lo que establece el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir.), específicamente el DOMINIO I Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes; con sus cuatro competencias: Competencia 1 “Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolos hacia el logro de metas de aprendizaje”; al igual que la Competencia 2 “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. También se

vincula con la Competencia 3 “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos” y la Competencia 4 “Lidera procesos de evaluación de la gestión de la IE y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes..”; cada capacidad con sus respectivos desempeños. Todo ello en concordancia con los compromisos de gestión escolar: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.; Retención anual de estudiantes en la I.E.; Cumplimiento de la calendarización planificada en la I.E.; Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.; Gestión de la convivencia escolar en la IE. y las Dimensiones de Liderazgo de Vivian Robinson.

En cuanto a la infraestructura, la institución a la fecha no tiene saneada la propiedad del terreno, con la amenaza latente de supuestos propietarios que reclaman posesión del terreno. Se continúa albergando gran cantidad de alumnado, en aulas Prefabricadas (16 aulas) no acordes a la labor educativa, estando muy disminuido los servicios complementarios que se requieren (dos pabellones de aulas, laboratorios, ambientes administrativos, biblioteca, comedor, cafetería, salas de atención a padres, Dpto. psicopedagógico, Dpto. de educación física, ambiente para la banda, estudiantina, almacén general, servicios higiénicos, duchas, áreas verdes, etc), ocasionando perjuicio en la labor educativa. Sin embargo, a pesar de las limitaciones en infraestructura, se cuenta con escenarios de aprendizaje, como 01 aula de innovación pedagógica implementada, 04 aulas de funcionales TIC (salas de computo) y la mayor fortaleza 10 talleres equipados con tecnología de punta.

Siendo su fortaleza los talleres, los estudiantes del Politécnico, desarrollan 8 horas semanales en el área de educación para el trabajo (50 secciones de taller), en los talleres de: carpintería y ebanistería de madera, construcciones metálicas - soldadura, mecánica automotriz, modelería y fundición, confección de calzado, arquitectura y construcción civil, confección industrial de vestido, mecánica de producción, electrónica y electricidad; permitiendo que los egresados de la institución se inserten al mercado laboral y accedan a instituciones del nivel superior de formación técnica; así mismo, además de obtener el certificado oficial de estudios, tienen la oportunidad de adquirir el certificado de técnico operativo con mención en la especialidad

seguida, visado por la unidad de gestión educativa Arequipa sur (UGEL-AS). Así mismo tiene la fortaleza de contar con buena cantidad de personal, como un director, dos Subdirectores (de área técnica y formación general), 03 Jefes de Talleres, cinco coordinadores pedagógicos, una coordinadora de recursos educativos (CARE), dos coordinadores de innovación y soporte tecnológico (CIST), un docente del aula de innovación pedagógica (AIP), 56 docentes, cinco auxiliares de educación, una psicóloga, un apoyo pedagógico, catorce administrativos (una secretaria de Dirección, dos oficinistas, un auxiliar de laboratorio, un auxiliar de biblioteca, un auxiliar de sistema administrativo-almacén general, tres personal de servicio, cuatro vigilantes, un portero guardián) y 660 padres de familia.

De igual modo, tienen la oportunidad de ser sede de eventos y cursos de índole laboral como jóvenes productivos, auspiciado por el ministerio de trabajo y promoción del empleo, centro de innovación tecnológica del cuero y calzado (CITECCAL), Ferias Tecnológicas a nivel instituciones educativas secundarias de la unidad de gestión educativa local Arequipa sur (UGEL-AS) y Expo-Ferias, que reúne a los mejores empresarios de la ciudad de Arequipa. Presta servicio de capacitación en convenio con algunas instituciones de nivel superior, como el servicio nacional de adiestramiento en trabajo industrial (SENATI) – Universidad Continental – Universidad Católica Santa María.

Fortalezas y oportunidades potenciales, para la generación de cambios en la institución educativa, en favor de los aprendizajes que, posibilitan mejorar la calidad de vida de la población.

1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

La acreditación constituye un mecanismo de reconocimiento público de la mejora progresiva de las instituciones educativas. Por ello la SubDirección de Áreas Técnicas de la mencionada institución, comprometida con su función, vocación docente y de servicio con la educación y formación de los estudiantes, establecidos además en el marco del buen desempeño directivo (MBDDir.), ha motivado e impulsado a que la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, ingrese al proceso de autoevaluación promovido por el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), organizando la participación de

todos los agentes educativos; con el único fin de conocer el diagnóstico y situación problemática de la institución educativa y a efecto de articular esfuerzos hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes, de cuyos resultados se ha determinado la problemática, priorizándose la desarticulación y desactualización de los instrumentos de gestión institucional, como el proyecto educativo institucional (PEI), plan anual de trabajo (PAT), proyecto curricular institucional (PCI) y reglamento interno (RI), de la institución educativa. En función al análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos recolectados de las fichas de autoevaluación y análisis documental de los instrumentos de la Guía y manuales del Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), considerando la valoración de existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento. Fichas de autoevaluación aplicadas a todos los actores de la comunidad educativa (encuesta-cuestionario para estudiantes, docentes, directivos, administrativos, padres de familia) y un documento denominado “Análisis documentario”, a través del cual se recaba información sobre la existencia de documentos que favorecen una educación de calidad. Permitiendo recoger información conforme a la matriz de evaluación, de los 5 factores y 12 estándares del SINEACE: “Dirección Institucional, Soporte al Desempeño Docente, Trabajo conjunto con las familias y la comunidad, Uso de la Información y la infraestructura y recursos para el aprendizaje” (Apéndice 4 - resultados del diagnóstico).

Por ello, el problema ha sido analizado a través de la técnica del árbol de problemas, cuyo análisis del mismo, ha permitido determinar tres principales causas.

Primera causa identificada, es debilidades en el manejo de planeamiento estratégico de la institución educativa, relacionado con el factor de liderazgo colaborativo, evaluación y seguimiento institucional; teniendo como efecto desgaste de energía, tiempo y recursos; todo ello comprendido en el proceso de gestión escolar denominado planeamiento escolar.

Segunda causa expuesta, son las debilidades en el manejo de estrategias para la gestión participativa del talento humano, el personal docente y administrativo, realizan sus deberes y/o funciones sin tomar en cuenta las propuestas de la institución educativa; asociado a los factores de formación y profesionalización en relación con

la formación permanente y trabajo colaborativo, cuyo efecto es que no se logra concretar la visión, misión ni perfiles ideales institucionales propuestos; todo esto dentro del proceso de gestión escolar denominado participación y clima escolar.

Tercera causa referida es la limitada participación de los padres de familia (APAFA) en la gestión institucional, realizan su plan operativo de actividades (POA), sin considerar las necesidades y propuestas institucionales; relacionándose con los factores del contexto local y social, en concordancia con escuela de padres, emprendimientos conjuntos con las fuerzas vivas de la comunidad, redes de cooperación, convenios, etc. Teniendo como consecuencia el deficiente desarrollo de las actividades educativas, que no aportan a mejorar los procesos y resultados educativos; todo ello asociado al proceso de gestión escolar participación y clima escolar.

Los resultados cuantitativos y cualitativos de la autoevaluación, que se resumen en el Apéndice 4 (resultados del diagnóstico) del presente, ha permitido ver las siguientes limitaciones y deficiencias detalladas en las siguientes categorías y subcategorías:

Categoría: La institución educativa presenta debilidades en el manejo de planeamiento estratégico (seguimiento y evaluación institucional).

Sub categorías

- En la Gestión Institucional, la I.E., realiza acciones para difundir su horizonte institucional de manera esporádica, por lo cual no existe una apropiación del direccionamiento.
- Instrumentos de Gestión Institucional descontextualizados-desarticulados, ya no responde a las necesidades e intereses de los estudiantes.
- Ausencia de un diagnóstico de necesidades, demandas territoriales.
- Debilidades para propiciar el trabajo en equipo.

Diagnosticando que si la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, planificaría estratégicamente los documentos de gestión institucional, contextualizando y articulando cada uno de ellos, haciendo uso de las estrategias del enfoque por procesos, considerando además las necesidades y demandas territoriales,

podrá lograr el mejoramiento continuo de la institución, expresado en mejores resultados de logro de aprendizaje de los estudiantes.

Así mismo, para mejorar la cultura institucional es necesario propiciar el trabajo en equipo, establecer una mejor comunicación, reconocer logros e identificar y divulgar las buenas prácticas. El clima escolar debe apuntar hacia el bienestar del educando con adecuado manejo de conflictos y manual de convivencia como prioridad.

De otra parte, es importante incluir estrategias para el contacto con los sectores productivos, difundiendo el horizonte institucional, promoviendo a su vez las relaciones con el entorno institucional, considerando el potencial de la institución educativa en el área técnica.

Categoría: Debilidades en el manejo de estrategias para la gestión participativa del talento humano.

Sub categorías

- Dificultades en Dirección y Liderazgo colaborativo.
- Escasa participación del personal en Círculos de Interaprendizaje sobre normas y órganos de participación.
- Escasos espacios de participación y convivencia escolar, respecto a las propuestas de la I.E. y los nuevos roles docentes y de soporte administrativo a la I.E.

Al respecto se diagnostica que, es importante que el equipo directivo se apropie del direccionamiento institucional, liderando el proceso de mejoramiento continuo de la institución, a través de la consolidación de los procesos de gestión institucional y pedagógica participativa, que permita alcanzar los objetivos y resultados propuestos participativamente por la institución.

La institución educativa, debería considerar la gestión participativa del talento humano como estrategia de mejora continua, para ello se requiere establecer espacios, donde el personal docente y administrativo fortalezcan sus capacidades a través de círculos de inter aprendizaje (*apoyar la investigación y estimular a los docentes oportunamente*). Buscando la transparencia de la gestión educativa con un apoyo financiero y contable.

Mediante el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDU, es necesario que el equipo directivo, implemente un Plan de gestión participativa, para la elaboración

de un Manual de procedimientos administrativos, como apoyo a la transformación y mejoramiento institucional.

Categoría: Limitada participación de las familias en actividades que contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad educativa.

Sub categorías

- Debilidades para propiciar la participación de las familias en el acompañamiento a los estudiantes, desde el hogar.
- Escasa participación de las familias en escuela de padres y/o reuniones técnico pedagógicas de comités de aula y/o taller.

Es este aspecto se diagnostica que si la institución educativa, realizaría acciones, a través del equipo directivo, para implementar estrategias colaborativas con las familias, se optimizaría el proceso de enseñanza-aprendizaje, contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad educativa.

Así mismo, es importante buscar la participación de los padres-madres de familia en escuela de padres o encuentros de reflexión sobre el proceso educativo de sus hijos, considerando la prevención de riesgos físicos, psicosociales, desde el hogar. Para ello es necesario implementar estrategias comunicativas para potenciar la interacción escuela-familia-comunidad; así como estrategias de acompañamiento a sus hijos desde el hogar, lo que también redundará en mejores aprendizajes de los estudiantes.

