

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS DE GRADO**

**GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA ESTUDIO EN  
LA U.E. MARTÍN CÁRDENAS HERMOSO "D"**

**(Tesis para optar el grado de Licenciatura en Ciencias  
de la Educación)**

**POSTULANTE: UNIV. LIZETH ESTEFANI EYZAGUIRRE ZOTES**

**TUTOR: DR. JUAN EDUARDO GARCÍA DUCHEN PhD.**

**LA PAZ – BOLIVIA  
2022**

## **DEDICATORIA**

*Dedico esta Tesis principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional. A mi Mamita, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.*

*A mis hijos quien son la luz que ilumina el paso de los días y por quien ningún esfuerzo ni sacrificio es vano.*

## *AGRADECIMIENTO*

*Agradecemos primeramente a Dios por darnos las fuerzas y sabiduría por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo. Agradecemos a la Carrera Ciencias de la Educación de la UMSA por acogernos en nuestro proceso de formación profesional.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1. CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>1.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>20</b>
1.5.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES.....	20
1.5.1.1. Variable Independiente: GESTIÓN EDUCATIVA .....	20
1.5.1.2. Variable Dependiente: CALIDAD EDUCATIVA.....	20
<b>1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>22</b>
<b>1.7. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>24</b>
1.7.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL .....	24
1.7.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	25
1.7.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	25
1.7.4. CONVENIENCIA .....	25
<b>1.8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>26</b>
1.8.1. DELIMITACIÓN TEMÁTICA .....	26
1.8.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	26
1.8.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	26
<b>1.9. VISIÓN HORIZONTAL DEL CUERPO DE TESIS .....</b>	<b>27</b>
<b>2. CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>30</b>
2.1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL .....	30

2.1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO .....	31
2.1.3. POBLACIÓN.....	31
2.1.4. SERVICIOS BÁSICOS .....	32
2.1.4.1. Agua potable .....	32
2.1.4.2. Energía eléctrica.....	32
2.1.5. VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL .....	32
2.1.5.1. Visión Institucional.....	33
2.1.5.2. Misión Institucional .....	33
2.1.6. OBJETIVO INSTITUCIONAL .....	33
2.1.7. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	34
2.1.8. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES.....	34
<b>2.2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>35</b>
2.2.1. GESTIÓN. ....	35
2.2.2. GESTIÓN EDUCATIVA. ....	36
2.2.3. PERFIL DEL DIRECTOR. ....	39
2.2.4. GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MODELO EDUCATIVO SOCIOCOMUNITARIO PRODUCTIVO. ....	40
2.2.5. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	40
2.2.6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL .....	41
2.2.6.1. Estructura organizativa. ....	43
2.2.6.2. Organigrama.....	44
2.2.6.3. Manual de Funciones .....	44
2.2.6.4. Manual de Procedimientos Administrativos .....	45
2.2.7. GESTIÓN CURRICULAR .....	45
2.2.8. GESTIÓN COMUNITARIA .....	46
2.2.8.1. Características de la Participación Social Comunitaria en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo .....	47

2.2.9. PLANIFICACIÓN PARA LA EDUCACIÓN COMUNITARIA PRODUCTIVA.....	47
2.2.10. PROYECTO DE GESTIÓN ACADÉMICO INSTITUCIONAL Y CURRICULAR.....	49
2.2.11. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA .....	50
2.2.12. PLAN OPERATIVO ANUAL .....	51
2.2.13. PROYECTO SOCIOPRODUCTIVO.....	52
2.2.13.1. Importancia del PSP en el proceso educativo. ....	53
2.2.13.2 Articulación del proceso educativo a las actividades del plan de acción del PSP.....	54
2.2.13.3. Procesos de evaluación del Proyecto Socioproductivo (PSP).....	55
2.2.14. Los niveles de concreción y la planificación curricular.....	56
2.2.14.1. Niveles de concreción curricular .....	57
2.2.15. PLANIFICACIÓN CURRICULAR EN EL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN REGULAR.....	59
2.2.15.1. Plan Anual Bimestralizado .....	59
2.2.15.2. Plan de Desarrollo Curricular o Plan de Clase.....	60
2.2.15.3. Proceso de acompañamiento a la gestión educativa. ....	61
2.2.15.4. Criterios para el acompañamiento de la gestión curricular participativa. .	62
2.2.16. Gestión Educativa en el marco de la Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez.....	64
2.2.17. CALIDAD. ....	66
2.2.18. CONCEPTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA. ....	66
2.2.19. COMPONENTES DE LA CALIDAD EDUCATIVA. ....	67
2.2.20. INDICADORES DE LA CALIDAD EDUCATIVA.....	68
2.2.21. CALIDAD EDUCATIVA Y SISTEMA EDUCATIVO PLURINACIONAL. ....	69
2.2.22. CARACTERIZACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO PLURINACIONAL.....	69
2.2.23. PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA.....	70

2.2.24. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	72
2.2.24.1. Cultura organizacional .....	72
2.2.24.2. Clima Institucional.....	73
2.2.25. MARCO LEGAL.....	74
2.2.25.1. Constitución Política del Estado .....	74
2.2.25.2. Ley Educativa Avelino Siñani - Elizardo Pérez .....	75
<b>3. CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>77</b>
<b>3.1. TIPO DE LA INTERVENCIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO .....</b>	<b>77</b>
<b>3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE MUESTRA .....</b>	<b>78</b>
<b>3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS .....</b>	<b>79</b>
<b>3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y VALIDACIÓN.....</b>	<b>80</b>
<b>4. CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>82</b>
<b>4.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....</b>	<b>82</b>
4.1.1. ANÁLISIS DE GESTIÓN EDUCATIVA .....	82
4.1.1.1. Gestión administrativa institucional.....	82
4.1.1.2. Gestión curricular.....	94
4.1.1.3. Gestión comunitaria.....	99
4.1.2. ANÁLISIS DE CALIDAD EDUCATIVA.....	103
4.1.2.1. Existencia de organigrama .....	103
4.1.2.2. Existencia de manual de funciones .....	105
4.1.2.3. Existencia de manual de procedimientos administrativos.....	106
4.1.2.4. Análisis de clima institucional .....	108
4.1.2.5. Análisis de políticas de motivación .....	109
4.1.2.6. Análisis de estrategias metodológicas .....	110
4.1.2.7. Análisis de uso de recursos tecnológicos .....	112
4.1.2.8. Proceso de evaluación .....	113
4.1.2.9. Análisis de actitudes de tolerancia.....	115
<b>4.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR .....</b>	<b>123</b>

4.2.1. PREGUNTAS RELACIONADAS A GESTIÓN EDUCATIVA .....	123
4.2.2. PREGUNTAS DE CALIDAD EDUCATIVA .....	128
<b>4.3. ANÁLISIS Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>134</b>
4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL .....	135
4.3.1.1. Análisis de calificación de acuerdo a los estudiantes .....	136
4.3.1.2. Análisis de calificación de acuerdo a los docentes .....	139
4.3.2. RESULTADOS DE LA VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	143
<b>5. CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>145</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>145</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>157</b>
<b>6. CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>160</b>
<b>6.1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>160</b>
<b>6.2. PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN. ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>160</b>
6.2.1. OBJETIVOS .....	160
6.2.1.1. Objetivo General.....	160
6.2.1.2. Objetivos Específicos .....	161
6.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE ACCIÓN. ....	161
6.2.3. ACCIONES A SEGUIR.....	161
6.2.4. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN.....	162
<b>6.3. SEGUNDA LÍNEA DE ACCIÓN. ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....</b>	<b>162</b>
6.3.1. OBJETIVOS .....	162
6.3.1.1. Objetivo General.....	162
6.3.1.2. Objetivos Específicos .....	163
6.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE ACCIÓN. ....	163
6.3.3. ACCIONES A SEGUIR.....	163
6.3.4. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN.....	164

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>169</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalización de variables: Variable independiente .....	22
Cuadro N° 2 Operacionalización de variables: Variable dependiente .....	23
Cuadro N° 3 Visión horizontal del cuerpo de tesis .....	27
Cuadro N° 4 Planificación de la gestión educativa .....	51
Cuadro N° 5 Técnicas de recolección de información .....	80
Cuadro N° 6 Resultados de la verificación de Hipótesis .....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Valores de cálculo de la muestra de población estudiantil .....	78
Tabla N° 2 Calificación de la gestión educativa (Estudiantes) .....	136
Tabla N° 3 Calificación de la calidad educativa (Estudiantes) .....	137
Tabla N° 4 Correlación de Spearman (Estudiantes) .....	139
Tabla N° 5 Calificación de la gestión educativa (Docentes) .....	140
Tabla N° 6 Calificación de la calidad educativa (Docentes) .....	141
Tabla N° 7 Correlación de Spearman (Docentes) .....	142

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Gestión educativa en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo .....	40
Figura N° 2 Estructura organizativa de una institución educativa .....	42
Figura N° 3 Pautas para tomar en cuenta en la planificación de la educación socio-comunitaria .....	48
Figura N° 4 Proyecto Socio Productivo .....	52
Figura N° 5 Finalidad del Proyecto Socioproductivo .....	53
Figura N° 6 Estructura curricular de los campos y áreas de conocimiento .....	57
Figura N° 7 Planificación curricular .....	60
Figura N° 8 Componentes de la calidad educativa .....	68

Figura N° 9 Evaluación de la calidad educativa .....	71
--	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Conocimiento del proyecto de gestión académico institucional y curricular (Docentes) .....	82
Gráfico N° 2 Conocimiento del proyecto de gestión académico institucional y curricular (estudiantes) .....	83
Gráfico N° 3 Desarrollo de acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso administrativo institucional (docentes) .....	84
Gráfico N° 4 Desarrollo de acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso administrativo institucional (estudiantes) .....	84
Gráfico N° 5 Desarrollo de acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso educativo (docentes) .....	85
Gráfico N° 6 Desarrollo de acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso educativo (estudiantes) .....	86
Gráfico N° 7 Participación en la elaboración del plan operativo anual (POA) (docentes) .....	87
Gráfico N° 8 Participación en la elaboración del plan operativo anual (POA) (estudiantes) .....	87
Gráfico N° 9 Participación en la elaboración del proyecto socioproductivo (PSP) (docentes) .....	88
Gráfico N° 10 Participación en la elaboración del proyecto socioproductivo (PSP) (estudiantes) .....	89
Gráfico N° 11 Conocimiento del plan de acción del proyecto socioproductivo (PSP) (docentes) .....	90
Gráfico N° 12 Conocimiento del plan de acción del proyecto socioproductivo (PSP) (estudiantes) .....	90
Gráfico N° 13 Acciones de evaluación del PSP (estudiantes) .....	92
Gráfico N° 14 Orientación del director a las diferentes comisiones para el desarrollo de lo planificado a nivel institucional y curricular (docentes) .....	93

Gráfico N° 15 Orientación del director a las diferentes comisiones para el desarrollo de lo planificado a nivel institucional y curricular (estudiantes) .....	93
Gráfico N° 16 El proyecto socioproductivo responde a las necesidades de la comunidad educativa (docentes).....	94
Gráfico N° 17 El proyecto socioproductivo responde a las necesidades de la comunidad educativa (estudiantes).....	95
Gráfico N° 18 Elaboración conjunta del plan anual bimestralizado por el director y todos los docentes .....	96
Gráfico N° 19 Presentación de los planes de desarrollo curricular a dirección .....	96
Gráfico N° 20 Seguimiento de parte del director al desarrollo del proceso educativo (docentes) .....	97
Gráfico N° 21 Seguimiento de parte del director al desarrollo del proceso educativo (estudiantes).....	98
Gráfico N° 22 Participación de los padres de familia en la elaboración del plan operativo anual y del proyecto socioproductivo (docentes).....	99
Gráfico N° 23 Participación de los padres de familia en la elaboración del plan operativo anual y del proyecto socioproductivo (estudiantes) .....	99
Gráfico N° 24 Existencia de comunicación y coordinación con los representantes de la junta escolar (docentes) .....	100
Gráfico N° 25 Existencia de comunicación y coordinación con los representantes de la junta escolar (estudiantes).....	101
Gráfico N° 26 Representación de los padres de familia para el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la unidad educativa (docentes).....	101
Gráfico N° 27 Representación de los padres de familia para el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la unidad educativa (estudiantes).....	102
Gráfico N° 28 Existencia de organigrama que oriente la estructura organizativa de acuerdo a los principios de la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez (docentes) ..	103
Gráfico N° 29 Existencia de organigrama que oriente la estructura organizativa de acuerdo a los principios de la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez (estudiantes)	104
Gráfico N° 30 Existencia de manual de funciones (docentes).....	105
Gráfico N° 31 Existencia de manual de funciones (estudiantes).....	105

Gráfico N° 32 Existencia de manual de procedimientos administrativos (docentes)	106
Gráfico N° 33 Existencia de manual de procedimientos administrativos (estudiantes)	107
Gráfico N° 34 Existencia de un buen clima institucional (docentes)	108
Gráfico N° 35 Existencia de un buen clima institucional (estudiantes)	108
Gráfico N° 36 Existencia de políticas de motivación (docentes)	109
Gráfico N° 37 Existencia de políticas de motivación (estudiantes)	109
Gráfico N° 38 Las estrategias metodológicas empleadas durante el desarrollo del proceso educativo responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes (docentes)	110
Gráfico N° 39 Las estrategias metodológicas empleadas durante el desarrollo del proceso educativo responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes (estudiantes)	111
Gráfico N° 40 Uso de recursos tecnológicos y materiales para el desarrollo del proceso educativo (docentes)	112
Gráfico N° 41 Uso de recursos tecnológicos y materiales para el desarrollo del proceso educativo (estudiantes)	112
Gráfico N° 42 Participación de los estudiantes en el proceso de evaluación de aprendizajes de manera crítica y reflexiva (docentes)	113
Gráfico N° 43 Participación de los estudiantes en el proceso de evaluación de aprendizajes de manera crítica y reflexiva (estudiantes)	114
Gráfico N° 44 Demostración de actitudes de tolerancia de parte de los docentes ante la opinión de los estudiantes (docentes)	115
Gráfico N° 45 Demostración de actitudes de tolerancia de parte de los docentes ante la opinión de los estudiantes (estudiantes)	115
Gráfico N° 46 Demostración de actitudes de tolerancia de parte de los estudiantes ante la opinión de sus compañeros (docentes)	116
Gráfico N° 47 Demostración de actitudes de tolerancia de parte de los estudiantes ante la opinión de sus compañeros (estudiantes)	117
Gráfico N° 48 Participación en cursos de actualización docente	118

Gráfico N° 49 Participación de los padres de familia en las actividades que se realizan en la unidad educativa - ferias, exposiciones, etc. (docentes).....	118
Gráfico N° 50 Participación de los padres de familia en las actividades que se realizan en la unidad educativa ferias, exposiciones, etc (estudiantes) .....	119
Gráfico N° 51 Seguimiento y apoyo de los padres de familia al avance de aprendizaje de sus hijos (docentes) .....	120
Gráfico N° 52 Seguimiento y apoyo de los padres de familia al avance de aprendizaje de sus hijos (estudiantes) .....	120
Gráfico N° 53 Apoyo de instituciones de la comunidad educativa (docentes).....	121
Gráfico N° 54 Apoyo de instituciones de la comunidad educativa (estudiantes) .	122
Gráfico N° 55 Calificación de la gestión educativa (Estudiantes) .....	137
Gráfico N° 56 Calificación de la calidad educativa (Estudiantes) .....	138
Gráfico N° 57 Calificación de la gestión educativa (Docentes) .....	140
Gráfico N° 58 Calificación de la calidad educativa (Docentes).....	141

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Cronograma de actividades .....	170
Anexo N° 2 Guía De Encuesta: Personal Docente.....	171
Anexo N° 3 Guía De Encuesta: Estudiantes .....	176
Anexo N° 4 Guía De Entrevista Al Director De La Unidad Educativa: Martín Cárdenas Hermoso “D” .....	181
Anexo N° 5 Formulario de Validación.....	184
Anexo N° 6 Proceso de encuesta a estudiantes y docentes .....	185
Anexo N° 7 Proceso de entrevista a director.....	187

## INTRODUCCIÓN

Una de las tareas importantes para la consolidación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP), es el de desarrollar una gestión educativa acorde a los lineamientos de la Ley 070, Avelino Siñani – Elizardo Pérez, encaminada a mejorar la calidad de la educación.

Una gestión educativa que este conformada por un conjunto de procesos organizados en lo Administrativo – Institucional, en lo Pedagógico Curricular y en la Gestión Comunitaria, de manera intrínseca, donde la participación social sea la transversal en todo el proceso para la mejora o fortalecimiento de la calidad educativa, entendida como mejores procesos de aprendizaje mediante una concreción curricular que responda a las expectativas y necesidades de las y los estudiantes coadyuvando a su desarrollo integral y holístico, para enfrentarse a los desafíos del siglo XXI, por lo cual será importante el compromiso institucional de todos sus componentes.

En el presente trabajo de tesis, se busca analizar el desarrollo de la gestión educativa en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” de acuerdo a los parámetros establecidos de calidad según normativa vigente, y en base a ello proponer mejoras que permitan incrementar estos niveles de optimización y calidad.

Este estudio está comprendido en seis capítulos

**En el capítulo I** esta investigación contiene el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación, los objetivos y la delimitación de la investigación.

**En el capítulo II** se exponen el marco teórico, conceptual y contextual donde se fundamentan con teorías y definiciones.

**El capítulo III** comprende la metodología de la investigación, con el registro y la identificación de las variables, tipo de investigación, diseño de la investigación, universo, muestra, tipo de muestra, instrumentos y validación.

**En el capítulo IV** muestra el estudio de campo y los resultados de los instrumentos aplicados.

**En el capítulo V** se exponen las conclusiones y recomendaciones.

**En el capítulo VI** se presenta una propuesta pedagógica que permita mejorar y optimizar la gestión educativa de la U.E. Martín Cárdenas Hermoso "D" para incrementar los niveles de calidad de dicha unidad.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas, los anexos de la presente investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día la importancia de una buena gestión educativa está en estrecha relación al objetivo central de la educación que es el de lograr aprendizajes de calidad, este proceso tiene que ver fundamentalmente con la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el ejercicio del liderazgo, la participación comunitaria y las prácticas al interior de la comunidad educativa.

De acuerdo al “Informe Delors” realizado en el año 1996 por la UNESCO (Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI), la educación tiene como fundamento cuatro grandes pilares o aprendizajes: “aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás, y aprender a ser”. Todo esto significa que la calidad educativa no resulta de los logros de excelencia de una sola de sus áreas, esto indica que es importante avanzar hacia estrategias más “integrales”, en correspondencia con una “calidad” más integrativa de aquellos aspectos fundamentales que afectan al fenómeno educativo como tal. (Delors, 1996)

En la actualidad el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI, siendo la gestión educativa un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas, ya que se constituye en un conjunto de acciones realizadas por todos los componente de una institución educativa, con roles definidos, que interactúan de manera organizada, usando determinados recursos, para el logro de un objetivo común.

En ese contexto el Sistema Educativo Plurinacional enfrenta cambios estructurales siendo necesaria la participación comunitaria frente a un nuevo modelo educativo

que pretende generar cambios en los aspectos; social, económico, político y cultural. Históricamente los Modelos Educativos anteriores a la Ley 070, han tratado de mejorar la educación para alcanzar condiciones de vida satisfactorias según las distintas necesidades y expectativas de la sociedad. Uno de los objetivos de la Educación en Bolivia es el de dar respuesta a las diferentes necesidades de la comunidad con la participación de todos los actores de la educación y así mejorar la calidad educativa.

La formación de calidad que reciban las y los estudiantes se dará a partir de los cambios y logros de una formación integral y holística, mediante el proceso educativo, es por esta razón que la planificación del Modelo Educativo Socio comunitario Productivo ( MESSCP ) , no puede ser pensada como un instrumentó tradicional, neutro y universal, sino debe garantizar integralmente la calidad de la educación en todo el Sistema Educativo Plurinacional (SEP), implementando diferentes estrategias, materiales y recursos acorde al contexto, con la participación de la comunidad. (Ministerio de Educación, 2017)

La Ley de Educación No 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez en cuanto a la Organización Curricular en su artículo 69 establece que: Los principios y objetivos de la organización curricular emergen de las necesidades de la vida y del aprendizaje de las personas y de la colectividad.

El Capítulo II Administración y Gestión de la Educación, Artículo 71 menciona: La Administración y Gestión Educativa es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional con participación social, siendo uno de los principios de la Gestión Educativa. La Participación, democracia y comunitarismo, respetando los roles específicos de los distintos actores de la educación y horizontalidad en la toma de decisiones (Art. 73).

Por lo tanto, para lograr una educación de calidad se tiene que desarrollar una adecuada gestión educativa debidamente planificada, organizada con una

comunidad participativa la cual conozca todo lo que se quiere lograr, el cómo y cual el papel a desempeñar de cada uno de ellos.

La Unidad Educativa Martín Cárdenas Hemoso "D", de la ciudad de El Alto , Distrito 2 intenta responder a las diversas necesidades planteadas por la comunidad mediante el Proyecto Socio productivo.

De acuerdo a la información recabada mediante una entrevista en dicha unidad educativa existe limitaciones en el desarrollo de una buena gestión educativa debido a que no se tiene planificada una estructura organizativa donde los miembros de la comunidad educativa conozcan cuáles son sus funciones y responsabilidades que deben asumir a partir de las comisiones conformadas, las acciones de capacitación no son relevantes, situación que se traduce en la falta de implementación de estrategias didácticas, así como la carencia de recursos tecnológicos y didácticos de acuerdo a las necesidades y expectativas de las y los estudiantes y por ende de la comunidad.

El poco apoyo de los padres de familia al proceso de aprendizaje de sus hijos, poca participación en las reuniones dificulta que se lleve adelante una planificación que cuente con el respaldo de todos los actores de la comunidad.

La Unidad Educativa Martín Cárdenas Hemoso "D", como toda institución educativa, debe responder a las exigencias de la comunidad de la que forma parte. Para tal efecto es importante desarrollar una gestión educativa que responda a estas demandas de manera eficiente relacionada estrechamente a la formación integral de las y los estudiantes, generando las competencias necesarias para su desarrollo, compromiso social, a través de espacios de comunicación donde se planifique de manera conjunta con la comunidad los lineamientos que la institución plantee para contribuir al desarrollo de la calidad educativa en nuestro país.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por todo lo expuesto anteriormente se plantea lo siguiente:

¿La gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” mejora la calidad educativa, respondiendo a las diferentes necesidades de la comunidad educativa?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar si la gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” permite mejorar el nivel de calidad educativa que responda desde sus líneas de acción a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las características de la gestión educativa relacionada a calidad educativa, que se desarrolla en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D”.
- Describir y analizar sí los elementos de la Gestión Administrativa Institucional, Gestión Curricular y Gestión Comunitaria se relacionan con la calidad educativa en la Unidad Educativa Martín Cardenas Hermoso “D”.
- Elaborar propuestas alternativas para mejorar la Gestión Educativa relacionada a la calidad en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D”.

## 1.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La hipótesis de investigación planteada para el presente trabajo de tesis es:

*La gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” permite mejorar el nivel de calidad educativa, respondiendo a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.*

## 1.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Las variables identificadas para la realización del presente trabajo de tesis son:

**Variable Independiente** → Gestión Educativa  
**Variable Dependiente** → Calidad Educativa

### 1.5.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 1.5.1.1. Variable Independiente: GESTIÓN EDUCATIVA

Proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía institucional y poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales. (Martínez, 2012)

#### 1.5.1.2. Variable Dependiente: CALIDAD EDUCATIVA

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida Toda institución educativa tiene por objetivo contribuir al proceso de aprendizaje y a la calidad de la educación es fundamental para que este proceso se

lleva a cabo. De esta manera para lograr la calidad se necesita la participación constante de todos (docentes padres de familia, alumnos y comunidad en general) en el proceso de aprendizaje. (Mesia Torres & Costa Angulo, 2018)

## 1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro N° 1**  
**Operacionalización de variables: Variable independiente**

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE GESTIÓN EDUCATIVA</b>	Proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía institucional y poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular. (PGI)</li> <li>✓ Programación Operativo Anual (POA)</li> <li>✓ Proyecto Socioproductivo (PSP)</li> </ul>	<b>GUÍA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO</b>
		<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyecto Socioproductivo (PSP)</li> <li>✓ Plan Anual Bimestralizado</li> <li>✓ Plan de desarrollo curricular</li> </ul>	<b>GUÍA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO</b>
		<b>GESTIÓN COMUNITARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantenimiento de la unidad educativa</li> <li>✓ Implementación de equipos tecnológicos</li> </ul>	<b>GUÍA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

**Cuadro N° 2**  
**Operacionalización de variables: Variable dependiente**

<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>CALIDAD EDUCATIVA</b>	Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. Toda institución educativa tiene por objetivo contribuir al proceso de aprendizaje y a la calidad de la educación es fundamental para que este proceso se lleva a cabo. De esta manera para lograr la calidad se necesita la participación constante de todos (docentes, padres de familia, alumnos y comunidad en general) en el proceso de aprendizaje.	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Cultura y Clima institucional.</li> </ul>	<b>GUÍA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO</b>
		<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Práctica pedagógica</li> <li>✓ Apoyo técnico pedagógico</li> <li>✓ Formación permanente</li> </ul>	<b>GUÍA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO</b>
		<b>GESTIÓN COMUNITARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación de la unidad educativa con la comunidad</li> <li>✓ Convenios interinstitucionales</li> </ul>	<b>GUÍA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

## **1.7. JUSTIFICACIÓN**

La educación, como una de las funciones más importantes enfrenta una serie de demandas de calidad y equidad para dar respuesta a los cambios de la sociedad, siendo la Gestión Educativa un proceso fundamental para esta transformación.

El Modelo Educativo Socioproductivo desde una visión holística considera el desarrollo de la Gestión educativa a partir de tres componentes: la gestión administrativa institucional, la gestión curricular y la gestión comunitaria, los cuales son interdependientes y forman parte de un todo, siendo su objetivo central, el lograr un proceso educativo de calidad con la participación y compromiso de todos los actores de la comunidad educativa.

El desarrollo de una gestión educativa de calidad bajo los lineamientos del Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo, constituye un reto, considerando las diferentes necesidades de la comunidad, para lo cual se requiere cambios en la forma de pensar y actuar de las personas, mediante la generación de espacios de diálogo y concertación, los cuales permitirán establecer acuerdos, consensos, conformación de equipos propiciando cambios en la cultura y clima organizacional de la institución.

### **1.7.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

Es importante que la comunidad educativa de la Unidad Educativa Martin Cárdenas Hermoso "D" comprenda que, a partir de los cambios de la sociedad surgen día a día nuevas teorías, estrategias y herramientas tecnológicas a favor de la educación, las cuales se ven reflejadas en las expectativas y necesidades de la comunidad.

El desarrollo de la investigación permitirá proporcionar alternativas mediante las cuales se responda a estas exigencias y vayan en beneficio de la institución. En ese sentido, el presente estudio se fundamenta en el hecho de que el desarrollo de una gestión educativa participativa es de vital importancia para poder hacer frente los actuales y

constantes desafíos de la educación boliviana. Dentro del ámbito social, el estudio pretende ser un aporte para mejorar la calidad de la educación.

### **1.7.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La presente investigación toma en consideración diferentes concepciones, principios y referencias teóricas, y a partir de ella tener un sustento teórico adecuado mediante el cual se podrá analizar y reflexionar sobre la función educativa.

Entender la importancia del desarrollo de la gestión y calidad educativa, que elementos comprende, cuan significativa es la participación de la comunidad en la elaboración. ejecución y evaluación de los diferentes proyectos tanto a nivel institucional como pedagógico, las funciones a desempeñar cada uno de ellos dentro de un ambiente favorable de trabajo.

### **1.7.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

la justificación metodológica del presente trabajo de tesis radica en la creación de un instrumento cuantitativo y cualitativo el cual permite recopilar la información adecuada para determinar qué relación existe entre la gestión educativa y la calidad educativa de la Unidad Educativa Martin Cárdenas Hermoso "D".

### **1.7.4. CONVENIENCIA**

Mediante la investigación se podrá describir la relación intrínseca existente entre la gestión educativa, sus componentes y la calidad educativa, el reflexionar sobre la gestión educativa implementada por los actores de la educación, lo que permitirá validar la práctica profesional o mejorarla con el propósito de prestar servicios educativos de calidad.

## **1.8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1. DELIMITACIÓN TEMÁTICA**

La investigación alcanza a las temáticas correspondientes a la Gestión Educativa y Calidad Educativa.

### **1.8.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La presente investigación se realizará en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso "D", ubicada en la Zona de Villa Adela de El Alto Sur en la calle Amado Nervo, entre las calles Ricardo Bustamante y Hernando Siles. Plan 88, Manzano 22, S/N con el Director, personal docente y estudiantes.

### **1.8.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Para la investigación se realizó en primera instancia el diagnóstico que tuvo una duración de seis meses, la sistematización de la información recabada y elaboración de la propuesta se efectuó durante ocho meses, todo el proceso de investigación fue durante la gestión 2019 y 2020.

### 1.9. VISIÓN HORIZONTAL DEL CUERPO DE TESIS

Cuadro N° 3

#### Visión horizontal del cuerpo de tesis

PREGUNTAS CIENTÍFICAS	TAREAS DE LA INVESTIGACIÓN	INDAGACIONES		CAPÍTULOS Y EPÍGRAFES DE LA TESIS	PRINCIPALES RESULTADOS
		TEÓRICAS	EMPÍRICAS		
¿Qué características tiene la gestión educativa relacionada a calidad educativa, que se desarrolla en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso "D"?	Revisión bibliográfica. Revisión de documentos emitidos por el Ministerio de Educación del Estado Plurinacional de Bolivia. Elaboración de guía de entrevista y cuestionarios previa revisión bibliográfica Aplicación de guía de entrevista y cuestionarios.	<p>¿A qué se llama gestión?</p> <p>¿Qué se entiende por Gestión Educativa?</p> <p>¿Cuál es el perfil que debe cumplir el director o directora de un centro educativo?</p> <p>¿Cómo es la Gestión Educativa en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP)?</p> <p>¿Cuáles son los componentes de la gestión educativa en el MESCP?</p> <p>¿A qué se llama Calidad Educativa y cuáles son sus componentes?</p> <p>¿Cuál es la característica de la calidad educativa en el Sistema Educativo Plurinacional?</p> <p>¿Cómo es el proceso de evaluación de la calidad educativa?</p> <p>¿Qué sostiene el marco legal (Constitución Política del Estado y la Ley de Educación Avelino Siñani-Elizardo Pérez) en cuanto a la gestión y calidad educativa?</p>	Revisión Bibliográfica	<p>2.2.1. GESTIÓN</p> <p>2.2.2. GESTIÓN EDUCATIVA.</p> <p>2.2.3. PERFIL DEL DIRECTOR.</p> <p>2.2.4. GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MODELO EDUCATIVO SOCIOPRODUCTIVO</p> <p>2.2.5. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA</p> <p>2.2.16. Gestión Educativa en el marco de la Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez</p> <p>2.2.17. CALIDAD.</p> <p>2.2.18. CONCEPTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA.</p> <p>2.2.19. COMPONENTES DE LA CALIDAD EDUCATIVA.</p> <p>2.2.20. INDICADORES DE LA CALIDAD EDUCATIVA.</p> <p>2.2.21. CALIDAD EDUCATIVA Y SISTEMA EDUCATIVO PLURINACIONAL.</p> <p>2.2.22. CARACTERIZACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO PLURINACIONAL</p> <p>2.2.23. PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA</p> <p>2.2.25. MARCO LEGAL</p> <p>2.2.25.1. Constitución Política del Estado</p> <p>2.2.25.2. Ley Educativa Avelino Siñani - Elizardo Pérez</p>	<p>Significado de gestión y calidad educativa, sus componentes e indicadores según el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.</p> <p>Normativa vigente en relación a la gestión educativa y calidad de la educación descrita.</p>

<p>¿Qué elementos de la Gestión Administrativa Institucional, Curricular y Comunitaria desarrollados en la Unidad Educativa Martín Cardenas Hermoso “D” se relacionan con la calidad educativa?</p>	<p>Revisión bibliográfica.</p> <p>Revisión de documentos emitidos por el Ministerio de Educación del Estado Plurinacional de Bolivia.</p> <p>Elaboración de guía de entrevista y cuestionarios previa revisión bibliográfica</p> <p>Aplicación de guía de entrevista y cuestionarios.</p>	<p>¿Cuáles son los componentes de la Gestión Administrativa Institucional?</p> <p>¿Cuáles son los componentes de la Gestión Curricular?</p> <p>¿Cuáles son los componentes de la Gestión comunitaria?</p> <p>¿Cuáles son las herramientas de planificación para el desarrollo de la gestión educativa?</p> <p>¿Cuál es la importancia del PSP en el proceso educativo y su articulación al plan de acción?</p> <p>¿Cómo es el proceso de evaluación al PSP?</p> <p>¿Cuáles son los niveles de concreción y la planificación curricular?</p> <p>¿Qué herramientas de planificación se deben elaborar para el desarrollo curricular en el subsistema de educación regular?</p> <p>¿Cómo debe ser el proceso de acompañamiento a la gestión educativa?</p> <p>¿Cuáles son los criterios a tomar en cuenta para el acompañamiento de la gestión curricular participativa?</p>	<p>Revisión Bibliográfica.</p>	<p>2.2.6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL</p> <p>2.2.6.1. Estructura organizativa.</p> <p>2.2.6.2. Organigrama</p> <p>2.2.6.3. Manual de Funciones</p> <p>2.2.6.4. Manual de Procedimientos Administrativos</p> <p>2.2.7. GESTIÓN CURRICULAR</p> <p>2.2.8. GESTIÓN COMUNITARIA</p> <p>2.2.8.1. Características de la Participación Social Comunitaria en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.</p> <p>2.2.9. PLANIFICACIÓN PARA LA EDUCACIÓN COMUNITARIA PRODUCTIVA</p> <p>2.2.10. PROYECTO DE GESTIÓN ACADÉMICO INSTITUCIONAL Y CURRICULAR</p> <p>2.2.11. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA</p> <p>2.2.12. PLAN OPERATIVO ANUAL</p> <p>2.2.13. PROYECTO SOCIOPRODUCTIVO</p> <p>2.2.13.1. Importancia del PSP en el proceso educativo.</p> <p>2.2.13.2. Articulación del proceso educativo a las actividades del plan de acción del PSP.</p> <p>2.2.13.3. Procesos de evaluación del Proyecto Socioproductivo (PSP)</p> <p>2.2.14. Los niveles de concreción y la planificación curricular</p> <p>2.2.14.1. Niveles de concreción curricular</p> <p>2.2.15. PLANIFICACIÓN CURRICULAR EN EL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN REGULAR</p> <p>2.2.15.1. Plan Anual Bimestralizado</p> <p>2.2.15.2. Plan de Desarrollo Curricular o Plan de Clase</p> <p>2.2.15.3. Proceso de acompañamiento a la gestión educativa.</p> <p>2.2.15.4. Criterios para el acompañamiento de la gestión curricular participativa</p>	<p>Componentes de la Gestión administrativa - institucional, curricular y comunitaria, descritas.</p> <p>Herramientas de planificación para el desarrollo de la gestión educativa, descritas y analizadas.</p>
---	---	---	--------------------------------	--	--

<p>¿Qué líneas de acción se propondrá para mejorar la Gestión Educativa relacionada a la calidad dentro de la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso "D"?</p>	<p>Se elaborará una propuesta con dos líneas de acción con la finalidad de mejorar la Gestión Educativa relacionada a la calidad de la educación en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso "D"</p>			<p>6.1. PRESENTACIÓN.  6.2. PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN.  ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.  6.2.1. OBJETIVOS.  6.2.1.1. Objetivo General.  6.2.1.2. Objetivos Específicos.  6.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE ACCIÓN.  6.2.3. ACCIONES A SEGUIR.  6.2.4. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN.  6.3. SEGUNDA LÍNEA DE ACCIÓN.  ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.  6.3.1. OBJETIVOS.  6.3.1.1. Objetivo General.  6.3.1.2. Objetivos Específicos.  6.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE ACCIÓN.  6.3.3. ACCIONES A SEGUIR.  6.3.4. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN.</p>	<p>Elaboración de propuesta con dos líneas de acción para mejorar la Gestión Educativa relacionada a la calidad de la educación en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso "D".</p>
---	---	--	--	---	---

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO**

#### **2.1. MARCO CONTEXTUAL**

##### **2.1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

La Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” en el aspecto administrativo es atendida por un Director titular, personal administrativo y de servicio, cuenta con un plantel docente con pertinencia Académico, es decir con formación acorde a las asignaturas que regentan, la mayoría de ellos realizaron el curso del Programa de Formación Complementaria (PROFOCOM), así mismo tienen formación de post grado.

En el aspecto curricular si bien la institución efectúa el proceso pedagógico en el marco del Modelo Educativo Socioproductivo (MESCP), se están encarando debilidades pedagógicas, persiste la necesidad de afrontar ciertas preocupaciones que surgen, no como deficiencias, sino como iniciativas para actualizar, mejorar y ubicar la transformación educativa a la par con los cambios que se dan en el contexto nacional e internacional ya que la transformación educativa emprendida debe tener continuidad necesaria.

Con referencia a la participación comunitaria los padres de familia participan en la medida de sus posibilidades debido a la situación socioeconómica.

En relación a la infraestructura, el establecimiento cuenta con dos infraestructuras, un nuevo edificio escolar que colma en parte las expectativas de la comunidad educativa; sin embargo, existe la antigua infraestructura que requiere urgentemente mantenimiento y refacción. De inmediato se requiere ambientes adecuados para la administración. La dotación de mobiliario es suficiente por el momento. Se observa la falta de implementación de equipos tecnológicos como computadoras, retro proyectores, multimedia, para cualificar el proceso educativo.

### **2.1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO**

De acuerdo a la planimetría de la Ciudad de El Alto, la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D”, se encuentra ubicada en la Zona de Villa Adela de El Alto Sur en la calle Amado Nervo, entre las calles Ricardo Bustamante y Hernando Siles. Plan 88, Manzano 22, S/N, pertenece al Distrito 3, limita al norte con Villa Alemania, al sur con Cosmos 79, al este con la Urbanización Amigos del Chaco y al Oeste con la Urbanización Villa Candelaria.