1.3 Formulación del problema

La institución educativa, adolece de deficiencias en su gestión, específicamente en la planificación institucional participativa, orientados hacia el logro de metas de aprendizaje y toma de decisiones comunes rumbo hacia la calidad educativa. Así mismo los resultados de la autoevaluación ha puesto en relieve los avances alcanzados en relación con la perspectiva de los agentes educativos, principalmente con los estudiantes a quienes se les viene dando un servicio regular, debido a que la institución no dirige sus metas de acuerdo a estrategias educativas pertinentes que le permitan resolver su problemática.

Situación ésta que puede revertirse, construyendo participativamente los instrumentos de gestión institucional, elaborados en base a la realidad y demandas territoriales; toda vez que constituyen una herramienta fundamental de una organización educativa; de manera que en los mencionados instrumentos de gestión se integren el trabajo de docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes, permitiendo mejorar la calidad del servicio educativo. Todo ello, en el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir.), relacionando el problema con los dos dominios, **predominando el DOMINIO I Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes,**

Competencia 1 “Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolos hacia el logro de metas de aprendizaje”; al igual que la **Competencia 2** “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. También se vincula con la **Competencia 3** “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos” y la **Competencia 4** “Lidera procesos de evaluación de la gestión de la IE y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes..”; cada uno con sus respectivos desempeños.

Siendo el problema concreto: ¿Cómo gestionar la articulación de los instrumentos de gestión de la I.E. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara, del distrito de Mariano Melgar – Arequipa?.

No obstante la institución educativa tiene condiciones para superar la problemática, como la fortaleza de contar con buena cantidad de personal (Directivo, Jerárquico, docente y administrativo); además de docentes con grado de maestría y doctorados. Y su mayor fortaleza, los 10 talleres debidamente equipados con maquinaria de tecnología de punta, cuya formación permite que los egresados de la institución se inserten al mercado laboral y accedan a instituciones del nivel superior de formación técnica; así mismo, además de obtener el certificado oficial de estudios, tienen la oportunidad de adquirir el certificado de técnico operativo con mención en la

especialidad seguida, visado por la unidad de gestión educativa Arequipa sur (UGEL-AS).

Por su estratégica ubicación y talleres implementados, tiene la oportunidad de ser sede de eventos y cursos de índole laboral, además de Expo-Ferias, que reúne a los mejores microempresarios de la ciudad de Arequipa. Accediendo a convenios con el ministerio de trabajo y promoción del empleo, centro de innovación tecnológica del cuero y calzado (CITECCAL), instituciones de nivel superior, como el servicio nacional de adiestramiento en trabajo industrial (SENATI) – Universidad Continental – Universidad Católica Santa María, entre otros.

1.4 Planteamiento de alternativa de solución

Para articular y contextualizar los instrumentos de gestión institucional se propone las alternativas de solución, considerando las siguientes dimensiones:

➤ **Planificación escolar toma de decisiones informadas.**

La Dirección y Liderazgo, se garantizará mediante la formación continua a los directivos y jerárquicos, en la construcción participativa de los instrumentos de gestión institucional coherente, pertinente, inclusivo, articulados; enfocado en la mejora permanente del proceso enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes, bajo el sustento de las dimensión de Viviane Robinson y las variables de Leithwood. Haciendo frente a una de las causas del problema, cual es “debilidades en el manejo del planeamiento estratégico de la I.E”. Para ello se plantea el desarrollo de talleres de actualización en el uso de herramientas de planeamiento escolar, organización de la institución y la normatividad vigente; revisando y analizando los instrumentos de gestión escolar (Proyecto educativo institucional, Proyecto curricular institucional, Plan anual de trabajo y Reglamento Interno); ya que debe haber una coherencia entre éstos documentos, complementándose recíprocamente, para alcanzar la visión y objetivos estratégicos institucionales.

Así mismo, es necesario administrar los recursos humanos, garantizando el soporte al funcionamiento de la institución educativa, puesto que para el manejo de las herramientas del planeamiento estratégico institucional, es preciso

fortalecer las capacidades del recurso humano, para el desempeño pedagógico y administrativo óptimo, administrando así mismo los recursos económicos, para asignar y ejecutar los costos de la capacitación y formación continua.

➤ **Gestión curricular comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico**

El Liderazgo Pedagógico, tiene que ver con el planeamiento institucional, específicamente con los documentos de Gestión Institucional (proyecto educativo institucional, plan anual de trabajo y reglamento interno); por ello es necesario la conformación progresiva de equipos docentes y administrativos idóneos, para la revisión y reformulación participativa de los instrumentos de gestión, a través de acciones permanentes de soporte orientadas al logro de un desempeño pedagógico y administrativo óptimo. Haciendo frente a la segunda causa “debilidades en el manejo de estrategias para la gestión participativa del talento humano, el personal docente y administrativo, realizan sus deberes y/o funciones sin tomar en cuenta las propuestas de la institución educativa”.

La participación de los docentes es fundamental para la revisión y reformulación de los instrumentos de gestión, sobre todo del Proyecto curricular institucional, articulando cada una de las áreas de formación general (científico humanísticas), al área técnica; por lo que es importante promover la participación de la misma, gestionando los aprendizajes, enfocando los instrumentos de gestión, en la mejora permanente del proceso enseñanza – aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes. Evaluando y monitoreando los procesos de la gestión escolar, considerando la reflexión crítica y la auto evaluación del propio quehacer, como mecanismos indispensables para la mejora continua del desempeño docente; promoviendo su actualización pedagógica en espacios de trabajo colaborativo, con el fin de asumir su implementación desde los lineamientos pedagógicos y curriculares que aporten al logro de aprendizajes de los estudiantes y a la mejora del desempeño docente.

➤ **Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva**

La participación del personal administrativo es también esencial como soporte a la organización escolar efectiva, con adecuado manejo de conflictos en el marco de un clima institucional óptimo, cuyas funciones se establecen en el reglamento

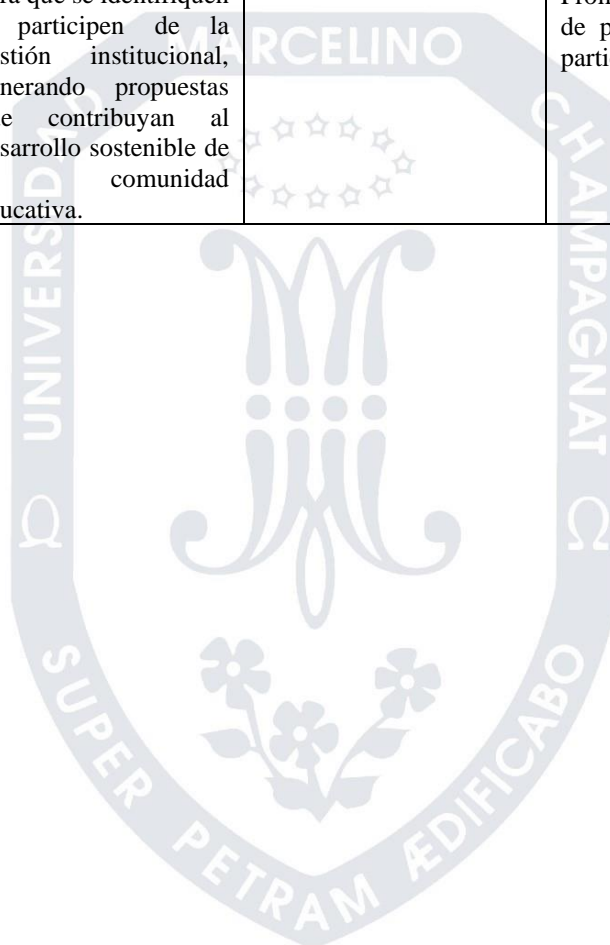
interno de la I.E. proponiendo la elaboración de un Manual de procedimientos administrativos, como apoyo a la transformación y mejoramiento institucional, capacitando al personal administrativo en el cumplimiento de sus funciones y promoviendo la formulación del manual de procedimientos administrativos y un plan de supervisión al personal administrativo.

Así mismo, el desarrollo pedagógico y convivencia escolar, también tienen relación con la participación específica de las familias, requiriendo plantear lineamientos de política y estrategias que promuevan y permitan implementar acciones que vinculen la institución educativa con la familia, considerando la importancia de involucrar a las familias en el proceso de aprendizaje de sus hijos. Estrategias colaborativas que deben considerarse en los documentos de gestión institucional. Contrarrestando así la tercera causa “Limitada participación de los padres de familia (APAFA) en la gestión institucional, realizan su plan operativo anual (POA) sin considerar las necesidades y propuestas institucionales”. Proponiendo implementar estrategias colaborativas con las familias, a través de talleres de sensibilización y capacitación sobre órganos de participación y fortalecimiento de la escuela de padres, que optimicen el proceso de enseñanza-aprendizaje y contribuya al desarrollo sostenible de la comunidad educativa.

Tabla 01
Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Debilidades en el manejo de planeamiento estratégico de la Institución Educativa.	Establecer un programa de implementación, en el manejo adecuado del planeamiento estratégico para el personal directivo y jerárquico de la I.E.	Planificación escolar toma de decisiones informadas.	Capacitación al personal directivo y Jerárquico en planeamiento estratégico.
			Revisión y reformulación de los instrumentos de gestión: PEI, PAT.
			Evaluación de la gestión de la Institución Educativa.
Debilidades en el manejo de estrategias para la gestión participativa del talento humano. El personal docente y administrativo, realizan sus deberes y/o	Elaborar un programa de capacitación y actualización, para el personal docente y administrativo, que sensibilice y comprometa el cumplimiento de sus deberes, funciones y rol en la gestión institucional y los	Gestión curricular comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico.	Conformación de círculos de interés aprendizaje sobre normas y órganos de participación.
			Revisión y reformulación del Reglamento Interno y Proyecto Curricular Institucional.
		Participación y clima institucional para una	Formulación de una propuesta organizacional.
			Capacitación al personal administrativo para cumplir sus funciones.

funciones sin tomar en cuenta las propuestas de la institución educativa.	órganos de participación, con eficiencia y eficacia, contribuyendo a la imagen institucional.	organización escolar efectiva.	Formulación del manual de procedimientos administrativos.
			Formulación de un plan de supervisión y aplicación de fichas de supervisión/monitoreo al personal administrativo.
Limitada participación de los padres de familia (APAFA) en la gestión institucional. Realizan su POA sin considerar las necesidades y propuestas institucionales.	Implementar un programa de estrategias colaborativas con las familias, que sensibilice a los padres de familia, para que se identifiquen y participen de la gestión institucional, generando propuestas que contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad educativa.	Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva.	Organización de talleres de sensibilización y capacitación sobre órganos de participación, CONEI, APAFA, Comités de talleres y Comités de aulas.
			Promoción y fortalecimiento de la escuela de padres, haciéndolos más frecuentes y participativos.



1.5 Justificación

Para el Ministerio de Educación son los directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres, madres y apoderados, los protagonistas y primeros responsables de los procesos y resultados educativos del sistema escolar. Desde esta perspectiva, son las instituciones educativas y sus comunidades los que están en el centro de los procesos escolares, que el Ministerio de Educación (MINEDU) busca promover, desplegar y asegurar. Es por ello la importancia de la construcción coherente y articulada de los Instrumentos de Gestión Institucional: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y Reglamento Interno (RI). Instrumentos de gestión que maneja la institución educativa; en las que se plasman la problemática, necesidades, así como las acciones que eleven el nivel de calidad del servicio que se brinda, cuyo impacto de sus resultados en la comunidad educativa, permitirá alcanzar la “acreditación de la calidad de la gestión educativa de la institución por el sistema nacional de evaluación acreditación y certificación de la calidad educativa (SINEACE)”, tal cual la visión de la institución.

Así mismo, para la mejora institucional y consecuentemente los aprendizajes de nuestros estudiantes, es importante considerar las condiciones de Leitwood, en el marco de sus tres variables indispensables; tales como:

- ✓ La Motivación, que está relacionada a la responsabilidad y el compromiso con las metas; garantizando la concreción de la visión, misión y Perfiles Institucionales.
- ✓ Condiciones del entorno laboral, que se debe generar al interior de la institución educativa, optimizando la energía, tiempo y recursos, así como el funcionamiento adecuado de los órganos de participación.
- ✓ Capacidades, referidas a los conocimientos y destrezas requeridas para llevar a cabo las tareas propias de la labor individual y/o colectiva, del directivo, docente, administrativo y padre de familia; desarrollando eficientemente las actividades educativas, que aportan a mejorar los procesos y resultados educativos.

CAPÍTULO II

REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

De acuerdo a lo establecido en la Ley N° 28044 y su Reglamento D.S. N° 011-2012-ED y demás normas del sector educación, los principales instrumentos de gestión a nivel de la institución educativa son: Proyecto Educativo institucional (PEI), Proyecto curricular de la institución educativa (PCI), Pla Anual de trabajo (PAT) y Reglamento Interno (RI). Por lo que a efecto de garantizar la buena marcha institucional y cumplimiento de sus objetivos, es primordial que estos instrumentos de gestión institucional, estén articulados. Por ello en el presente Plan de Acción, se presenta algunas investigaciones nacionales e internacionales consultadas, como antecedentes y marco referencial, de algunos proyectos efectuados en los últimos años, con aportes valiosos para mejorar el servicio educativo en las instituciones educativas. Experiencias exitosas similares a la propuesta del presente, que servirán para orientar el presente trabajo académico (Plan de Acción).

2.1.1 Antecedentes nacionales

Entre las investigaciones nacionales consultadas con relación a la alternativa de solución propuesta “planeamiento estratégico” que fortalece la gestión escolar, se presenta las siguientes experiencias:

Montenegro (2017), desarrolló el trabajo académico “Propuesta de planeamiento estratégico en la I.E. 1286 para mejorar la calidad del servicio”, en el distrito de La Molina en Lima-Perú; cuya investigación hace referencia a que el éxito del plan estratégico, está en respetar lo indicado en la planificación y cumplir lo establecido en este, ya que si no se respeta lo establecido en este, no se lograrán los objetivos previstos. Así mismo, señala la importancia de la comunicación a todos los miembros de la comunidad educativa, es decir de la organización, respecto a la misión, visión y objetivos de la institución educativa, ya que a partir del plan estratégico institucional, se desarrollan otros planes, que sirven para lograr objetivos a mediano

plazo y que a su vez, paralelo con estos se generan planes operativos, que sirven para trabajar a corto plazo y ayudan al control de las operaciones y tareas realizadas diariamente en la institución educativa.

Esta experiencia se relaciona con el presente trabajo académico; compartiendo la opinión del autor, respecto a que hay un sesgo en la idea de que la calidad educativa se mide mediante evaluaciones como por ejemplo las evaluaciones censales, ya que hay muchas variables que no están siendo consideradas bajo esta premisa, como por ejemplo la gestión escolar, la satisfacción del personal entre otros factores que influyen en el servicio que se les brinda a los estudiantes. Proponiendo la necesidad de la aplicación del plan estratégico, cuyo éxito radica en el cumplimiento de lo planificado y sobre todo la importancia de la comunicación, con lo cual se garantizará la calidad del servicio educativo.

Rodríguez (2018), desarrolló el trabajo académico “Propuesta de Gerencia Educativa basado en la Teoría del Planeamiento Estratégico para mejorar el Clima Institucional del ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” Cajamarca, durante el año 2012; investigación que refiere al clima institucional de la mencionada institución, caracterizándose por ser inadecuada, debido a los conflictos entre directivos y docentes de la institución. Conflictos que se indica en el trabajo académico, se deben prioritariamente a la falta de comunicación, la falta de oportunidades para la autorrealización y la falta de compromiso organizacional. Proponiendo el planeamiento estratégico prospectivo y la teoría de sistemas, como una de las soluciones; toda vez que a la escuela se le considera como un sistema social humano, ya que expresa en realidad un complejo entramado de elementos constituido por población, ambiente, interrelaciones y la tecnología de relaciones organizativas que la configuran como tal. Así mismo resalta la importancia de la comunicación eficaz, aspecto esencial en cualquier organización y que las relaciones positivas entre directivos, docentes y estudiantes, propician un ambiente apto para que se de dicha comunicación.

Esta experiencia también tiene relación con el presente trabajo académico; considerando que la teoría del planeamiento estratégico es una de las vertientes que sirve como soporte del presente trabajo; donde se destaca la importancia de la

aplicación de la teoría del planeamiento estratégico como propuesta, cuyas estrategias permitirán gestionar la institución, con un clima favorable para el desarrollo de las actividades académicas, optimizando así la calidad de la gestión educativa.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Entre las investigaciones internacionales consultadas con relación al tema de articulación de los instrumentos de gestión institucional y la alternativa de solución propuesta “planeamiento estratégico”, se presenta las siguientes experiencias:

La División de Educación General del Ministerio de Educación de Chile (2015), presenta “Orientaciones: Articulación de los instrumentos de gestión, para el mejoramiento educativo en las escuelas y liceos” y pone a disposición de las comunidades educativas estas orientaciones, cuyo fin es ayudar en la articulación de los distintos instrumentos de gestión y planificación con los que trabajan las escuelas y liceos, apoyando a los establecimientos educacionales en su proceso de mejoramiento continuo. El Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), mediante estas orientaciones, busca fortalecer aquellos instrumentos que son propios y parte esencial del trabajo de las escuelas y liceos, tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mejoramiento Educativo y otros planes incluidos en distintas normativas educativas Chilenas. Siendo su objetivo primordial, apoyar a las comunidades escolares para aportar al desarrollo de sus capacidades y acompañar sus procesos de mejora. Parten de la base de que el mejoramiento de los aprendizajes se juega principalmente al interior de las escuelas del país; en sus salas, en sus patios, en el liderazgo de los equipos directivos, en la participación de los Consejos Escolares, y en otras instancias que forman parte de la tarea de educar valiente y cotidianamente en las comunidades educativas. Junto con ello, comprenden que los apoyos y recursos externos que llegan y son apropiados por la escuela, colaboran de manera fundamental con este proceso, dinamizándolo y/o fortaleciéndolo.

La experiencia del país vecino Chile, tiene relación directa con el presente trabajo académico, ya que se trata de orientaciones para la articulación de los instrumentos de gestión, justamente el problema del presente “desarticulación de los instrumentos

de gestión de la I.E. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara”. Experiencia que contribuye a que las instituciones educativas acojan las orientaciones como estrategias de apoyo a la articulación de los instrumentos de gestión y planificación que se manejan y trabajan, apuntando al logro de mejores aprendizajes y al desarrollo integral de los estudiantes.

La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la SubSecretaría de educación básica de la escuela pública Mexicana (2010), reconoce la experiencia del “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” (MGEE) e implementa a los distintos niveles de incidencia de la educación básica, a través del Programa Escuelas de Calidad, con el propósito de transformar la gestión en las escuelas públicas de educación básica, en el marco del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, impulsando este Modelo y orientándolo hacia los diferentes niveles de concreción de la gestión: Institucional, Escolar y Pedagógica, con una visión transformadora, para que desde diferentes sectores, se generen estrategias inteligentes que abran paso a resultados educativos cada vez más prometedores para los alumnos; razón de ser, fundamento y sentido de la escuela. Implementa el “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” (MGEE) en las escuelas públicas para que las lecciones aprendidas a lo largo de diez años de su implementación puedan ser adoptadas y adaptadas a su singular realidad y, de esta manera, contribuir para que se sumen al cambio e implementen formas distintas en sus quehaceres cotidianos, haciendo posible abrir nuevos senderos para la transformación deseable y efectiva de la escuela de esos años, innovación que propone hará trascender a la organización interna hacia horizontes más amplios en el propio sistema educativo, donde se ponderen y exalten estrategias inteligentes para alcanzar mejores logros en la educación pública mexicana.

Esta experiencia Mexicana, también tiene relación con el presente trabajo académico, ya que la propuesta de gestión educativa con enfoque estratégico que presenta, abre infinitas oportunidades y posibilidades de transformación de prácticas, inercias y ataduras que impedían un cambio a profundidad en el sistema educativo Mexicano, por lo tanto, es aplicable también en la I.E. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara” y seguramente en todas las instituciones educativas del país.

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

Los referentes conceptuales que permiten analizar y sustentar la alternativa de solución priorizada “planeamiento estratégico integral”, contienen los resultados de la revisión de la literatura sobre el tema, evaluada de manera analítica y crítica; donde se muestra la posición teórica, siendo como sigue:

- Normatividad vigente: El planeamiento estratégico estructura la propuesta educativa institucional, la cual se formaliza en documentos de gestión de la Institución Educativa, de conformidad con el Artículo 32° del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por D.S. N° 009-2005-ED, son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), y el Informe de Gestión Anual (IGA) que contiene la rendición de cuentas de la ejecución de su presupuesto anual. Cada institución educativa cuenta con sus propias definiciones institucionales proyectadas en un horizonte definido.
- La gestión educativa: Para mejorar el servicio educativo se requiere articular los procesos y estructuras de gestión a la formación integral, haciéndolos equitativos y eficientes, capaces de transmitir su naturaleza democrática, a los miembros de la comunidad educativa. Se trata de promover un proyecto educativo común y ello requiere además de la participación democrática. “[La gestión educativa] es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.” (R.M. 168-2002-ED citado por Carrillo (2002:7).
- El enfoque sistémico: La gestión de las instituciones educativas se desarrolla como sistema porque integra una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de las metas definidas, descubriendo en los componentes organizacionales mecanismos de crecimiento. Desde puntos de vista diferentes sobre la realidad de la institución educativa, el enfoque sistémico

facilita la comprensión, para elaborar un diseño coherente y la implementación de las decisiones más allá de las consecuencias inmediatas y en un sentido amplio.