Hoy en día Villa Adela cuenta con amplias avenidas, el servicio de transporte está compuesto por minibuses, taxis, micros. Así también cuenta centros de salud, entidades bancarias, zonas de esparcimiento como parques y plazas, restaurantes de comida rápida, parroquia “Cuerpo de Cristo” e iglesias protestantes.

### **2.1.3. POBLACIÓN**

La población está conformada por migrantes del altiplano de La Paz, así como de los centros mineros de los departamentos de Oruro, Potosí, los afectados por la construcción de la autopista La Paz – El Alto y otros. La lengua que hablan las personas adultas es: el aimara, castellano y quechua.

En la zona de Villa Adela, al igual que en la ciudad de El Alto, existe una heterogénea gama de ocupaciones. La población económicamente activa está distribuida de la siguiente manera: empleados públicos comprenden el 30 %; el sector terciario o sea de servicios y comercio informal ocupa un 20%; mediana y micro empresas ocupan el 2.86% y el sector industrial ocupa el 0.16%. La población económicamente inactiva que comprende a niños, estudiantes, amas de casa, ancianos, sector pasivo, discapacitados y otros constituyen un 30%; finalmente la población desocupada está compuesta por un 16.98%, cálculo efectuado sobre 12. 000 habitantes. La característica relevante del mercado ocupacional da lugar a trabajadores permanentes, eventuales y de cuenta propia, donde se destacan los jóvenes que desde temprana

edad empiezan a trabajar como única alternativa de supervivencia ocupando funciones como aprendices o ayudantes en el caso de los varones y como empleadas domésticas o ayudantes vendedoras en el caso de las mujeres.

#### **2.1.4. SERVICIOS BÁSICOS**

La zona Villa Adela cuenta con todos los servicios básicos primordiales, como ser agua potable, energía eléctrica y alcantarillado.

##### **2.1.4.1. Agua potable**

De acuerdo a la observación realizada, el servicio de agua potable no satisface las necesidades de la población estudiantil por el número de estudiantes que existe actualmente. Según las opiniones de la comunidad, el servicio de agua potable en la zona no es satisfactorio ya que presenta diversos problemas en el abastecimiento.

En cuanto al servicio del alcantarillado dentro la unidad educativa presenta deterioro en su instalación debido a los años de servicio que tiene la infraestructura antigua y por la falta de mantenimiento, resulta ser insuficiente para atender los requerimientos del total de la población estudiantil.

Así mismo, los servicios sanitarios están deteriorados en su construcción estos no han sido refaccionados y llega a ser insuficiente para la comunidad educativa.

##### **2.1.4.2. Energía eléctrica**

La Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D”, desarrolla sus labores educativas en el turno de la noche, teniendo diferentes dificultades en este proceso ya que el servicio de energía eléctrica es insuficiente, hay poca dotación de insumos como ser focos.

#### **2.1.5. VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL**

La Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” en el marco de la Ley 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez tiene como Visión y Misión Institucional lo siguiente:

#### **2.1.5.1. Visión Institucional**

“Formar alumnos responsables, activos y creativos con autoestima equilibrada, formándose en el marco de valores y principios, con eficiencia y eficacia en función a sus necesidades, intereses y expectativas bajo una administración democrática y participativa”.

#### **2.1.5.2. Misión Institucional**

“La Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” tiene la misión de: Implementar una gestión administrativa y curricular para la formación integral de sus alumnos, para que sean personas de bien y con las cualidades descritas en la visión, con una alta autoestima, formándose en el marco de una educación de calidad con metodología activa y participativa facilitando la construcción de conocimientos y actitudes a través de un trabajo comprometido y cooperativo de la comunidad educativa”.

#### **2.1.6. OBJETIVO INSTITUCIONAL**

El objetivo institucional establecido por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” es:

“Desarrollar una educación de calidad para una formación integral de los alumnos que les permita desarrollar todas sus capacidades y potencialidades culturalmente pertinentes, socialmente relevantes y significativas para la vida, por medio de la organización, capacitación y distribución adecuada de los recursos humanos, materiales y financieros que respondan a sus necesidades básicas”.

### **2.1.7. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

La organización institucional es el ordenamiento teórico-práctico, en este caso se refiere al ordenamiento de la acción educativa para conseguir los fines de progreso en el contexto.

El desarrollo institucional es el conjunto de actividades y tareas coordinadas y programadas a realizarse para lograr objetivos propuestos; aquello que tiene que ver con la planificación, organización, ejecución y control para determinar y satisfacer los objetivos establecidos.

El equipo de gestión de la unidad educativa define esta área, como área esencial ya que su función es el de regular los aspectos de organización, planificación, ejecución y evaluación del accionar educativo para garantizar de esta manera la calidad del proceso administrativo -institucional, curricular y comunitario.

### **2.1.8. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

La unidad educativa coordina y trabaja con las instituciones paralelas que están asentadas en la zona y en zonas aledañas, con el fin de encarar sus necesidades. Al mismo tiempo se coordina con INTERVIDA ONG que apoya a la Unidad Educativa mediante convenios suscritos con la comunidad educativa, para apoyar en salud, nutrición, dotación de materiales didácticos, mantenimiento del mobiliario, mejoramiento de la infraestructura y otros insumos de aseo personal.

La unidad educativa coordina también con la parroquia “Cuerpo de Cristo” en la formación moral, la fe religiosa y temas transversales.

Con fines de captar mayor atención para sus necesidades se coordina con la Honorable Alcaldía Municipal de la ciudad de El Alto, la representación prefectoral y la parroquia “Cuerpo de Cristo”.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

En base al planteamiento del problema y los objetivos de la presente investigación, se presenta el marco teórico que sustenta el trabajo de investigación.

### **2.2.1. GESTIÓN**

El Diccionario Enciclopédico señala que la gestión “...es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (Mora Puello & Lazzo Ramos, 2012)

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una institución.

La gestión en sentido general, es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. En otras palabras, la gestión es la acción y el efecto de administrar o como la acción principal de la administración, es decir, gestión y administración son términos complementarios y deben ser entendidos como parte de un proceso integral. (Gutiérrez Loza, 2011)

La gestión es el proceso de administración en sí mismo, en su desarrollo. La administración se refiere más al resultado que la ejecución; mientras que la gestión hace más énfasis en el desarrollo que en las consecuencias. De tal modo, cuando decimos la gestión del Proceso de Diseño Curricular hacemos énfasis en la dinámica, en el desarrollo del proceso que nos lleva a la elaboración de los currículos. (Álvarez de Zayas, 2012)

La gestión tiene varias definiciones hay quienes consideran que la gestión es un conjunto de actividades para conseguir o resolver algo. La gestión se desarrolla dentro de una institución estatal o privada. La gestión "...es el conjunto de acciones administrativas integradas para el funcionamiento de la institución a través de la planificación, organización y dirección del personal y el uso racional de los recursos para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo". (Callisaya Ch, 2013)

## **2.2.2. GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa es un proceso dinámico que integra un conjunto de funciones, normas, disposiciones, recursos y coordina actividades especializadas e interdependientes en un núcleo o unidad educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan efectivamente al cumplimiento de la función educativa, cultural y social que busca el cumplimiento de la misión y los objetivos de las instituciones educativas. (Callisaya Ch, 2013)

La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Hernández de Gallegos, 2020)

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

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas. ( UNESCO, 2000)

Para (Flores Armas, 2012) : “La gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. La gestión educativa son todas las diligencias que nosotros tenemos que llevar a cabo para poder terminar el proceso educativo y concluir en el aula”.

La Gestión Educativa está definida como la “...forma de organización y funcionamiento de una institución educativa, es decir, define cómo se establecen las relaciones al interior de la Unidad Educativa y de ésta con la comunidad”. (CEBIAE, 1998)

Entonces la Gestión Educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos planteados por la institución educativa. En este sentido, la Gestión Educativa al ser un conjunto de actividades, que están relacionadas con la administración y toma en cuenta la planificación, organización, dirección y control para el logro de los objetivos.

Gómez & Macedo (2010), definen a la Gestión Educativa como “Una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente , que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes adultos desarrollarse

como personas plenas, responsables y eficaces; así como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personas con un proyecto colectivo”.

El autor Cejas (2009) establece que una buena gestión educativa debe estar relacionada al:

- Desarrollo de una cultura organizativa, democrática y eficiente; con responsabilidades definidas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación responsables entre los actores de la comunidad educativa.
- Conducir las diversas acciones para el logro de metas y objetivos, creando condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Lograr que cada miembro de la comunidad educativa cumpla con sus funciones, para el logro de la metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- Evaluar procesos y resultados del servicio educativo e identificar los logros, deficiencias y soluciones creativas que optimicen el quehacer educativo.

En este sentido la persona responsable de la dirección de instituciones educativas es fundamentalmente un conductor, un armonizador de voluntades con autoridad legitimada, en algunos momentos concierta, convoca, armoniza y en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos.

Las características e identidad que asume la o el director marcan el tipo de gestión que se vaya a desarrollar y el tipo de proyecto educativo que se construya, es por esta razón que los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, o también en el conflicto o parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo, prepotencia y soberbia.

### 2.2.3. PERFIL DEL DIRECTOR

Según el autor Salinas Alavi (2015), el perfil que debe cumplir un director para llevar a cabo una buena gestión educativa es el siguiente:

- ✓ **Líder democrático**, capacidad para estimular, dinamizar y fortalecer la acción del grupo.
- ✓ **Dirección de sí mismo**, capacidad de conducirse a sí mismo racional y espiritualmente.
- ✓ **Competitivo**, idoneidad, aptitud y capacidad para brindar productos y servicios.
- ✓ **Flexible**, capacidad de estar abierto a las posibilidades que se presente.
- ✓ **Cooperativo**, presto a colaborar para con sus dirigidos en todo lo que sea necesario.
- ✓ **Investigador**, actitud permanente de búsqueda de información para ampliar y enriquecer sus conocimientos.
- ✓ **Orientador y gestor**, capacidad de dirigir y orientar en todas las situaciones que sean necesarias.
- ✓ **Negociador**, diseñar anticipadamente las actividades a realizarse.
- ✓ **Planificador**, capacidad de establecer acuerdos con todos los agentes implicados en la tarea educativa.

## 2.2.4. GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MODELO EDUCATIVO SOCIOCOMUNITARIO PRODUCTIVO.

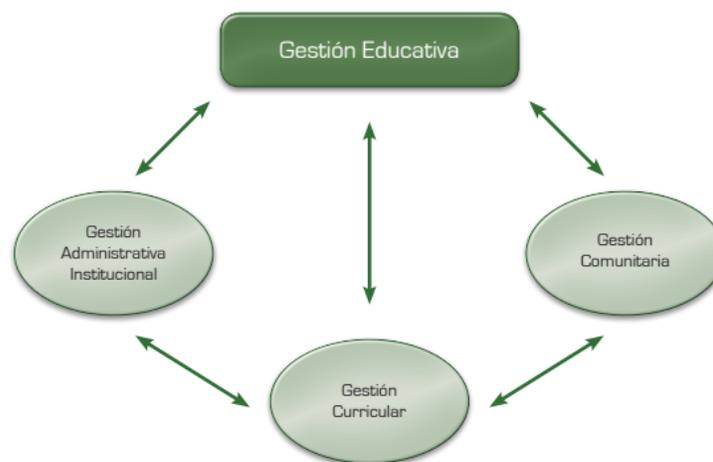
La gestión educativa en la educación tradicional estaba limitada al trabajo administrativo, la cual se reflejaba en la aplicación mecánica de la normativa, una planificación rígida y ajena al contexto, a la historia de los pueblos, a su identidad, a sus principios, ideales e intencionalidades. Hizo énfasis en la organización y control unilaterales, burocráticos y sin sentido, relegándose a un segundo plano a la gestión curricular y la participación comunitaria de madres y padres de familia y otros actores sociales comprometidos con el quehacer educativo. (Ministerio de Educación, 2011)

## 2.2.5. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

El Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, exige trabajar la gestión desde la interrelación e interacción de todos sus componentes, con una visión holística y complementaria, en una relación práctica - teoría; lo cual significa que las transformaciones curriculares deben ir de la mano con las transformaciones institucionales - administrativas y la participación social comunitaria.

**Figura N° 1**

### **Gestión educativa en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo**



Fuente: Ministerio de Educación (2011). Gestión y planificación Educativa. Unidad de Formación para las ESFM. VESFP/DGFM. La Paz

## **2.2.6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL**

Es aquella que contribuirá a identificar la forma de organización de los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Las estructuras organizativas y las normas y reglamentos son muy importantes para el funcionamiento de una institución educativa, pues permite definir claramente quienes conforman la institución, los roles que ocupan, y los derechos y obligaciones de cada uno de sus miembros.

La estructura organizacional define básicamente la disposición de los grupos organizados en función a ciertas responsabilidades. También define las relaciones respectivas entre estos grupos organizados de actores en cuanto a la comunicación, coordinación, los niveles en la toma de decisiones etc. Es decir, es la manera en que las partes que componen una institución están dispuestas para cumplir ciertas funciones. (Ministerio de Educación, 2011)

Es importante diseñar estructuras organizativas horizontales, descentralizadas, menos complejas y burocráticas, como las que anteriormente se presentaban.

En este sentido se puede decir que los tres elementos para reestructurar las formas organizativas tradicionales son:

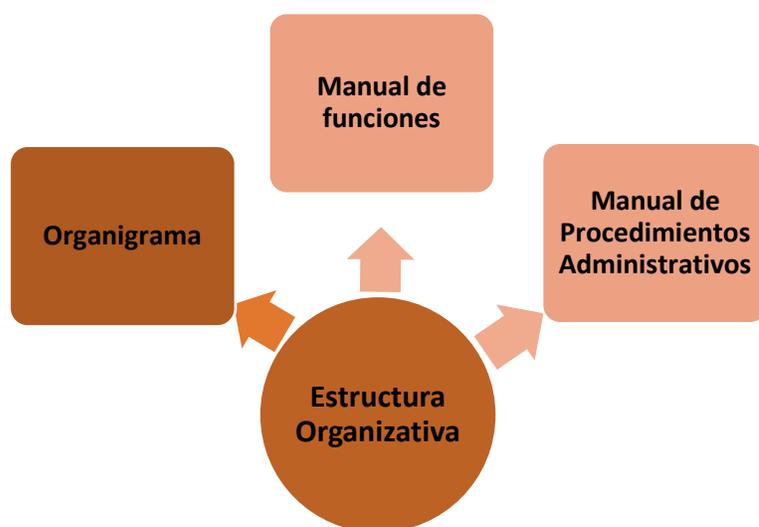
- Participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en los diferentes aspectos que hacen a la gestión institucional y curricular.
- Descentralización de las responsabilidades y el poder de decisión.
- Necesidad de un diseño organizacional que priorice la gestión curricular.

El autor Cejas (2009) establece que la estructura organizacional es la manera de planificar la gestión administrativa institucional, donde se pueden ver cómo se

interrelacionarán los diferentes órganos e instancias de la organización escolar, desarrollando determinadas funciones y estableciendo los niveles de participación y las responsabilidades en la toma de decisiones, cuya finalidad es buscar el desarrollo eficiente, armónico y democrático de la institución escolar.

La estructura organizativa de una institución educativa se puede expresar de la siguiente manera:

**Figura N° 2**  
**Estructura organizativa de una institución educativa**



Fuente: Cejas (2009). Gestión Educativa

Cuando se conocen con claridad las características fundamentales de la organización y conducción de un centro educativo, es más expedita la contribución respecto a la formación de los(as) alumnos(as). Formarlos dentro de una cultura organizativa democrática lo cual obliga al centro educativo a establecer una organización donde la participación es su esencia.

El establecimiento de acuerdos en torno a propósitos, funciones, competencias y compromisos de cada uno de los miembros facilita el trabajo armónico y forma al(la) alumno(a) dentro de una cultura de plena participación.

### **2.2.6.1. Estructura organizativa**

Los autores Pizarro, Pinedo y Erazo Álvarez (2021) sostienen que hoy en día la estructura organizativa es un elemento primordial para las instituciones, es el instrumento que direcciona de forma idónea para la planificación, dirección y controla cada una de las actividades operacionales efectuadas, permitiendo obtener resultados cuando es debidamente diseñada e implementada adecuadamente, de acuerdo a los requerimientos de la institución.

De acuerdo al autor Münch (2010) “la estructura administrativa ayuda al funcionamiento de una empresa para que resulte de una manera práctica y, por ende, los procesos deben estar claros para quienes laboran en ella; tal es el caso de la satisfacción y la atención al cliente”.

Para la elaboración de la estructura administrativa es necesario constituir un proceso ordenado en relación a las funciones que realicen las unidades educativas, que les permita designar responsabilidades descentralizadas y concretar sus áreas de trabajo, que les permita conocer a los miembros de la comunidad educativa, sus funciones y responsabilidades. Referido al conjunto de relaciones de trabajo expresamente establecido para facilitar al logro de los objetivos, lo que comprende la división del trabajo en unidades organizativas y las líneas formales de comunicación. (Pineda Pizarro & Álvarez Erazo, 2010)

La estructura organizacional de una institución educativa define básicamente la disposición de los grupos organizados en función a ciertas responsabilidades. También define las relaciones respectivas entre estos grupos organizados de actores en cuanto a la comunicación, coordinación, los niveles en la toma de decisiones etc. Es decir, es la manera en que las partes que componen una institución están dispuestas para cumplir ciertas funciones. (Ministerio de Educación, 2011)

La estructura organizativa establece niveles de participación: director, comisiones, representantes de padres de familia, de estudiantes con capacidad de decisión y definición de políticas institucionales, encargadas de organizar y dirigir de manera consensuada para garantizar el cumplimiento de los objetivos y el clima de trabajo propicio. Desde esa perspectiva se promueve el trabajo en equipo y un proceso de construcción colectiva del proyecto educativo con una concreción de los deberes y los derechos ciudadanos, generando una visión y una misión compartida por todos y para todos dentro la comunidad educativa.

### **2.2.6.2. Organigrama**

El organigrama es una forma gráfica de expresar la estructura organizativa del centro educativo y la ubicación de sus miembros; en él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo. Debe guardar coherencia con los objetivos del centro educativo y ser de fácil comprensión y asimilación para todos los miembros de la comunidad educativa. (Cejas, 2009)

Para el autor Enrique (2009) “el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

La importancia de que las unidades educativas cuenten con un organigrama radica en que este instrumento permitirá visualizar los niveles de coordinación y comunicación y optimizar la participación comunitaria y mejorar la calidad de la educación.

### **2.2.6.3. Manual de Funciones**

Es el documento que describe la organización del centro educativo, las funciones de cada uno de los órganos y/o unidades organizativas y las responsabilidades.

La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que cada miembro de la comunidad educativa pueda ubicar sus propias funciones, las de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan.

#### **2.2.6.4. Manual de Procedimientos Administrativos**

Es el instrumento que señala de forma clara la secuencia de operaciones que deben realizarse para cumplir las funciones de las unidades organizadas; una forma de realizar la secuencia de operaciones es el llamado "flujograma".

#### **2.2.7. GESTIÓN CURRICULAR**

La gestión curricular es el proceso fundamental del trabajo de las instituciones educativas y los miembros que la componen, considerando los siguientes aspectos: el desarrollo del proceso pedagógico que se desarrollará tomando en cuenta las necesidades de la comunidad, el enfoque pedagógico, las diversificaciones curriculares, orientaciones y estrategias metodológicas, procesos de evaluación de los aprendizajes, etc., los cuales deben estar plasmados en las diferentes herramientas de planificación. (Proyecto Socioproductivo, Plan Anual Bimestralizado y Plan de Desarrollo Curricular). (Ministerio de Educación., 2017).

Es importante indicar que la planificación es holística porque las actividades tienen una repercusión en los diferentes componentes de la gestión educativa. La definición e implementación de actividades tiene que ver con las demandas, intereses y necesidades de los actores de la comunidad educativa. Son los actores los que ponen en funcionamiento los planes. Por tanto, los procesos deben ser vistos como espacios dinámicos de negociación. Asimismo, promover una dinámica más activa de acompañamiento y evaluación de los procesos educativos. (Ministerio de Educación, 2011).

Considerando que la educación en el Modelo Educativo Socioproductivo, no sólo se limita a la simple transmisión de conocimientos, sino a la formación integral de la persona en todas sus capacidades, cualidades, potencialidades, etc., en interrelación con el entorno y la realidad, la evaluación es considerada un factor muy importante en el sentido de que forma parte del proceso educativo, y no solo se constituye en un elemento de medición. (Ministerio de Educación, 2017)

### **2.2.8. GESTIÓN COMUNITARIA**

La participación comunitaria es un eje transversal en todos los ámbitos de la gestión educativa, esto significa que no hay espacios restringidos o exclusivos de ciertos actores. La comunidad educativa debe tener un rol protagónico en el diseño de proyectos educativos, por tanto, en la toma de decisiones sobre:

- ✓ La definición los objetivos de la educación y/o la construcción y de los sentidos educativos, que debe estar sustentada en las demandas de empleo, los valores y cosmovisiones de las culturas locales.
- ✓ La definición de la estructura organizacional, los roles de los actores y las instancias de coordinación. La planificación institucional, la elaboración de los instrumentos de planificación, el monitoreo y evaluación de las actividades planificadas.
- ✓ De acuerdo a los ritmos de vida y dinámicas locales. La definición de reglamentos internos y el manejo de conflictos de acuerdo a la democracia comunitaria.
- ✓ El mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento, ya que son condiciones necesarias para ofrecer una educación de calidad, tomando en cuenta las concepciones de hábitat, el clima y otras particularidades de cada localidad.

- ✓ En la gestión de los recursos materiales y económicos, ya que la gestión de los recursos disponibles en cada institución educativa debe ser transparente y compartida con todos los miembros de la comunidad educativa. (Ministerio de Educación, 2011).

Una de las finalidades de la participación comunitaria, es la de contribuir al establecimiento de alianzas interinstitucionales estratégicas, para el desarrollo del Proyecto Socioproductivo, así como del Plan Operativo Anual y el mejoramiento de la calidad educativa.

#### **2.2.8.1. Características de la Participación Social Comunitaria en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo**

En el Modelo Educativo que sustenta la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez, la participación social comunitaria se caracteriza por los siguientes aspectos:

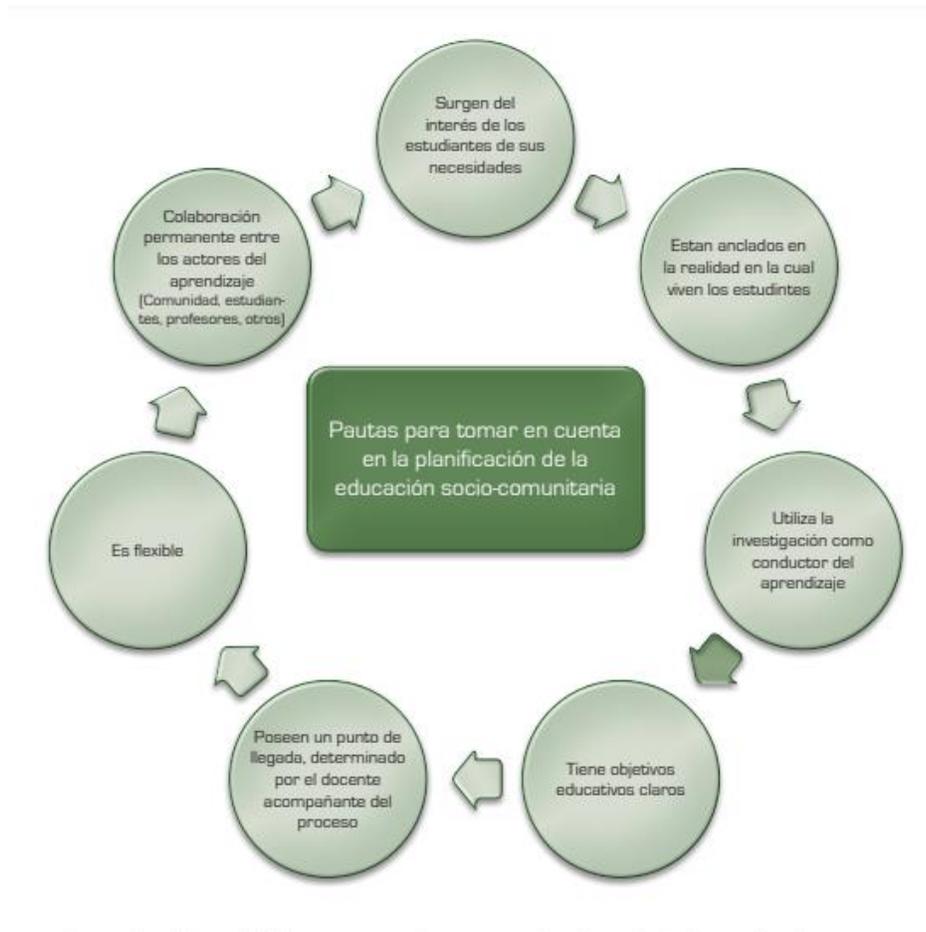
1. Es la base del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP) ya que contribuye a:
  - Profundizar la democracia en las unidades educativas y en la educación en general.
  - Incidir en el cambio educativo para la transformación de la educación.
  - Aportar a enriquecer los contenidos de la enseñanza.
  
2. Dinamiza el funcionamiento de las unidades educativas, contribuyendo a:
  - Lograr, mediante la gestión del Proyecto Sociocomunitario Productivo (PSP), que la unidad educativa sea parte de la comunidad y que esté en función de sus necesidades.
  - Valorar los objetivos de aprendizaje y apoyar al desempeño de los estudiantes.

#### **2.2.9. PLANIFICACIÓN PARA LA EDUCACIÓN COMUNITARIA PRODUCTIVA**

Como se ha indicado líneas arriba la gestión curricular es el proceso fundamental del quehacer de las instituciones educativas y los miembros que la componen.

Las pautas que se deben tomar en cuenta para la planificación de educación socio-comunitaria productiva se reflejan en la siguiente gráfica:

**Figura N° 3**  
**Pautas para tomar en cuenta en la planificación de la educación socio-comunitaria**



Fuente: Ministerio de Educación (2011). Gestión y planificación Educativa. Unidad de Formación para las ESFM. VESFP/DGFM. La Paz

El Proyecto Educativo es el instrumento para planificar el cambio de la escuela en el que intervienen todos los miembros de la comunidad educativa. Para lo cual, se ha comparado al proyecto educativo con una caja, en la cual se encuentran diferentes tipos

de herramientas las cuales adecuadamente manejadas coadyuvan a facilitar la gestión y calidad educativa.

A nivel institucional en el Proyecto Educativo se pueden encontrar (el diagnóstico participativo, la planificación participativa, resolución de conflictos, y estrategias de comunicación) y a nivel curricular se puede encontrar el (proyecto curricular socio comunitario).

Así mismo debe reflejar acciones para la resolución de conflictos y las estrategias de comunicación, como herramientas para mejorar el clima institucional en una institución son importantes ya que sólo de esta forma se mejorarán las relaciones interpersonales por lo tanto laborales ejecutando los objetivos institucionales con una mirada de “equipo” dejando a un lado las diferencias personales, también es importante reflexionar sobre los modos de resolución de conflictos desde una mirada más local y ver de qué manera pueden incluirse dentro de la gestión institucional.

La planificación es un proceso permanente que permite estructurar un conjunto de actividades, se traza objetivos y se delimita líneas de acción más adecuadas para alcanzar objetivos y metas importantes, está presente en todo el proceso de desarrollo, acompañamiento y evaluación. (Ministerio de Educación, 2011).

#### **2.2.10. PROYECTO DE GESTIÓN ACADÉMICO INSTITUCIONAL Y CURRICULAR**

El Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular es el plan estratégico de la institución, instrumento que orienta el camino a seguir en la institución, permite la flexibilidad en los cambios para responder a las necesidades institucionales del momento. Esta herramienta debe ser elaborada por todos los actores de la comunidad educativa.

Según el Reglamento de la convocatoria No 001/2018 de Institucionalización de cargo de Director de Unidad Educativa, en su artículo 24, indica que la propuesta del Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular debe establecer lo siguiente:

- ✓ Acciones para mejorar la calidad de la educación, principalmente en relación a:
  - a) Planificación: Promover la participación, democrática y comunitaria de todas las actoras y actores de la educación en la planificación anual, evaluaciones institucionales y en el proceso pedagógico.
  - b) Gestión curricular: Consolidar el MESCP en sus tres niveles de concreción, evaluación de los procesos educativos y el uso de las Tics en la educación. (Educación, 2018)

#### **2.2.11. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La planificación educativa es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales. Como proceso, metodológicamente, la planificación educativa comprende una serie de fases o etapas: política, diagnóstico, diseño del plan, ejecución, seguimiento y evaluación. (Ministerio de Educación., 2017).

Para garantizar la calidad educativa se elaboran los siguientes planes:

**Cuadro N° 4**  
**Planificación de la gestión educativa**

<b>POA PLAN OPERATIVO ANUAL</b>	<b>PSP PROYECTO SOCIOPRODUCTIVO</b>	<b>PLANIFICACIÓN CURRICULAR</b>
<b>RESPONSABLES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directos de Unidad Educativa.</li> <li>• Consejo educativo social comunitario.</li> <li>• Estudiantes.</li> </ul>	Toda la comunidad educativa.	Cada uno de los maestros de las distintas áreas y niveles.

Fuente: UNEFCO, 2014

### **2.2.12. PLAN OPERATIVO ANUAL**

Es el instrumento que regula la Gestión Educativa Integral, en los aspectos pedagógicos curriculares, de convivencia comunitaria, administrativa, infraestructura y equipamiento. Su elaboración es responsabilidad de la o el director de la unidad educativa, con la participación de la Comunidad Educativa, incluida la Junta Escolar o Consejos Educativos Social Comunitarios y estudiantes.

El POA se debe elaborar una semana antes de cada inicio de la gestión escolar, para ser incorporado en el POA de la dirección distrital educativa, debiendo presentarse a los gobiernos autónomos municipales, hasta el 30 de junio. Se elabora una vez en cada gestión escolar y se evalúa al final de la misma.

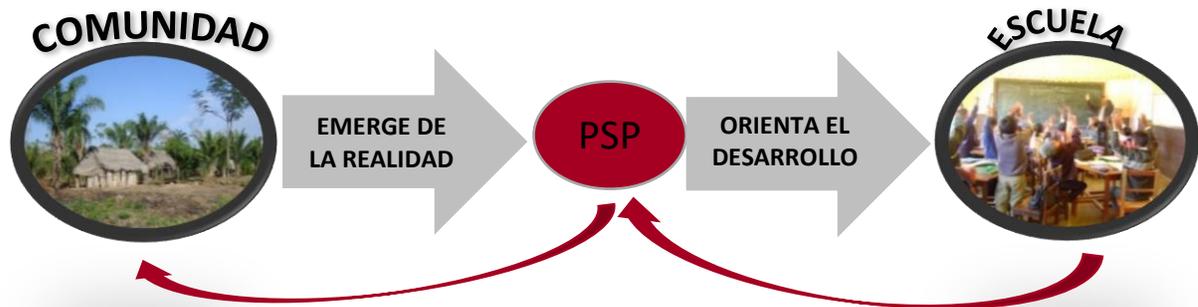
El propósito del POA es el de operativizar el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular, es la herramienta donde se concretan las propuestas de éste, mediante las actividades de las diferentes comisiones (Actividades, recursos y evaluación institucional comunitaria participativa). (Ministerio de Educación., 2017)

### 2.2.13. PROYECTO SOCIOPRODUCTIVO

La acción educativa en el Modelo Educativo Socio comunitario Productivo, se constituye en un proceso dinámico, participativo y de consensos orientado a desarrollar la formación integral y holística de las y los estudiantes. Con ese propósito, es que se requiere realizar una planificación y organización curricular apropiada en los tres niveles de concreción curricular.

Es importante comprender que el Proyecto Socioproductivo (PSP) es una estrategia como elemento transformador de la realidad, que permite a las comunidades educativas articular la escuela con los procesos de la vida desde una mirada y lectura de los problemas de la realidad, considerando a este como herramienta importante que contribuye a impulsar, promover, mejorar la realidad educativa como lo establece el Modelo Educativo Socioproductivo. (Ministerio de Educación, 2013)

**Figura N° 4**  
**Proyecto Socioproductivo**

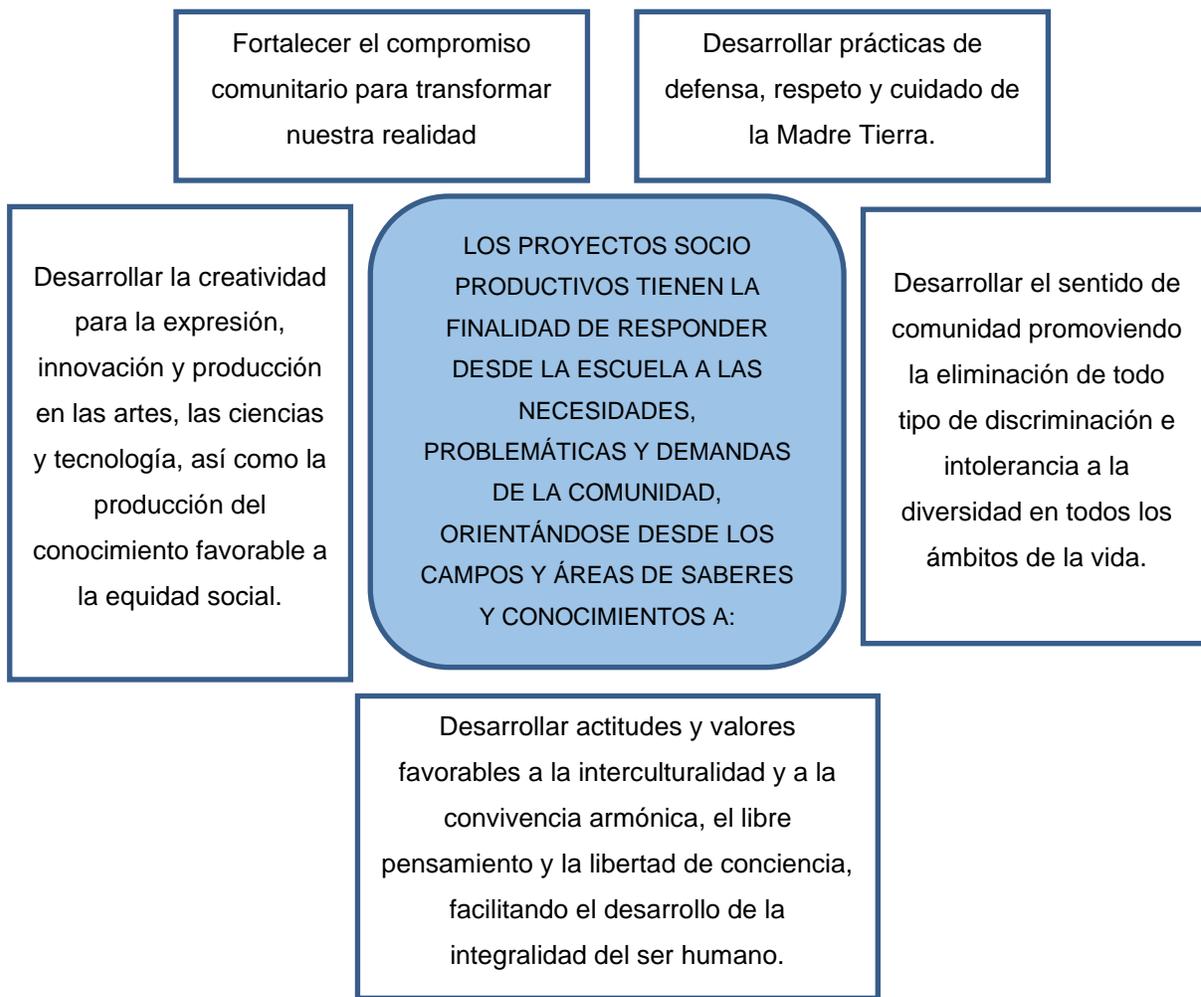


Fuente: Ministerio de Educación (2013), Guía de Concreción Curricular

Es en este contexto que, mediante la concreción curricular, que en última instancia se trabaja con las y los estudiantes, se desarrollan procesos educativos que permitirán relacionar la escuela con la realidad de la comunidad.

La finalidad de los proyectos socioproductivos se presentan en la siguiente gráfica:

**Figura N° 5**  
**Finalidad del Proyecto Socioproductivo**



Fuente: UNEFCO, 2014

### **2.2.13.1. Importancia del PSP en el proceso educativo**

Los Proyectos Socioproductivos en el proceso educativo son considerados como una estrategia metodológica que contribuyen a transformar la realidad hacia el bien común, promueven el trabajo comunitario encausando procesos dialógicos en la que las y los actores educativos y la comunidad discuten ideas, generan consensos, planifican,

generan mecanismos de coordinación en el desarrollo del proyecto, dirigen experiencias y establecen resultados que derivan en la producción de conocimientos y en la creación de respuestas para transformar la realidad local en un marco de pluralismo y diálogo.

Es así que el Proyecto Socioproductivo surge de una lectura de los problemas latentes en la comunidad; se trabaja con las y los estudiantes, desarrollando procesos pedagógicos, proponiendo elementos curriculares que, en su concreción, permiten trascender la auto referencialidad de la escuela para lograr articular los procesos educativos con la vida.

En su elaboración participan:

- Directora o director.
- Maestras, maestros y personal administrativo.
- Representantes de madres, padres de familia. (Consejos Educativos)
- Representantes de las y los estudiantes.
- Autoridades locales.