- Planeamiento estratégico: Más allá del enfoque sistémico de la definición anterior consideramos valioso insistir en el proceso del planeamiento estratégico como disciplina para alcanzar las metas previstas, por ello, tomaremos en cuenta la definición de planeamiento estratégico propuesta por Lück: “Se considera el planeamiento al esfuerzo disciplinado y consistente destinado a producir decisiones fundamentales y acciones que guíen la organización escolar en su modo de ser y de hacer, orientado para resultados con fuerte y abarcante visión del futuro” (Lück, 2000: 3).
- Bases teóricas y metodológicas del Planeamiento Estratégico de centros educativos: El saber hacer, el quehacer y saber ser requiere de planeamiento. El doctor Francisco Farro (2002), argumenta la necesidad de asimilar y aplicar el planeamiento estratégico a partir de una dirección en valores y estrategias que motiven el compromiso de los miembros de la institución educativa para lograr resultados de calidad, y propone el siguiente plan: - Bases teóricas y metodológicas del Planeamiento Estratégico de centros educativos. - Etapas para formular un Plan Estratégico:
 - Etapa 1. Misión Institucional y compromiso social. }
 - Etapa 2. Diagnóstico Estratégico. (¿Dónde estamos ahora?).
 - Etapa 3. Direccionamiento Estratégico. (¿Dónde queremos estar?).
 - Etapa 4. Proyección Estratégica. (¿Cómo lo vamos a lograr?).
 - Etapa 5. Planes Operativos Anuales. (¿Qué tareas debemos realizar para alcanzar la visión?).
 - Etapa 6. Monitorización y Seguimiento del Plan. (¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional? ¿Cuáles son los logros?).
- Planeación prospectiva y estratégica: Tomás Miklos (2002), en su ponencia presentada en el V Encuentro de Estudios Prospectivos en Guadalajara – México, señala que, en tanto se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. Para ello, el instrumento estratégico

más pertinente es la planeación prospectiva. Su misión es la elicitación de futuros, su evaluación, su jerarquización y selección, siendo para ello una de sus instancias más importantes la anticipación de futuros diversos, posibles, probables, lógicos, deseables, temidos, futuribles, etcétera.

La prospectiva se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística y el consensuamiento. Éstas se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos (“¿hacia dónde ir?”), su evaluación estratégica (“¿por dónde conviene ir?”) y su planeación táctica (“¿cómo?”, “¿cuándo?”, “¿con qué?” y “¿con quién?”).

- La teoría de sistemas: Según Tomás Miklos. México (2002). La teoría de sistemas siempre representó una herramienta de gran utilidad para crear escenarios tendenciales; sin embargo, sobre todo tomando en cuenta el largo plazo, los sistemas ya no pueden asumirse acríticamente como cerrados e independientes, sino como abiertos e interdependientes. La multiplicidad de interrelaciones entre las partes o subsistemas que conforman el todo y la variedad (al menos potencial) de escenarios de ello resultante, produce –por una parte– mayor complejidad y –por la otra– mayor utilidad para la generación de escenarios estratégicos que nos aproximemos hacia futuros más deseables y hacia el “futurible”.

La concepción clásica de la teoría de sistemas establecía que el todo es igual a la suma de sus partes; en realidad, el todo es mayor que la simple suma de sus partes por cuanto la vinculación entre las partes genera interrelaciones y sinergia.

- Marco del Buen Desempeño Directivo (RSG. N° 304-2014-MINEDU): Cuya finalidad es establecer la visión compartida sobre el liderazgo pedagógico, centrado en los aprendizajes que revalore la importancia del rol directivo en la escuela, guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos, así como identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando su desarrollo profesional, a través de sus dos Dominios “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” y “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”, cada una con sus respectivas competencias y desempeños.
- Compromisos de gestión escolar (R.M. N° 657-2017-MINEDU, numeral 5.2.3.1 de los instrumentos de gestión): El problema identificado, tiene relación con los

cinco compromisos de gestión escolar; ya que a través de una planificación consensuada, el clima escolar favorable para los aprendizajes y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica, se genera condiciones para que los estudiantes aprendan; para ello se requiere que los instrumentos de gestión escolar estén debidamente articulados (PEI, PCI; PAT, RI); documentos cuya construcción colectiva y participativa de todos los actores educativos, deben centrar la gestión de la I.E., en los cinco compromisos, que tienen como objetivo asegurar el progreso de los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar de los estudiantes; así tenemos:

COMPROMISO 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E.; a través de éste compromiso la I.E. debe lograr aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, superando los resultados insatisfactorios o alcanzar las metas respecto a las del año pasado.

COMPROMISO 2 Retención anual de estudiantes en la I.E., logrando que todas y todos los estudiantes que inician sus estudios de EBR, culminen su Educación Básica oportunamente.

COMPROMISO 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la I.E. Ejecutando la totalidad de las horas lectivas establecidas y las actividades planificadas, con eficiencia y eficacia.

COMPROMISO 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. Asegurando que todas y todos los docentes, tengan un buen desempeño en su labor pedagógica.

COMPROMISO 5 Gestión de la convivencia escolar en la I.E. Garantizando que todos los espacios de la I.E. sean seguros y acogedores para las y los estudiantes.

- Propuestas teóricas y literatura de los textos de los módulos 1,2,3,4 y 5 del Ministerio de Educación (MINEDU): Es importante considerar estas propuestas; toda vez que tienen amplia relación con el problema y alternativas de solución priorizadas, siendo como sigue:

Enfoques de Gestión Escolar: Los enfoques desarrollados, son de gran utilidad para asegurar la gestión escolar, cuyo único fin es la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, razón de ser de las I.E.; siendo cada uno de los enfoques muy importante, así tenemos: 1. Enfoque de gestión basada

en el liderazgo pedagógico; 2. Enfoque de gestión participativa; 3. Enfoque transformacional; 4. Enfoque de gestión basado en procesos; 5. Enfoque territorial.

Procesos de gestión de la I.E.: Las fases sucesivas que implementa la institución educativa, para identificar y organizar sus actividades y tareas, que conlleven al logro de sus objetivos y aprendizajes, son los procesos de gestión: En el presente caso las alternativas de solución tienen relación directa con los Procesos de Gestión, siendo como sigue: 1. Proceso Estratégico: Dirección y liderazgo; 2. Proceso Operacional: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar y 3. Proceso de Soporte: Soporte al funcionamiento de la I.E.; cada uno de ellos con sus subprocesos.

Dimensiones de Vivian Robinson: Las dimensiones asumidas, coinciden con el problema, sus causas y las alternativa priorizadas; así tenemos: DIMENSIÓN 1 Establecer metas y expectativas Pedagógicas claras. DIMENSIÓN 02 Uso estratégico de recursos. DIMENSIÓN 03 Planificación, coordinación y evaluación conjunta de la enseñanza y del currículum. DIMENSIÓN 04 Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. DIMENSIÓN 05 Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo.

Las tres variables de Leithwood: Son indispensables para el cambio en las practicas docentes y consecuentemente en los aprendizajes de nuestros estudiantes: Motivación, que está relacionada a la responsabilidad y el compromiso con las metas; Condiciones del entorno laboral, que se debe generar al interior de la I.E. y Capacidades, referidas a los conocimientos y destrezas requeridas para llevar a cabo las tareas propias de la labor docente individual y/o colectiva.

Para asegurar la buena gestión curricular en la I.E., se requiere de estrategias que permitan minimizar o superar las dificultades, para el desarrollo de competencias en el docente.

Es importante que los directivos reflexionemos respecto a la formación docente en servicio, a efecto de tomar decisiones y apoyar medidas para el fortalecimiento

de su desempeño profesional, respondiendo así a las necesidades de nuestros docentes.

- Relación con enfoques, paradigmas, tendencias, políticas educativas:

Enfoque Centrado en el aprendizaje Heurístico

Posmodernismo

Paradigma: Constructivismo

Nuevo Paradigma: Sociedad del conocimiento.

Tendencias Humanizadoras: Educación y democracia, Educación e inclusión, Educación e interculturalidad, Educación y desarrollo humano.

Políticas Nacionales, Regionales e Institucionales (PEN, PER, PEI).

Liderazgo Transformacional y la Gestión Escolar.



CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo académico de plan de acción, según el tipo de investigación es aplicada, según Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. En la investigación educacional, es conveniente para resolver problemas de la práctica, por consiguiente, cada investigación se constituye en singular con un margen de generalidad limitada y por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Por lo que en la Institución Educativa Politécnica “Rafael Loayza Guevara” la investigación aplicada, se ajusta exactamente a la propuesta de solución al problema identificado “desarticulación de los instrumentos de gestión institucional”, permitiendo conocer el diagnóstico institucional y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar la propuesta de solución.

Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, plantea un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Características importantes de se describen como sigue: Abierta porque se basa en un modelo colaborativo libre y transparente, permitiendo que los resultados del estudio y de los procesos, sean abiertos a todo el mundo, respetando la licencia de conocimiento. Flexible porque se refiere a que cada investigador aplica diferentes métodos y técnicas y Holístico porque se refiere a la actitud del investigador, actitud de apertura y de búsqueda de una comprensión integradora de su evento de estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7). Aplicándose, en el presente estudio a la necesidad de implementar estrategias para identificar potencialidades y necesidades del personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa Politécnica

“Rafael Loayza Guevara”, fortaleciendo sus capacidades, para la construcción participativa de los instrumentos de gestión institucional.

3.2 Diseño de investigación

Según Hernández et al (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación “(p. 470).

En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la Institución Educativa Politécnico “Rafael Loayza Guevara”, la problemática a cambiar esta referida a la necesidad de aplicar el planeamiento estratégico integral, en la construcción de los instrumentos de gestión institucional, para la mejora permanente del proceso enseñanza – aprendizaje, brindando el soporte necesario.

Además, siguiendo al citado autor y teniendo en cuenta el producto a conseguir, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado y un programa para resolverlo (p. 472), a través de la alternativa de solución más adecuada; cumpliendo así el modelo básico de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496). En el presente caso, se busca lograr coherencia y articulación en la gestión institucional de la Institución Educativa Politécnico “Rafael Loayza Guevara”, mediante mecanismos que establezcan la orientación de labores del personal directivo, docente y administrativo, al logro de los objetivos institucionales.

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501). Siendo pertinente en el presente caso, que a efecto de revertir la desintegración de la gestión escolar, se promueva el trabajo en equipo, mediante la participación de los docentes líderes pedagógicos con que cuenta la institución, con grados académicos de maestría y doctorados; además de las alianzas estratégicas con entidades educativas no gubernamentales.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.1 Plan de Acción

Después del análisis de las causas, referentes teóricos, conceptuales y alternativas de solución frente al problema priorizado: Desarticulación de los instrumentos de gestión de la I.E. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara, del distrito de Mariano Melgar-Arequipa. Se ha planteado como alternativa más pertinente y viable, la aplicación del planeamiento estratégico, en la construcción de los instrumentos de gestión institucional, para la mejora permanente del proceso enseñanza – aprendizaje.

El Plan de acción que se presenta, es una propuesta de mejoramiento del liderazgo pedagógico de corto plazo, se sustenta en la información obtenida durante la etapa de diagnóstico y se relaciona con la alternativa de solución propuesta.

El presente Plan de acción, permitirá saber cuándo exactamente se debe realizar las actividades requeridas, a efecto de lograr el objetivo que se busca, permitirá también establecer indicadores de avance, para identificar los recursos que necesitamos, además para saber qué acciones están dando resultado y cuáles son las medidas que debemos tomar para mejorar las que no están funcionando. Los posibles riesgos o dificultades que se pudieran presentar y frente a ellos, las propuestas de mejora para superarlos.

La importancia y pertinencia del Plan de Acción que se presenta, radica en que se empleará un ciclo permanente de transformación y mejoramiento institucional; este ciclo está basado en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, el cual está orientado a optimizar el nivel de la gestión escolar. Además, nos ayuda a alinear el Proyecto Educativo Institucional con la realidad socioeducativa de nuestros estudiantes, las demandas y expectativas de las familias y los resultados esperados por la propia organización escolar. Permitiendo así mismo, fortalecer el rol como líder pedagógico, considerando las cinco dimensiones o práctica del liderazgo propuesto por Viviane Robinson y el planteamiento de alternativas de solución relacionándolo con los procesos

de gestión escolar, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo).

4.1.1 Objetivos

Objetivo general:

Elaborar una propuesta de gestión institucional con coherencia y articulación de los instrumentos de gestión institucional, diseño, ejecución y evaluación, implementando el planeamiento estratégico, en la IE. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara, del distrito de Mariano Melgar – Arequipa.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Establecer un programa de implementación, en el manejo adecuado del planeamiento estratégico para el personal directivo y jerárquico de la I.E.

Objetivo específico 2: Elaborar un programa de capacitación y actualización, para el personal docente y administrativo, que sensibilice y comprometa el cumplimiento de sus deberes, funciones y rol en la gestión institucional y los órganos de participación, con eficiencia y eficacia, contribuyendo a la imagen institucional.

Objetivo específico 3: Implementar un programa de estrategias colaborativas con las familias, que sensibilice a los padres de familia, para que se identifiquen y participen de la gestión institucional, generando propuestas que contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad educativa.

4.1.2 Participantes

El Plan de acción liderado por el órgano directivo de la Institución educativa, se implementará siempre y cuando se cuente con el apoyo del equipo directivo y comunidad educativa de la I.E. Colegio Diversificado Industrial Politécnico “Rafael Santiago Loayza Guevara” del Distrito de Mariano Melgar, Provincia de Arequipa. A continuación se detalla los actores encargados de asegurar, que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de encargarse de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de acción, nos referimos al equipo de autoevaluación, siendo como sigue:

Tabla 02
Relación de participantes – Equipo de Autoevaluación

N°	DOCENTES	CARGO
1	Wilson Raúl Herrera Jiménez	Director
2	Jakeline Mamani Ureta	SubDirectora de Áreas Técnicas
3	Héctor Yuca Grovas	SubDirector de Formación General
4	Jorge Patiño Andrade	Jefe de Taller
5	Fredy Mendoza Espinoza	Jefe de Taller
6	Jimmy Casani Chávez	Jefe de Taller
7	Carlos Alberto Flores Congona	Coordinador Pedagógico - CONEI
8	Sócrates Solórzano Apaza	Coordinador Pedagógico
9	Betty Coaguila Lazo	Coordinadora Pedagógica
10	María Elena Polanco Núñez	Coordinadora Pedagógica
11	Procopio Policarpio Llayque Chara	Coordinador Pedagógico
12	John Choque Castillo	Coordinador de Tutoría
13	Roxana Niño de Guzmán Sánchez	Coordinadora Administrativa de Recursos Educativos (CARE)
14	Ana Cecilia Tarifa Larico	Coordinadora de Innovación y Soporte Tecnológico (CIST)
15	Juan Carlos Mamani Huamaní	Coordinador de Innovación y Soporte Tecnológico (CIST)
16	Wang Lin Larico Coa	Psicóloga
17	Carol Miranda Hílasaca	Responsable del Aula de Innovación Pedagógica (AIP)
18	Fernando Coaquira Llanos	Docente CONEI
19	Yudy Villegas Alvares	Auxiliar de Educación
20	Sandra Apaza Paucar	Auxiliar de Laboratorio (personal administrativo)
21	Jimmy Velasco Rosas	Auxiliar de Sistema Administrativo – CONEI (personal administrativo)
22	Isidro Casani Rodríguez	Secretaria de la Institución Educativa (personal administrativo)
23	Juanita Huamán Chise	Auxiliar de Biblioteca (personal administrativo)
24	Berling Chávez Cuarite	Presidente del Consejo Directivo de la APAFA

- Población beneficiaria del plan de acción: 03 directivos, 03 jerárquicos, 64 docentes, 17 administrativos y 925 estudiantes.
- 660 Padres de familia

4.1.3 Acciones

Como consecuencia de la identificación del problema, el análisis de las causas y habiendo precisado los objetivos, se propone las acciones que constituyen el componente del Plan de acción que, con su ejecución permitirá el logro de los objetivos planteados. En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas.

Tabla N° 03

OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ACCIONES PROPUESTAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
Establecer un programa de implementación, en el manejo adecuado del planeamiento estratégico para el personal directivo y jerárquico de la I.E.	Debilidades en el manejo de planeamiento estratégico de la Institución Educativa.	Capacitación al personal directivo y Jerárquico en planeamiento estratégico.
		Revisión y reformulación de los instrumentos de gestión: PEI, PAT.
		Evaluación de la gestión de la Institución Educativa.
Elaborar un programa de capacitación y actualización, para el personal docente y administrativo, que sensibilice y comprometa el cumplimiento de sus deberes, funciones y rol en la gestión institucional y los órganos de participación, con eficiencia y eficacia, contribuyendo a la imagen institucional.	Debilidades en el manejo de estrategias para la gestión participativa del talento humano. El personal docente y administrativo, realizan sus deberes y/o funciones sin tomar en cuenta las propuestas de la institución educativa.	Conformación de círculos de interés aprendizaje sobre normas y órganos de participación.
		Revisión y reformulación del RI y PCI.
		Formulación de una propuesta organizacional.
		Capacitación al personal administrativo para cumplir sus funciones.
		Formulación del manual de procedimientos administrativos.
Implementar un programa de estrategias colaborativas con las familias, que sensibilice a los padres de familia, para que se identifiquen y participen de la gestión institucional, generando propuestas que contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad educativa.	Limitada participación de los padres de familia (APAFA) en la gestión institucional. Realizan su POA sin considerar las necesidades y propuestas institucionales.	Organización de talleres de sensibilización y capacitación sobre órganos de participación, CONEI, APAFA, Comités de talleres y Comités de aulas.
		Promoción y fortalecimiento de la escuela de padres, haciéndolos más frecuentes y participativos.

El logro del primer objetivo específico es fortalecer en los directivos y jerárquicos el manejo del planeamiento estratégico de la Institución Educativa, para ello se desarrollará tres acciones: la primera capacitación al personal directivo y Jerárquico en planeamiento estratégico, cuya meta es el 95% de directivos y jerárquicos asistentes a 6 jornadas, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para las jornadas, la convocatoria, ejecución e informe de evaluación de la actividad; la segunda acción revisión y reformulación de los instrumentos de gestión: PEI, PAT. Cuya meta es 02

instrumentos de gestión: PEI, PAT articulados en 6 jornadas, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para las jornadas, la conformación de equipos de trabajo, ejecución e informe de evaluación de la actividad y la tercera acción evaluación de la gestión de la Institución Educativa, cuya meta es el 100% de actividades del PAT evaluadas en 10 jornadas mensuales, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para las jornadas, la conformación de equipos de trabajo, ejecución e informe de evaluación de cada jornada.

El logro del segundo objetivo específico es capacitar y actualizar al personal docente y administrativo, para el eficiente cumplimiento de sus deberes y/o funciones, como órganos de participación en la gestión institucional. Para ello se desarrollará 03 acciones para el personal docente y 03 acciones para el personal administrativo: la primera, es la conformación de círculos de inter aprendizaje sobre normas y órganos de participación, cuya meta es el 100% de docentes asistentes a 2 jornadas mensuales, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para las jornadas, la convocatoria, ejecución e informe de evaluación de la actividad; la segunda acción es la Revisión y reformulación del RI y PCI. cuya meta es la revisión y reformulación del Reglamento Interno y articulación de las áreas en el Proyecto Curricular Institucional en 4 jornadas mensuales, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para las jornadas, la conformación de comisiones, ejecución e informe de evaluación de la actividad. La tercera acción es la formulación de una propuesta organizacional, cuya meta es la formulación de un manual de organización y funciones en 03 jornadas en un mes, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para la jornada, la conformación de comisiones, ejecución e informe de evaluación de la actividad. La cuarta acción es la Capacitación al personal administrativo para cumplir sus funciones, cuya meta es el 95% de personal administrativo asistente a 2 jornadas mensuales, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para las jornadas, la convocatoria, ejecución e informe de evaluación de la actividad. La quinta acción es la formulación del manual de procedimientos administrativos, cuya meta es la formulación de un manual de procedimientos administrativos en 02 jornadas en un mes, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para la jornada, la conformación de comisiones, ejecución e informe de evaluación de la actividad. La sexta acción es la formulación de un plan de supervisión y aplicación de fichas de supervisión y monitoreo al personal administrativo,

cuya meta es la formulación de un plan de supervisión y monitoreo a 14 administrativos, mediante fichas de supervisión en 02 jornadas en un mes y monitoreos quincenales, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para las jornadas, la conformación de comisiones, elaboración del cronograma de supervisión y/o monitoreo, ejecución e informe de evaluación de la actividad.

El logro del tercer objetivo específico es sensibilice a los padres de familia, para que se identifiquen y participen de la gestión institucional, mediante estrategias colaborativas, para ello se desarrollará 02 acciones: La primera es la Organización de talleres de sensibilización y capacitación sobre órganos de participación, CONEI, APAFA, Comités de talleres y Comités de aulas, cuya meta es el 90% de padres de familia representantes de comités de aula, talleres y CONEI, asistentes a 2 jornadas por mes, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para las jornadas, la convocatoria, ejecución e informe de evaluación de la actividad; la segunda acción es la promoción y fortalecimiento de la escuela de padres, haciéndolos más frecuentes y participativos, cuya meta es el 90% de padres de familia por grados, asistentes a 4 jornadas anuales, esta acción comprende las actividades como la elaboración de la hoja de ruta para las jornadas, la convocatoria, ejecución e informe de evaluación de la actividad.

Todas las acciones programadas, serán exitosas, pues la institución educativa, cuenta con el apoyo de las directivas de padres de familia de los comités de aulas y comités de talleres, así también se cuenta con el apoyo de aliados estratégicos, como algunas universidades y entidades del nivel superior, además de contar con ingresos económicos que hacen viables las actividades propuestas.