Representantes de organizaciones sociales, institucionales, sindicales, comunitarias y originarias. (Ministerio de Educación, 2016)

#### **2.2.13.2. Articulación del proceso educativo a las actividades del plan de acción del PSP.**

Para desarrollar el proceso educativo es el de articular los contenidos de las áreas de saberes y conocimientos al PSP, es decir estos deben estar relacionados al Plan de Acción del PSP para alcanzar mayor pertinencia y cohesión. Este proceso logrará un mejor desarrollo si en la elaboración del PSP y en la definición del Plan de Acción y sus actividades, las y los maestros de los diferentes niveles y años de escolaridad,

proponen acciones o actividades que se pueden realizar desde sus áreas de saberes y conocimientos que regentan. (Ministerio de Educación, 2016)

Como ya está establecido en la estructura curricular, la realidad de nuestra comunidad o los problemas/ necesidades/potencialidades, estos se presentan priorizados en el Proyecto Socioproductivo, para que a partir del mismo se desarrolle de la planificación anual; por tanto, el elemento central para problematizar nuestros contenidos y para darle un sentido pertinente son aquellos problemas/necesidades/ potencialidades planteados en el PSP. La articulación del PSP con las actividades del Plan de Acción, permitirá generar un aprendizaje comunitario a partir de un dialogo propositivo y mejorar la calidad educativa.

### **2.2.13.3. Procesos de evaluación del Proyecto Socioproductivo (PSP)**

De acuerdo a la Guía Metodológica para la elaboración del Proyecto Socioproductivo PSP, la evaluación del Proyecto Socioproductivo (PSP), como propuesta de transformación institucional y comunitario, se realizará al finalizar cada semestre para determinar el logro de los objetivos, acciones y metas, esta evaluación se la debe realizar de acuerdo a los siguientes criterios:

- Revisar los objetivos para ver si respondieron a la realidad en que estamos trabajando.
- Reprogramar el trabajo de las actividades si las condiciones así lo exigen.
- Medir el logro de los objetivos y metas propuestos y si es necesario se debe reorientar las acciones.
- Evaluar la efectividad de los métodos y las técnicas utilizadas en el trabajo o acciones propuestas.

- Analizar y conocer la efectividad de la estructura organizativa.
- Evaluar el tipo de recursos asignados y la utilización de los mismos. (Ministerio de Educación, Guía Metodológica para la Elaboración del Proyecto Socioproductivo, 2021).

#### **2.2.14. Los niveles de concreción y la planificación curricular**

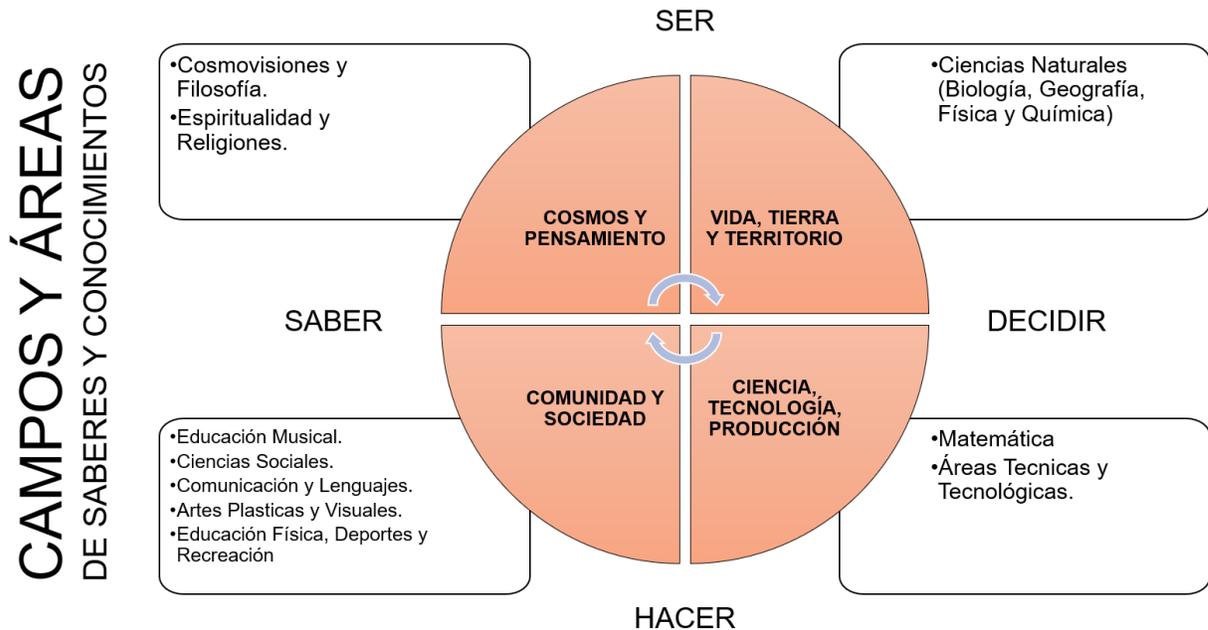
Según el Ministerio de Educación (2017), “la estructura curricular plantea cuatro campos de saberes y conocimientos. Cada uno contiene en su interior determinados ‘criterios ordenadores’ que son los que orientan el sentido de la articulación de los conocimientos disciplinares. El campo Vida Tierra Territorio ordena los conocimientos en función de la recuperación del sentido de la vida y con la tierra orienta hacia una relación armónica y complementaria evitando la tendencia destructiva del actual modo de vida capitalista globalizado. El campo Ciencia Tecnología y Producción está orientado a que las disciplinas rompan la dependencia económica de nuestro país intentando adaptar, potenciar y producir tecnologías propias y usos aplicados desde nuestra realidad. El campo Comunidad y Sociedad está orientado a recuperar la vida comunitaria y sus valores para contrarrestar la tendencia individualista, de carácter autodestructivo, de crisis de valores y violencia de la sociedad actual. El campo Cosmos y Pensamiento contribuye a la descolonización de la mentalidad colonizada incorporando una visión intercultural de mutuo aprendizaje entre distintas cosmovisiones de vida y formas de comprender la espiritualidad”.

La estructura de este modelo educativo tiene su fundamento en las cuatro dimensiones del ser humano (ser, saber, hacer y decidir), las cuales deben ser desarrolladas, a partir de una educación integral, en convivencia armónica con la naturaleza y fomentando la acción comunitaria.

En la siguiente figura se presenta la estructura curricular de los campos y áreas de conocimiento.

Figura N° 6

Estructura curricular de los campos y áreas de conocimiento



Fuente; Presentación curso de Planificación, 2019.

### 2.2.14.1. Niveles de concreción curricular

Para comprender la Concreción Curricular el Reglamento de Gestión Curricular, manifiesta lo siguiente:

- Artículo 14. (Concreción curricular). - El currículo educativo se concretiza mediante el Currículo Base, Regionalizado y Diversificado que, en su complementariedad, garantiza la unidad e integridad del Sistema Educativo Plurinacional, así como el respeto a la diversidad cultural y lingüística de Bolivia.
- Artículo 16. (Currículo Base). - El Currículo Base es obligatorio y de alcance nacional, articula saberes y conocimientos locales, regionales, nacionales y del

mundo, produce nuevos conocimientos, potencia la identidad y la diversidad cultural de Bolivia, desarrolla capacidades creativas en la producción, promueve valores socio comunitarios hacia la descolonización, liberación y despatriarcalización mediante la propuesta metodológica de: práctica, teoría, valoración y producción, transforma la educación centrada en el aula hacia una educación que parte de la experiencia y la realidad de la vida.

- Artículo 17. (Currículo Regionalizado). - El Currículo Regionalizado asume las características de un contexto sociocultural, lingüístico y productivo que hacen a su identidad; incorporan saberes y conocimientos de la región y la práctica de las lenguas (originaria, castellana y extranjera) como medios que viabilizan y complementan el proceso educativo en sus diferentes ámbitos, todos en armonía y complementariedad con el currículo base.

En la gestión del currículo regionalizado, el Ministerio de Educación establece las políticas de la transformación educativa. Las instancias educativas regionales y distritales ejecutan esas políticas en las regiones que correspondan.

- Artículo 21. (Currículo Diversificado). - El currículo diversificado recoge aspectos singulares del contexto donde se encuentra la Unidad Educativa, toma en cuenta el idioma local como primera lengua, las prácticas de las formas de aprendizaje desarrolladas en la comunidad, el proyecto socioproductivo definido en el municipio, zona o barrio y la Unidad Educativa y es complementario al currículo regionalizado y currículo base.

Ninguno de ellos se superpone al otro y se complementan en armonía y equilibrio, de manera horizontal. (Ministerio de Educación, 2019)

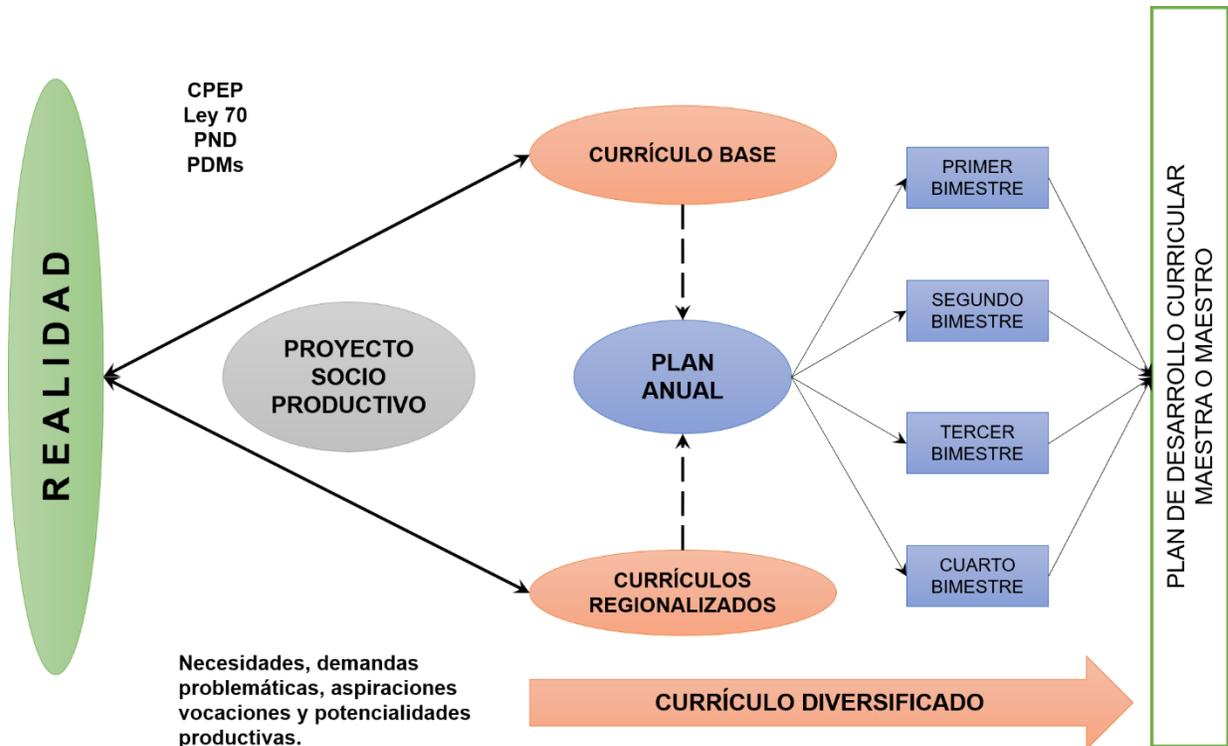
## **2.2.15. PLANIFICACIÓN CURRICULAR EN EL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN REGULAR**

### **2.2.15.1. Plan Anual Bimestralizado**

Para el desarrollo del proceso educativo se consideran dos niveles de planificación curricular: El Plan Anual Bimestralizado y el Plan de Desarrollo Curricular o Plan de Clase. El desarrollo de cada uno de ellos se realiza de acuerdo a las características propias de cada nivel de educación : educación inicial en familia comunitaria, educación primaria comunitaria vocacional y educación secundaria comunitaria productiva, los cuales deben estar estrechamente relacionados con la realidad del contexto a través del Proyecto Socioproductivo, el Currículo Base y el Currículo Regionalizado, los cuales permiten organizar, ordenar y planificar los contenidos de campos y áreas de saberes y conocimientos de manera articulada y armonizada; con el objetivo de desarrollar la formación integral y holística de las y los estudiantes y mejorar la calidad educativa. (Ministerio de Educación, 2017).

En ese sentido, de la Planificación Anual Bimestralizado derivan los Planes de Desarrollo Curricular para su desarrollo durante la gestión escolar, como se puede observar en la siguiente figura.

**Figura N° 7**  
**Planificación curricular**



Fuente: Ministerio de Educación (2017). "Planificación anual bimestralizado".

En el Nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, el objetivo holístico anual es formulado armonizando el Objetivo Operacional del PSP, los Objetivos Holísticos del Currículo Regionalizado y el sentido de cada uno de los Campos de Saberes y Conocimientos.

### **2.2.15.2. Plan de Desarrollo Curricular o Plan de Clase**

Es el instrumento técnico pedagógico que organiza la ejecución del desarrollo curricular que realiza la o el Maestro en la clase con las y los Estudiantes.

El Plan de Desarrollo Curricular o Plan de Clase organiza el desarrollo de contenidos de forma integral y articulada para el logro del objetivo holístico bimestral, mismo que

debe ser motivo de acompañamiento y orientación en la práctica por la o el director de la Unidad Educativa que tiene la obligación de verificar la concreción del mismo.

En este nivel de planificación del Desarrollo Curricular (plan de clase) de la maestra y/o el maestro para los tres niveles (Educación Inicial en Familia Comunitaria, Primaria Comunitaria Vocacional y Secundaria Comunitaria Productiva) se operativizan los elementos curriculares del proceso pedagógico, el mismo debe responder al Plan Anual bimestralizado que fue elaborado a partir del Currículo Base del SEP, Currículo Regionalizado y el Proyecto Socioproductivo. (Ministerio de Educación, 2013)

Las estrategias metodológicas forman parte de los elementos curriculares de la planificación curricular, las cuales deben estar planteadas por los docentes encaminados a facilitar el procesamiento de los nuevos conocimientos,

Así mismo los recursos o materiales deben tener coherencia con el desarrollo de los momentos metodológicos. Pueden ser visuales (láminas, fotografías, impresos, entre otros); sonoros (música, grabaciones de todo tipo); y audiovisuales (data show y medios interactivos como CD, DVD, etc.); el uso de las Tecnologías como recurso importante para la consecución y progreso de competencias TIC. (Ministerio de Educación, 2017)

La evaluación del desarrollo curricular que forma parte del trabajo pedagógico de la maestra y el maestro es otro aspecto sumamente importante, esencialmente tiene una función formativa, al ser un proceso permanente que acompaña los procesos de enseñanza aprendizaje. La evaluación en el Modelo Educativo, debe ser comprendida de forma integral y complementaria al desarrollo del proceso curricular. (Ministerio de Educación, 2017)

### **2.2.15.3. Proceso de acompañamiento a la gestión educativa**

Una educación descolonizadora, comunitaria y productiva, no requiere gerentes sino de líderes y animadores del proceso de cambios en la educación. Por consiguiente, es

necesario cambiar el estilo de dirección autoritario por el de liderazgo. En la actualidad se ha podido percibir el cambio en las formas de liderazgo, priorizando las formas de trabajo en equipo, así como la gestión flexible, que promueve iniciativas y es autocrítica. Asimismo, una dirección orientada en el liderazgo, las dependencias múltiples y la corresponsabilidad, debe ser liderada por personas que tengan vocación de servicio, sean verdaderos guías pedagógicos antes que administradores. También sean facilitadores de procesos, conductores y armonizadores de voluntades, compromiso y responsabilidad.

Las estrategias de coordinación y apoyo, permitirán establecer un trabajo articulado e integrado de la gestión educativa, teniendo como centro la concreción curricular, en correspondencia al desarrollo de una educación contextualizada y pertinente, que responde a las características de un contexto educativo, vinculándolo con la construcción del Estado. (Ministerio de Educación, 2011)

#### **2.2.15.4. Criterios para el acompañamiento de la gestión curricular participativa**

Una de las obligaciones y tareas a encarar por el director de Unidad Educativa en relación a la gestión curricular es el seguimiento al proceso educativo. En ese entendido es prioritario reflexionar el o los sentidos y criterios que tiene y con los cuales se encara el seguimiento, es necesario reafirmar la necesidad del seguimiento, pero ligado a aspectos como el acompañamiento y el apoyo, esto con la idea de reflexionar constantemente sobre la responsabilidad que se tiene como actores educativos.

Cuando se habla de la gestión curricular no se hace referencia a la simple tarea de revisar las planificaciones curriculares, tratando de encontrarles el error o el detalle el cual permita al director o directora elogiar o castigar. Tampoco será el llenar instrumentos sin antes encontrarles un sentido o el emitir “ordenes de servicio”, instructivos, circulares sin antes ser conscientes de aquello que se busca como proyecto común. Sólo en ese espacio adquiere pertinencia el hablar de aquello que

implica la gestión curricular, como lo central y primordial de nuestro quehacer de gestores educativos. Por lo tanto, nuestra tarea no se reduce solamente al seguimiento, como acto burocrático, sino que a este elemento habrá que incorporar otros dos: por un lado, el acompañamiento y como consecuencia de éste tendremos el apoyo. Eso quiere decir que, nos enfrentamos nuevamente a un proceso (no son pasos por seguir, por lo tanto, sería erróneo tratar de determinar que elemento está primero o último) donde cada uno de sus elementos se encuentran íntimamente interrelacionados y en constante movimiento y transformación.

El apoyo en la concreción curricular involucra seguimiento y acompañamiento en las etapas de elaboración, ejecución y evaluación curricular. Para ello es importante considerar dos aspectos fundamentales:

Acompañamiento y orientación en la articulación curricular, de forma integrada, con todos los Campos, Áreas de Saberes y Conocimientos, y niveles de educación, de modo que el proceso educativo sea un resultado articulado, comunitario y participativo de todas y todos sus integrantes, maestras, maestros, autoridades, estudiantes.

Estrategias de coordinación y apoyo comunitario, que permitan la visión integral y articulada del proceso educativo en la comunidad. (Ministerio de Educación, 2011)

El acompañamiento debe trascender la simple observación o el uso de instrumentos de recolección de información sobre el proceso educativo que se da en las aulas. Debe primar principalmente el aspecto cualitativo no sólo en relación al proceso de desarrollo curricular, es importante recordar que la gestión educativa abarca diversos aspectos: lo curricular, administrativo, y de participación comunitaria, es por esta razón que tanto el acompañamiento, como el apoyo requieren el acto de involucramiento de los principales actores de la educación.

## **2.2.16. Gestión Educativa en el marco de la Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez**

De acuerdo a la Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez, uno de los fines más importantes es contribuir a la consolidación de una educación descolonizada para garantizar un Estado Plurinacional y una sociedad del Vivir Bien con justicia social, productiva y soberana.(Art.4).

Así mismo señala la Consolidación el Sistema Educativo Plurinacional con la directa participación de madres y padres de familia, de las organizaciones sociales, sindicales y populares, instituciones, naciones y pueblos indígena originario campesinos, afrobolivianos y comunidades interculturales en la formulación de políticas educativas planificación, organización, seguimiento y evaluación del proceso educativo, velando por su calidad.

El Art. 5 indica que el objetivo relacionado con la gestión educativa es garantizar integralmente la calidad de la educación en todo el Sistema Educativo Plurinacional, implementando estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación con participación social. En el marco de la soberanía e identidad plurinacional, plantear a nivel internacional indicadores, parámetros de evaluación y acreditación de la calidad educativa que respondan a la diversidad sociocultural y lingüística del país.

El artículo 71, señala que: La administración y gestión educativa es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social. Respecto a la tuición, el Estado Plurinacional, a través del Ministerio de Educación, ejerce tuición sobre la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional.

El artículo 73 indica que la administración y gestión de la educación se sustenta en los siguientes principios:

1. Participación, democracia y comunitarismo en todo el Sistema Educativo Plurinacional, respetando los roles específicos de los distintos actores de la educación.
2. Horizontalidad en la toma de decisiones en el marco de las normas y atribuciones fijadas para cada nivel y ámbito del Sistema Educativo Plurinacional.
3. Equitativa y complementaria, entre el campo y la ciudad, entre el centro y la periferia, entre las diferentes culturas, superando todo tipo de asimetrías y enfoques homogeneizadores, en congruencia con la gestión organizativa de las comunidades de diferentes culturas.
4. Transparencia y rendición de cuentas de los responsables de la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional.

El artículo 74 establece que los objetivos de la administración y gestión del sistema educativo son:

1. Lograr una adecuada y transparente gestión y administración del Sistema Educativo Plurinacional.
2. Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y evaluar la administración y gestión en todos los subsistemas, niveles y modalidades, con participación social.
3. Generar condiciones favorables de relación intercultural para que todos los actores de la educación cumplan y desempeñen adecuadamente su rol.
4. Garantizar la provisión de recursos financieros, personal cualificado, infraestructura y materiales de acuerdo a las necesidades de cada región y de acuerdo a las competencias concurrentes de las entidades territoriales autónomas.

En su artículo 90, dispone la participación social y comunitaria en la gestión educativa es la participación de los actores sociales, actores comunitarios, madres y padres de familia con representación y legitimidad, vinculados al ámbito educativo. La participación social comunitaria comprende la estructura, mecanismos, composición y atribuciones dirigida al apoyo en el desarrollo de la educación, sujeta a reglamentación. (Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez, 2010)

### **2.2.17. CALIDAD**

La palabra Calidad, viene del latín “qualitas”, que significa “manera de ser”, se refiere a un término que evoca diferentes imágenes mentales según las experiencias y formación propia, que equivale a “cualidad”. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo (O.C.D.E.) y posteriormente por las Comisiones Europeas impulsaron en la década de los ochenta la aplicación de la calidad en el concepto de la educación. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo, 2001)

### **2.2.18. CONCEPTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo OCDE (1995) define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta". (Organización para la Cooperación y el Desarrollo, 2001)

(Graells, 2011) “En el ámbito educativo la calidad es una de las expresiones más importantes, tomando en cuenta que la educación es un proceso social y por tanto existe un permanente proceso de mejora y transformación la calidad no se puede considerar como un concepto estático, se puede decir que como tal tiene varias definiciones que indica perfeccionamiento, mejora, logro de objetivos y metas”.

La educación de calidad asegura a todos los jóvenes la adquisición de conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta

(Yapu, 2009) Indica que “Analizado detenidamente el tema de la calidad, quisiera definirla como un constructo social donde intervienen valores e intereses de los actores, es decir, no es tanto lo que es, como su etimología puede hacer pensar, sino las relaciones que la determinan”.

El concepto 'calidad educativa' tiene un significado diferente según los diversos países. Diferentes actores y organizaciones educativas manejan también sus propias definiciones. No obstante, en su mayoría, se tiende que estar de acuerdo en estos principios generales: (UNESCO, 2005), los cuales se detallan a continuación:

- **RELEVANCIA:** Se considera como la exigencia del ámbito social para un mejor desarrollo personal que genera el aprendizaje en la educación.
- **PEDAGOGÍA:** Considerada como un conjunto de saberes que busca tener impacto en el proceso educativo.
- **PERTINENCIA:** La necesidad de una educación significativa para personas de distintos estratos sociales, culturales y diferentes capacidades. De tal manera que puedan construirse como sujetos de sociedad y desarrollando su propia identidad.
- **EQUIDAD:** El trato en la educación debe brindar de igual manera la enseñanza para que todos los estudiantes que de acuerdo a sus capacidades, alcancen su máximo desarrollo.
- **EFICIENCIA:** Esta perspectiva está basada en que el reconocimiento de que la educación es una tarea compartida y desarrollada en un sistema que implica interacciones entre diferentes actores, contexto y organizaciones. (UNESCO, 2011)

#### **2.2.19. COMPONENTES DE LA CALIDAD EDUCATIVA.**

Para tener una calidad educativa la UNESCO plantea componentes importantes, necesarios y directamente vinculados entre sí, que se refleja en la siguiente figura.

**Figura N° 8**  
**Componentes de la calidad educativa**



Fuente: Elaboración de la Calidad Educativa/UNESCO, 2011

La calidad educativa dependerá, también, del mejoramiento permanente de la institución, la planificación precisa y detallada de cada uno de sus actividades, la implementación de políticas procedentes de la coordinación y diálogo colectivo al interior de la institución, pero también referidas aquellas emanadas de las políticas educativas comunales, departamentales, regionales y nacionales cuando correspondan. Todo equipo directivo debe reflexionar cuidadosamente sobre cada una de sus acciones.

### **2.2.20. INDICADORES DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

La gestión de la calidad en las organizaciones educativas es una necesidad para la mejora de la educación en las diferentes instituciones. Es diseñar, instaurar y ejecutar un sistema de indicadores, que sea un instrumento de información externa e interna del centro para la mejora y que sirva para la toma de decisiones. Los principales identificadores de la calidad en un centro educativo son: "docentes, el proceso de

enseñanza y aprendizaje, la satisfacción de los estudiantes y el efecto de calidad de la educación alcanzada a los resultados”. (Ministerio de Educación, 2017)

La UNESCO promueve un acceso a una educación de buena calidad que es fundamental para el derecho humano. A nivel educando debe tratar de determinar y tener en cuenta los conocimientos que este haya adquirido anteriormente reconocer los modos de ser prudente en la enseñanza y que el estudiante adquiera un aprendizaje sin discriminación y que sea todo por igual respetando los contextos de socioculturalidad de cada ser humano. (UNESCO, 2005)

#### **2.2.21. CALIDAD EDUCATIVA Y SISTEMA EDUCATIVO PLURINACIONAL**

El modelo educativo socio comunitario productivo, concibe que la calidad educativa debe estar estrechamente relacionada a las condiciones educativas propias del contexto, no se trata de comprender una calidad que funcione como niveladora o reguladora se habla de calidad cuya base es lo común que se tiene que desarrollar en todos los contextos incorporando las exigencias y realidades históricas de los contextos educativos, debiendo complementar la calidad educativa al proyecto de sociedad que se está construyendo en el Estado Plurinacional de Bolivia. (Ministerio de Educación, 2017)

#### **2.2.22. CARACTERIZACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO PLURINACIONAL**

La calidad educativa en el Sistema Educativo Plurinacional, emerge desde la diversidad de visiones de las Naciones y Pueblos que conforman el Estado Plurinacional de Bolivia. Se desarrolla en el marco de los principios y fines de la Ley N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”. Responde a las necesidades educativas de los diferentes Sub Sistemas de Educación, así como a las demandas sociales y productivas del Estado en el horizonte de una educación para la vida y el vivir bien. (Ministerio de Educación, 2017)

El observatorio Plurinacional de Calidad Educativa, define la calidad educativa como: “La satisfacción de una expectativa socialmente construida; se concreta en la formación integral de los/as estudiantes y participantes, a partir del desarrollo de acciones educativas en los componentes de la realidad, en el marco de una educación descolonizadora, comunitaria, intracultural, intercultural y plurilingüe, tecnológica y productiva, orientada a la transformación social y consolidación del Estado Plurinacional en el horizonte del Vivir Bien, en armonía y complementariedad con la Madre Tierra y el Cosmos”. (OPCE, 2016)

### **2.2.23. PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

La evaluación de la calidad educativa en el Sistema Educativo Plurinacional se la define como:

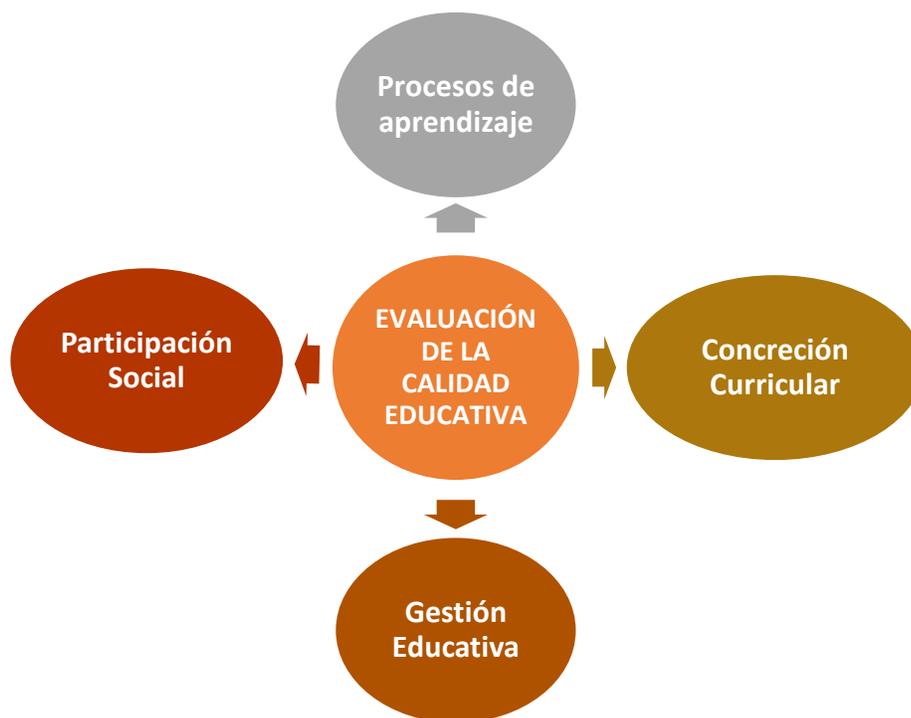
“El proceso sistémico de valoración integral holística, comunitaria y participativa de las acciones y resultados de las políticas educativas en el marco de los componentes de la realidad educativa (procesos de aprendizaje, práctica pedagógica, gestión institucional y participación social) que genera información para la transformación social y la consolidación del Estado Plurinacional en la filosofía del Vivir Bien”. (Ministerio de Educación, 2017)

En lo que se refiere a los elementos a ser evaluados para la acreditación de la calidad educativa se mencionan los siguientes:

- a. **Procesos de aprendizaje:** evaluación de la formación integral y holística en las dimensiones del ser, saber, hacer y decidir.
- b. **Concreción Curricular:** Rol de los maestros y maestras respecto a la planificación, orientaciones metodológicas, evaluación participativa, integral y holística de los procesos de enseñanza aprendizaje.

- c. **Gestión educativa:** se evalúa el rol de las y los directivos en su accionar institucional, en lo administrativo, en lo pedagógico y en lo comunitario.
- d. **Participación Social:** evalúa el rol de las y los actores de la comunidad, su participación en la organización, planificación, seguimiento y evaluación en el accionar institucional administrativo, pedagógico y comunitario.

**Figura N° 9**  
**Evaluación de la calidad educativa**



Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Educación 2017, Calidad Educativa y Organización en el MESCP

## **2.2.24. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.24.1. Cultura organizacional**

Para el logro de la calidad en educación y el fortalecimiento de la misma, la Cultura Organizacional es un aspecto importante y concluyente, de ahí su relevancia en ser aplicada, además de promovida dentro de las diferentes instituciones educativas, puesto que de ella depende en cierta medida el desarrollo óptimo de la misión y visión que tengan y por ende del cumplimiento de sus objetivos institucionales. De ahí la importancia de gestionar la cultura organizacional con el fin de buscar un posicionamiento y diferenciación frente a otras organizaciones.

En este sentido, es necesario presentar algunas definiciones:

El autor Molina (2004) indica que Cultura Organizacional es “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivo se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”

Los autores Guerrero Bejarano y Silva Siu (2017) expone que la cultura organizacional en el desarrollo de las instituciones donde están insertos los colegios y universidades cada vez adquiere más relevancia, porque se constituye en un elemento definitivo en la planificación sistemática de las organizaciones, su desarrollo e implementación permiten el desarrollo de una ventaja en sentido competitivo que redundará en la calidad de la organización educativa.

Se puede inferir que la cultura organizacional es una actividad social la cual es afectada por las personas, y esta se va construyendo mediante el lenguaje, las costumbres y todos aquellos aspectos inmersos que son parte de la identidad de una institución, teniendo una importante función dentro de las organizaciones, los autores arriba mencionados indican que de su cumplimiento o no se garantiza el éxito o el fracaso.

En las instituciones educativas la cultura organizacional está reflejada en diferentes documentos como ser el manual de convivencia o en los protocolos diseñados para mostrar los valores institucionales, el horizonte, normas y procedimientos que todos los integrantes de la comunidad educativa deberán asumir.

Por todo lo expuesto se puede concluir que la Cultura Organizacional es parte fundamental de toda organización ya que define básicamente la disposición de los grupos organizados en función a ciertas responsabilidades, así mismo define las relaciones respectivas entre estos grupos organizados de actores en cuanto a la comunicación, coordinación, los niveles en la toma de decisiones, debiendo las instituciones educativas liderar el proceso educativo tomando en cuenta el contexto social y sus necesidades, ya que la visión, misión y lineamientos curriculares se logran a partir del cumplimiento de los objetivos propuestos en las diferentes herramientas de planificación (Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular, Plan Operativo Anual y Proyecto Socioproductivo) a desarrollar por toda la comunidad educativa.

#### **2.2.24.2. Clima Institucional**

Hoy en día el clima institucional es un tema de gran importancia en las diferentes instituciones educativas, aspecto que facilitará el cambio en la educación y el logro de un mayor rendimiento y mejora en el contexto social y educativo, por medio de estrategias internas. El clima institucional o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.

El autor Méndez Álvarez (2006) señala al clima institucional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo).

El clima institucional es el ambiente donde se desempeña una persona cumpliendo una actividad específica en un determinado contexto, es como la atmósfera dentro de la institución, lo que se percibe y respira en ella, y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Por todo lo anteriormente indicado se puede concluir que generar un buen clima institucional es importante porque permitirá una convivencia armónica y el compromiso de todos los actores de la comunidad, donde las metas institucionales sean de conocimiento general, coadyuvando a mejorar o fortalecer la calidad educativa, la cual se verá reflejada en el desarrollo de una educación integral y holística, donde los mayores beneficiarios son las y los estudiantes y la sociedad.

#### **2.2.25. MARCO LEGAL**

La Constitución Política del Estado y la Ley Educativa Avelino Siñani- Elizardo Pérez hacen hincapié en la importancia de la Educación de Calidad como pilar para la construcción de un Sistema Educativo Democrático y Plurinacional.

##### **2.2.25.1. Constitución Política del Estado**

La Constitución Política del Estado en el Capítulo Sexto: Educación, Interculturalidad y Derechos Culturales, Sección I establece:

Art.78. La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad, estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien.

La educación contribuirá al fortalecimiento de la unidad e identidad de todas y todos como parte del Estado Plurinacional, así como la identidad y desarrollo cultural de los miembros de cada nación o pueblo indígena originario campesino y al entendimiento y enriquecimiento intercultural dentro del Estado.

Art.83. Reconoce y garantiza la participación social, la participación comunitaria y de los padres de familia en el sistema educativo.

Art.89. El seguimiento, la medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa en todo el sistema educativo, estará a cargo de una institución pública, técnica especializada independiente del Ministerio del ramo. Su composición y funcionamiento será determinado para la ley. (Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez, 2010)

#### **2.2.25.2. Ley Educativa Avelino Siñani - Elizardo Pérez**

La Ley de Educación en su Artículo 1. (Mandatos Constitucionales de la educación). Inciso 7 manifiesta que la calidad de la Educación Plurinacional subyace “en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria”, que asignará sentido e identidad al Sistema de Educación Plurinacional.

En el Capítulo II, Bases, Fines y Objetivos de la Educación, Art. 5

La Educación estará orientada a la formación individual y colectiva, sin discriminación alguna, desarrollando potencialidades y capacidades físicas, intelectuales, afectivas, culturales, artísticas, deportivas, creativas e innovadoras con vocación de servicio a la sociedad y al Estado Plurinacional.

Garantizar integralmente la calidad de la educación en todo el Sistema Educativo Plurinacional, implementando estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación con participación social. En el marco de la soberanía e identidad plurinacional, plantear a nivel internacional indicadores, parámetros de evaluación y acreditación de la calidad educativa que respondan a la diversidad sociocultural y lingüística del país.

En el Capítulo II, Administración y Gestión de la Educación, Art. 83

Se crea el Observatorio Plurinacional de la Calidad Educativa, institución pública descentralizada, técnica, especializada, independiente en cuanto al proceso y resultados de sus evaluaciones.

Su funcionamiento será el Observatorio Plurinacional de la Calidad Educativa estar encargado de realizar el seguimiento, medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa del sistema educativo en los subsistemas Regular Alternativo y Especial. Su composición está constituida por un Directorio, Directora o Director Ejecutivo y un equipo técnico multidisciplinario especializado. (Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez, 2010)

La Calidad Educativa para el Vivir Bien es vista como un proceso colectivo, en el que deben participar todos los actores de la educación y de la comunidad para construir una formación integral, holística e inclusiva.

La calidad educativa busca una Buena Educación como derecho fundamental la cual radica en un buen proceso de educativo (enseñanza y aprendizaje) con la participación directa de todos los actores de la educación y la comunidad.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE LA INTERVENCIÓN**

Se empleará el tipo de Estudio Descriptivo-Explicativo ya que se busca poder especificar las propiedades, características y rasgos más relevantes de cualquier fenómeno que se someta a un análisis y responder a las causas de los eventos.

Cabe mencionar que en el presente estudio se aplicará un enfoque de investigación cuantitativo y cualitativo. La información cuantitativa se obtendrá información por medio de la recolección de datos numéricos y la información cualitativa se obtendrá la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Finalmente, el diseño de investigación que se aplicará en el presente estudio será no experimental y transeccional. El diseño no experimental se refiere a que no se realizará ninguna manipulación deliberada sobre las variables a investigar, por lo que solamente se observaran los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Por otro lado, la investigación transeccional o transversal significa que la información será recolectada en un tiempo dado describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en ese momento específico.

#### **3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO**

La población a considerar para el estudio estará conformada por los estudiantes, docentes y director de la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso "D". La población estudiantil está conformada por un total de 90 estudiantes, la población docente está conformada por 22 maestros de distintas áreas.

### 3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE MUESTRA

Una muestra se define como una porción de la población que, al contener las características necesarias para la investigación, es suficientemente clara para que realizar el estudio sin que exista confusión alguna. (Valdivia Dueñas, 2018, pág. 334). De acuerdo a los autores Hernández Sampieri, Fernández Collao y Baptista Lucio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 609), una muestra es un subgrupo de la población.

Para obtener el número de la muestra se utiliza la siguiente formula:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + z^2 * p * q}$$

El significado de cada variable en la formula y su valor para el cálculo de la muestra correspondiente a la población estudiantil pueden observarse en la siguiente tabla.