4.1.4 Técnicas e instrumentos

Para la implementación de acciones, se requiere el uso de determinadas técnicas e instrumentos, la calidad de estos determinará el éxito de las acciones que se programe y por tanto el logro de los objetivos. Las técnicas e instrumentos propuestos en el siguiente cuadro, servirán para el recojo y análisis de la información que se requiera a lo largo de la ejecución del Plan de acción, siendo como sigue:

Tabla N° 04

Técnicas e instrumentos a utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario
Observación	Ficha de análisis documental Cuaderno de campo Ficha de acompañamiento
Bitácora	Ficha de control de la eficiencia del servicio

No obstante, para hacerlo sostenible en el tiempo, se requerirá realizar cada dos años la autoevaluación de la gestión institucional, como parte de un ciclo bienal de mejoramiento continuo, haciendo uso de la matriz de evaluación establecida y formulada por el (SINEACE), conforme a sus 5 factores y 12 estándares respectivos: “Dirección Institucional, Soporte al Desempeño Docente, Trabajo conjunto con las familias y la comunidad, Uso de la Información y la infraestructura y recursos para el aprendizaje”.

4.1.5 Recursos humanos y materiales

Para la ejecución de las actividades establecidas, es indispensable contar con determinados recursos humanos, técnicos y materiales. Se detalla a continuación, los recursos que serán necesarios para la ejecución del plan de acción.

Recursos humanos:

- Equipo de especialistas de San Pablo, UNSA, Universidad Continental, en temas varios (Planeamiento estratégico, Clima institucional, PEI, RI, PCI).
- Equipo Directivo.
- Equipo de autoevaluación - calidad.
- Psicólogo

Recursos materiales:

- Sala-ambiente de reunión
- Laptops con Internet
- Cañón multimedia.
- Pizarra acrílica.
- USB.
- Folletos - Materiales impresos (fotocopias)
- CDs
- Materiales de escritorio (Papel Bond, Lapiceros, Plumones, Papelotes, cinta masking tape).

4.1.6 Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción, se detalla en el presente cuadro, el mismo que presenta el límite de costos que deben tenerse en cuenta en la consecución de cada una de las actividades propuestas en el Plan de Acción. Para ello se cuenta con ingresos propios de la institución educativa; así como el apoyo de económico de los padres de familia (APAFA). Además la institución educativa, cuenta con aliados estratégicos, como algunas Universidades y ONGs, para el apoyo de especialistas, en la capacitación de temas varios.

Tabla N° 05

ACTIVIDADES TAREAS	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Capacitación al personal directivo y Jerárquico en planeamiento estratégico.	Sala-ambiente de reunión Capacitador Especialista en el tema Equipos audiovisuales (Laptop con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Folletos - Materiales impresos (fotocopias) Materiales de escritorio (Plumones, Papelotes, cinta masking tape) Refrigerios	06	S/. 500.00	Recursos Propios
Revisión y reformulación de los instrumentos de gestión: PEI, PAT.	Sala-ambiente de reunión Especialista facilitador Equipos audiovisuales (Laptops con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Materiales impresos (fotocopias del PEI-PAT), por grupos. Materiales de escritorio (Papel Bond, Lapiceros, Plumones, Papelotes, cinta masking tape) Refrigerios	06	S/. 800.00	Recursos Propios y de APAFA
Evaluación de la gestión de la Institución Educativa.	Sala-ambiente de reunión Equipos audiovisuales (Laptop Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Materiales impresos (fotocopias de planes, informes, cronogramas, etc). Materiales de escritorio (Papel Bond, Lapiceros, Plumones) Refrigerios	09	S/. 360.00	Recursos Propios
Conformación de círculos de ínter aprendizaje sobre normas y órganos de participación.	Sala-ambiente de reunión Equipos audiovisuales (Laptops con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica.	02	S/. 200.00	Recursos Propios

	Folletos - Materiales impresos (fotocopias) Materiales de escritorio (Plumones, Papelotes, cinta masking tape) Refrigerios			
Revisión y reformulación del RI y PCI.	Sala-ambiente de reunión Especialista facilitador Equipos audiovisuales (Laptops con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Materiales impresos (fotocopias del RI, PCI), por grupos y/o Áreas. Materiales de escritorio (Papel Bond, Lapiceros, Plumones, Papelotes, cinta masking tape) Refrigerios	03	S/. 500.00	Recursos Propios
Formulación de una propuesta organizacional.	Sala-ambiente de reunión Equipos audiovisuales (Laptops con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Materiales impresos (fotocopias) Materiales de escritorio (Papel Bond, Lapiceros, Plumones, Papelotes, cinta masking tape) Refrigerios	01	S/. 200.00	Recursos Propios
Capacitación al personal administrativo para cumplir sus funciones.	Sala-ambiente de reunión Capacitador Especialista en el tema Equipos audiovisuales (Laptop con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Folletos - Materiales impresos (fotocopias) Materiales de escritorio (Plumones, papel bon) Refrigerios	03	S/. 300.00	Recursos Propios
Formulación del manual de procedimientos administrativos.	Sala-ambiente de reunión Equipos audiovisuales (Laptops con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Materiales impresos (fotocopias) Materiales de escritorio (Papel Bond, Lapiceros, Plumones, Papelotes, cinta masking tape) Refrigerios	01	S/. 200.00	Recursos Propios
Formulación de un plan de supervisión y aplicación de fichas de supervisión/monitoreo al personal administrativo.	Sala-ambiente de reunión Equipos audiovisuales (Laptop con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Materiales impresos (fotocopias) Materiales de escritorio (Papel Bond, Lapiceros, Plumones, Papelotes, cinta masking tape) Refrigerios	05	S/. 150.00	Recursos Propios

Organización de talleres de sensibilización y capacitación sobre órganos de participación, CONEI, APAFA, Comités de talleres y Comités de aulas.	Sala-ambiente de reunión Capacitador Especialista en el tema Facilitadores (Prof. Coordinadores Pedagógicos y Tutoría) Equipos audiovisuales (Laptop con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Folletos - Materiales impresos (fotocopias) Materiales de escritorio (Plumones, Papelotes, cinta masking tape) Refrigerios	02	S/. 500.00	Recursos de APAFA
Promoción y fortalecimiento de la escuela de padres, haciéndolos más frecuentes y participativos.	Sala-ambiente de reunión Capacitadores Especialistas en temas de interés por grados. Facilitadores (Prof. Coordinadores Pedagógicos y Tutoría) Equipos audiovisuales (Laptop con Internet, Cañón multimedia) USBs Pizarra acrílica. Folletos - Materiales impresos (fotocopias) Materiales de escritorio (Plumones, Papelotes, cinta masking tape) Refrigerios	04	S/. 1000.00	Recursos de APAFA
TOTAL			S/. 4710.00	

4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

Luego de haber detallado todos los elementos de la propuesta de Plan de Acción, se presenta la matriz de planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo específico, las acciones, responsables, recursos, la duración claramente definida de ejecución y el cronograma en el que se realizará cada una de las acciones previstas.

4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Terminada la planificación, es necesario detallar la matriz de monitoreo y evaluación, comprendiendo que, el monitoreo es muy importante, dado que, siendo un proceso sistemático que se realizará en momentos determinados de la implementación del Plan de Acción, nos permitirá recoger información relevante de su ejecución, con el fin de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que nos conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La siguiente matriz que se presenta en la Tabla N° 08 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.

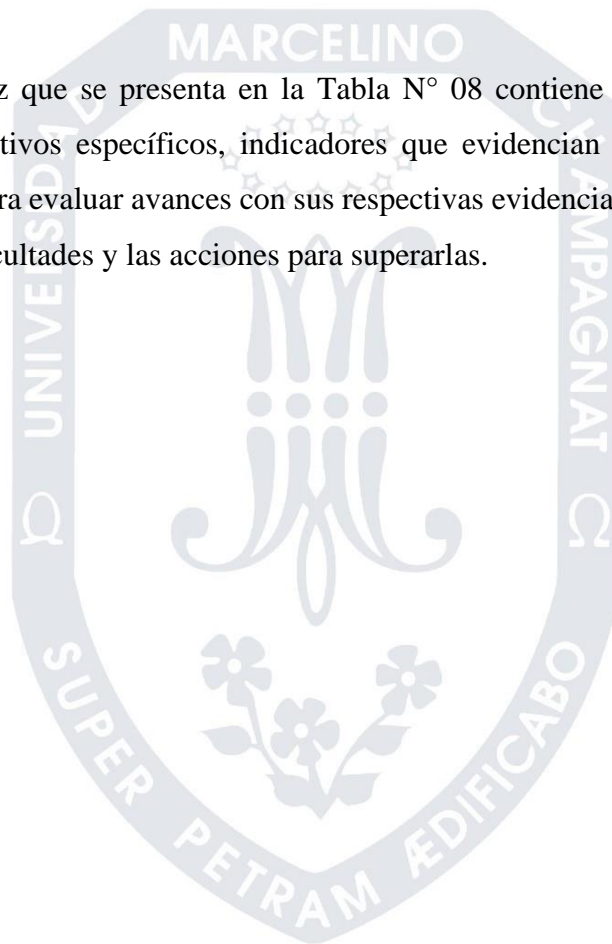


Tabla N° 07
MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Establecer un programa de implementación, en el manejo adecuado del planeamiento estratégico para el personal directivo y jerárquico de la I.E.	Capacitación al personal directivo y Jerárquico en planeamiento estratégico.	% del personal directivo y jerárquico que participan en las jornadas de capacitación para manejo del planeamiento estratégico, en el I semestre del 2019.	03 Directivos 03 Jerárquicos 06 jornadas				Identificación Institucional. Registro de asistencia. Actas de jornadas de capacitación.	Indisposición y falta de compromiso de algunos Directivos y Jerárquicos.	Sensibilización para mayor compromiso con el liderazgo pedagógico, liderando la IE. en busca de una Educación de Calidad.
	Revisión y reformulación de los instrumentos de gestión: PEI, PAT.	% de los Instrumentos de Gestión que son reformulados y articulados, en función a la planeación estratégica, en el I semestre del 2019.	02 instrumentos de gestión (PEI, PAT) 06 jornadas				Ficha de Evaluación de Instrumentos de Gestión. Matriz de articulación de Instrumentos de Gestión.	Temor por asumir los nuevos retos que se plantean con la gestión	Sensibilización a asumir nuevos retos y paradigmas del Sector Educación, identificados con las necesidades y expectativas de los estudiantes.