**Tabla N° 1**  
**Valores de cálculo de la muestra de población estudiantil**

SÍMBOLO	VARIABLE	VALOR
N	Tamaño de la muestra	
N	Tamaño de la población	90
E	Margen de error permitido	5%
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de error	50%
Z	Desviación estándar	1.96 (95%)

Fuente: Elaboración propia, 2022

Por lo tanto:

$$n = \frac{90 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(90 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

*n = 74 estudiantes de la U.E. Martin Cardenas Hermoso (D)*

En lo que respecta a la población docente, se los considerara a todos en un censo ya que al ser solo 22 personas no se justifica el cálculo de una muestra. Por último se incluirá al Director de la Unidad Educativa como representante de la población de administrativos.

### **3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS**

El método de investigación para el presente estudio a seguir serán los método Inductivo, Analítico y Sintético. El método inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales. En este sentido, el método inductivo opera realizando generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas.

En cuanto al método analítico, este inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esta forma se podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Finalmente, la síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto pueden relacionarse con el conjunto en la función que desempeña cada uno de ellos con referencia al problema de investigación, es decir el análisis descompone el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio.

En cuanto a las técnicas utilizadas para la investigación, estas serán de tipo cuantitativo y cualitativo. El detalle de estas herramientas, y el objetivo de las mismas se pueden ver en el cuadro.

**Cuadro N° 5**  
**Técnicas de recolección de información**

<b>GRUPO HUMANO A ANALIZAR</b>	<b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>OBJETIVO DEL ANÁLISIS</b>
Estudiantes de la U.E. Martin Cárdenas Hermoso "D"	Cuantitativa	Encuesta 1	Recabar información acerca de su participación en la gestión educativa y el estado de los instrumentos que permiten medir la calidad.
Docentes de la U.E. Martin Cárdenas Hermoso "D"	Cuantitativa	Encuesta 2	Recabar información acerca de su participación en la gestión educativa y el estado de los instrumentos que permiten medir la calidad.
Director de la U.E. Martin Cárdenas Hermoso "D"	Cualitativa	Entrevista 1	Recabar información acerca de su participación en la gestión educativa y el estado de los instrumentos que permiten medir la calidad.

Fuente: Elaboración propia, 2022

### **3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y VALIDACIÓN.**

Para la recolección de información se utilizará una guía de entrevista semiestructurada dirigida al director de la unidad educativa y cuestionarios que serán aplicados a los docentes y estudiantes.

La elaboración de los instrumentos se realizó mediante preguntas ordenadas secuencialmente relacionadas con el tema de investigación tomando en cuenta las variables e indicadores.

En la elaboración de los cuestionarios se utilizó la escala de Likert que es "un método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema

a través de un cuestionario, que identifica la frecuencia con la que el cliente realiza una actividad, la dificultad que tiene para llevar a cabo una tarea, el grado de importancia que le atribuye a un aspecto, la probabilidad de que realice una acción a futuro, entre otras cosas”. (Hammond, 2022)

Para la validación de instrumentos se realizó una prueba piloto con representantes de las diferentes comisiones conformadas de la unidad educativa, de la misma manera se aplicó un formulario de validación de instrumento de investigación, posteriormente en base a la información recabada se analizaron los resultados y se efectuaron ajustes necesarios hacia el logro del objeto de investigación. (Anexo No 5)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra los resultados de la investigación relacionadas a la aplicación de las respectivas encuestas a docentes y estudiantes de la unidad educativa Martín Cárdenas Hermoso “D”.

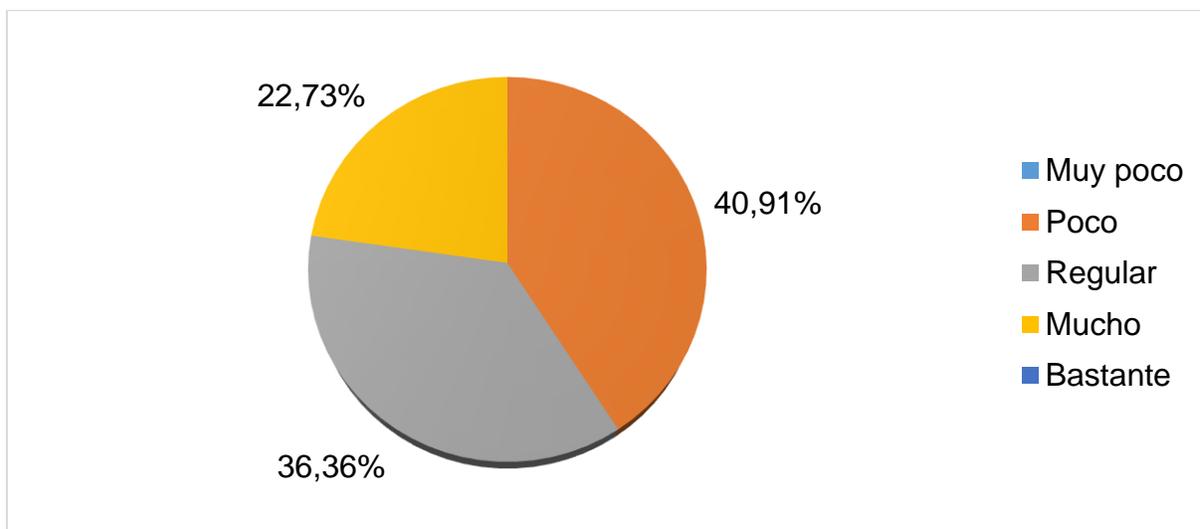
La información está organizada en tablas, gráficas y el correspondiente análisis, de acuerdo a las variables: Gestión Educativa y Calidad Educativa

#### 4.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

##### 4.1.1. ANÁLISIS DE GESTIÓN EDUCATIVA

###### 4.1.1.1. Gestión administrativa institucional.

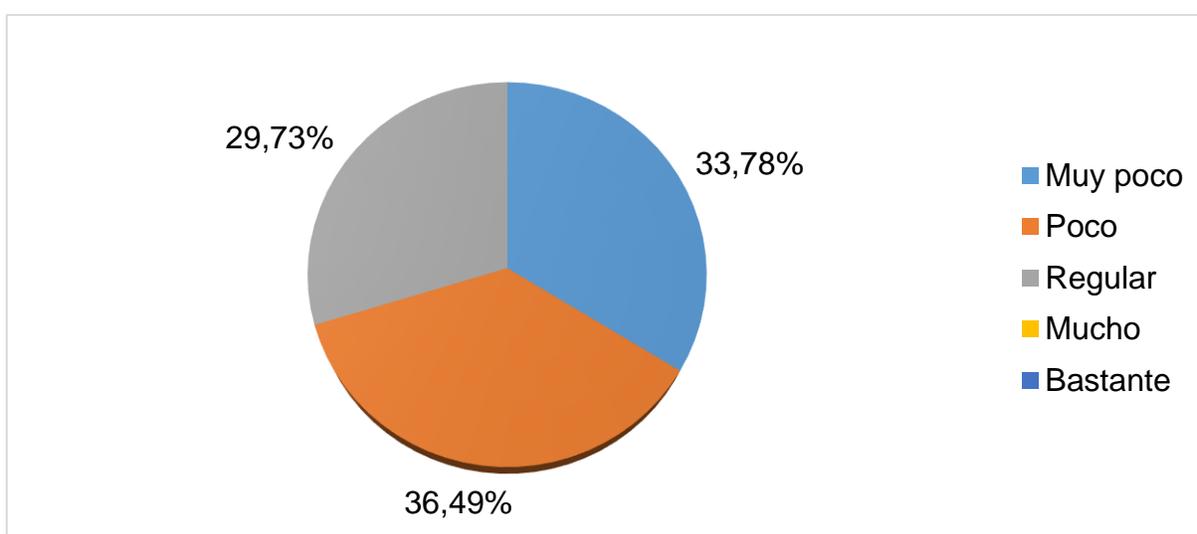
**Gráfico N° 1**  
**Conocimiento del proyecto de gestión académico institucional y curricular**  
**(Docentes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Como se puede observar en la gráfica, los resultados muestran que el 41% de los docentes tiene poco conocimiento acerca del Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular que el director presentó en el proceso de institucionalización de cargos directivos, el 36% conoce regularmente y el 23 % conoce mucho.

**Gráfico N° 2**  
**Conocimiento del proyecto de gestión académico institucional y curricular**  
**(estudiantes)**



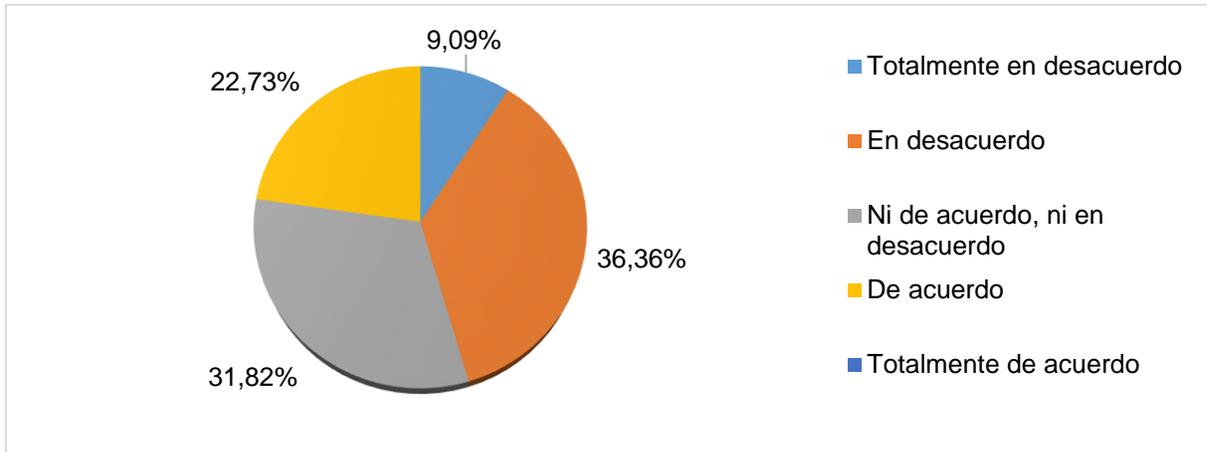
Fuente: Elaboración propia, 2022

Según la encuesta realizada a los estudiantes el 34% indica que conoce muy poco del Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular, el 36% indica poco y el 30% indica regular.

**Análisis.** De acuerdo a estos resultados tanto docentes como estudiantes no conocen a cabalidad el Proyecto de Gestión Académico Institucional que el director presentó en el proceso de institucionalización, por lo que es importante que este sea socializado inextenso a la comunidad educativa, ya que es el instrumento que orienta las actividades a seguir y responder a las necesidades institucionales.

**Gráfico N° 3**

**Desarrollo de acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso administrativo institucional (docentes)**

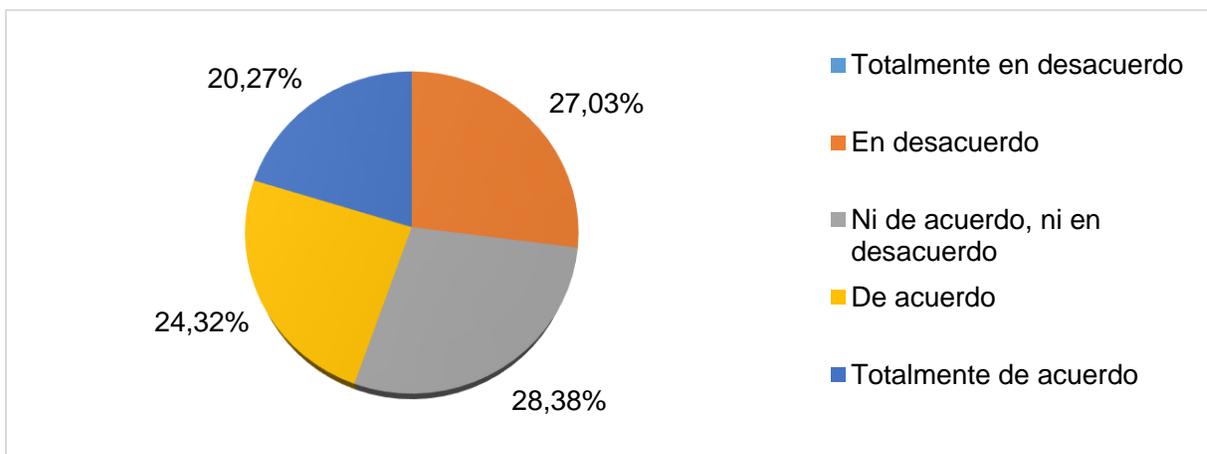


Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a este indicador el 9% de los docentes indica estar totalmente en desacuerdo con las actividades que se están desarrollando para mejorar la calidad educativa referidas al aspecto administrativo institucional, el 36% en desacuerdo, el 32% indica ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 23% indica de acuerdo.

**Gráfico N° 4**

**Desarrollo de acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso administrativo institucional (estudiantes)**



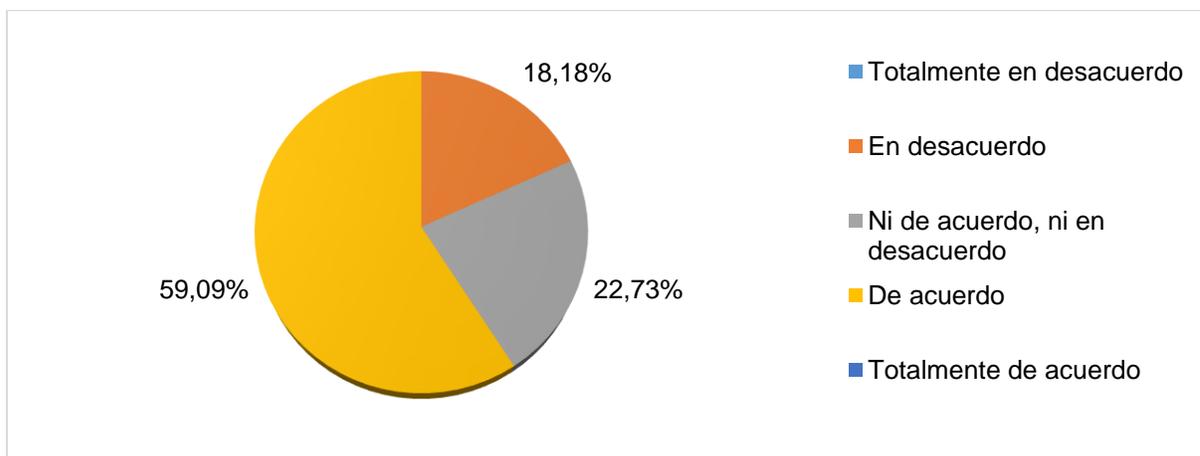
Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a las acciones desarrolladas para mejorar la calidad de la educación en cuanto al aspecto administrativo institucional, el 27 % de los estudiantes encuestados indican estar en desacuerdo, el 28% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24 % de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo.

**Análisis.** Una de las acciones para mejorar la calidad educativa relacionada al proceso administrativo institucional que deben estar planteadas en el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular ,es la implementación de una Estructura organizacional de acuerdo a la Ley de Educación vigente, para eso es necesario que la dirección realice sesiones de socialización con la participación de la comunidad educativa y se generen espacios para poder fortalecer las acciones planteadas correspondientes a dicho proyecto.

**Gráfico N° 5**

**Desarrollo de acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso educativo (docentes)**

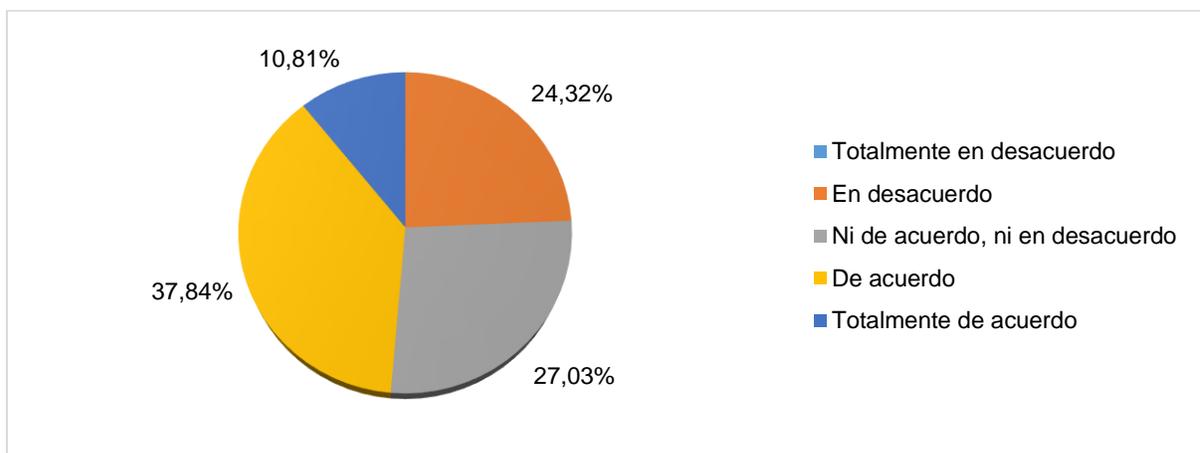


Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a este indicador, el 18% de docentes indica estar en desacuerdo con las acciones para mejorar la calidad de la educación en cuanto al proceso educativo, el 23% indica ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 59 % manifiesta estar de acuerdo.

**Gráfico N° 6**

**Desarrollo de acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso educativo (estudiantes)**



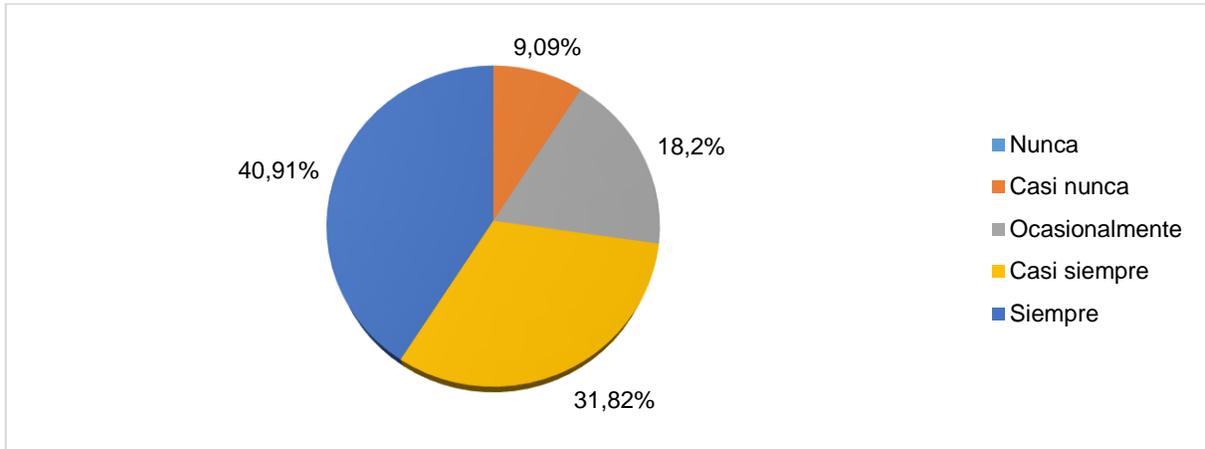
Fuente: Elaboración propia, 2022

El 24% de estudiantes señala estará en desacuerdo, el 27% indica estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 38 % está de acuerdo y el 11% restante completamente de acuerdo.

**Análisis.** Entre las acciones para mejorar la calidad educativa relacionadas al proceso educativo, es decir a todo el proceso enseñanza y aprendizaje, está el de fortalecer el aprendizaje en base a las necesidades de la comunidad, por lo que es necesario que la dirección juntamente con los docentes pueda realizar una evaluación del desarrollo del proceso educativo.

**Gráfico N° 7**

**Participación en la elaboración del plan operativo anual (POA) (docentes)**

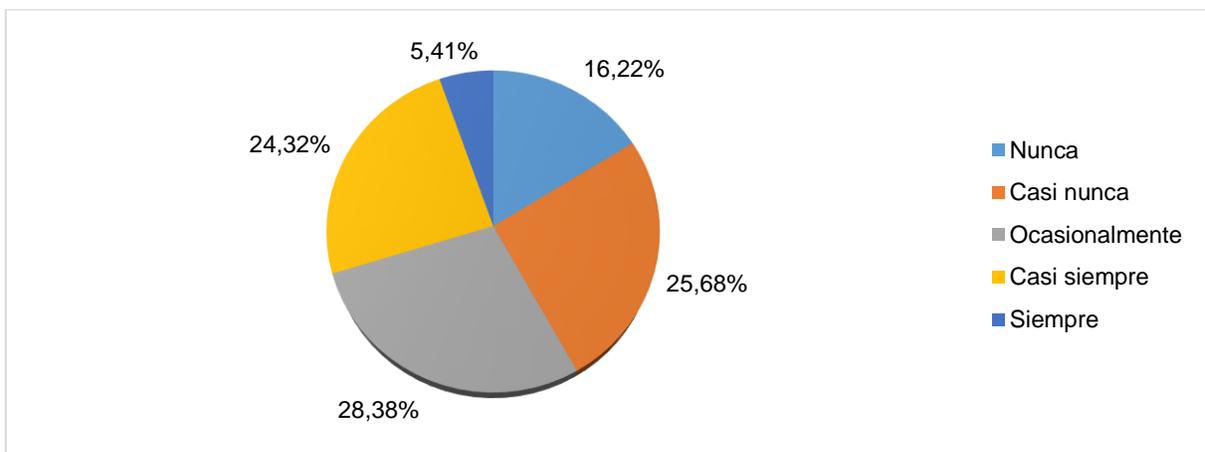


Fuente: Elaboración propia, 2022

Como se puede observar el 9 % de los docentes casi nunca participa en la elaboración del Plan Operativo Anual, el 18 % participa ocasionalmente, el 32% casi siempre y el 41% de los docentes indica que siempre participa.

**Gráfico N° 8**

**Participación en la elaboración del plan operativo anual (POA) (estudiantes)**



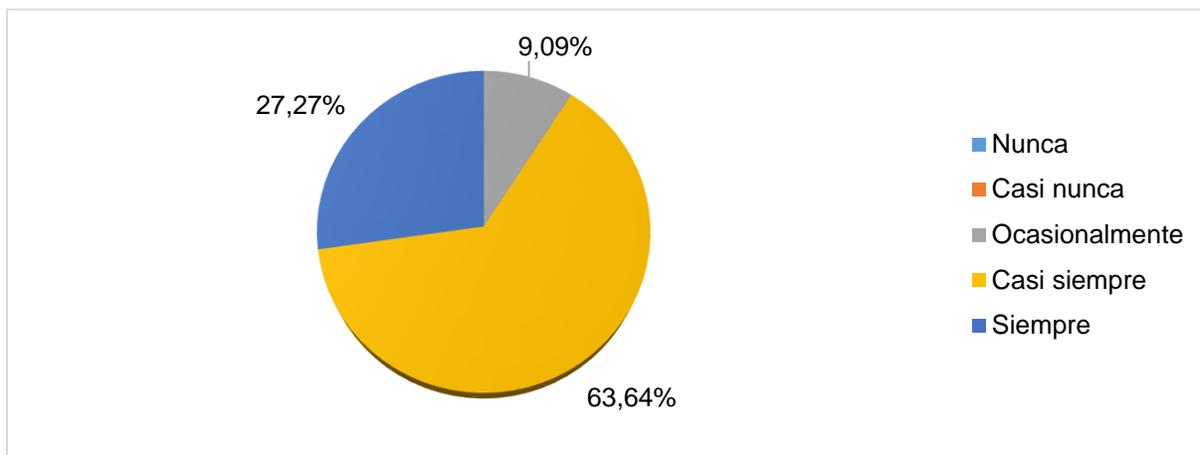
Fuente: Elaboración propia, 2022

En lo que concierne a la participación de los estudiantes en la elaboración del POA el 16% manifiesta que nunca participa, el 26% casi nunca, ocasionalmente el 28%, casi siempre el 24% y siempre el 6%.

**Análisis.** El resultado de las encuestas realizadas muestra la participación en su mayoría de los docentes en la elaboración del Plan Operativo Anual, sin embargo, se debe considerar las razones por las cuales un porcentaje significativo de estudiantes no participa en la elaboración de este instrumento, tomando en cuenta que el propósito del POA es el de operativizar el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular.

**Gráfico N° 9**

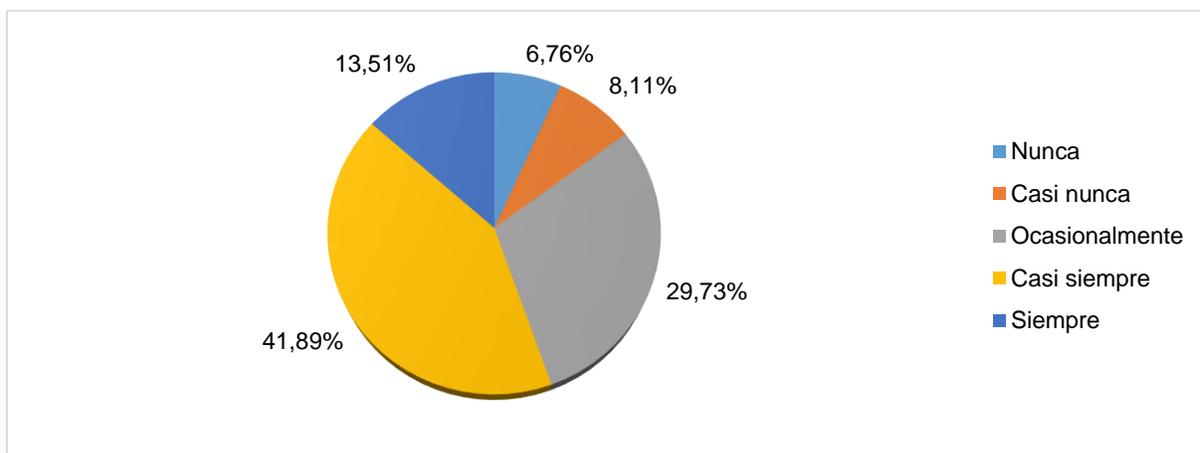
**Participación en la elaboración del proyecto socioproductivo (PSP) (docentes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Como se puede apreciar en la gráfica el 9% de los docentes participa ocasionalmente en la elaboración del PSP, el 64% casi siempre y el 27% siempre

**Gráfico N° 10**  
**Participación en la elaboración del proyecto socioproductivo (PSP)**  
**(estudiantes)**



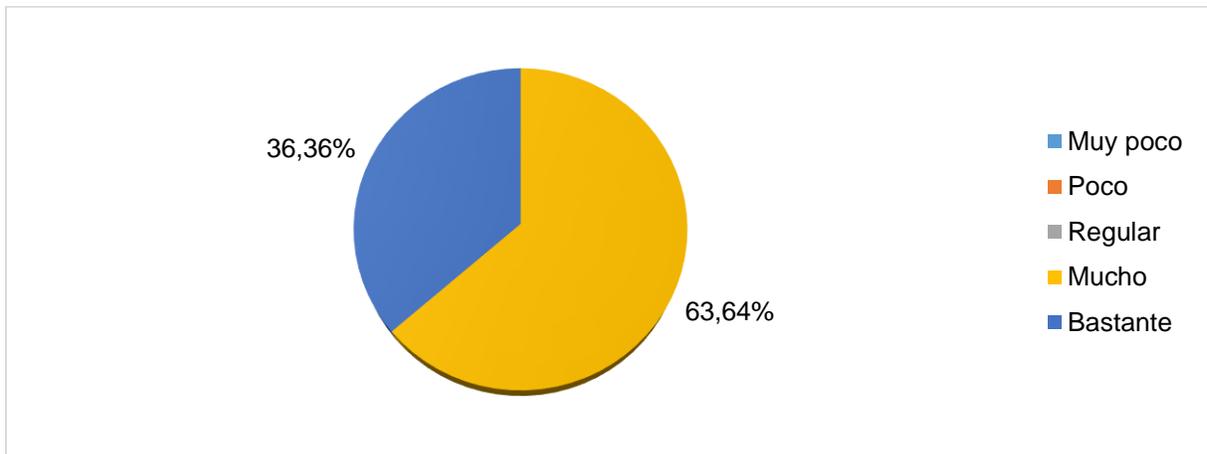
Fuente: Elaboración propia, 2022

La gráfica muestra que el 7% de los estudiantes encuestados nunca participa en la elaboración del PSP, el 8% casi nunca, el 30 % participa ocasionalmente, el 42 % casi siempre y el 13 % siempre.

**Análisis.** Es Uno de las principales herramientas de planificación es el PSP, que permite la articulación del proceso de la gestión educativa con la realidad del contexto, es decir de las necesidades de la comunidad, por lo cual la participación de los miembros de la comunidad educativa será vital para conocer sus necesidades y fortalezas, de tal manera que se pueda coadyuvar al mejoramiento de la calidad educativa.

**Gráfico N° 11**

**Conocimiento del plan de acción del proyecto socioproductivo (PSP) (docentes)**

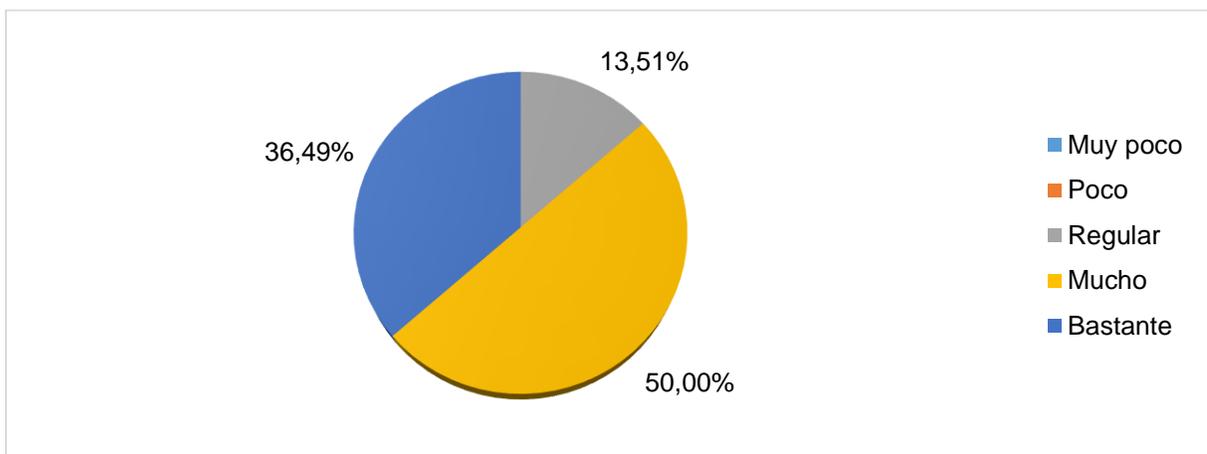


Fuente: Elaboración propia, 2022

De acuerdo a la información recabada el 64% de los docentes en cuanto a que si conoce las actividades del plan de acción del PSP indica conocer mucho y un 36% indica que bastante.

**Gráfico N° 12**

**Conocimiento del plan de acción del proyecto socioproductivo (PSP)  
(estudiantes)**

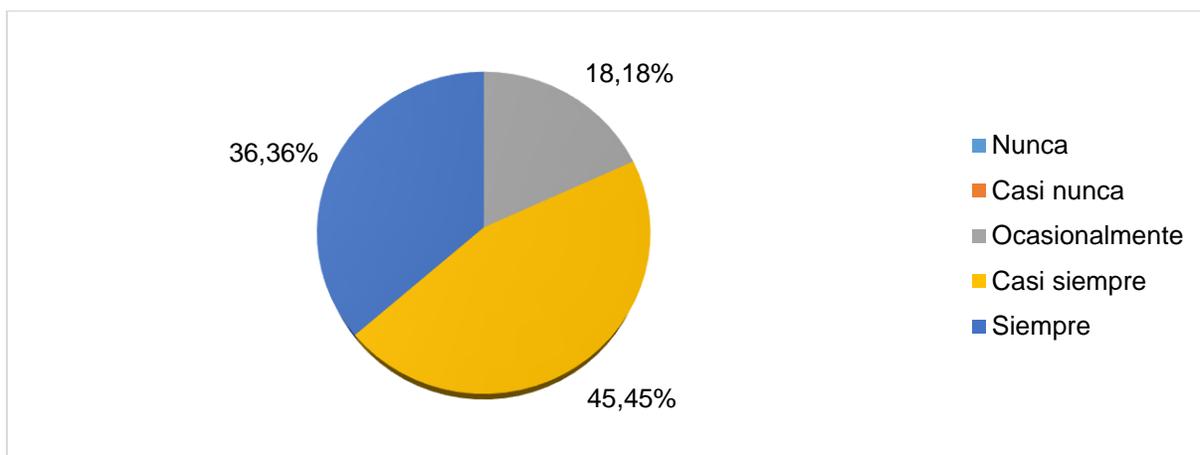


Fuente: Elaboración propia, 2022

La encuesta a los estudiantes muestra que el 14% conoce regular las actividades del plan de acción, el 50% indica que tiene mucho conocimiento acerca de este plan y el 36% manifiesta que conoce bastante.

**Análisis.** La descripción de las acciones en función a los objetivos planteados para el desarrollo del PSP son importantes de conocerlas tanto docentes como estudiantes, porque en base a estas se desarrollan los contenidos curriculares, con el propósito de coadyuvar a solucionar el problema diagnosticado en el PSP y así responder a las necesidades de la comunidad.

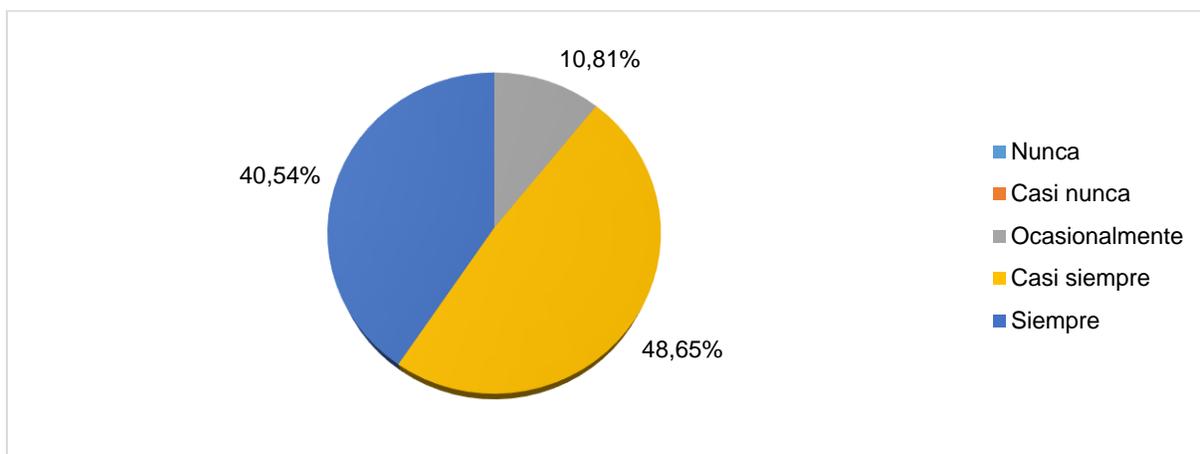
**Acciones de evaluación del PSP (docentes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

De acuerdo a la información obtenida el 18% de los docentes indican que la evaluación al PSP se realiza ocasionalmente, el 46% opina que casi siempre y el 36% indica que siempre se realiza la evaluación del PSP.

**Gráfico N° 13**  
**Acciones de evaluación del PSP (estudiantes)**



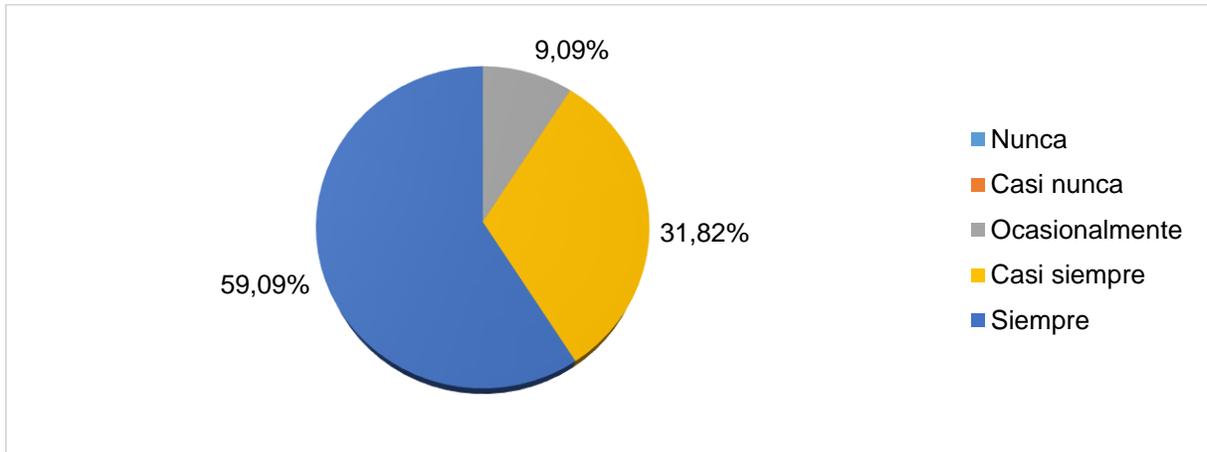
Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a la evaluación al PSP el 11% de los estudiantes indican que esta actividad se realiza ocasionalmente, mientras que un porcentaje mayor 49% opina que casi siempre se evalúa el PSP y un 40% indica que siempre.

**Análisis.** La evaluación al PSP es un proceso importante porque a partir de ese resultado las comunidades educativas deben tomar decisiones adecuadas como ser el fortalecimiento o replanteamiento de actividades y en base a este aspecto realizar la retroalimentación necesaria, así también permitirá realizar los ajustes al desarrollo del proceso educativo, por lo que esta evaluación se la debe realizar al final de cada semestre de acuerdo a normativa vigente.