	Evaluación de la gestión de la Institución Educativa.	% de actividades institucionales evaluadas mensualmente de marzo a diciembre del 2019 y a través del Informe de gestión anual (IGA)	100% de actividades del PAT e informe de gestión anual del Director (IGA) 10 jornadas			Ficha de Evaluación de la Gestión institucional. Ficha de análisis documental Círculo de contingencia	Falta de compromiso de algunos Directivos, Jerárquicos y docentes.	Sensibilización para mayor compromiso con la I.E. en busca de aprendizajes de Calidad.
Elaborar un programa de capacitación y actualización, para el personal docente y administrativo, que sensibilice y comprometa el cumplimiento de sus deberes, funciones y rol en la gestión institucional y los órganos de participación, con eficiencia y eficacia, contribuyendo a la imagen institucional.	Conformación de círculos de inter aprendizaje sobre normas y órganos de participación.	% de docentes que asisten a los círculos de interaprendizajes e intercambian experiencias con docentes de otras instituciones a través de plataformas virtuales y boletines, en marzo y abril del 2019.	21 docentes del área técnica y 35 de ciencias humanidades. 02 jornadas por mes			Registro de asistencia. Actas de reunión de capacitación.	Docentes desmotivados a cumplir nuevos roles/ Innovaciones.	Sensibilización e identificación para lograr el compromiso y participación del personal de la I.E.
	Revisión y reformulación del RI y PCI.	% de docentes que participan de la reformulación del RI y PCI. % de docentes que articulan convenientemente las áreas de un modo horizontal, en mayo, junio, julio y agosto del 2019.	01 Reglamento Interno y 01 Proyecto Curricular Institucional reformulados y articulados. 04 jornadas por mes.			Ficha de Evaluación de Instrumentos de Gestión. Matriz de articulación de Instrumentos de Gestión.	Poco compromiso de docentes Coordinadores y Tutores.	Sensibilización y estímulo para mayor compromiso con sus deberes como coordinadores y tutores.

Formulación de una propuesta organizacional.	% de Directivos y Jerárquicos que participan de la formulación de la propuesta organizacional, en el mes de agosto 2019.	01 Manual de organización y funciones, diseñado y ejecutado. 03 jornadas en el mes.				Manual de organización y funciones institucional.	Personal Jerárquico poco comprometido.	Sensibilización para mayor compromiso con sus deberes. Proactivos, propiciando el trabajo en equipo.
Capacitación al personal administrativo para cumplir sus funciones.	% de personal administrativo que asisten a la capacitación, en marzo, junio y setiembre del 2019.	14 administrativos capacitados en su función. 02 jornadas por mes.				Registro de asistencia. Actas de reuniones de capacitación.	Indisposición y actitud negativa de algunos administrativos.	Sensibilización para mayor compromiso con sus funciones.
Formulación del manual de procedimientos administrativos.	% de administrativos que participan de la formulación del Manual de Procedimientos, en el mes de agosto 2019.	01 Manual de Procedimientos diseñado y ejecutado. 02 jornadas en el mes.				Manual de Procedimientos administrativos.	Personal administrativo poco comprometido.	Sensibilización para mayor compromiso con la I.E., contribuyendo proactivamente al logro de los fines y objetivos Institucionales.
Formulación de un plan de supervisión y aplicación de fichas de supervisión/monitoreo al personal administrativo.	% de integrantes del CONEI y administrativos que participan de la formulación del Plan y diseño de las fichas de supervisión y monitoreo para el personal	01 Plan de supervisión y diseño de las fichas de supervisión y monitoreo para el personal administrativo, en 02 jornadas y				Plan de supervisión y monitoreo de desempeño de personal administrativo.	Indisposición de algunos administrativos.	Jornadas de reflexión, Coaching, en habilidades socioemocionales.

		administrativo, en el mes de marzo 2019. Aplicación de fichas desde el mes de abril a diciembre 2019	aplicación de fichas quincenalmente.						
Implementar un programa de estrategias colaborativas con las familias, que sensibilice a los padres de familia, para que se identifiquen y participen de la gestión institucional, generando propuestas que contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad educativa.	Organización de talleres de sensibilización y capacitación sobre órganos de participación, CONEI, APAFA, Comités de talleres y Comités de aulas.	% de Padres de Familia del CONEI, APAFA, Comités de Talleres y Comités de aulas, que asisten a la capacitación, en los meses de abril y agosto 2019.	200 Padres de Familia representantes del CONEI, APAFA, Comités de talleres y Comités de aulas, participan en la gestión institucional. 02 jornadas por mes				Tarjetas y/o Registro de asistencia. Actas de reuniones.	Indisposición de algunos padres de familia.	Sensibilización a los padres de familia, para mayor compromiso e identificación con la Institución Educativa.
	Promoción y fortalecimiento de la escuela de padres, haciéndolos más frecuentes y participativos.	% de Padres de Familia que participan en las jornadas de escuela de padres por grados, en los meses de abril, junio, agosto y octubre del 2019	660 Padres de Familia participan en las jornadas de escuela de padres por grados. 01 jornada por mes.				Tarjetas y/o Registro de asistencia. Actas de reuniones.	Poco compromiso e identificación de los Padres de familia con la I.E.	Sensibilización a los padres de familia, promoviendo mayor participación en la formación integral de sus hijos.

4.2 Validación de la propuesta

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta de Plan de Acción que presentamos, ha sido sujeta de valoración en sus potencialidades, por medio del método de criterio de especialistas. Para ello, un especialista en gestión escolar y liderazgo pedagógico ha procedido a valorar la propuesta a través de la administración de la ficha de consulta, que contiene los siguientes aspectos de valoración: factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, validez y originalidad.

4.4.1 Resultados de validación

Como resultado de la aplicación de la ficha de consulta a especialistas, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla N° 08

Resultados de validación

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN		
		Muy bueno	Bueno	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.		X	
Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros		X	
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes		X	
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico		X	
Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.	X		
Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.		X	

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta:

III. Aportes y/o sugerencias para el perfeccionamiento de la propuesta del Plan de Acción

La argumentación del plan de acción y la propuesta elegida está articulada pero sería muy importante fortalecer incluir la propuesta teórica del liderazgo pedagógico del directivo, sus condiciones, especialmente de los investigadores consultados en la segunda especialidad tales como Robinson, Leithwood, y Bolívar, porque tendría un soporte técnico con experiencias positivas reales en cada caso, desarrolladas y analizadas en el marco del programa.

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado:

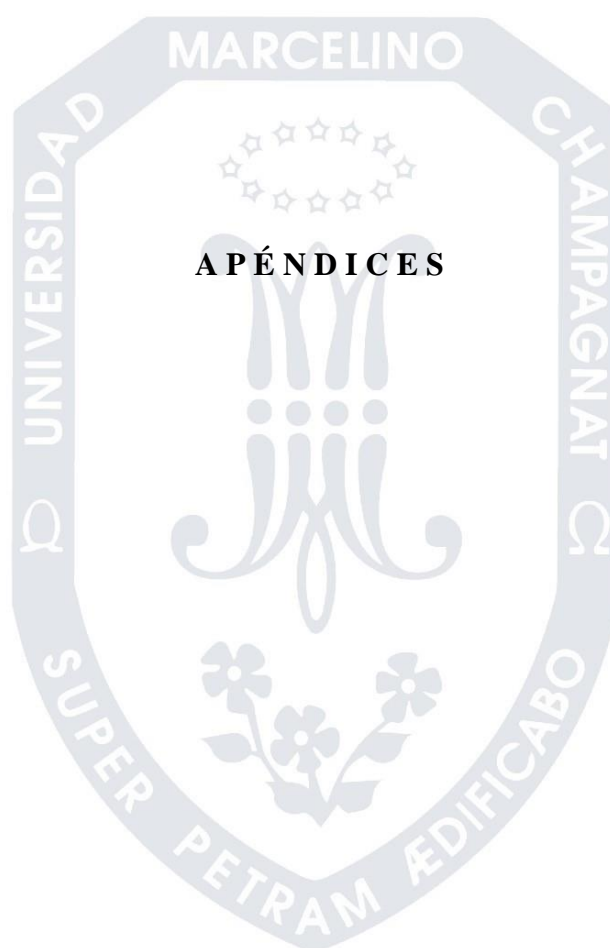
IV. Opinión de aplicabilidad

La aplicabilidad es factible de ejecutar en la gestión escolar con liderazgo pedagógico y es el director quien debe guiar y conducir la ejecución de la presente propuesta.

REFERENCIAS

- MINEDU (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela. Lima. Minedu.
- MINEDU (2016a). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Fascículo N° 1. Lima. Minedu.
- MINEDU (2016b). Texto 1. Dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución Educativa. Lima. Minedu.
- MINEDU (2016c). Texto del módulo 2. Planificación escolar. La toma de decisiones informadas. Lima. Minedu.
- MINEDU (2017a). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Fascículo N° 2. Lima. Minedu.
- MINEDU (2017b). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Fascículo N° 3. Lima. Minedu.
- MINEDU (2017c). Texto del módulo 3. Participación y clima institucional. para una organización escolar efectiva. Lima. Minedu.
- MINEDU (2017d). Texto del módulo 4. Gestión curricular, comunidad de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Lima. Minedu.
- MINEDU - Representación de la UNESCO en Perú (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima-Perú.
- Compromisos de gestión escolar (R.M. N° 657-2017-MINEDU, numeral 5.2.3.1 De los instrumentos de gestión). Lima Perú.
- IPEBA – SINEACE (2013). ¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular, segunda edición. Lima-Perú.
- SINEACE (2014). Matriz de evaluación de la calidad de la gestión de instituciones de educación básica regular (actualización. versión 2.0) oficializada mediante resolución de presidencia del consejo superior N° 071-2014-COSUSINEACE. Lima-Perú.
- División de Educación General del Ministerio de Educación de Chile (2015). “Orientaciones: Articulación de los instrumentos de gestión, para el mejoramiento educativo en las escuelas y liceos”.