**Gráfico N° 14**

**Orientación del director a las diferentes comisiones para el desarrollo de lo planificado a nivel institucional y curricular (docentes)**

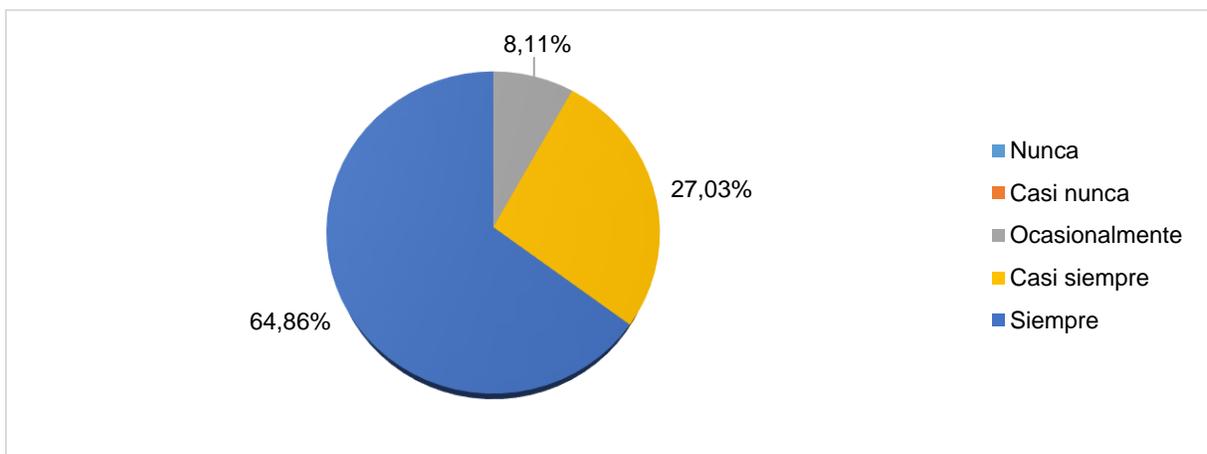


Fuente: Elaboración propia, 2022

Como se ve en los resultados en cuanto a la orientación a las diferentes comisiones para el desarrollo de las actividades a nivel institucional y curricular, el 9% de docentes indica que la orientación se da ocasionalmente, el 32% opina que casi siempre el director orienta a las comisiones y el 59% indica que esta actividad se da siempre.

**Gráfico N° 15**

**Orientación del director a las diferentes comisiones para el desarrollo de lo planificado a nivel institucional y curricular (estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

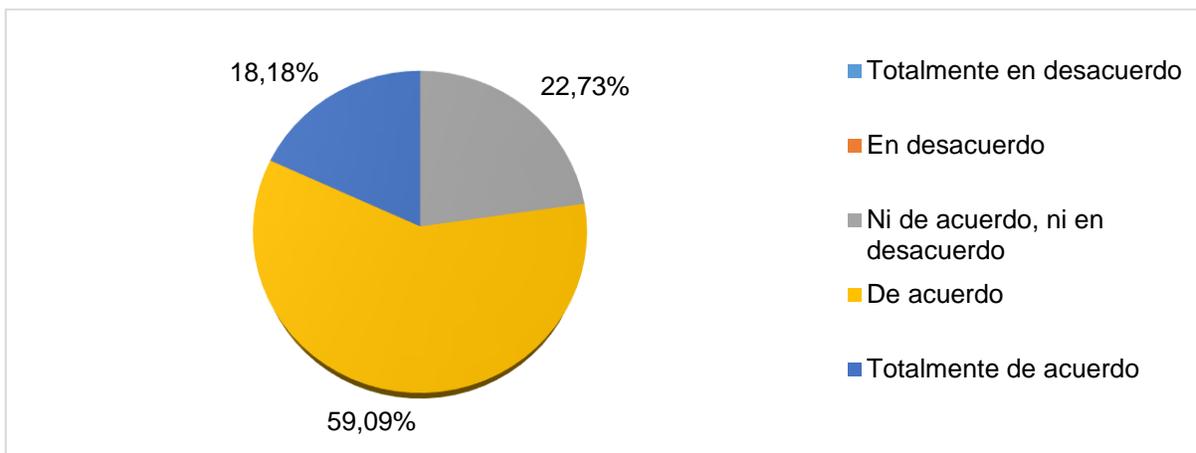
El 8% de estudiantes manifiesta que la orientación de la dirección a las diferentes comisiones se da ocasionalmente, el 27% casi siempre y el 65% siempre.

**Análisis.** Una de las funciones del director es el de realizar las orientaciones necesarias para el desarrollo de las diferentes actividades planificadas en la unidad educativa y coadyuvar al mejoramiento de la calidad de la educación, por lo que se infiere que si bien se estaría cumpliendo con esa normativa es importante fortalecer aún más.

#### 4.1.1.2. Gestión curricular

**Gráfico N° 16**

**El proyecto socioproductivo responde a las necesidades de la comunidad educativa (docentes)**

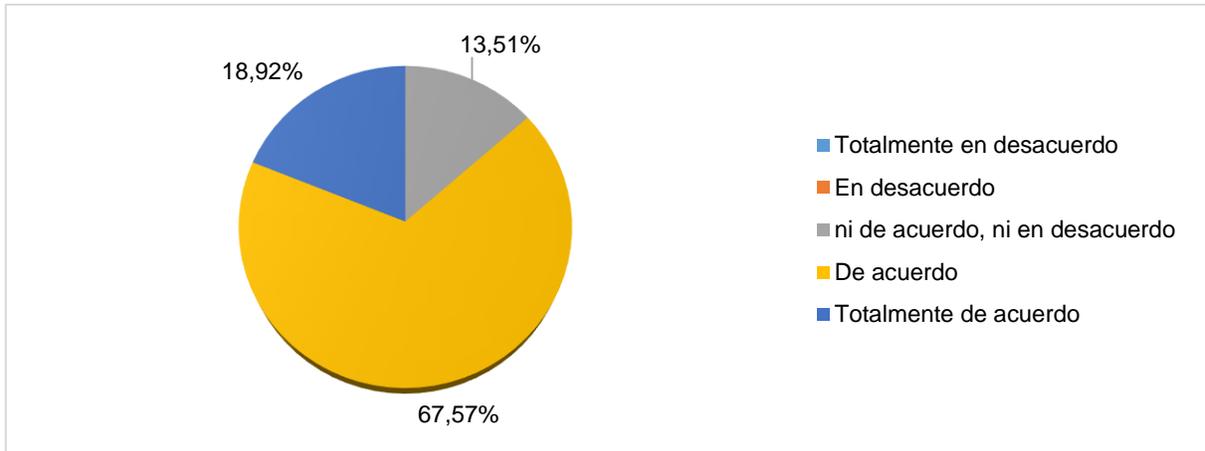


Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto a que si el PSP responde a las necesidades de la comunidad el 23% de los docentes indica estar ni en acuerdo, ni en desacuerdo, el 59 % indica de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo.

**Gráfico N° 17**

**El proyecto socioproductivo responde a las necesidades de la comunidad educativa (estudiantes)**



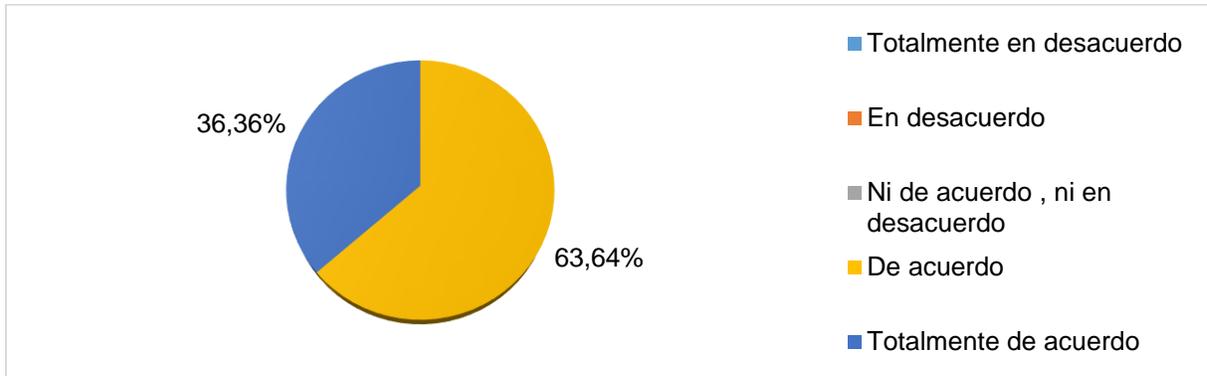
Fuente: Elaboración propia, 2022

El 13% de los estudiantes en cuanto a que, si el PSP responde a las necesidades de la comunidad educativa indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 68% de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo.

**Análisis.** La mayoría de los docentes y estudiante indican que el PSP responde a sus necesidades, sin embargo, hay un porcentaje menor está ni en acuerdo, ni en desacuerdo, se puede inferir que esta valoración se debe a que algunos actores de la comunidad educativa no siempre participan en la elaboración de esta herramienta, por lo que la dirección debe generar talleres o espacios de comunicación para que este sea comprendido en su totalidad.

**Gráfico N° 18**

**Elaboración conjunta del plan anual bimestralizado por el director y todos los docentes**



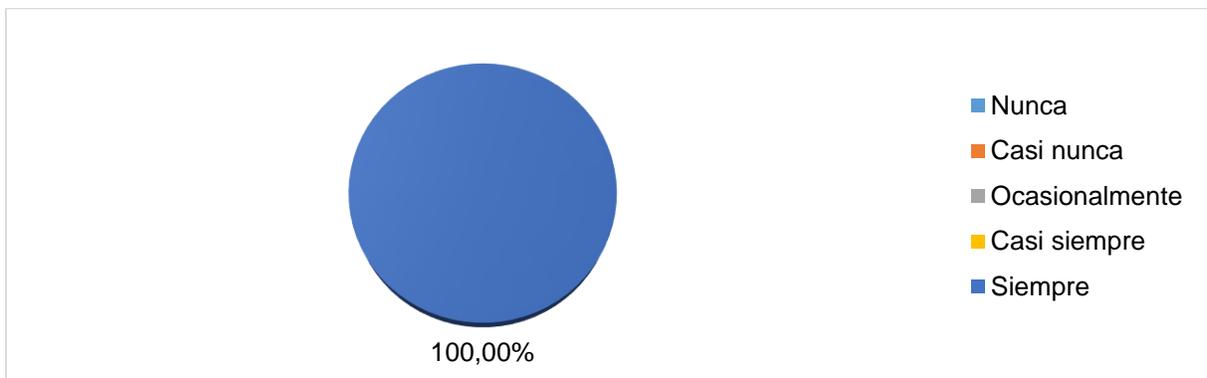
Fuente: Elaboración propia, 2022

La gráfica nos muestra que el 64% de los docentes está de acuerdo con que el Plan Anual Bimestralizado se elabora con la participación del director y todos los docentes, el 36% indica totalmente de acuerdo.

**Análisis.** Según la normativa vigente, el Plan Anual Bimestralizado debe ser elaborado por el director y los docentes en correspondencia con el PSP, para que a través del proceso educativo se puede responder a la problemática diagnosticada en el PSP.

**Gráfico N° 19**

**Presentación de los planes de desarrollo curricular a dirección**



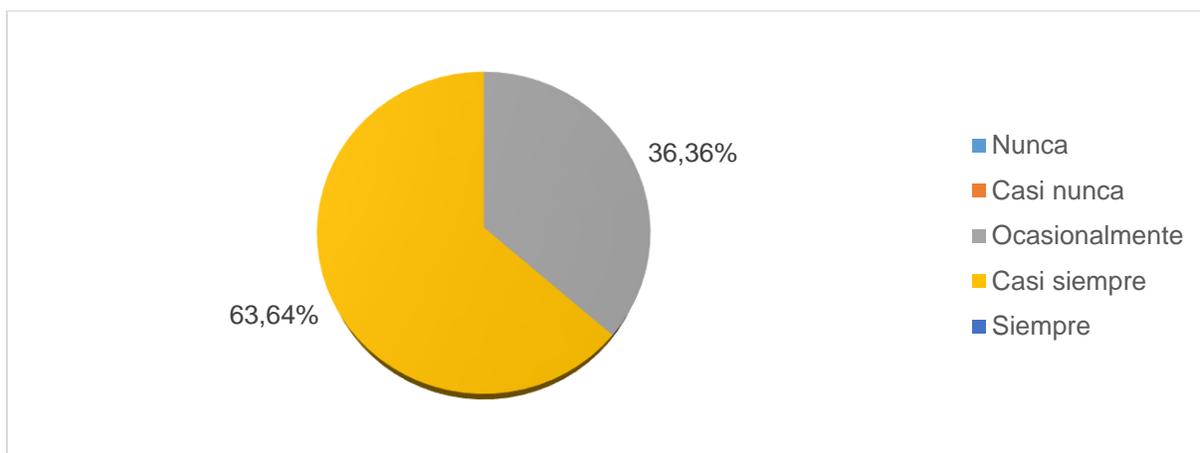
Fuente: Elaboración propia, 2022

Referente a este indicador la totalidad de los docentes indica que siempre presenta los planes de desarrollo curricular a dirección para su revisión.

**Análisis.** De acuerdo a la normativa que orienta que la gestión, todos los docentes tienen la obligación de presentar los planes de desarrollo curricular con la finalidad de que estos sean revisados por la dirección y se pueda constatar que están relacionados a las necesidades de la comunidad que se plasmaron en el PSP y luego en el Plan Bimestralizado.

**Gráfico N° 20**

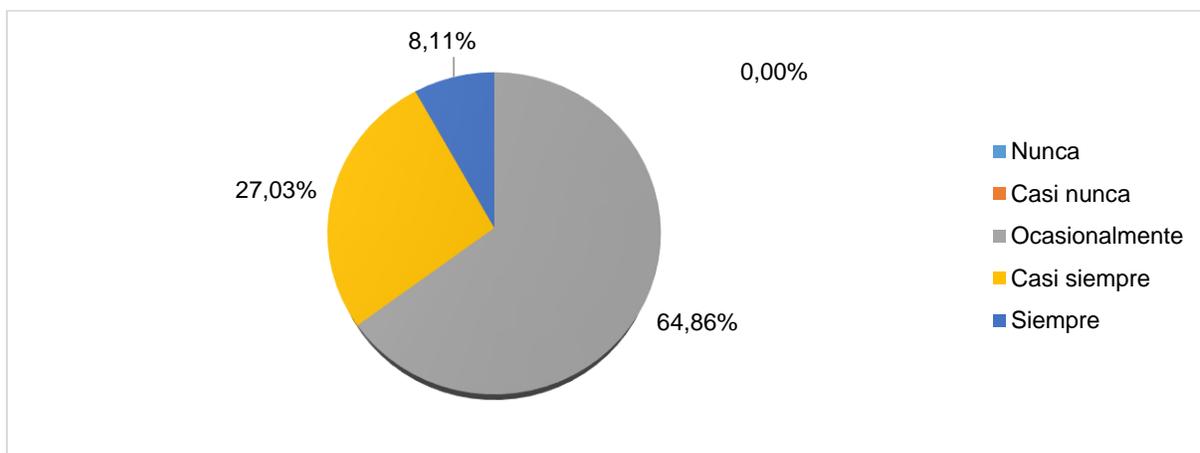
**Seguimiento de parte del director al desarrollo del proceso educativo (docentes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a este indicador el 36% de los docentes indica que el director ocasionalmente realiza el seguimiento al proceso educativo, mientras que el 64 % opina que este seguimiento se da casi siempre.

**Gráfico N° 21**  
**Seguimiento de parte del director al desarrollo del proceso educativo**  
**(estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

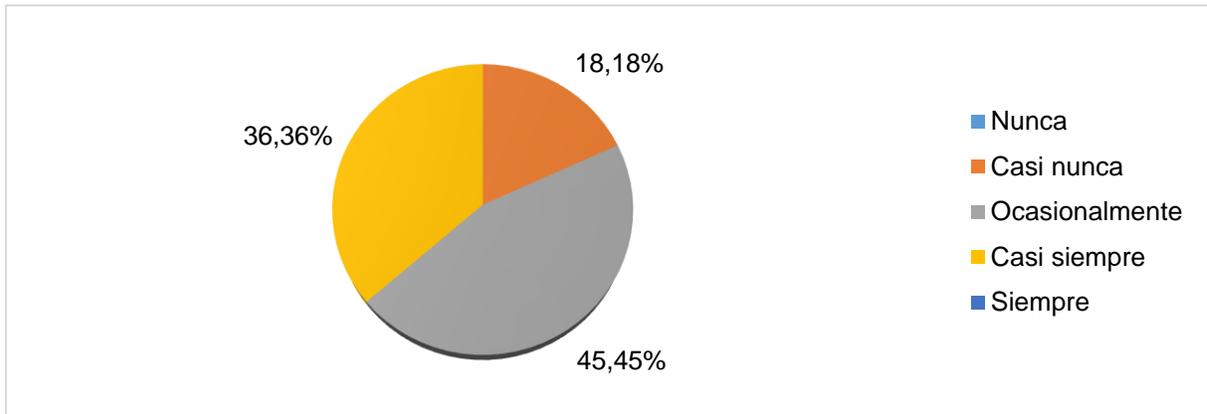
La mayoría de los estudiantes 65% opina que el director realiza en ocasiones el seguimiento al proceso educativo, un porcentaje mucho mayor 27% indica que casi siempre, mientras que el 8% opina que siempre el director realiza ese seguimiento.

**Análisis.** El seguimiento al proceso educativo es un factor importante que permite generar espacios de reflexión con los docentes y también con los estudiantes acerca de su práctica profesional y del proceso de aprendizaje respectivamente, es por eso necesario de parte de la dirección fortalecer esta tarea para mejorar la gestión y calidad educativa.

#### 4.1.1.3. Gestión comunitaria

**Gráfico N° 22**

**Participación de los padres de familia en la elaboración del plan operativo anual y del proyecto socioproductivo (docentes)**

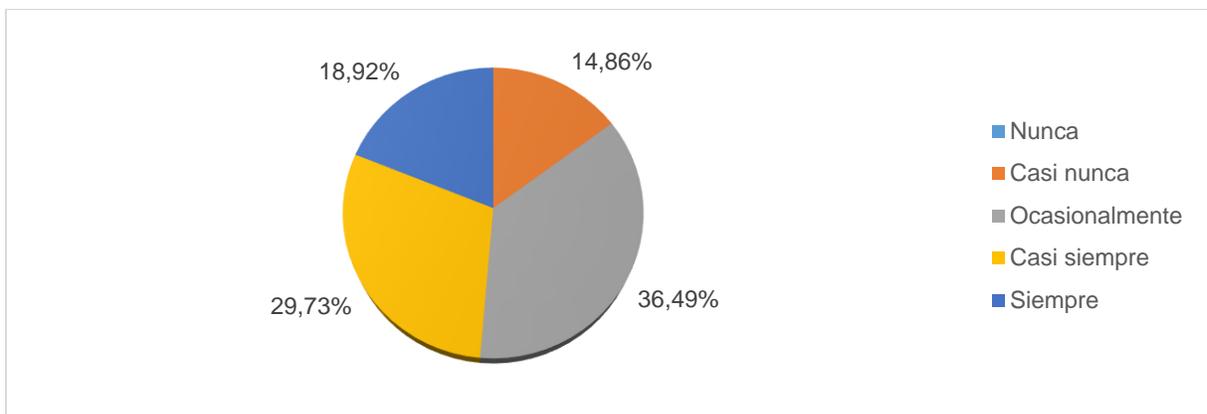


Fuente: Elaboración propia, 2022

De acuerdo a la información recabada el 18% de los docentes indica que casi nunca los padres de familia participan en la elaboración de los diferentes proyectos, mientras que el 46 % opina que la participación de los padres se da ocasionalmente, y siempre se da la participación el 36 %.

**Gráfico N° 23**

**Participación de los padres de familia en la elaboración del plan operativo anual y del proyecto socioproductivo (estudiantes)**



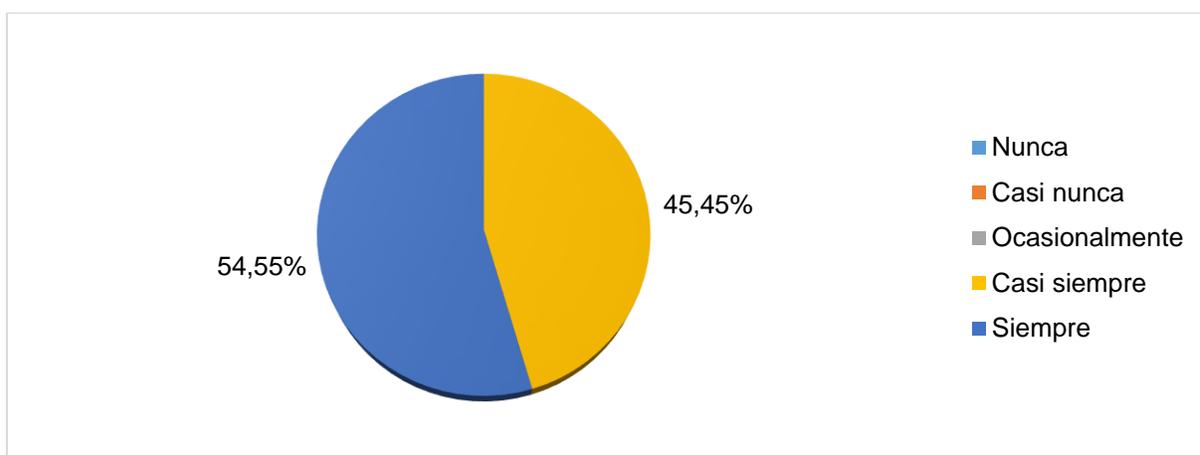
Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a esta pregunta el 15% de los estudiantes opinan que casi nunca los padres participan en la elaboración de los proyectos, un 36% indica ocasionalmente, ante un 30 % que manifiesta que casi siempre y un 19% aprecia que siempre.

**Análisis.** Esta información indica que se debe enfatizar en la participación de los padres de familia dada la importancia que tiene para la implementación del Modelo Educativo Socioproductivo.

**Gráfico N° 24**

**Existencia de comunicación y coordinación con los representantes de la junta escolar (docentes)**

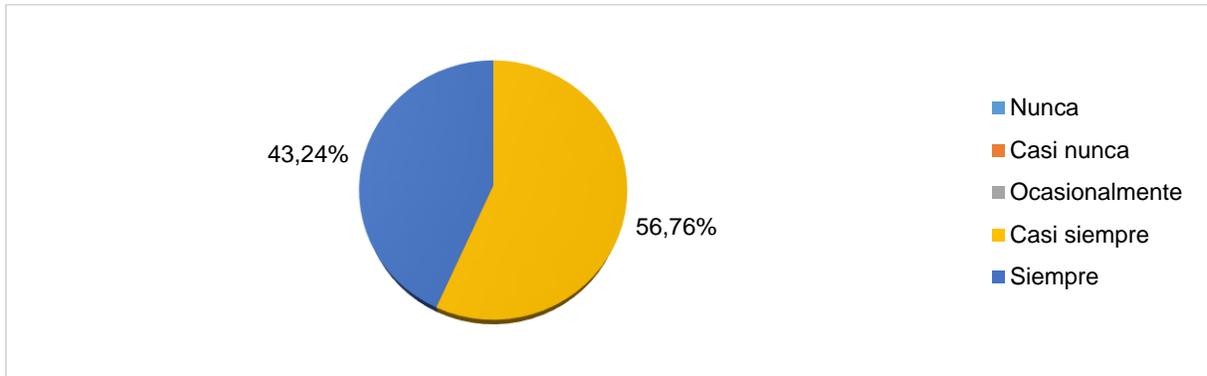


Fuente: Elaboración propia, 2022

Según los resultados obtenidos el 45% de docentes considera que casi siempre existe comunicación y coordinación con la junta escolar para la elaboración de los diferentes proyectos educativos y el 55% opina que siempre.

**Gráfico N° 25**

**Existencia de comunicación y coordinación con los representantes de la junta escolar (estudiantes)**



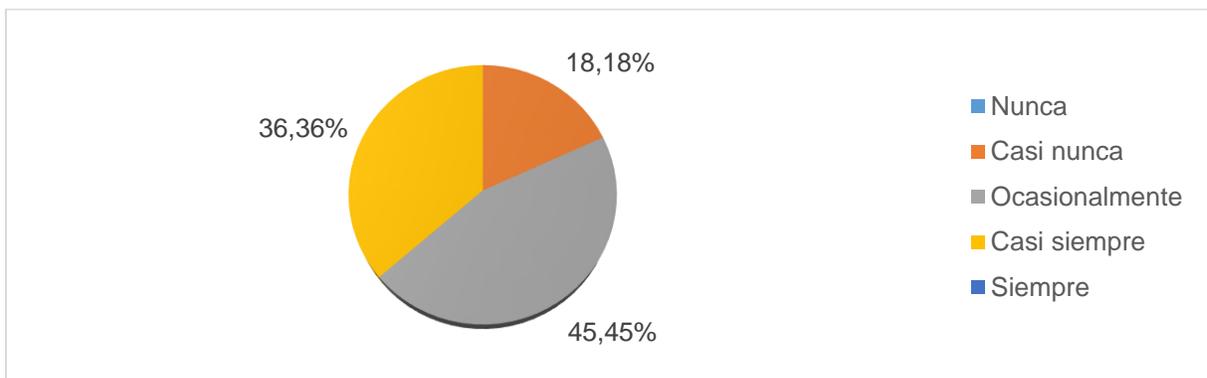
Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a este indicador el 57% de los estudiantes opina que casi siempre se tiene comunicación y coordinación con la junta escolar, mientras que el 43% indica que siempre.

**Análisis.** Desde el punto de vista tanto de los docentes como de estudiantes, las actividades a desarrollar en la unidad educativa se coordinan y son comunicadas a los representantes de la junta escolar, fortaleciendo así la participación comunitaria.

**Gráfico N° 26**

**Representación de los padres de familia para el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la unidad educativa (docentes)**

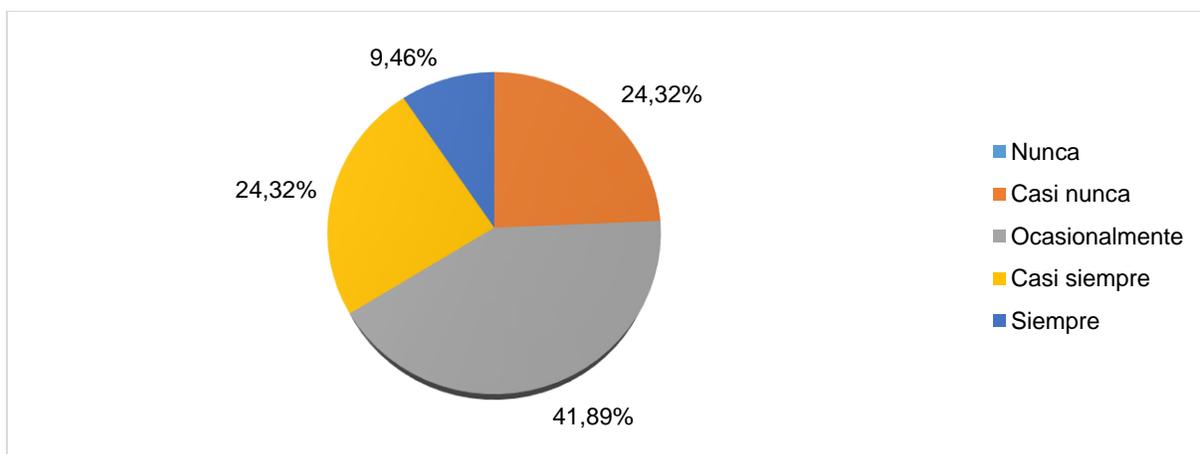


Fuente: Elaboración propia, 2022

En función a los datos que se presentan se puede evidenciar que el 18% de los docentes opina que casi nunca los padres de familia representan a la institución para el mantenimiento de la infraestructura o equipamiento, un porcentaje mayor de 46% indica que esta representación se da ocasionalmente, y un 36% manifiesta que casi siempre los padres de familia se constituyen ante las instancias correspondientes para realizar los trámites necesarios en bien de la unidad educativa

**Gráfico N° 27**

**Representación de los padres de familia para el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la unidad educativa (estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Como se puede observar en la gráfica, el 24% de estudiantes encuestados opinan que casi nunca los padres de familia representan a la unidad educativa para el mantenimiento o la dotación de equipos, un porcentaje significativo del 42% opina que esta actividad se da ocasionalmente, el 24% indica que casi siempre los padres de familia apoyan en estos trámites y un 10% indican que siempre.

**Análisis.** Según los datos obtenidos se puede deducir que en la mayoría de los casos los padres de familia colaboran representando a la unidad educativa para el mantenimiento de la infraestructura y la dotación de equipos, por lo que es importante fortalecer este compromiso generando espacios donde los padres de familia puedan ser informados sobre la importancia que tiene el tener una infraestructura acorde a las

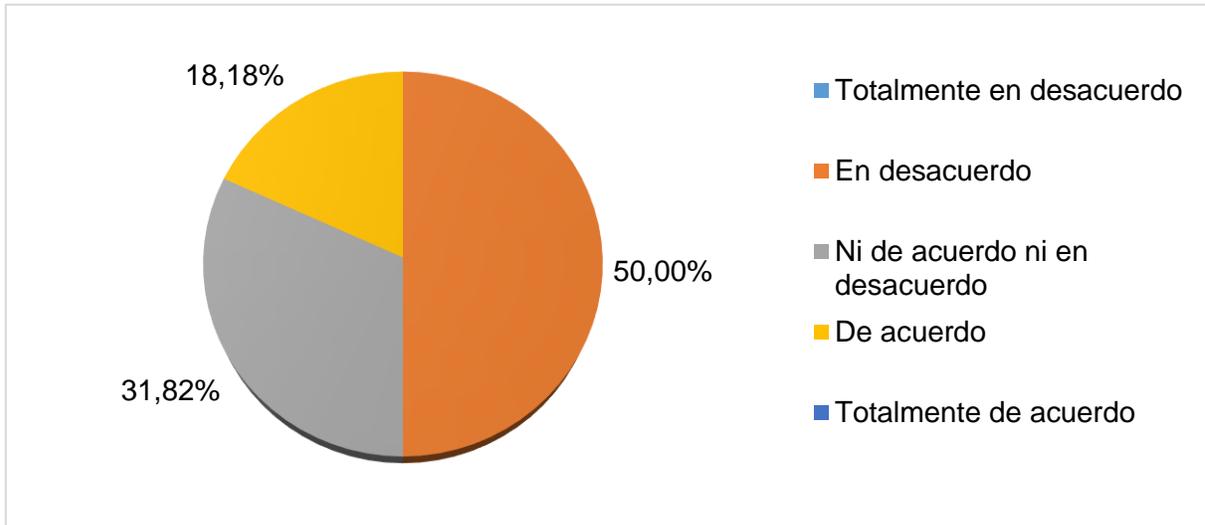
necesidades de la comunidad y el equipamiento necesario para mejorar el proceso educativo de sus hijos.

#### 4.1.2. ANÁLISIS DE CALIDAD EDUCATIVA

##### 4.1.2.1. Existencia de organigrama

Gráfico N° 28

Existencia de organigrama que oriente la estructura organizativa de acuerdo a los principios de la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez (docentes)

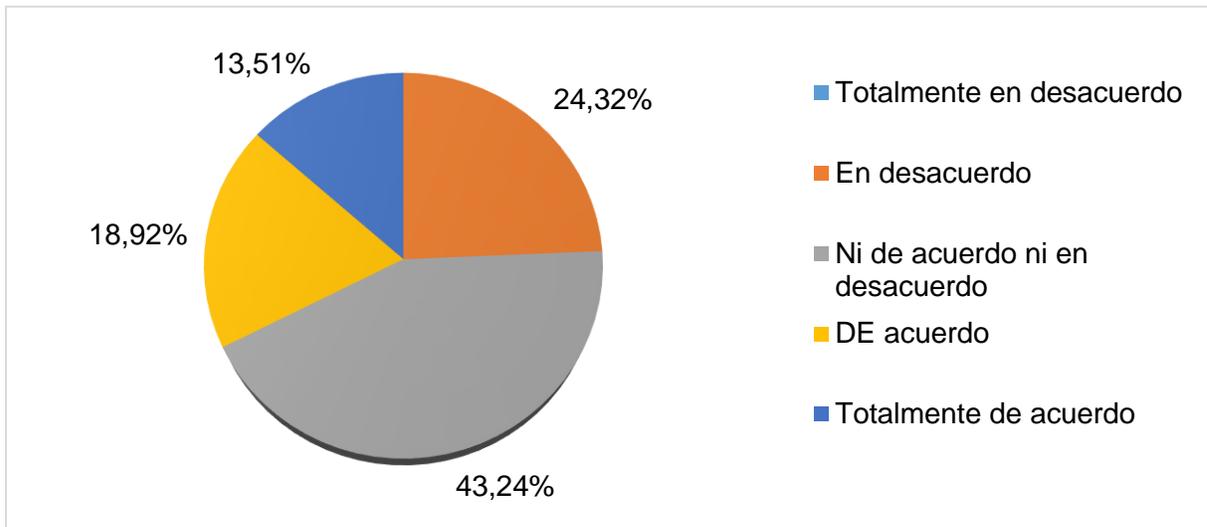


Fuente: Elaboración propia, 2022

Según los resultados obtenidos en cuanto a la existencia de un organigrama en la unidad educativa que oriente la estructura organizativa de acuerdo a los principios de la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez, el 50 % de los docentes encuestados está en desacuerdo, 32% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 18% de acuerdo.

**Gráfico N° 29**

**Existencia de organigrama que oriente la estructura organizativa de acuerdo a los principios de la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez (estudiantes)**



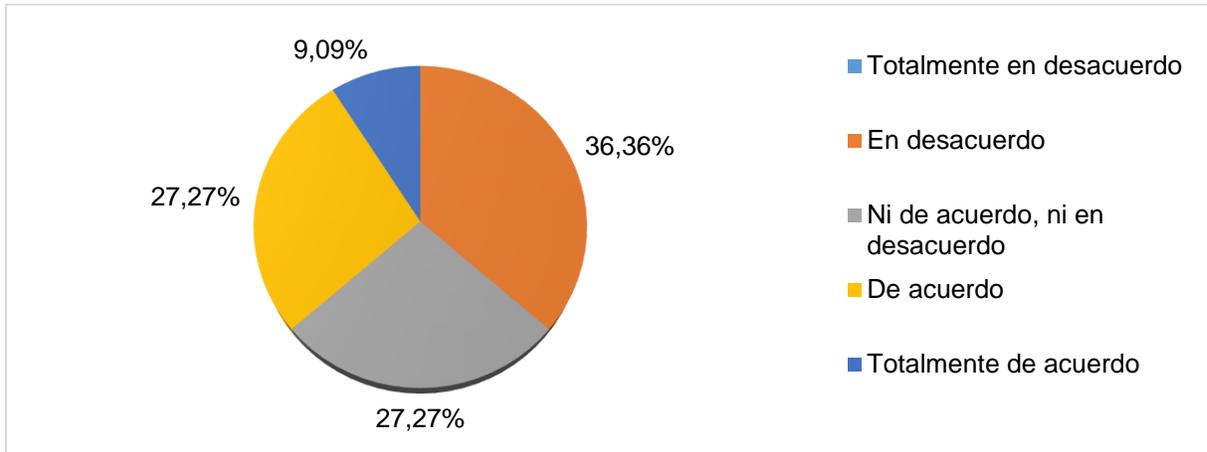
Fuente: Elaboración propia, 2022

Referente a este indicador el 24% manifiesta en desacuerdo, el 43 % ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 19% de acuerdo y el 14 % está totalmente de acuerdo.

**Análisis.** Muchos de los docentes consideran que no existe un organigrama de acuerdo a los principios de la Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez, un porcentaje importante de los estudiantes encuestados están de acuerdo con el organigrama que se tiene, razón por la cual se ve la necesidad de que todos los miembros de la comunidad educativa conozcan los lineamientos a tener en cuenta para la elaboración del organigrama de acuerdo a normativa actual en la que estén representados los niveles de coordinación y comunicación y optimizar la participación comunitaria y mejorar la gestión y calidad educativa.

#### 4.1.2.2. Existencia de manual de funciones

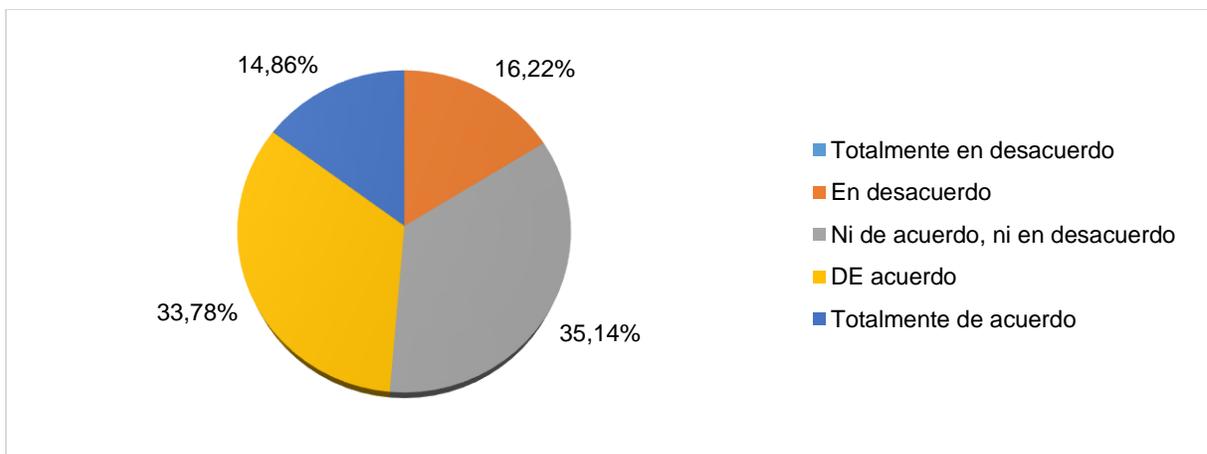
**Gráfico N° 30**  
**Existencia de manual de funciones (docentes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Como se puede observar en la gráfica el 37% de los docentes considera estar en desacuerdo sobre la existencia de un manual de funciones que especifique claramente la función a desempeñar por los miembros de la comunidad educativa, el 27 % considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, igual porcentaje está de acuerdo y un 9% está totalmente de acuerdo.

**Gráfico N° 31**  
**Existencia de manual de funciones (estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

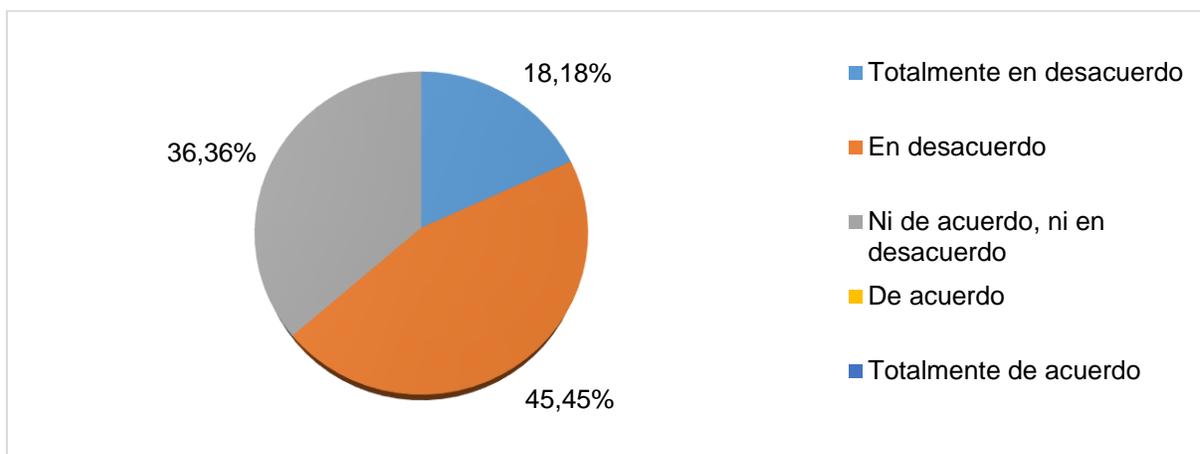
La gráfica referente a este indicador muestra que el 16% de los estudiantes está en desacuerdo, 35% Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 34 % de acuerdo y el 15 % totalmente de acuerdo.

**Análisis.** De acuerdo a la apreciación de los docentes se ve la necesidad de la elaboración de un manual de funciones que describa la organización al interior de la unidad educativa, en cuanto a los estudiantes cuando indican estar de acuerdo se refieren al RAFUE (Reglamento de Funciones de la Unidad Educativa), emitido por el Ministerio de Educación, por lo que es necesario socializar con ellos la importancia y el propósito que conlleva un manual de funciones que explicita claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

#### 4.1.2.3. Existencia de manual de procedimientos administrativos

**Gráfico N° 32**

#### **Existencia de manual de procedimientos administrativos (docentes)**

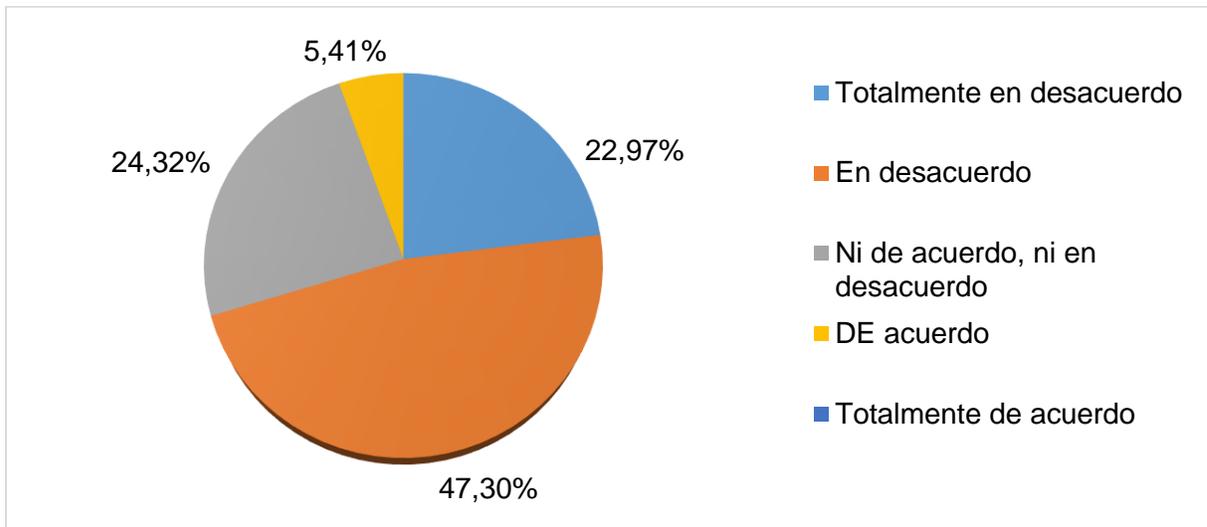


Fuente: Elaboración propia, 2022

Referente a la existencia de un manual de procedimientos administrativos el 18% de los docentes indica estar totalmente en desacuerdo, el 46% en desacuerdo y el 36% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Gráfico N° 33**

**Existencia de manual de procedimientos administrativos (estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

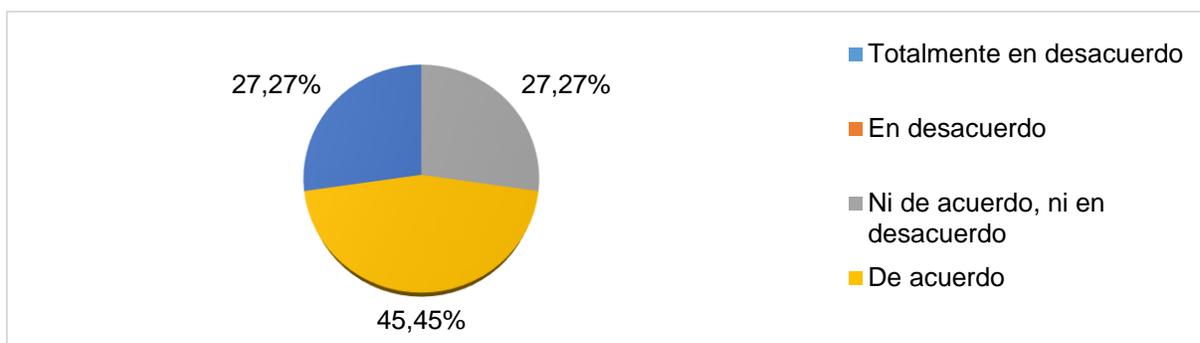
Los resultados obtenidos indican que el 23% de los estudiantes está totalmente en desacuerdo sobre la existencia de un manual de procedimientos administrativos, el 47 % en desacuerdo, 24% manifiesta estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 6% de acuerdo.

**Análisis.** En base a los resultados obtenidos en este indicador, es imprescindible la elaboración de un manual de procedimientos administrativos que pueda guiar de manera pertinente los pasos a seguir al realizar un trámite como ser pasos a seguir para la inscripción de estudiantes, traspasos, legalización de documentos para el trámite de Título de Bachiller, etc.

#### 4.1.2.4. Análisis de clima institucional

Gráfico N° 34

##### Existencia de un buen clima institucional (docentes)

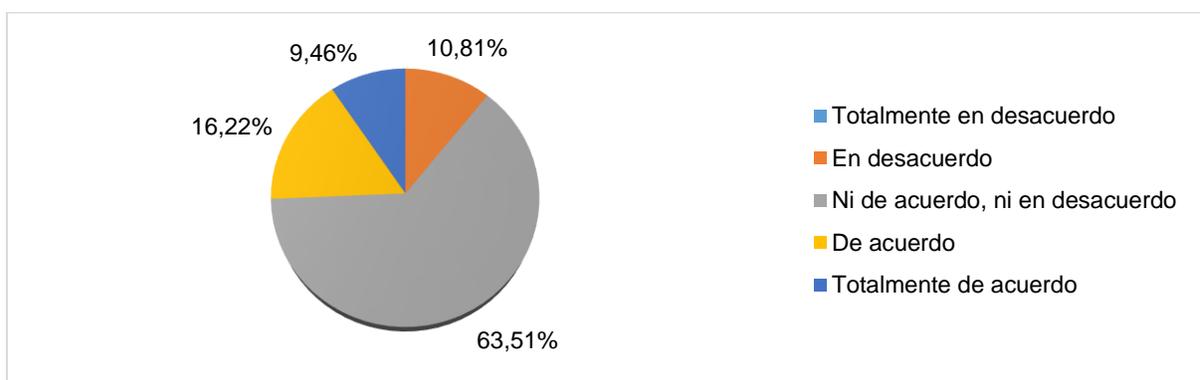


Fuente: Elaboración propia, 2022

Los resultados muestran que el 27% de los docentes exteriorizan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo sobre la existencia de un buen clima institucional, el 46% de a acuerdo y el 27% totalmente de acuerdo.

Gráfico N° 35

##### Existencia de un buen clima institucional (estudiantes)



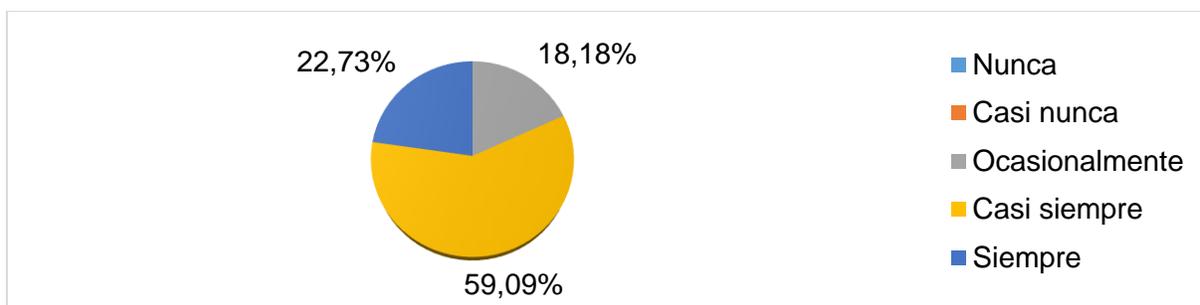
Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto a la existencia de un buen clima institucional en la unidad educativa, el 28% de los estudiantes indican que están en desacuerdo, el 56% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 16% manifiesta estar de acuerdo.

**Análisis.** La mayoría de los docentes indican que existe un buen clima institucional, los estudiantes consideran que es regular, por lo que se puede deducir que aún se debe fortalecer a través del proceso educativo los valores como ser el respeto y la tolerancia, aspectos que se están trabajando a partir del PSP.

#### 4.1.2.5. Análisis de políticas de motivación

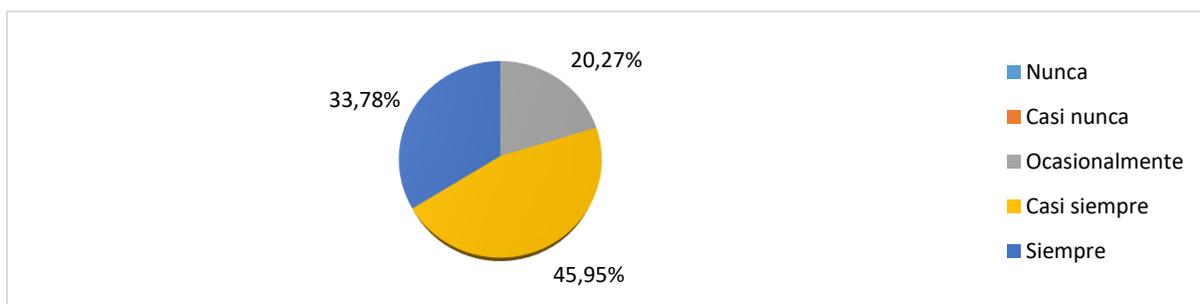
**Gráfico N° 36**  
**Existencia de políticas de motivación (docentes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a las políticas de motivación en la unidad educativa el 18% de los docentes indica que es ocasionalmente, el 59% opina casi siempre, mientras que el 23 % indica que siempre existen políticas de motivación por el trabajo realizado.

**Gráfico N° 37**  
**Existencia de políticas de motivación (estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

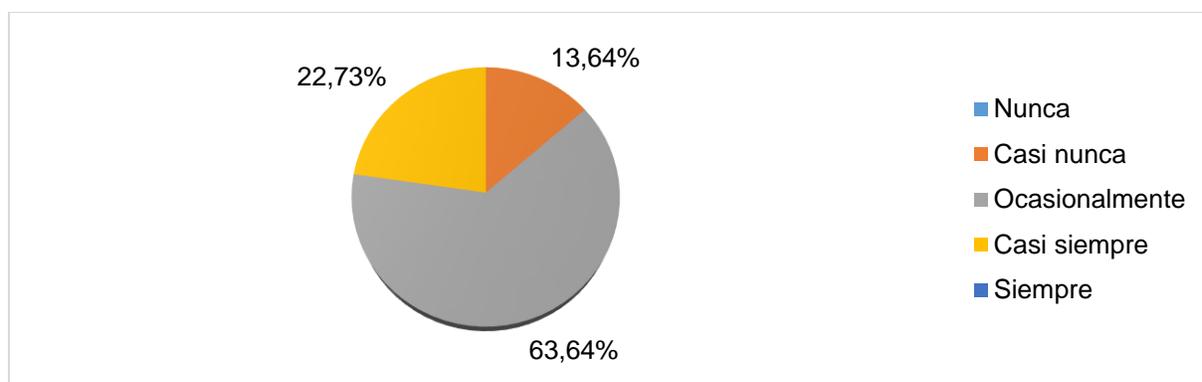
El 20% de los estudiantes refiriéndose a este indicador opina que en ocasiones se dan políticas de motivación, mientras que el 46% indica que casi siempre y el 34% manifiesta siempre.

**Análisis.** De acuerdo a los resultados obtenidos se puede indicar que, si bien la mayoría de las personas encuestadas indica que casi siempre existen políticas de motivación, es imprescindible que se puedan tomar medidas que contribuyan a mejorar esas políticas de motivación, para generar mayor compromiso y proactividad.

#### 4.1.2.6. Análisis de estrategias metodológicas

**Gráfico N° 38**

**Las estrategias metodológicas empleadas durante el desarrollo del proceso educativo responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes (docentes)**

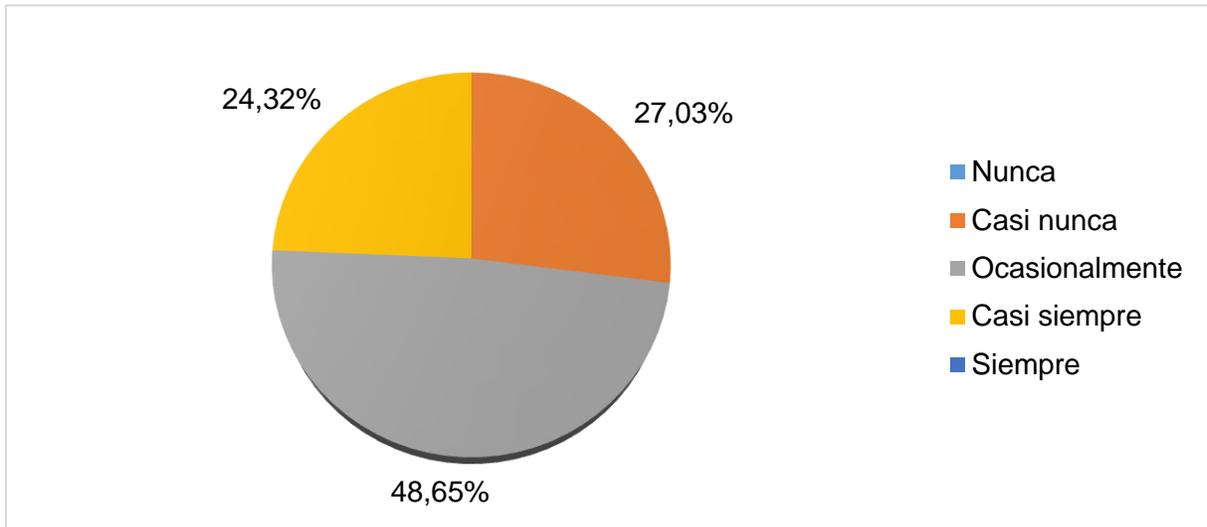


Fuente: Elaboración propia, 2022

Los datos obtenidos muestran que el 13% de los docentes opina que casi nunca las estrategias metodológicas que se emplean en el desarrollo del proceso educativo responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes, el 64% indica que ocasionalmente y por último el 23 % señala que casi siempre.

### Gráfico N° 39

#### Las estrategias metodológicas empleadas durante el desarrollo del proceso educativo responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes (estudiantes)



Fuente: Elaboración propia, 2022

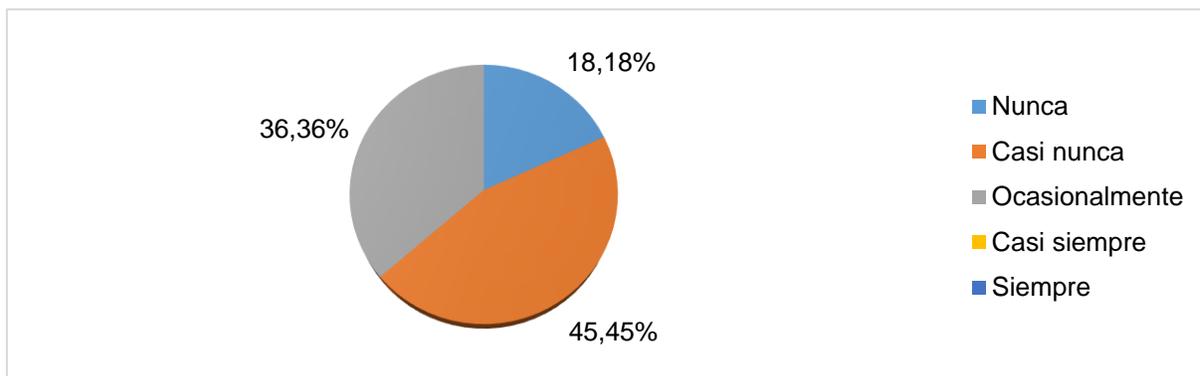
Las opiniones de los estudiantes respecto a este indicador muestran que el 27% de estos piensan que nunca las estrategias metodológicas que se emplean responden a su necesidades y expectativas, el 49% opina que ocasionalmente y el 24% indica siempre.

**Análisis.** Los resultados muestran que lamentablemente las estrategias pedagógicas ocasionalmente responden a cabalidad a las necesidades y expectativas de los estudiantes, aspecto que debe llevar a una reflexión conjunta tomando en cuenta que hoy en día existe un bagaje de estrategias interesantes que los docentes pueden aplicar durante el desarrollo educativo y poder obtener mejores en el proceso de aprendizaje y coadyuvar de esta manera a mejorar la calidad de la educación.

#### 4.1.2.7. Análisis de uso de recursos tecnológicos

**Gráfico N° 40**

**Uso de recursos tecnológicos y materiales para el desarrollo del proceso educativo (docentes)**

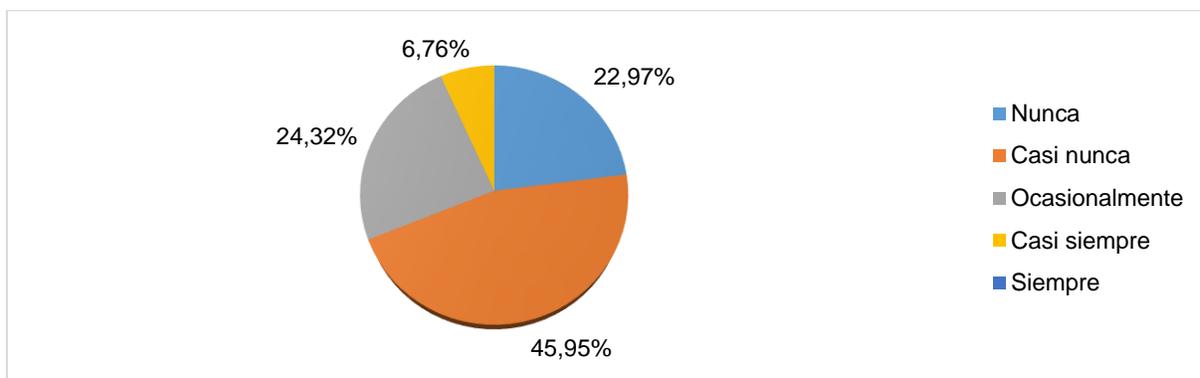


Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a este indicador la gráfica muestra que el 18% de los docentes opina que nunca se hace uso de recursos tecnológicos u otros materiales durante el proceso educativo, el 36% opina casi nunca y el 36% restante indica que el uso es ocasionalmente.

**Gráfico N° 41**

**Uso de recursos tecnológicos y materiales para el desarrollo del proceso educativo (estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

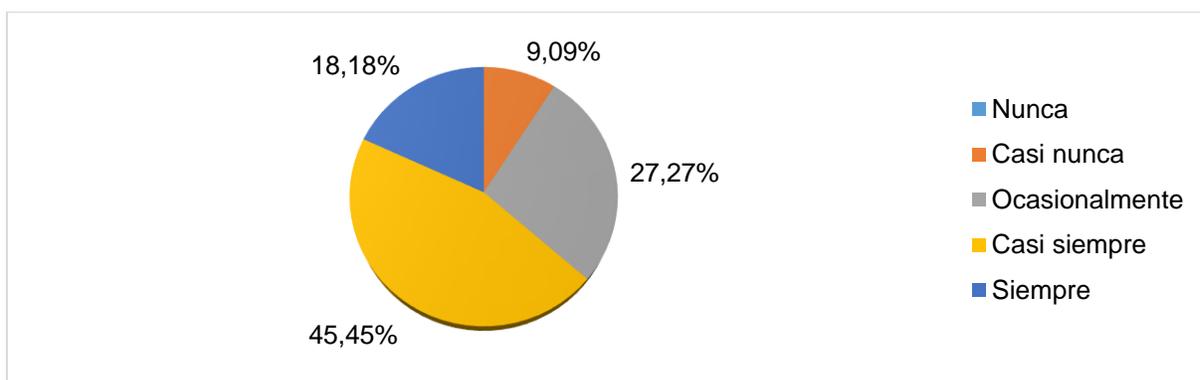
El 23% de los estudiantes respecto a este indicador consideran que nunca se hace uso de recursos tecnológicos y otros materiales durante el proceso educativo, un mayor porcentaje representado por el 46% indica casi nunca, y un 24 % considera que se usa ocasionalmente.

**Análisis.** En función a los datos obtenidos se puede indicar que existe limitaciones en cuanto al uso de recursos tecnológicos u otros materiales que en la actualidad son parte imprescindible en el desarrollo educativo, razón por la cual se debe tomar previsiones necesarias para hacer frente a esta situación ya que una de las acciones para mejorar la calidad de la educación es la implementación de las Tics en todas las unidades educativas.

#### 4.1.2.8. Proceso de evaluación

Gráfico N° 42

Participación de los estudiantes en el proceso de evaluación de aprendizajes de manera crítica y reflexiva (docentes)



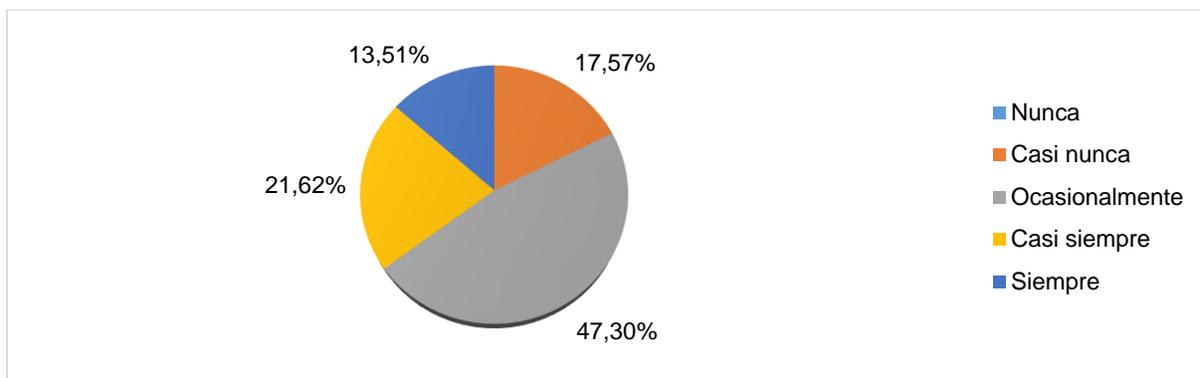
Fuente: Elaboración propia, 2022

El 9% de los docentes opinan que casi nunca los estudiantes realizan una reflexión y un análisis crítico de su proceso de aprendizaje, el 27% indica que esta situación se presenta ocasionalmente, un porcentaje mayor 46% indica casi siempre los estudiantes al momento de la evaluación realizan una crítica reflexiva a los resultados de su

aprendizaje, el 18% indica que siempre los estudiantes reflexionan sobre el logro de sus aprendizajes.

**Gráfico N° 43**

**Participación de los estudiantes en el proceso de evaluación de aprendizajes de manera crítica y reflexiva (estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

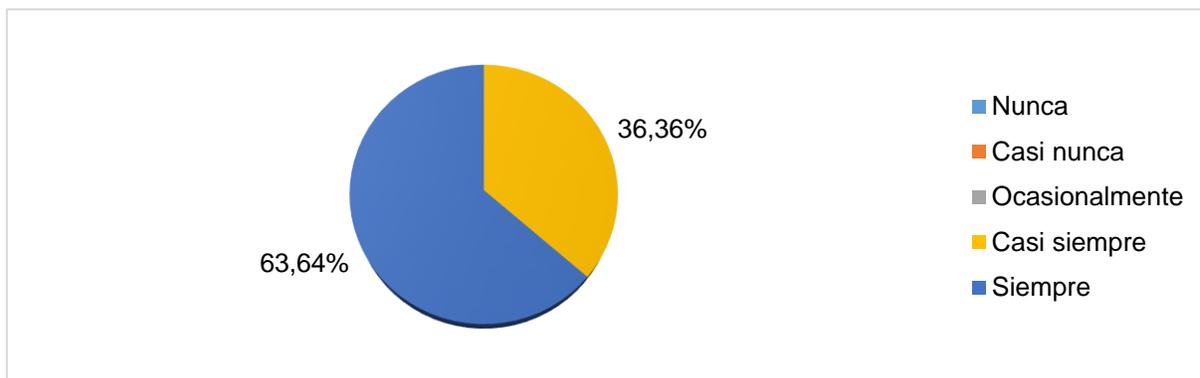
Con referencia a este indicador la gráfica muestra que el 18% de los estudiantes considera que casi nunca los estudiantes reflexionan sobre el logro de sus aprendizajes en el momento de la evaluación, el 47% opina que esta situación se presenta ocasionalmente, el 22% manifiesta que casi siempre los estudiantes realizan una crítica reflexiva al momento de la evaluación y el 13% opina siempre.

**Análisis.** De acuerdo a los resultados se puede deducir que se tiene limitaciones en cuanto al proceso de reflexión de los estudiantes sobre el logro de sus aprendizajes, es importante recordar que la evaluación en el MESCP es Dialógica y reflexiva, porque en ese proceso se deliberan, analizan y valoran los logros y limitaciones en cuanto al proceso de aprendizaje en el marco del respeto a las diferencias y el cumplimiento de responsabilidades. También es importante que de acuerdo a estos resultados los docentes realicen una reflexión sobre el proceso de enseñanza.

#### 4.1.2.9. Análisis de actitudes de tolerancia

Gráfico N° 44

Demostración de actitudes de tolerancia de parte de los docentes ante la opinión de los estudiantes (docentes)

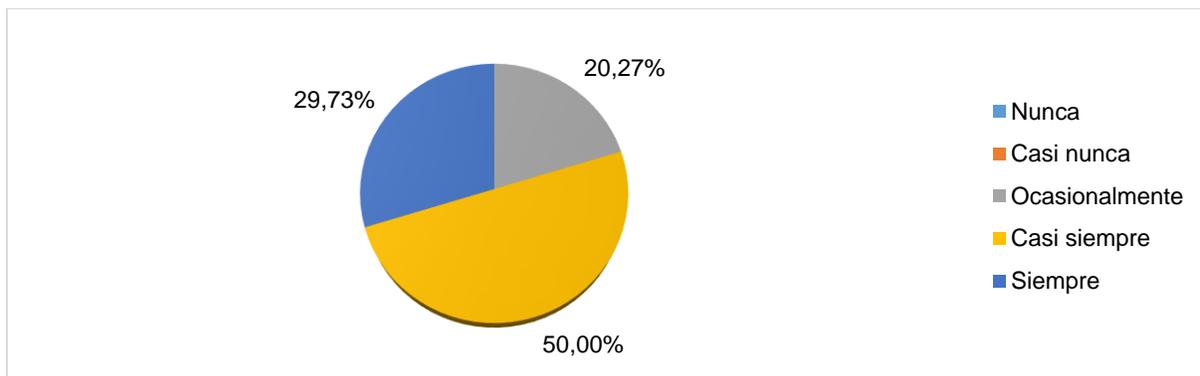


Fuente: Elaboración propia, 2022

Los datos obtenidos muestran que el 36% de los docentes encuestados indican que casi siempre demuestran actitudes de tolerancia ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes, el 64% piensa que siempre se es tolerante.

Gráfico N° 45

Demostración de actitudes de tolerancia de parte de los docentes ante la opinión de los estudiantes (estudiantes)



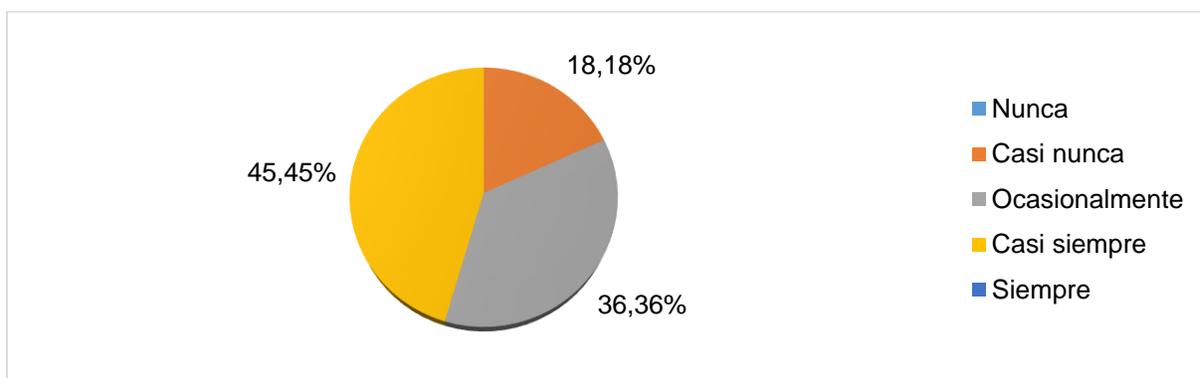
Fuente: Elaboración propia, 2022

El 20% de los estudiantes piensa que ocasionalmente los docentes son tolerantes ante la opinión de ellos, el 50% indica que casi siempre los docentes son tolerantes y el 30% manifiesta que siempre.

**Análisis.** Un aspecto importante es la relación docente estudiante dentro de un marco de respeto, consideración dentro el proceso educativo que permite generar un buen ambiente de trabajo.

**Gráfico N° 46**

**Demostración de actitudes de tolerancia de parte de los estudiantes ante la opinión de sus compañeros (docentes)**

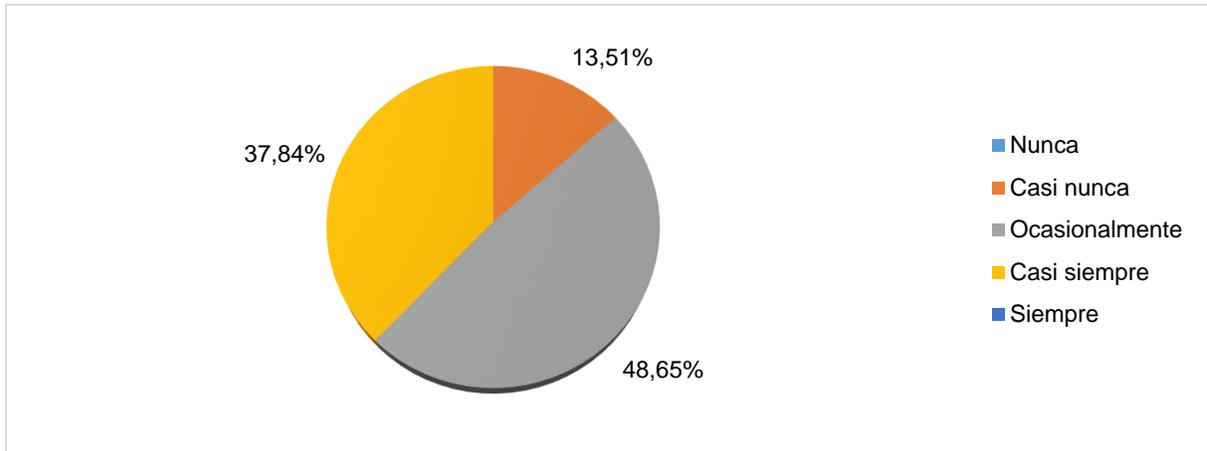


Fuente: Elaboración propia, 2022

Según los datos obtenidos el 18% de los docentes opina que ocasionalmente los estudiantes son tolerantes ante la opinión de sus compañeros, mientras que el 36% indica que esta situación se da ocasionalmente, por último, el 46% piensa que casi siempre los estudiantes demuestran actitudes de tolerancia ante sus compañeros.

**Gráfico N° 47**

**Demostración de actitudes de tolerancia de parte de los estudiantes ante la opinión de sus compañeros (estudiantes)**



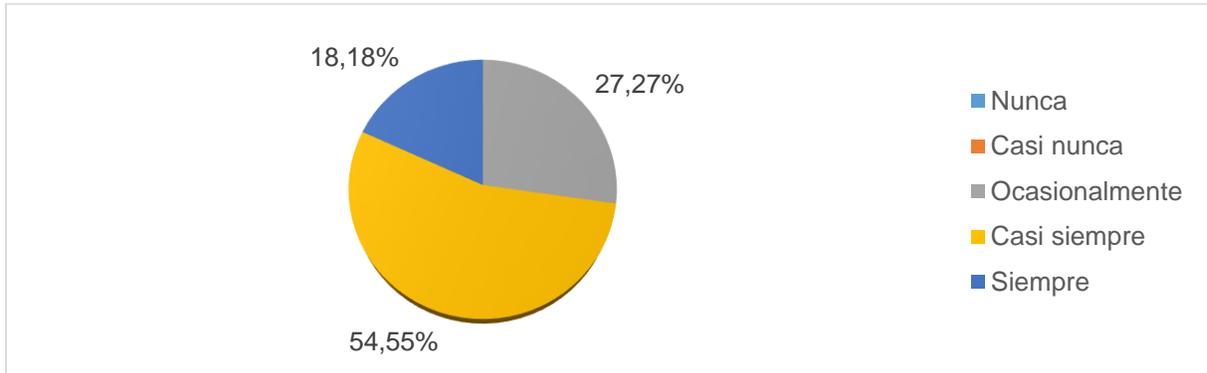
Fuente: Elaboración propia, 2022

Los datos referentes a este indicador muestran que el 13% de los estudiantes indica que casi nunca sus compañeros son tolerantes ante sus opiniones, un mayor porcentaje que es el 49% aprecia que ocasionalmente muestran actitudes de tolerancia cuando un compañero opina, y el 38% manifiesta que esta situación se da casi siempre.

**Análisis.** Los datos nos muestran que aún existen limitaciones en cuanto a las actitudes de tolerancia y por lo tanto de respeto entre estudiantes, situación que se ha visto reflejada en el PSP de la unidad educativa, teniendo que fortalecer aún más diversas estrategias para una convivencia de respeto y armonía.

**Gráfico N° 48**

**Participación en cursos de actualización docente**



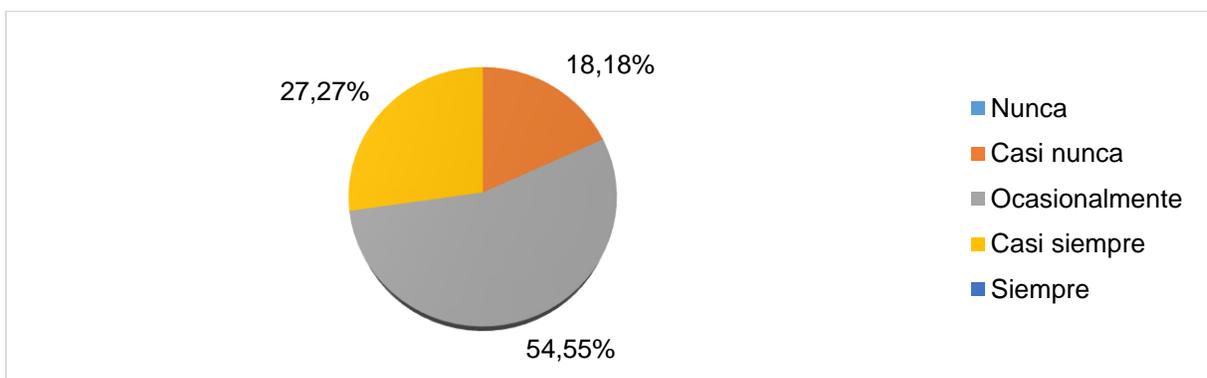
Fuente: Elaboración propia, 2022

La gráfica precedente muestra que el 27% de los docentes manifiesta que ocasionalmente participan en los cursos de actualización, un mayor porcentaje 55 % indica que casi siempre asiste a cursos de capacitación y el 18% indica que siempre participa en los cursos de actualización,

**Análisis.** Es imprescindible que la dirección y docentes realicen una reflexión sobre los resultados de los cursos de actualización en los que participan y en la aplicación de estos nuevos conocimientos en el proceso educativo tomando en cuenta que los mayores beneficiarios de estos cursos de actualización deben ser los estudiantes

**Gráfico N° 49**

**Participación de los padres de familia en las actividades que se realizan en la unidad educativa - ferias, exposiciones, etc. (docentes)**

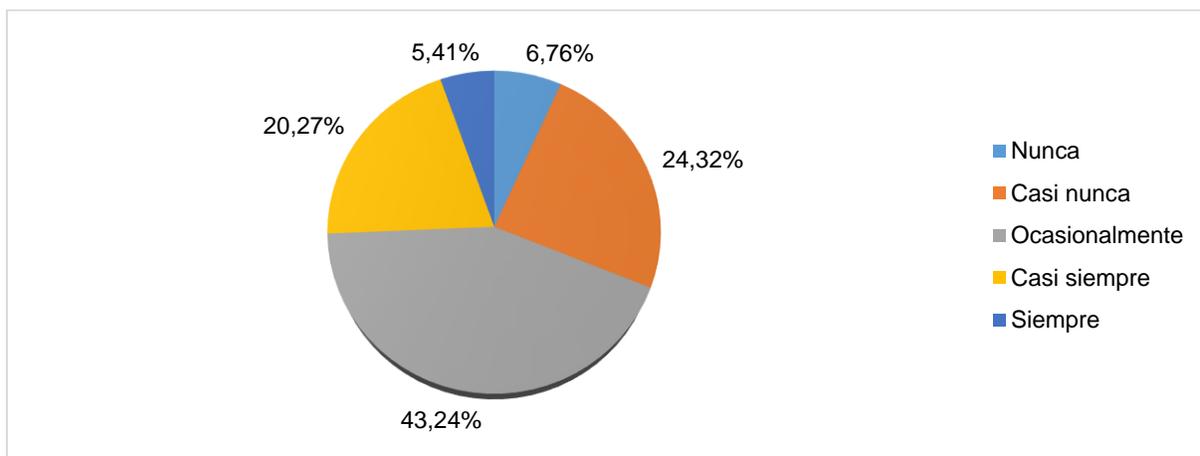


Fuente: Elaboración propia, 2022

Como se puede observar en la gráfica el 18% de los docentes indican que casi nunca los padres asisten a la unidad educativa cuando se realiza alguna actividad, el 55% opina que esta participación se da ocasionalmente, mientras que un 27%, opina que los padres casi siempre acuden a las actividades de la unidad educativa.