- SubSecretaría de educación básica de la escuela pública Mexicana, Programa escuelas de calidad (2010). Modelo de gestión educativa estratégica, Modulo I. 2da edición. México D.F.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ta edición. México: McGraw-Hill.
- Montenegro Sánchez, E. O. (2017). “Propuesta de planeamiento estratégico en la I.E. 1286 para mejorar la calidad del servicio”, en el distrito de La Molina en Lima-Perú.
- Rodríguez Cabos, M. (2018). “Propuesta de Gerencia Educativa basado en la Teoría del Planeamiento Estratégico para mejorar el Clima Institucional del ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” Cajamarca-Perú.
- Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo (2005), aprobado por D.S. N° 009-2005-ED. Lima-Perú.
- (Lück, 2000: 3).
- Doctor Francisco Farro (2002)
- Tomás Miklos (2002), Ponencia presentada en el V Encuentro de Estudios Prospectivos en Guadalajara – México



APÉNDICES

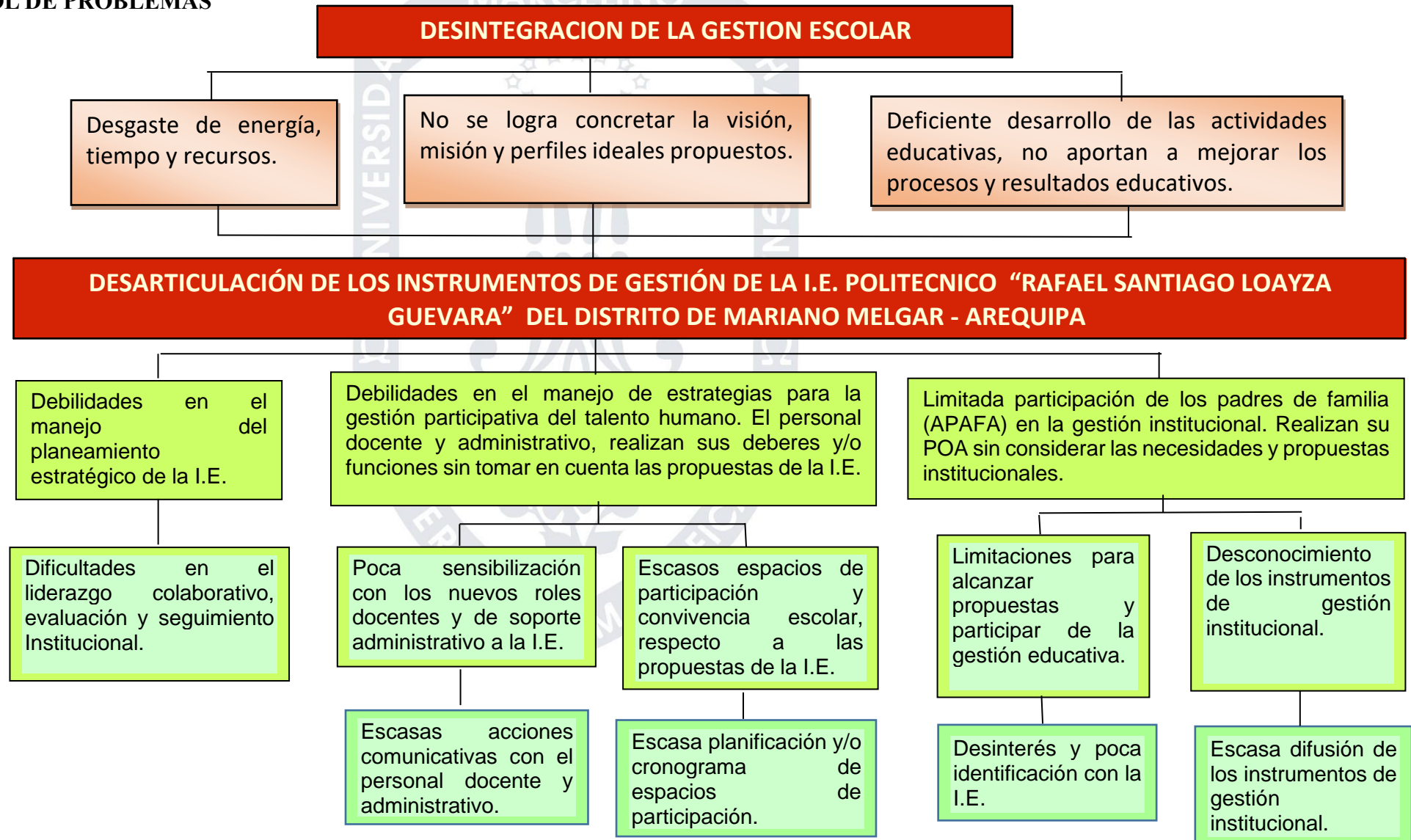
Apéndice 1

Matriz de consistencia

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	MÉTODO
Desarticulación de los instrumentos de gestión de la I.E. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara, del distrito de Mariano Melgar-Arequipa.	¿Cómo gestionar la articulación de los instrumentos de gestión de la I.E. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara, del distrito de Mariano Melgar – Arequipa.	➤ Desarrollar la articulación de los instrumentos de gestión institucional, a través de la implementación del planeamiento estratégico, para la mejora permanente del proceso enseñanza – aprendizaje.	➤ Elaborar una propuesta de gestión institucional con coherencia y articulación de los instrumentos de gestión institucional, diseño, ejecución y evaluación, implementando el planeamiento estratégico, en la IE. Politécnico Rafael Santiago Loayza Guevara, del distrito de Mariano Melgar – Arequipa.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un programa de implementación, en el manejo adecuado del planeamiento estratégico para el personal directivo y jerárquico de la I.E. • Elaborar un programa de capacitación y actualización, para el personal docente y administrativo, que sensibilice y comprometa el cumplimiento de sus deberes, funciones y rol en la gestión institucional y los órganos de participación, con eficiencia y eficacia, contribuyendo a la imagen institucional. • Implementar un programa de estrategias colaborativas con las familias, que sensibilice a los padres de familia, para que se identifiquen y participen de la gestión institucional, generando propuestas que contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad educativa. 	<p><u>Enfoque:</u> Cualitativo</p> <p><u>Tipo de investigación:</u> Aplicada</p> <p><u>Diseño:</u> Investigación acción participativa.</p>

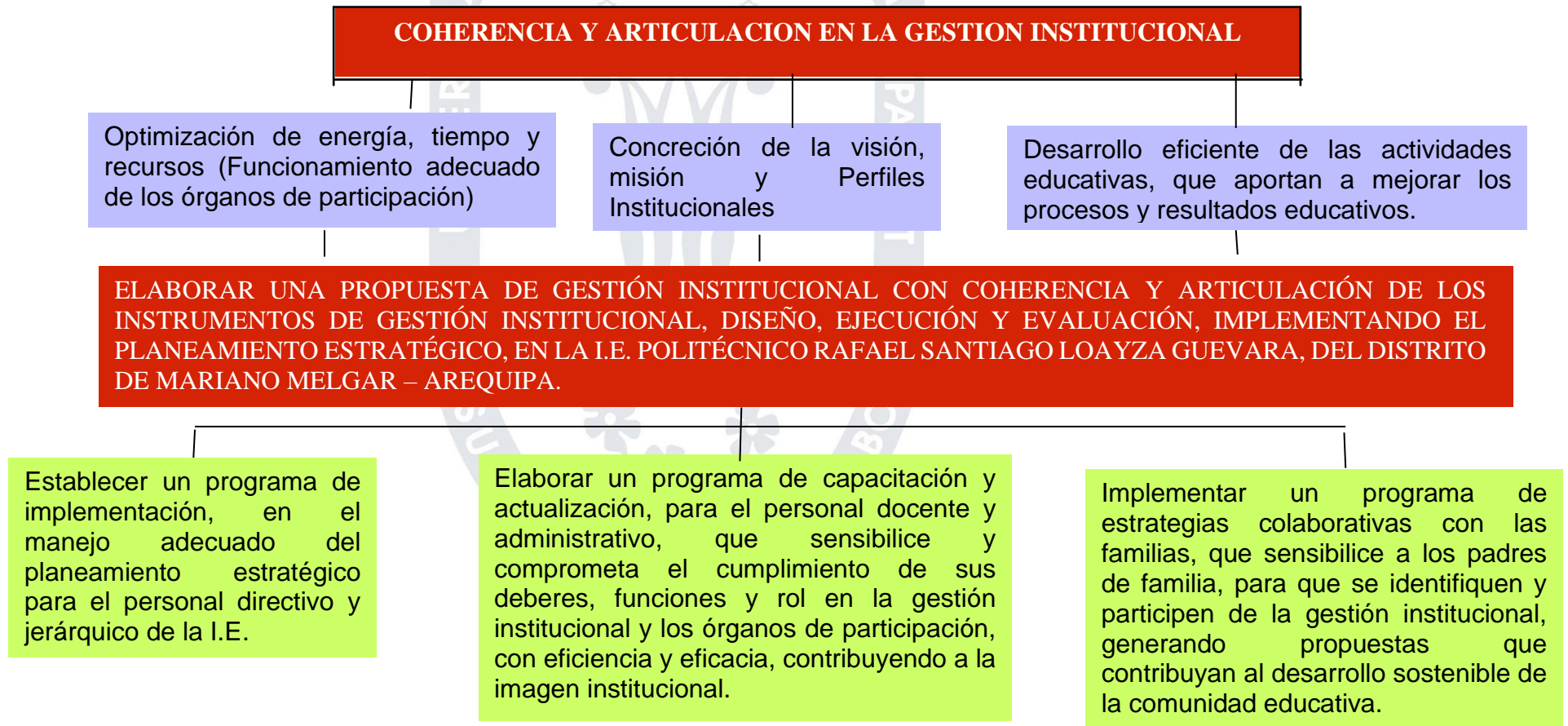
Apéndice 2

ARBOL DE PROBLEMAS



Apéndice 3

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Apéndice 4

Instrumentos: Fichas de Análisis documental y encuestas del SINEACE

Resultados del diagnóstico

Resultados de Autoevaluación SINEACE – I.E. Politécnico Rafael Loayza Guevara

FACTOR	ESTANDAR	PUNTAJE / COLOR	ETAPA
DIRECCIÓN INSTITUCIONAL 2.13 (calificativo del factor)	1.-Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes.	1.64	Poco Avance
	2.- Aseguramos que nuestro proyecto curricular responda a altas expectativas respecto al desempeño de los estudiantes, sea pertinente e inclusivo y oriente el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.	2.28	Poco Avance
	3.-Contamos con un estilo de liderazgo participativo que asegura el mantenimiento de una visión común, y la adecuada organización y articulación de nuestras funciones para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.	2.46	Poco Avance
SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE 2.33 (calificativo del factor)	4.- Gestionamos la asignación de un equipo docente idóneo y contamos con mecanismos de soporte continuo para su desarrollo profesional y la mejora permanente de la práctica pedagógica.	1.77	Poco Avance
	5. Implementamos estrategias que aseguran que el PCIE se traduzca en programaciones curriculares pertinentes y coherentes para lograr las competencias, atendiendo a la diversidad de los estudiantes.	2.42	Poco Avance
	6.- Desarrollamos acciones pedagógicas que aseguran que todos los estudiantes desarrollen las competencias esperadas.	2.79	Poco Avance
TRABAJO CONJUNTO CON LAS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD 2.23 (calificativo del factor)	7. Trabajamos de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencian el proceso de enseñanza aprendizaje.	1.88	Poco Avance
	8. Trabajamos de manera conjunta con las familias y diversos actores de la comunidad, en el diseño e implementación de estrategias que den soporte a la formación de los estudiantes.	2.58	Poco Avance
USO DE LA INFORMACIÓN 1.82 (calificativo del factor)	9. Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes, para identificar oportunidades de mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.	2.14	Poco Avance
	10. Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.	1.50	Poco Avance
INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE. 2.17 (calificativo del factor)	11. Gestionamos y hacemos un uso adecuado de la infraestructura y recursos que dan soporte al desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	2.53	Poco avance
	12. Gestionamos de manera transparente los recursos que dan soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.	1.81	Poco avance

L E Y E N D A			
ETAPA	PUNTAJES		COLOR
En inicio	1	1.5	
Poco Avance	1.5	3	
Avance Significativo	3	3.7	
Logrado	3.7	4	

Evidencias



LOGOTIPOS DE LA 10 ESPECIALIDADES DEL AREA TECNICA

“POLITÉCNICO RAFAEL LOAYZA GUEVARA”



“NADIE AMA LO QUE NO CONOCE”