**Gráfico N° 50**

**Participación de los padres de familia en las actividades que se realizan en la unidad educativa ferias, exposiciones, etc. (estudiantes)**



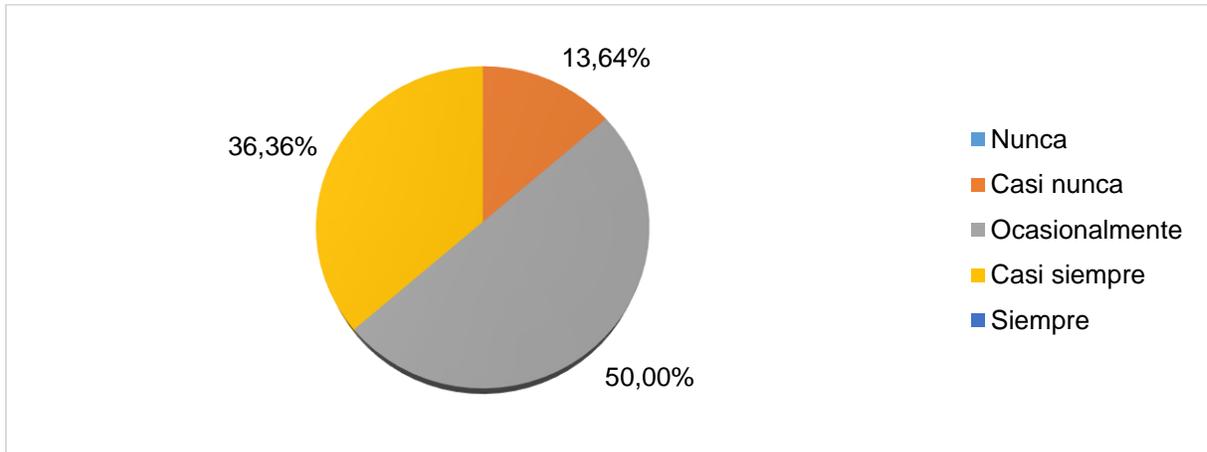
Fuente: Elaboración propia, 2022

La información obtenida de los estudiantes muestra que el 7% indican que nunca los padres de familia participan en las actividades de la unidad, un 24% opina casi nunca ante un 43% que manifiesta que los padres de familia asisten ocasionalmente, mientras que un 20% considera que casi siempre los padres participan en las actividades programadas por la unidad educativa y un porcentaje mucho menor 5% piensa que siempre. Cuando se les pregunto el porqué de su opinión los estudiantes manifestaron que muchos de ellos ya son mayores de edad, independientes o porque sus padres trabajan en otros departamentos.

**Análisis.** Los datos obtenidos indican que algunos padres de familia no se ven comprometidos con las actividades que realizan sus hijos o por razones de trabajo no pueden asistir.

**Gráfico N° 51**

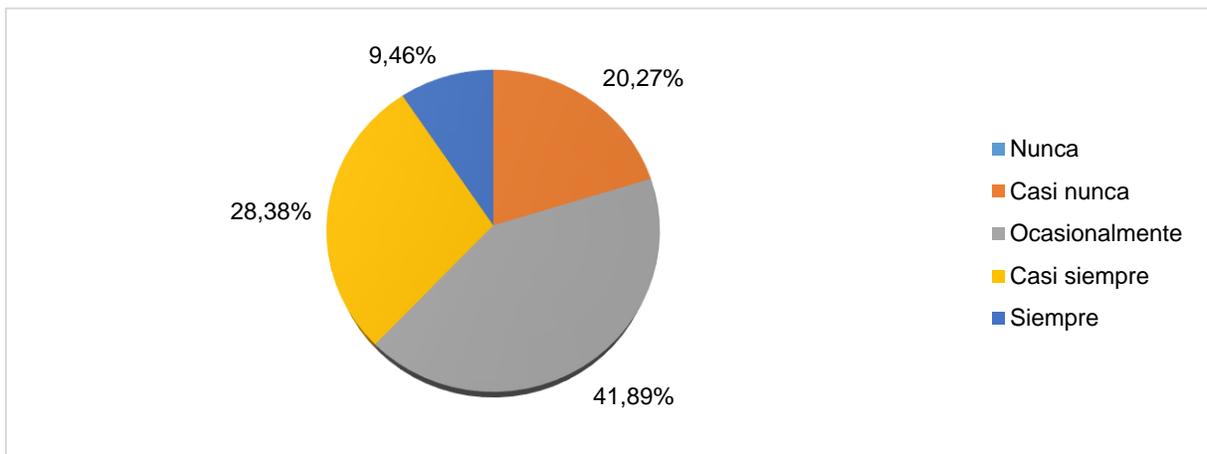
**Seguimiento y apoyo de los padres de familia al avance de aprendizaje de sus hijos (docentes)**



La gráfica muestra que el 14% de los docentes indican que casi nunca los padres de familia apoyan o realizan seguimiento al aprendizaje de sus hijos, un 50% opina que este seguimiento se lo realiza ocasionalmente, y un 36% manifiesta que este seguimiento y apoyo se da casi siempre

**Gráfico N° 52**

**Seguimiento y apoyo de los padres de familia al avance de aprendizaje de sus hijos (estudiantes)**



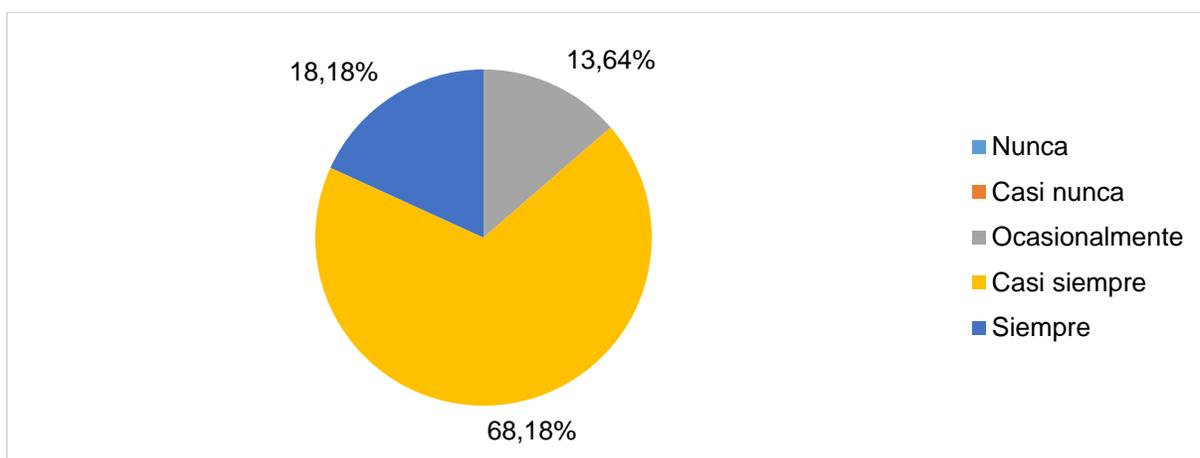
Fuente: Elaboración propia, 2022

Los estudiantes respecto de este indicador el 20% manifiesta que casi nunca los padres de familia hacen el seguimiento a sus aprendizajes, un porcentaje del 42% indica que es en ocasiones que los padres realizan un seguimiento y apoyo al avance de sus aprendizajes, mientras que el 28% y 10% opinan que casi siempre y siempre respectivamente los padres apoyan y hacen el seguimiento a sus aprendizajes. Cuando se preguntó el porqué de sus respuestas los estudiantes manifestaron que son principalmente los padres de familia de los estudiantes de primeros cursos son los que realizan constantemente el seguimiento a los aprendizajes de sus hijos y no así cuando ya están cursando los últimos cursos del colegio quinto y sexto de secundaria.

**Análisis** La información obtenida muestra que los padres de familia consideran que ya no es necesario realizar un seguimiento a los aprendizajes de los hijos que están cursando los últimos años de colegio.

**Gráfico N° 53**

**Apoyo de instituciones de la comunidad educativa (docentes)**

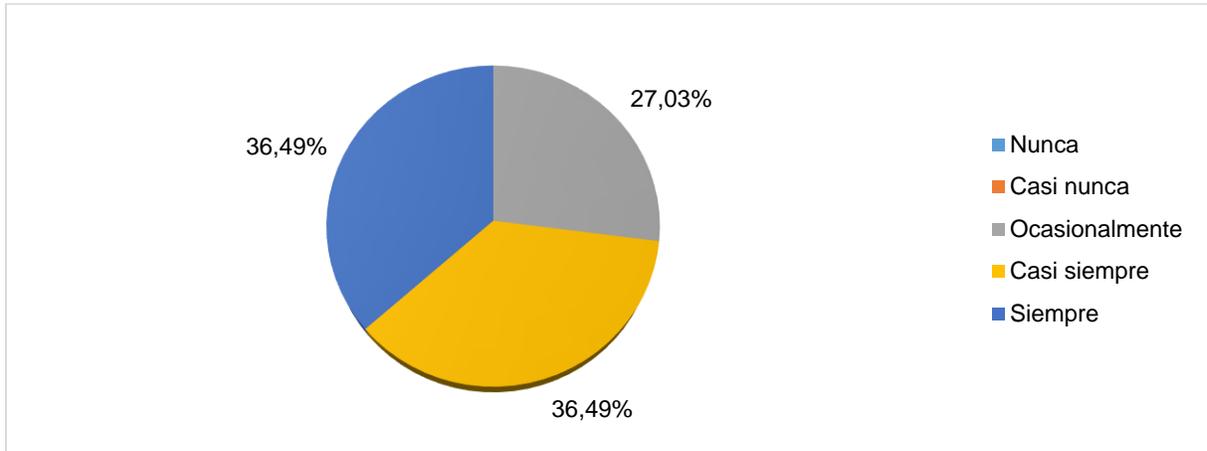


Fuente: Elaboración propia, 2022

Según los datos que se pueden observar en la gráfica el 14% de los docentes manifiesta que la unidad educativa recibe ocasionalmente apoyo de las instituciones que son parte de la comunidad educativa, un porcentaje significativo 68% opina que este apoyo se da casi siempre y un 18% indica que siempre la unidad educativa recibe apoyo de las instituciones.

**Gráfico N° 54**

**Apoyo de instituciones de la comunidad educativa (estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Con referencia a este indicador el 27% de los estudiantes encuestados opinan que en ocasiones reciben el apoyo de las diferentes instituciones que son parte de la comunidad educativa, mientras que el 37% opina que casi siempre se recibe este apoyo, y un porcentaje igual indica que siempre se ha recibido apoyo de las instituciones en las diferentes actividades que realizan.

**Análisis.** De acuerdo a los datos recabados es importante seguir fortaleciendo los lazos interinstitucionales para un buen desarrollo de la gestión educativa y por ende de la calidad de la educación.

## **4.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR**

### **4.2.1. PREGUNTAS RELACIONADAS A GESTIÓN EDUCATIVA**

- i. ¿La comunidad educativa conoce el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular que su persona presentó en el proceso de institucionalización?**

**Respuesta.** - En la primera reunión de la gestión se ha dado a conocer los lineamientos generales de este proyecto.

**Análisis.** Es importante considerar que el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular tiene como objetivo el planteamiento de acciones para consolidar el MESCP, en ese sentido se debe socializar in extenso a todos los actores de la comunidad educativa.

- ii. ¿Qué acciones relacionadas al proceso Administrativo – Institucional se están desarrollando para mejorar la calidad de la educación?**

**Respuesta.** Se está tratando de promover la participación, democrática y comunitaria de todas las actrices de la educación en la planificación anual, evaluaciones institucionales y en el proceso pedagógico, así como la dotación de más computadoras KUAA – Quipus o el desbloqueo de estas.

**Análisis.** Para promover la participación, democrática y comunitaria de los actores de la comunidad educativa es importante establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los elementos de su participación y la contribución coherente que ésta debe realizar a los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados poder esperar.

**iii. ¿Qué acciones relacionadas al proceso Educativo se están desarrollando para mejorar la calidad de la educación?**

**Respuesta.** Se ha elaborado el PSP para fortalecer el proceso educativo, también se está tratando de agilizar la dotación de equipos tecnológicos.

**Análisis.** Para mejorar la calidad educativa es imprescindible el desarrollo de acciones que permitan la contextualización, concreción y armonización del currículo base, regionalizado y diversificado con la participación de la comunidad y la aplicación del proyecto Socioproductivo.

**iv. ¿La comunidad educativa participa en la elaboración y planificación del Plan Operativo Anual?**

**Respuesta.** La mayoría de los maestros, estudiantes y mi persona.

**Análisis.** El POA es el instrumento que regula la Gestión Educativa Integral, tomando en cuenta a todos los aspectos de la gestión educativa, es decir lo administrativo institucional, pedagógico curricular y de participación comunitaria, siendo importante la participación de la Comunidad Educativa en su elaboración.

**v. ¿La comunidad educativa participa en la elaboración y planificación del Proyecto Socioproductivo?**

**Respuesta.** Participan los maestros, administrativos, representantes de los estudiantes y mi persona.

**Análisis.** Siendo el PSP el instrumento que permite visibilizar con precisión las necesidades, problemáticas y potencialidades de la comunidad educativa, es importante la participación en su elaboración de los actores de la comunidad educativa, lo cual generará un mayor compromiso en su desarrollo.

**vi. ¿El Plan Anual Bimestralizado refleja las actividades del Plan de Acción del PSP?**

**Respuesta.** Si, el plan anual Bimestralizado debe estar de acuerdo al plan de acción.

**Análisis.** El Plan de acción refleja una descripción puntual de las acciones que se realizaran en función de los objetivos planteados y los contenidos deben estar en relación de estas actividades.

**vii. ¿Qué estrategias se utilizan para la evaluación del Proyecto Socioproductivo?**

**Respuesta.** Se realizan reuniones donde las comisiones informan sobre las actividades que se están desarrollando, para luego en base a esos realizar los ajustes necesarios, si fuera preciso.

**Análisis.** De acuerdo a normativa el PSP debe ser evaluado cada semestre, con la participación de los miembros de la comunidad, por lo que es imprescindible socializar estos resultados para mejorar y retroalimentar las actividades que se tienen en el Plan de Acción.

**viii. ¿Qué estrategias utiliza para la orientación y asesoramiento a las diferentes comisiones para el desarrollo de lo planificado, tanto a nivel institucional como curricular?**

**Respuesta.** Se tiene conformadas las comisiones, para dar la orientación necesaria, se realiza reuniones donde estas informan sobre el trabajo realizado.

**Análisis.** Para poder realizar un trabajo sistematizado de las diferentes comisiones al interior de la unidad educativa es esencial que cada comisión conozca cuáles son las funciones a desempeñar y sus responsabilidades.

**ix. ¿El Proyecto Socioproductivo de la unidad responde a las necesidades de la comunidad?**

**Respuesta.** Sí, porque ha sido elaborado con la mayoría los maestros y la representación de los estudiantes, y algunos padres de familia.

**Análisis.** Para la elaboración del PSP, es importante conocer las necesidades y/o problemas que afectan a la comunidad, y las consecuencias que tienen estos problemas para las personas de la comunidad, por lo que su elaboración es participativa, una vez por año, la Dirección de la U.E, convoca para la elaboración conjunta de este documento.

**x. ¿El Plan Anual Bimestralizado fue elaborado de manera conjunta por su persona y todos los maestros?**

**Respuesta.** Sí, es una obligatoriedad que todos los maestros participen en su elaboración.

**Análisis.** La finalidad de la elaboración del Plan Anual Bimestralizado es la de planificar sistemáticamente, a través de las acciones y actividades del PSP con respecto a las orientaciones metodológicas.

**xi. ¿El personal docente presenta a su dirección los planes de desarrollo curricular para su visto Bueno?**

**Respuesta.** Si, para que se ponga el VB, y puedan aplicarlos en el aula.

**Análisis.** De acuerdo a la normativa que orienta la gestión educativa todos los docentes deben presentar sus planes de desarrollo curricular a la dirección, normativa que se estaría cumpliendo.

**xii. ¿Qué estrategias utiliza para realizar el seguimiento técnico pedagógico?**

**Respuesta.** Se visita las aulas para observar el trabajo de los docentes y también de los estudiantes.

**Análisis.** Acompañar a los docentes es una tarea significativa y esencial de la gestión curricular implica embarcarse en un proceso de pensamiento, observación, diálogo y reflexión.

**xiii. ¿Los padres de familia participan en la elaboración del Plan Operativo Anual y del Proyecto Socioproductivo?**

**Respuesta.** En la mayoría de las veces.

**Análisis.** Para la implementación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, la participación de los padres de familia es importante, por lo que se debe motivar a estos a que puedan ser partícipes de la elaboración de dichos documentos.

**xiv. ¿En la unidad educativa existe comunicación y coordinación con los representantes de la junta escolar para el desarrollo de las diferentes actividades?**

**Respuesta.** Sí, siempre se los llama para coordinar y comunicarles sobre las actividades del colegio.

**Análisis.** La comunicación y coordinación son prácticas claves que permiten entablar el intercambio de información entre todos los miembros de la comunidad y juegan un papel importante en el éxito de la gestión educativa.

**xv. ¿Los padres de familia hacen su representación ante las instancias pertinentes para el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la unidad educativa?**

**Respuesta.** Si, en la mayoría de las veces ellos se organizan para acompañarnos cuando se acude a la Alcaldía, a la Distrital, etc., solicitando la mejora de la infraestructura, y la dotación de equipos.

**Análisis.** Es importante fortalecer este compromiso realizando encuentros donde los padres de familia puedan ser informados sobre la importancia que tiene el tener una infraestructura acorde a las necesidades de la comunidad y el equipamiento necesario para mejorar el proceso educativo de sus hijos.

#### **4.2.2. PREGUNTAS DE CALIDAD EDUCATIVA**

**xvi. ¿La unidad educativa cuenta con un organigrama que oriente la estructura organizativa de acuerdo a los principios de la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez?**

**Respuesta.** Está constituido dentro del POA.

**Análisis.** La finalidad del organigrama es el de mostrar la estructura orgánica interna de una institución, permitiendo mantener una organización eficiente, un buen desempeño del personal y procesos de comunicación eficaces que facilitan el trabajo y optimizan el tiempo, este instrumentos se constituye parte importante del POA, de acuerdo a la entrevista con el director este ha sido elaborado sólo por algunos maestros, por lo cual se puede inferir que no es de conocimiento de toda la comunidad educativa.

**xvii. ¿La unidad educativa cuenta con un manual de funciones que explicita claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa?**

**Respuesta.** Si, y está en base a la R.M. No 162/01 RAFUE (Reglamento de Administración y Funcionamiento para Unidades Educativas, ) y la Resolución Ministerial 001/2019 que norma toda la gestión. La elaboración se realizó con la participación del equipo de gestión y socializado con los estudiantes y maestros.

**Análisis.** El manual de funciones tiene el propósito de que cada actor de la comunidad educativa conozca y comprenda cuáles son sus funciones y sus responsabilidades y cómo éstas se articulan con las de los demás. Si bien existe este documento no fue elaborado con la participación comunitaria, por lo que se puede deducir que si bien fue socializado parte de los miembros de la comunidad educativa desconocen cuáles son sus funciones y responsabilidades.

**xviii. ¿La unidad educativa cuenta con un manual de procedimientos administrativos que señale claramente los pasos para realizar un trámite?**

**Respuesta.** Se explica a los padres y estudiantes los pasos a seguir para que presenten los documentos que se necesitan para que nosotros presentemos a la Dirección Distrital para su título de bachiller.

**Análisis.** El manual de procedimientos administrativos debe reflejar los pasos a seguir para realizar un trámite, con el propósito de optimizar el tiempo y requisitos para realizarlos, tanto para el personal administrativo de la unidad educativa como para las personas que acuden a la institución y así poder disminuir las situaciones de conflicto que se puedan presentar.

**xix. ¿En la unidad educativa existe un buen clima organizacional?**

**Respuesta.** Si, algunas veces se presentan problemas de buling entre los estudiantes, ese problema se está tratando desde el Proyecto Socioproductivo.

**Análisis.** Un buen clima institucional permite asumir el trabajo en equipo, permitiendo la elaboración de propuestas educativas consensuadas con la comunidad que responden a las necesidades, demandas y aspiraciones propias de cada contexto educativo.

**xx. ¿En la unidad educativa se desarrollan políticas de motivación para el desempeño de los miembros de la comunidad?**

**Respuesta.** Al final de la gestión se otorga las hojas de concepto, que es un documento imprescindible para presentarse a las diferentes compulsas y certificados de reconocimiento.

**Análisis.** La motivación profesional es un factor que coadyuva a mantener un ambiente agradable y proactivo de trabajo.

**xxi. ¿Las estrategias metodológicas que emplean los docentes responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes?**

**Respuesta.** La mayoría de los profesores, si, aunque hay algunos profesores que a pesar de haber cursado el PROFOCOM son todavía tradicionales.

**Análisis.** Frente a los desafíos por mejorar los aprendizajes, se hace perentorio que el docente se encuentre conozca y aplique herramientas metodológicas capaces de producir un genuino aprovechamiento.

**xxii. ¿Los docentes que recursos tecnológicos utilizan para el desarrollo del proceso educativo?**

**Respuesta.** Los profesores tienen las computadoras que ha dado el ministerio y la unidad educativa tiene un proyector, como indique antes las computadoras Kuaa están bloqueadas y se está pidiendo a la empresa Quipus que vengan a realizar el mantenimiento.

**Análisis.** Una de las acciones para mejorar la calidad educativa, es el uso de las Tics, por lo que es imprescindible que en la unidad educativa se pueda implementar en el proceso educativo las Tics.

**xxiii. ¿Los estudiantes participan en los procesos de evaluación, asumiendo actitudes de crítica reflexiva, respetuosa y responsable?**

**Respuesta.** Los profesores explican los resultados de los exámenes y les pide a los estudiantes que analicen sus exámenes, en la autoevaluación también se les pide que antes de ponerse la nota reflexionen sobre si han cumplido con todas las actividades se pongan una nota de acuerdo a su trabajo, aunque a veces algunos no asumen este proceso de manera crítica y reflexiva.

**Análisis.** Es importante que los docentes propongan situaciones y espacios para que los estudiantes aprendan a evaluar el proceso y el resultado de sus propios aprendizajes, según ciertos criterios que el docente propone y que ellos pueden además enriquecer constituyendo valoraciones relevantes para su proceso. En este momento cabe tener en cuenta lo ya dicho sobre la comunicación de objetivos y criterios de evaluación, así como acerca del papel de la retroalimentación.

**xxiv. ¿Los docentes demuestran actitudes de tolerancia ante la opinión de los estudiantes durante el desarrollo del proceso educativo?**

**Respuesta.** Si, ya que se debe respetar sus opiniones, aunque algunas veces no se esté de acuerdo.

**Análisis.** Los docentes juegan un rol fundamental, puesto que el resultado obtenido por los estudiantes dependerá directamente de las acciones pedagógicas que dicho docente realice para el logro de un clima de aula favorable al aprendizaje.

**xxv. ¿Los estudiantes demuestran actitudes de tolerancia ante la opinión de sus compañeros?**

**Respuesta.** En el PSP, el problema es actitudes de molestia entre los estudiantes, por eso se ha priorizado la necesidad de trabajar, la tolerancia, el respeto y la empatía que debe existir entre ellos, y ahora ya se está mejorando esa situación.

**Análisis.** Como indica el director la necesidad detectada para la elaboración del PSP, es el de fortalecer un ambiente de convivencia armónica, que se debe fortalecer desde el desarrollo curricular.

**xxvi. ¿Promueve la capacitación del personal docente y administrativo con el objetivo de incentivar el mejoramiento de la calidad en el desempeño de funciones?**

**Respuesta.** Se acude a la UNEFCO y también se asiste a los cursos de la Distrital para los cursos de actualización.

**Análisis.** Los cursos de actualización son procesos cuyo propósito es mejorar continuamente las prácticas profesionales, está debe ser una actividad sistemática,

planificada y permanente, para luego aplicar los nuevos conocimientos en el proceso educativo.

**xxvii. ¿Los padres de familia participan en las actividades extracurriculares?**

**Respuesta.** Si, en la mayoría de los casos cuando se hace ferias o un festival de educación, pero algunos no participan porque están en otros departamentos o en provincia.

**Análisis.** Es importante incentivar la participación de los padres de familia.

**xxviii. ¿Los padres de familia realizan el seguimiento y apoyo a los aprendizajes de sus hijos?**

**Respuesta.** Algunos si, principalmente en los primeros cursos, porque muchos de nuestros estudiantes viven solos porque sus padres están en provincia o ya son independientes.

**Análisis.** Esta realidad se da principalmente en las unidades educativas que trabajan en el turno de la noche.

**xxix. ¿Los padres de familia participan en la evaluación comunitaria?**

**Respuesta.** Los padres de familia de los primeros cursos, por eso se ha visto por conveniente realizar esta evaluación en cursos superiores con los estudiantes y representantes de la junta escolar, para que estén informados sobre los logros y dificultades que se tienen.

**Análisis.** La evaluación comunitaria tiene el propósito de analizar todo lo concerniente al proceso educativo, por lo cual es importante ante la ausencia de los padres de familia hacer partícipes a los representantes de la junta escolar.

**xxx. ¿Los representantes de la comunidad educativa en cumplimiento de sus funciones coadyuvan para la dotación de equipos, mejoramiento de la infraestructura, accesos a servicios de salud, etc.?**

**Respuesta.** En lo posible si, porque trabajan.

**Análisis.** Es importante fortalecer este trabajo para que los padres se vean más comprometidos.

### **4.3. ANÁLISIS Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para el análisis la relación existente entre la variable independiente (la gestión educativa) y la variable dependiente (la calidad educativa) se ha procedido a realizar un análisis de coeficientes de correlación de variables.

Los análisis de coeficientes de correlación son herramientas que permiten analizar diferentes tipos de asociación entre dos variables de los individuos pertenecientes a poblaciones bajo estudio. Los dos coeficientes de correlación más utilizados son el coeficiente de Pearson y el coeficiente de Spearman. (Ortiz Pinilla & Ortiz Rico, 2021).

De acuerdo a la autora Mondragón Barrera (2014), el coeficiente de Pearson mide la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias y cuantitativas que poseen una distribución normal bivariado conjunta.

Por otro lado, los autores Roy-García, Rivas-Ruiz, Pérez-Rodríguez y Palacios-Cruz (2019) indican que la correlación de Spearman o rho de Spearman es un análisis de correlación no paramétrico que se utiliza para variables cuantitativas de libre distribución o con datos ordinales. Al respecto la autora Mondragón Barrera añade que el coeficiente de correlación de Spearman es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos clasificados en números de orden de cada grupo de individuos que

conforman el objeto de estudio y compara dichos rangos, permitiendo conocer el grado de asociación entre ambas variables y determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias.

Para escoger cual es el coeficiente más adecuado para un estudio de correlación, los autores Ortiz Pinilla y Ortiz Rico (2021) sugieren que la correlación de Spearman puede ser una alternativa viable siempre y cuando los datos obtenidos a ser analizados sean monótonos, es decir que los datos tengan carácter ordinal y estar clasificados por rangos, y cuando la relación existente entre las variables es de tipo lineal.

Por lo tanto, para el presente trabajo de tesis se ha escogido el análisis de correlación de Spearman para determinar La Gestión y Calidad Educativa en la U.E. Martin Cárdenas Hermoso “D” por lo que se asegura que se tiene una relación de tipo lineal y por el hecho de que se tienen preguntas en la encuesta formuladas de manera ordinal por medio de una escala de rangos.

#### **4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL**

Los criterios aplicados para los rangos y escalas ordinales tanto para la variable de gestión educativa como para la calidad educativa son los siguientes:

- ❖ Las preguntas de la gestión educativa que se lleva a cabo en la U.E. Martin Cárdenas Hermoso “D” fueron formuladas de manera ordinal en un rango 1 a 5, obteniendo un rango total de 0 a 75 puntos donde 0 indica un nivel bajo de gestión educativa y 75 representa un nivel alto de gestión educativa.
- ❖ Las respuestas a las preguntas relacionadas con la calidad educativa se formularon de manera ordinal en un rango de 1 a 5, obteniendo un rango total de 0 a 75 puntos donde 0 indica un bajo nivel de calidad y 75 un alto nivel de calidad.

#### 4.3.1.1. Análisis de calificación de acuerdo a los estudiantes

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los estudiantes de la U.E. Martín Cárdenas Hermoso "D", se pudo observar el 48,65% de los mismos otorga una calificación de entre 31 a 45 puntos a la gestión educativa que se lleva a cabo en dicha unidad, mientras que el 29,73% le dio una calificación total menor de entre 16 a 30 puntos. Por otro lado, solo un 21,62% de los estudiantes encuestados otorgaron una calificación total de entre 46 a 60 puntos.

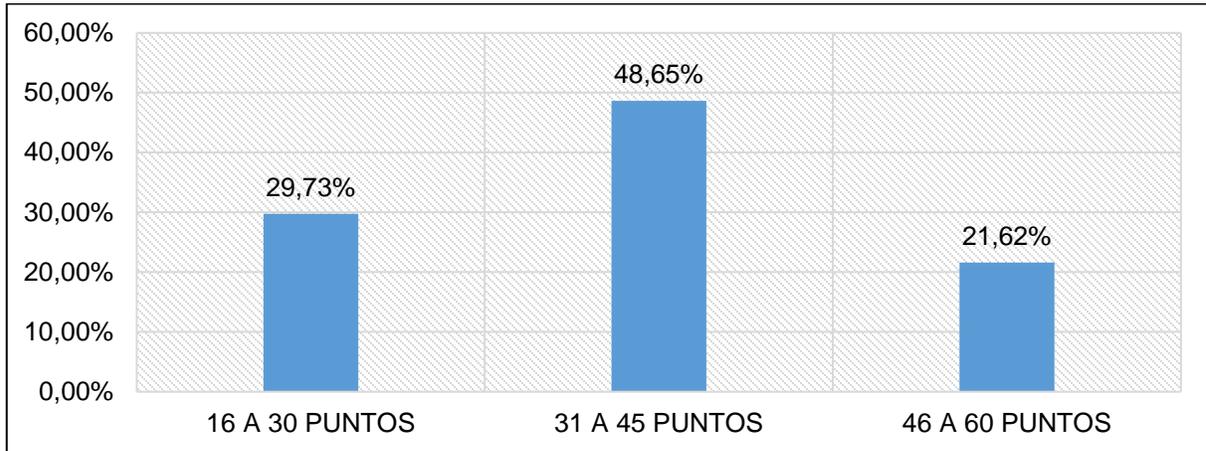
Estos resultados pueden observarse en la siguiente tabla y gráfico.

**Tabla N° 2**  
**Calificación de la gestión educativa (Estudiantes)**

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	16 A 30 PUNTOS	22	29.73	29.73	29.73
	31 A 45 PUNTOS	36	48.65	48.65	78.38
	46 A 60 PUNTOS	16	21.62	21.62	100.00
	Total	74	100.00	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2022

**Gráfico N° 55**  
**Calificación de la gestión educativa (Estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

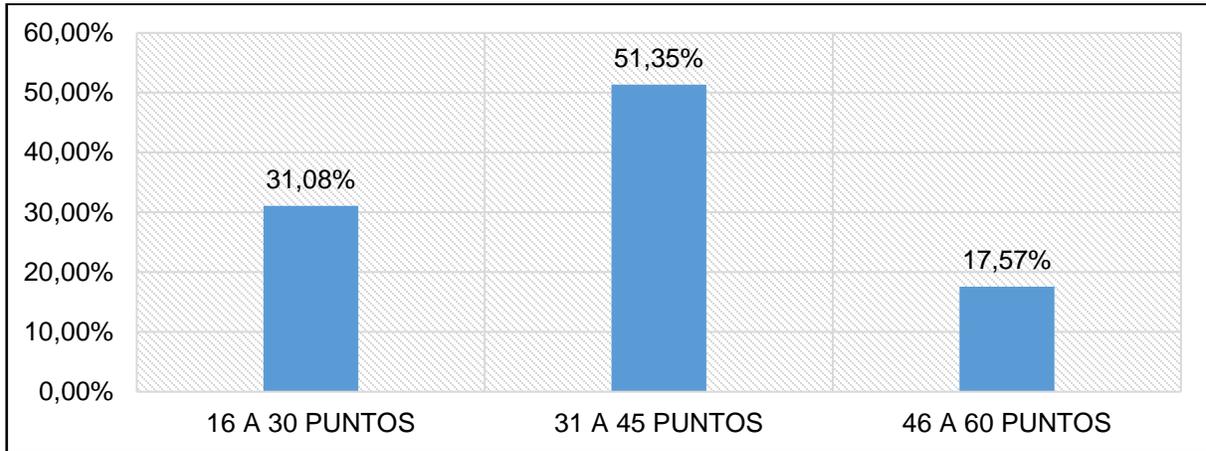
En lo que respecta a la variable dependiente, el 51,35% de los estudiantes encuestados califico a la calidad educativa de su unidad educativa con una puntuación dentro del rango de 31 a 45 puntos, seguidos de un 31,08% que otorgo una calificación total de 16 a 30 puntos, finalmente el 17,57% de los estudiantes encuestados otorgaron una calificación a la calidad de su unidad educativa de entre 46 a 60 puntos. Estos datos pueden observarse en la siguiente tabla y figura.

**Tabla N° 3**  
**Calificación de la calidad educativa (Estudiantes)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válido</i>	16 A 30 PUNTOS	23	31.08	31.08	31.08
	31 A 45 PUNTOS	38	51.35	51.35	82.43
	46 A 60 PUNTOS	13	17.57	17.57	100.00
	Total	74	100.00	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2022

**Gráfico N° 56**  
**Calificación de la calidad educativa (Estudiantes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Con estos datos se procedió a realizar una correlación de Spearman estableciendo las siguientes hipótesis nula y alternativa:

- ❖ H0: La gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” genera un impacto negativo en el nivel de calidad educativa por lo que no se responde a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.
- ❖ HA: La gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” genera un impacto positivo en el nivel de calidad educativa, respondiendo a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.

Los resultados obtenidos por el análisis de Spearman pueden observarse en la siguiente tabla.

**Tabla N° 4**  
**Correlación de Spearman (Estudiantes)**

			<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<b>CALIDAD EDUCATIVA</b>
Rho de Spearman	<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	Coeficiente de correlación	1.000	.387**
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	74	74
	<b>CALIDAD EDUCATIVA</b>	Coeficiente de correlación	.387**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	74	74

Fuente: Elaboración propia, 2022

De acuerdo al resultado obtenido, se pudo observar que existe un índice de significancia bilateral de 0.001, valor que es menor al parámetro de 0.05 por lo que se acepta la hipótesis alternativa ya que si existe un impacto causado por la gestión educativa en la calidad educativa de la U.E. Martin Cárdenas Hermoso “D”.

En lo que respecta al grado de relación según el coeficiente de correlación, se obtuvo un valor negativo de 0.387, por lo tanto, existe una correlación positiva media entre las variables de gestión educativa y calidad educativa. Esto significa que, si bien la gestión educativa permite incrementar el nivel de calidad, este incremento no es muy significativo debido a las limitaciones existentes en el desarrollo de la gestión.

#### **4.3.1.2. Análisis de calificación de acuerdo a los docentes**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los docentes de la U.E. Martin Cárdenas Hermoso “D”, se pudo observar el 54,55% calificó la gestión educativa con una puntuación entre 31 a 45 puntos, alrededor de un 27,27% le dio una

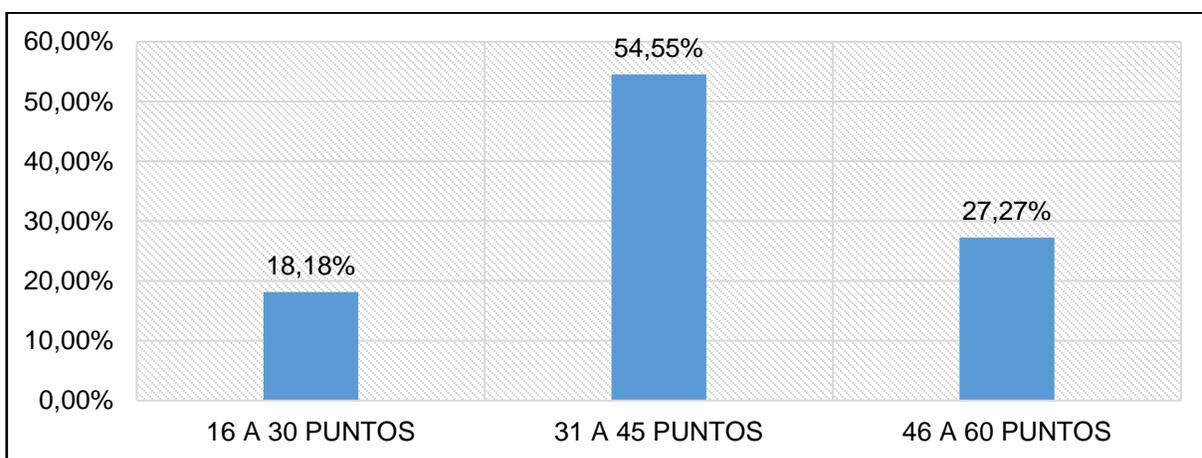
calificación total de entre 46 a 60 puntos y un 18,18% otorgaron una calificación total de entre 16 a 30 puntos. Estos datos pueden observarse en la siguiente tabla y gráfico.

**Tabla N° 5**  
**Calificación de la gestión educativa (Docentes)**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	16 A 30 PUNTOS	4	18.18	18.18	18.18
	31 A 45 PUNTOS	12	54.55	54.55	72.73
	46 A 60 PUNTOS	6	27.27	27.27	100.00
	Total	22	100.00	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2022

**Gráfico N° 57**  
**Calificación de la gestión educativa (Docentes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

En lo que respecta a la variable dependiente, el 59,09% de los docentes encuestados calificaron la calidad educativa con una puntuación dentro del rango de 31 a 45 puntos,

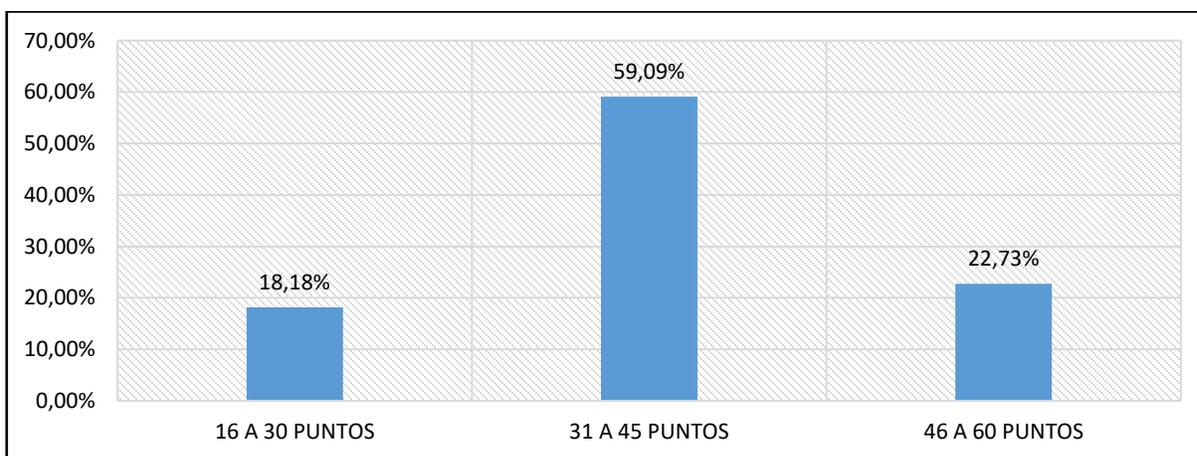
un 22,73% otorgo una calificación de entre 46 a 60 puntos y tan solo el 18,18% calificó la calidad educativa con una puntuación de entre 16 a 30 puntos. Esto puede observarse en la siguiente tabla y gráfico.

**Tabla N° 6**  
**Calificación de la calidad educativa (Docentes)**

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	16 A 30 PUNTOS	4	18.18	18.18	18.18
	31 A 45 PUNTOS	13	59.09	59.09	77.27
	46 A 60 PUNTOS	5	22.73	22.73	100.00
	Total	22	100.00	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2022

**Gráfico N° 58**  
**Calificación de la calidad educativa (Docentes)**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Con estos datos se procedió a realizar una correlación de Spearman estableciendo las siguientes hipótesis nula y alternativa:

- ❖ H0: La gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” genera un impacto negativo en el nivel de calidad educativa por lo que no se responde a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.
- ❖ HA: La gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” genera un impacto positivo en el nivel de calidad educativa, respondiendo a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.

Los resultados obtenidos por el análisis de Spearman pueden observarse en la siguiente tabla.

**Tabla N° 7**  
**Correlación de Spearman (Docentes)**

			<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<b>CALIDAD EDUCATIVA</b>
Rho de Spearman	<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	Coeficiente de correlación	1.000	.504**
		Sig. (bilateral)		0.003
		N	22	22
	<b>CALIDAD EDUCATIVA</b>	Coeficiente de correlación	.504**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.003	
		N	22	22

Fuente: Elaboración propia, 2022

De acuerdo al resultado obtenido, se pudo observar que existe un índice de significancia bilateral de 0.003, valor que es menor al parámetro de 0.05 por lo que se acepta la hipótesis alternativa ya que si existe un impacto causado por la gestión educativa en la calidad educativa de la U.E. Martín Cárdenas Hermoso “D”.

En lo que respecta al grado de relación según el coeficiente de correlación, se obtuvo un valor negativo de 0.504, por lo tanto, existe una correlación positiva considerable entre las variables de gestión educativa y calidad educativa. Esto significa que, a diferencia de los estudiantes, los docentes consideran que existen buenos niveles de gestión educativa y calidad educativa.

#### **4.3.2. RESULTADOS DE LA VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Como se pudo observar, se comprobó en ambos análisis cuantitativos que se cumplen la hipótesis alternativa. El resumen de los resultados obtenidos puede observarse en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 6**  
**Resultados de la verificación de Hipótesis**

POBLACIÓN	HIPÓTESIS	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	ÍNDICE DE SIG. BILATERAL	CONCLUSIÓN
Estudiantes	❖ H0: La gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso "D" genera un impacto negativo en el nivel de calidad educativa por lo que no se responde a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.	.387**	0.001	Se acepta la hipótesis alternativa
Docentes	❖ HA: La gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso "D" genera un impacto positivo en el nivel de calidad educativa, respondiendo a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.	.504**	0.003	Se acepta la hipótesis alternativa

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos se da a conocer las conclusiones de la investigación realizada en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” de la ciudad de El Alto.

Debido a que la hipótesis tiene un carácter descriptivo, la guía de entrevista y la recolección de datos mediante guías de cuestionarios se presentan las siguientes conclusiones en base a las variables, dimensiones e indicadores los cuales están relacionados al objetivo general y específicos, que se tomaron en cuenta para realizar la presente investigación en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” de la ciudad de El Alto.

En cuanto al objetivo general del presente trabajo, que es el de *“Determinar si la gestión educativa implementada por la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” permite mejorar el nivel de calidad educativa que responda desde sus líneas de acción a las diferentes necesidades de la comunidad educativa”* y tomando en cuenta que para el desarrollo de una buena gestión educativa, se requiere que se lleve adelante una gestión desde la interrelación e interacción de todos sus componentes que forman parte de un todo: gestión administrativa institucional, gestión curricular y la gestión comunitaria, donde la participación social es considerada como eje transversal en la gestión institucional y en la gestión curricular para la mejora o fortalecimiento de la calidad educativa, se pudo determinar que existe algunas limitaciones al respecto.

Referente al primer objetivo específico: *“Identificar las características de la gestión educativa relacionada a calidad educativa, que se desarrolla en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D”*, se puede concluir que en la institución existen algunas características que permiten mejorar la calidad educativa como ser: buen clima institucional en general, desarrollo de políticas de motivación, implementación del

Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo a partir de los proyectos socioproductivos, comunicación y coordinación con las diferentes comisiones confinadas y representantes de la junta escolar para el desarrollo de diferentes actividades , así como los convenios interinstitucionales que se tienen.

En lo concerniente al segundo objetivo específico: *“Describir y analizar sí los elementos de la Gestión Administrativa Institucional, Gestión Curricular y Gestión Comunitaria se relacionan con la calidad educativa en la Unidad Educativa Martín Cardenas Hermoso “D”, se concluye que:*

- ❖ De acuerdo al análisis de los resultados con referencia al conocimiento del Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular que los directores presentan para el proceso de su institucionalización el cual debe ser socializado a los miembros de la comunidad, se puede concluir que sólo el 23 % de los docentes encuestados indica que tiene mucho conocimiento ante un 41% de los docentes y el 36% que indican conocer poco o regular , lo mismo sucede con los estudiantes de los cuales el 34% indica que conoce muy poco del Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular, el 36% indica poco y el 30% indica regular, de acuerdo a la entrevista al director este asevera que se dio a conocer a los docentes los lineamientos generales de este proyecto, esta situación llama la atención ya que el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular es la herramienta donde se establecen las acciones para mejorar la calidad educativa relacionadas al proceso administrativo institucional y al proceso educativo, como ser: el de implementar una estructura organizativa de acuerdo a la Ley de Educación vigente, promover la participación, democrática y comunitaria de los miembros de la comunidad en las diferentes planificaciones y la consolidación del Modelo Educativo Socioproductivo en sus tres niveles de concreción, evaluación de los procesos educativos y el uso de las Tics en la educación.
  
- ❖ En cuanto a las acciones desarrolladas para mejorar la calidad de la educación relacionadas al aspecto administrativo institucional, el 9% de los docentes indica

estar totalmente en desacuerdo con dichas actividades, el 36% en desacuerdo, el 32% no está de acuerdo ni en desacuerdo y sólo un 23% está de acuerdo; el 27% de los estudiantes encuestados están en desacuerdo, el 28% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con esas acciones, el 24 % está de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo. Considerando que una de las acciones para mejorar la calidad educativa relacionada al proceso administrativo institucional las cuales deben estar planteadas en el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular ,es la implementación de una Estructura organizacional de acuerdo a la Ley de Educación vigente, el resultado de la información recabada indica la necesidad de que la dirección realice sesiones de socialización con la participación de la comunidad educativa y se generen espacios para poder fortalecer las acciones planteadas correspondientes a dicho proyecto.

- ❖ Referente a las actividades que se deben desarrollar para mejorar la calidad educativa relacionadas al proceso educativo, el 18% de docentes indica estar en desacuerdo con las acciones para mejorar la calidad de la educación en cuanto al proceso educativo, el 23% indica ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 59 % manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 24% de estudiantes señala estará en desacuerdo, el 27% indica estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 38 % está de acuerdo y el 11% restante completamente de acuerdo, en entrevista con el director indica que se tratando de agilizar la dotación de equipos tecnológicos. Estos resultados dan a entender que si bien la mayoría está de acuerdo con esas actividades, existe limitaciones en el proceso educativo, por lo que se hace necesario que la dirección juntamente con los docentes pueda realizar una evaluación del desarrollo del proceso educativo.
- ❖ En relación a la elaboración del Plan Operativo Anual este debe ser elaborado cada gestión para operativizar el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular, la información recabada indica que, si bien la mayoría de los docentes juntamente con el director participan en su elaboración, sin embargo, existe un porcentaje significativo 70%, de estudiantes que no siempre son partícipes de su

elaboración al igual que los padres de familia., realidad refrendada por el director. Esta situación debe llevar a la reflexión ya que es el instrumento donde se definen las actividades a seguir por las diferentes comisiones y es imperante que la comunidad educativa los conozca.

- ❖ Una de las principales herramientas de planificación es el PSP ya que permite la articulación del proceso de la gestión educativa con la realidad del contexto, siendo esencial la participación en su elaboración de los miembros de la comunidad educativa y poder así coadyuvar al mejoramiento de la calidad educativa. De acuerdo a los datos que se obtuvieron un porcentaje importante (64%) casi siempre participa, un (47%) de los estudiantes y el 50% de los padres de familia participan ocasionalmente o nunca en la elaboración del PSP, esta información indica que se debe enfatizar en la participación tanto de docentes, de los estudiantes y padres de familia dada la importancia que tiene para la implementación del Modelo Educativo Socioproductivo.
- ❖ En cuanto al conocimiento del Plan de Acción del PSP, no se tiene mayores limitaciones ya que en base a las actividades planteadas se desarrolla el proceso educativo.
- ❖ En lo que se refiere a la evaluación del Proyecto Socioproductivo (PSP), la mayoría de los estudiantes (49%) y docentes (45%) indica que esta actividad se la realiza casi siempre, el director indica que esta evaluación se efectúa en reuniones donde las comisiones informan sobre las actividades que se están desarrollando, para luego en base a esos realizar los ajustes necesarios, si fuera preciso. Esta situación llama la atención porque no se estaría cumpliendo la que indica que el PSP debe ser evaluado cada semestre, con la participación de los miembros de la comunidad, por lo que es imprescindible socializar estos resultados para mejorar y retroalimentar las actividades que se han tienen en el Plan de Acción.

- ❖ Una de las funciones del director es el de realizar las orientaciones necesarias para el desarrollo de las diferentes actividades planificadas en la unidad educativa y coadyuvar al mejoramiento de la calidad de la educación, por lo que se infiere que si bien se estaría cumpliendo con esa normativa es importante fortalecerla aún más.
- ❖ El Proyecto Socioproductivo es considerado como la herramienta base que guiará el desarrollo curricular, por lo tanto debe responder a las necesidades del contexto, en ese sentido de acuerdo a la información obtenida tanto el director como la mayoría de las personas encuestadas indica que el PSP de la unidad educativa responde a sus necesidades, existe un porcentaje menor que opinan que existen otras necesidades, se puede inferir que esta valoración se debe a que algunos actores de la comunidad educativa no siempre participan en la elaboración de esta herramienta, por lo que la dirección debe generar talleres o espacios de comunicación para que este sea comprendido en su totalidad.
- ❖ En relación a la elaboración del Plan Anual Bimestralizado este es elaborado por el director y los docentes en correspondencia con el PSP, para que a través del proceso educativo se puede responder a la problemática diagnosticada en el PSP, en base a este documento los docentes elaboran sus planes de desarrollo curricular los cuales son presentados a la dirección con la finalidad de que estos sean revisados y se pueda constatar que tengan relación con el Plan Bimestralizado.
- ❖ De acuerdo a la normativa que orienta la gestión, todos los docentes tienen la obligación de presentar los planes de desarrollo curricular con la finalidad de que estos sean revisados por la dirección, esta normativa se cumple en un 100%, ya que los docentes presentan sus planificaciones a dirección para que se pueda constatar que los contenidos están relacionados a las necesidades de la comunidad las cuales se plasmaron en el PSP y luego en el Plan Anual Bimestralizado.

- ❖ El seguimiento al proceso educativo de parte de la dirección es un factor importante que permite generar espacios de reflexión con los docentes y también con los estudiantes acerca de su práctica profesional y del proceso de aprendizaje respectivamente, de acuerdo a los resultados obtenidos esta actividad no siempre es cumplida por el director, el 36 % de docentes y el 65% de estudiantes indican que el director ocasionalmente realiza el seguimiento al proceso educativo, el director indica que se visita las aulas para observar el trabajo de los docentes y también de los estudiantes, pero este seguimiento no está planificado, siendo necesario fortalecer esta tarea para mejorar la gestión y calidad educativa.
  
- ❖ Con referencia a la gestión comunitaria los resultados obtenidos indican que existe poca participación de los padres de familia en la elaboración tanto del Plan Operativo Anual como del Proyecto Socioproductivo, el 18% de los docentes indica que casi nunca los padres de familia participan en la elaboración de los diferentes proyectos, mientras que el 46 % opina que la participación de los padres se da ocasionalmente y un 15% de los estudiantes opinan que casi nunca los padres participan en la elaboración de los proyectos, un 36% indica ocasionalmente, igualmente el director indica que esta participación se da en la mayoría de las veces, debiéndose enfatizar en la participación de los padres de familia dada la importancia que tiene la participación comunitaria para la implementación del Modelo Educativo Socioproductivo.
  
- ❖ En cuanto a la comunicación de las actividades a desarrollar estas son comunicadas a los representantes de la junta escolar para su coordinación conjunta, fortaleciendo en parte la participación comunitaria, no obstante, de esta coordinación y comunicación los padres de familia no se ven muy comprometidos con las actividades que se realizan en la unidad educativa.

- ❖ Una de las funciones de los padres de familia es el de colaborar en el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la unidad educativa ,según los datos obtenidos el 18% de los docentes opina que casi nunca los padres de familia representan a la institución para el mantenimiento de la infraestructura o equipamiento, un porcentaje mayor de 46% indica que esta representación se da ocasionalmente, el 24% de estudiantes encuestados opinan que casi nunca los padres de familia representan a la unidad educativa para el mantenimiento o la dotación de equipos, un porcentaje significativo del 42% opina que esta representación es en ocasiones, sin embargo el director opina que en la mayoría de las veces se organizan para poder acudir a las diferentes instancias, por lo que se puede deducir que en la mayoría de los casos los padres de familia colaboran representando a la unidad educativa para el mantenimiento de la infraestructura y la dotación de equipos, por lo que es importante fortalecer este compromiso generando espacios donde los padres de familia puedan ser informados sobre la importancia que tiene el tener una infraestructura acorde a las necesidades de la comunidad y el equipamiento necesario para mejorar el proceso educativo de sus hijos.
  
- ❖ Tomando en cuenta que las estructuras organizativas son importantes para el buen funcionamiento de una institución educativa, de acuerdo a los resultados obtenidos se ha podido concluir que en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D”, se tiene limitaciones en su organización ya que no se cuenta con un organigrama de acuerdo a los principios de la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez, donde se vea la articulación en redes de todos los estamentos de la unidad educativa que permitan una mayor comunicación y participación de las diferentes comisiones que se conforman en las unidades educativas. Se debe analizar por qué 50% de los docentes está en desacuerdo con el organigrama existente, así mismo el 24 % de los estudiantes manifiesta estar en desacuerdo, y el 43 % no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, preguntándoles el porqué de esa respuesta ellos indicaron que no conocen, de acuerdo a la información del director este documento está constituido dentro el POA.

- ❖ Respecto a la existencia de un manual de funciones el 37% de los docentes considera estar en desacuerdo, el 27 % considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo mientras que el 16% de los estudiantes está en desacuerdo, 35% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 34 % de acuerdo, por esta situación se ve la necesidad de que este sea elaborado, en el que se describa y explicita claramente las funciones de cada actor de la comunidad educativa, las de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan, los estudiantes que afirman estar de acuerdo con la existencia de un manual de funciones se refieren al RAFUE (Reglamento de Funciones de la Unidad Educativa), emitido por el Ministerio de Educación, al igual que el director.
  
- ❖ De acuerdo a la información obtenida la mayoría tanto de los docentes como de los estudiantes opinan que están en desacuerdo cuando se pregunta si existe un manual de procedimientos administrativos, al respecto el director indica que se explica a los padres y estudiantes los pasos a seguir para que presenten los documentos que se necesitan para que nosotros presentemos a la Dirección Distrital para su título de bachiller, razón por la cual es imprescindible su elaboración documento que pueda guiar de manera pertinente los pasos a seguir al realizar un trámite como ser pasos a seguir para la inscripción de estudiantes, trasposos, legalización de documentos para el trámite de Título de Bachiller, etc. Con el propósito de optimizar tiempos y mejorar el servicio de atención y evitar algunos contratiempos que se presentan.
  
- ❖ Un buen ambiente de trabajo constituye uno de los factores que favorece todo el proceso de la gestión educativa y la calidad de la educación, en ese sentido los resultados de las encuestas a los docentes indican que el ambiente laboral en la unidad educativa es bueno, no obstante sólo un 16% de los estudiantes está de acuerdo con que existe un buen clima institucional, por lo que se puede deducir que aún se debe fortalecer a través del proceso educativo los valores como ser el respeto y la tolerancia que debe existir, aspectos que se están

trabajando a partir del PSP, situación refrendada mediante la entrevista al director.

- ❖ En cuanto a la existencia de políticas de motivación se puede indicar que, si bien la mayoría de las personas encuestadas indica que casi siempre existen políticas de motivación, es imprescindible que se puedan tomar medidas que contribuyan a mejorar esas políticas de motivación, para generar mayor compromiso y proactividad.
  
- ❖ Uno de los elementos esenciales de la planificación curricular son las estrategias metodológicas empleadas por los docentes en el desarrollo del proceso educativo, los resultados muestran que lamentablemente el 13% de los docentes opina que casi nunca las estrategias metodológicas que se emplean en el desarrollo del proceso educativo responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes, el 64% indica que ocasionalmente y por último el 23 % señala que casi siempre; el 27% de estudiantes piensan que nunca las estrategias metodológicas que los docentes aplican responden a su necesidades y expectativas, el 49% opina que ocasionalmente y el 24% indica que siempre, en la entrevista con el director este afirma que si bien la mayoría de los docentes asistió al Programa de Formación Complementaria (PROFOCOM) , algunos siguen teniendo una práctica profesional tradicional, aspecto que debe llevar a una reflexión conjunta tomando en cuenta que hoy en día existe un bagaje de estrategias interesantes que los docentes pueden aplicar durante el desarrollo educativo y poder obtener mejores resultados en el proceso de aprendizaje y coadyuvar de esta manera a mejorar la calidad de la educación.
  
- ❖ De igual manera existe limitaciones en cuanto al uso de recursos tecnológicos u otros materiales que en la actualidad son parte imprescindible en el desarrollo educativo, el 18% de los docentes opina que nunca se hace uso de recursos tecnológicos u otros materiales durante el proceso educativo, el 36% opina casi nunca y el 36% restante indica que el uso es ocasionalmente, refiriéndose a

este aspecto el 23% de los estudiantes consideran que nunca se hace uso de recursos tecnológicos y otros materiales durante el proceso educativo, un mayor porcentaje representado por el 46% indica casi nunca, y un 24 % considera que su uso es ocasional, el director al respecto indica que los docentes tienen las computadoras que ha dado el ministerio y la unidad educativa tiene un proyector, sin embargo es insuficiente, razón por la cual se debe tomar previsiones necesarias para hacer frente a esta situación, ya que una de las acciones para mejorar la calidad de la educación es la implementación de las Tics en todas las unidades educativas. El director, personal docente estudiantes indican que, no obstante, de que la unidad educativa haya sido beneficiada con la dotación de las computadoras Kuaa, estas están bloqueadas.

- ❖ Uno de los momentos significativos en el desarrollo del proceso educativo es la evaluación a los aprendizajes, de acuerdo a los resultados se puede deducir que se tiene limitaciones en cuanto al proceso de reflexión de los estudiantes sobre el logro de sus aprendizajes ya que el 9% de los docentes opinan que casi nunca los estudiantes realizan esta reflexión y análisis crítico de su proceso de aprendizaje, el 27% indica que esta situación se presenta ocasionalmente, un porcentaje mayor 46% indica que casi siempre los estudiantes al momento de la evaluación realizan una crítica reflexiva a los resultados de su aprendizaje, mientras que el 18% indica que siempre, ante esta consulta el 18% de los estudiantes considera que casi nunca los estudiantes reflexionan sobre el logro de sus aprendizajes en el momento de la evaluación, el 47% opina que esta situación se presenta ocasionalmente, el 22% manifiesta que casi siempre los estudiantes hacen una crítica reflexiva al momento de la evaluación y el 13% opina que siempre, al respecto el director indica que los docentes explican los resultados de los exámenes y les pide a los estudiantes que analicen sus exámenes, en la autoevaluación también se les pide que antes de ponerse la nota reflexionen sobre si han cumplido con todas las actividades, por lo que es importante recordar que la evaluación en el MESCP es dialógica y reflexiva, ya que en ese proceso se deliberan, analizan y valoran los logros y limitaciones en

cuanto al proceso de aprendizaje en el marco del respeto a las diferencias y el cumplimiento de responsabilidades. También es importante que de acuerdo a estos resultados los docentes realicen una reflexión sobre el proceso de enseñanza y obviamente a las estrategias metodológicas y recursos empleados.

- ❖ Tomando en cuenta que el ambiente dentro del aula debe ser propicio para el desarrollo curricular, donde la relación docente estudiante debe estar en un marco de respeto, los resultados muestran que casi siempre los docentes el 36% demuestran actitudes de tolerancia ante las opiniones de los estudiantes y el 64% piensa que siempre se es tolerante siendo este un factor importante que habrá que analizar ya que el 20% de los estudiantes piensa que ocasionalmente los docentes son tolerantes ante la opinión de ellos, el 50% indica que casi siempre y el 30% manifiesta que siempre.
  
- ❖ Referente a la demostración de actitudes de tolerancia de parte de los estudiantes ante las opiniones de sus compañeros los datos nos muestran que aún existen limitaciones en cuanto a las actitudes de tolerancia y por lo tanto de respeto entre estudiantes, situación que se ha visto reflejada en el PSP de la unidad educativa, teniendo que fortalecer aún más diversas estrategias para una convivencia de respeto y armonía.
  
- ❖ De acuerdo a normativa y con el propósito de mejorar la calidad de la educación los docentes deben participar en cursos de actualización la información recabada indica que la mayoría de los docentes casi siempre asiste a cursos de capacitación , por lo que es necesario realizar un análisis de sobre los resultados obtenidos y la aplicación de estos nuevos conocimientos en el proceso educativo tomando en cuenta que los mayores beneficiarios de estos cursos de actualización deben ser los estudiantes , situación que no se ve reflejada por ejemplo en la aplicación de estrategias metodológicas.

- ❖ En cuanto la participación de los padres de familia a las diferentes actividades que se desarrollan en la unidad educativa como ser exposiciones, ferias, campeonatos, etc., los datos obtenidos indican que la mayoría de las veces ocasionalmente los padres participan o asisten a estos eventos, esta situación se presenta porque muchos de los estudiantes ya son independientes, o porque sus padres trabajan en otros departamentos.
  
- ❖ Un factor sustancial es el seguimiento y apoyo de los padres de familia al avance de aprendizaje de sus hijos, la información obtenida muestra que el 14% de los docentes indican que casi nunca los padres de familia apoyan o realizan seguimiento al aprendizaje de sus hijos, un 50% opina que este seguimiento se lo realiza ocasionalmente, y un 36% manifiesta que este seguimiento y apoyo se da casi siempre, los resultados de la encuesta a los estudiantes indican que el 20% manifiesta que casi nunca los padres de familia hacen el seguimiento a sus aprendizajes, un porcentaje del 42% indica que es en ocasiones que los padres realizan un seguimiento y apoyo al avance de sus aprendizajes, mientras que el 28% y 10% opinan que casi siempre y siempre respectivamente, de igual manera el director indica que los padres de familia consideran que ya no es necesario realizar este seguimiento a los aprendizajes principalmente de los hijos que están cursando los últimos años de colegio, es necesario indicar que la unidad educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” funciona en el turno de la noche y muchos de los estudiantes trabajan y ya son independientes. Este aspecto se ve reflejado también en la participación de los padres de familia en la evaluación comunitaria donde se realiza un análisis conjunto entre docentes, estudiantes y padres de familia sobre todo lo relacionado al proceso educativo.
  
- ❖ De acuerdo a la información que se obtuvo la institución tiene convenios interinstitucionales por lo que es importante seguir fortaleciendo estos lazos interinstitucionales para un buen desarrollo de la gestión educativa y por ende de la calidad de la educación.

Por último y de acuerdo al tercer objetivo específico que es el de: *“Elaborar propuestas alternativas para mejorar la Gestión Educativa relacionada a la calidad en la Unidad Educativa Martín Cárdenas Hermoso “D”*, se presenta dicha propuesta denominada *“Plan de acción para el fortalecimiento de la gestión y calidad educativa”*.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

En base a los resultados obtenidos se presentan las siguientes recomendaciones:

- ❖ Implementar talleres para socializar el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular, herramienta donde se establecen las acciones para mejorar la calidad educativa relacionadas al proceso administrativo institucional y al proceso educativo en sus tres niveles de concreción, evaluación de los procesos educativos y el uso de las Tics en la educación.
- ❖ Una de las principales herramientas de planificación es el PSP ya que permite la articulación del proceso de la gestión educativa con la realidad del contexto, siendo esencial la participación en su elaboración de los miembros de la comunidad educativa se debe enfatizar en la participación de los estudiantes y padres de familia dada la importancia que tiene para la implementación del Modelo Educativo Socioproductivo.
- ❖ Para el desarrollo efectivo del Proyecto Socioproductivo es importante realizar una evaluación con la participación de los actores de la comunidad educativa, para que en base a los resultados se puedan realizar algunos ajustes si estos fueran necesarios, fortalecer los aspectos positivos y que este sea de pleno conocimiento de toda la comunidad.
- ❖ Elaborar estrategias para que la dirección realice el seguimiento al desarrollo curricular que permitan dar las orientaciones necesarias y se puedan generar

espacios de reflexión donde los docentes analicen en conjunto sobre su práctica profesional, así también abrir espacios de diálogo con los estudiantes para que estos analicen su proceso de aprendizaje y por ende del proceso de evaluación espacios donde se delibere, analice y valore tanto los logros como las limitaciones y se puedan efectuar las retroalimentaciones necesarias, en el marco del respeto y el cumplimiento de responsabilidades.

- ❖ Desarrollar acciones de formación continua sobre estrategias metodológicas, uso de las Tics y otros para responder a las necesidades y expectativas de los estudiantes y lograr mejores resultados durante el desarrollo del proceso educativo y coadyuvar de esta manera a mejorar la calidad de la educación.
- ❖ Acudir a las instancias pertinentes para la dotación de recursos tecnológicos y otros materiales, así mismo acudir a instancias del Ministerio de Educación para el desbloqueo de las computadoras Kuaa y el mantenimiento del piso tecnológico.
- ❖ Implementar una estructura organizativa de acuerdo a la Ley de Educación vigente, donde se describa la organización coordinación e interacción en redes entre los miembros de la comunidad educativa, que permitan una mayor comunicación y participación de las diferentes comisiones que se conforman en las unidades educativas, las funciones y responsabilidades a cumplir, así como el manual de procedimientos administrativos.
- ❖ Mejorar el clima institucional en el ámbito estudiantil a través del proceso educativo, valores como ser el respeto y la tolerancia, aspectos que, si bien se están trabajando a partir del PSP, es necesario realizar algunas enmiendas para que los estudiantes y la comunidad educativa en general desarrolle sus actividades en un ambiente de armonía.

- ❖ Implementar canales de coordinación y comunicación que coadyuven al fortalecimiento de las políticas de motivación, para generar mayor compromiso y proactividad.
  
- ❖ La participación de todos los actores de la comunidad educativa es considerada como una transversal para el desarrollo de todos los componentes de la Gestión y Calidad Educativa, en ese sentido se recomienda realizar acciones de socialización donde se explique , concientice a la comunidad educativa sobre la importancia que tiene promover la participación, democrática y comunitaria de los miembros de la comunidad en las diferentes planificaciones, el seguimiento y apoyo al proceso de aprendizaje de los estudiantes y la consolidación del Modelo Educativo Socioproductivo.
  
- ❖ Fortalecer los convenios interinstitucionales a través de proyectos que irán en beneficio de la comunidad para un buen desarrollo de la gestión educativa y por ende de la calidad de la educación.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA.**

##### **6.1. PRESENTACIÓN**

De acuerdo a los resultados se propone un Plan de Acción para abordar la gestión educativa en forma integral, pensando en la institución educativa como un todo integrado donde la organización, el desarrollo curricular y la participación comunitaria presentan limitaciones que interfieren directamente en la efectiva gestión y calidad educativa. Por esas razones se concibe el presente plan organizado en líneas de acción, las cuales se presentan a continuación:

##### **6.2. PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN. ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La primera línea de acción pretende implementar en la unidad educativa Martín Cárdenas Hermoso “D”, una estructura organizacional que responda a los lineamientos del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, ya que su función principal es coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la comunidad educativa a efecto de buscar un mejoramiento continuo.

###### **6.2.1. OBJETIVOS**

###### **6.2.1.1. Objetivo General**

Elaborar la estructura organizacional de la unidad educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” con la participación de todos los actores de la comunidad educativa para desarrollar una gestión educativa tendiente al logro de mejorar la calidad de la educación.

### **6.2.1.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Organizar jornadas de capacitación para el diseño del organigrama de acuerdo a los lineamientos del MESCP, con la participación de los miembros de la comunidad educativa.
- ❖ Elaborar el manual de funciones, especificando las funciones y responsabilidades a cumplir por cada uno de los actores de la comunidad educativa.
- ❖ Elaborar el manual de procedimientos administrativos, que se refleje en diversos protocolos para las acciones a seguir y cumplir con los requisitos necesarios de cada trámite.

### **6.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE ACCIÓN.**

Los actores de la comunidad educativa deben tomar conciencia de los planteamientos que se efectúan en la presente propuesta, ya que tiene la intencionalidad de responder a las necesidades detectadas en la presente investigación.

Esta línea de acción consiste en desarrollar sesiones de capacitación con apoyo de instituciones entendidas en la materia.

### **6.2.3. ACCIONES A SEGUIR.**

- ❖ Coordinar con una institución especializada en materia de Gestión Educativa para lograr su apoyo en la ejecución del programa de capacitación.
- ❖ Elaborar en conjunto el programa de capacitación determinando el contenido a desarrollar.

#### **6.2.4. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN.**

Para efectivizar la línea de acción se deben plantear las siguientes actividades:

- ❖ Formar un equipo de trabajo integrado por el director, personal docente, administrativo, representantes de estudiantes y padres de familia, con la finalidad de elaborar un plan de acción y cronograma de actividades.
- ❖ Realizar el seguimiento y evaluación correspondiente a las actividades de la línea de acción.

#### **6.3. SEGUNDA LÍNEA DE ACCIÓN. ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

La segunda línea de acción busca mejorar el proceso educativo, de acuerdo al Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo uno de los elementos curriculares del desarrollo curricular son las estrategias metodológicas, elemento importante para la formación integral y holística de las y los estudiantes.

##### **6.3.1. OBJETIVOS**

###### **6.3.1.1. Objetivo General**

Desarrollar en la unidad educativa Martín Cárdenas Hermoso “D” acciones de capacitación en Estrategias Metodológicas, para fortalecer el proceso educativo y la calidad educativa.

### **6.3.1.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Organizar equipos de trabajo para la coordinación de acciones en relación al desarrollo de sesiones de capacitación en el aspecto pedagógico.
- ❖ Efectuar seminarios talleres con la participación activa de todos los docentes sobre estrategias metodológicas que respondan a las necesidades y expectativas de las y los estudiantes.
- ❖ Realizar el seguimiento pedagógico y sesiones de evaluación, para analizar los logros y limitaciones que se presenten en la ejecución de la línea de acción.

### **6.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE ACCIÓN.**

El director y personal docente deben analizar la importancia que tiene para el proceso educativo y el fortalecimiento de aprendizajes de las y los estudiantes la aplicación de diferentes estrategias metodológicas acordes a los nuevos lineamientos de la educación, la presente propuesta tiene el propósito de dar respuesta a las necesidades que se manifestaron en la presente investigación.

Esta línea de acción consiste en desarrollar sesiones de capacitación con apoyo de personas o instituciones que tengan la experiencia necesaria en gestión curricular.

### **6.3.3. ACCIONES A SEGUIR**

- ❖ Coordinar con una institución especializada en materia de Gestión Curricular Educativa para lograr su apoyo en la ejecución del programa de capacitación.
- ❖ Elaborar en conjunto el programa de capacitación determinando el contenido a desarrollar.

- ❖ Elaborar en conjunto el programa de capacitación relacionado a la aplicación de las Tics.

#### **6.3.4. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN**

Para efectivizar la línea de acción se deben plantear las siguientes actividades:

- ❖ Organizar equipos de trabajo para la coordinación y dirección de la línea de acción.
- ❖ Seleccionar facilitadores o instituciones que tengan la experiencia necesaria en metodologías pedagógicas y conozcan los lineamientos del MESCP.
- ❖ Elaborar los indicadores de evaluación con relación a la implementación de estrategias metodológicas en el proceso educativo.

Para el desarrollo de las dos líneas es importante realizar el seguimiento técnico pedagógico de manera permanente en cumplimiento a un plan de actividades y cronograma.

También es importante indicar que se pueda recurrir a las instancias pertinentes, instituciones de la comunidad con la finalidad de solicitar el apoyo presupuestario para la ejecución de las dos líneas de acción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez de Zayas, D. (2012). Gestión Educativa. Cochabamba - Bolivia: Kipus.
- Callisaya Ch, G. (2013). Gestión y Administración Educativa. La Paz: Yachay.
- CEBIAE. (1998). Proyecto de Gestión Educativa. La Paz: CEBIAE.
- Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. La Paz - Bolivia: Instituto Internacional de Integración , Convenio Andrés Bello.
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Madrid - España: Santillana - UNESCO.
- Educación, M. d. (2018). Convocatoria a Cargos Directivos. La Paz - Bolivia.
- Enrique, B. (2009). Organización de empresas. México,D.F.: Mac Grow Hill.
- Flores Armas, D. (2012). Gestión, Liderazgo y Valores . Quito - Ecuador: Centro Universitario Quito.
- Gaceta Oficial. (2010). Constitución Política del Estado.
- Graells, P. M. (8 de Agosto de 2011). Calidad e Innovación Educativa en los Centros Educativos. Obtenido de <http://peremarques.net/calida2.htm>
- Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2 de Marzo de 2017). La Cultura Organizacional. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/188>
- Gutiérrez Loza, F. (2011). Gestión y Administración Educativa. La PAz - Bolivia: G.G González.
- Hernández de Gallegos, D. (5 de Febrero de 2020). Instrumentos de Gestión Educativa. Obtenido de <https://kenssmosk.blogspot.com/2020/01/la-gestion-educativa.htm>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-Hill.
- Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez. (2010). Ley de la Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez. La Paz -Bolivia.
- Macedo, G. &. (15 de Abril de 2020). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa en el Siglo XXI . Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/4179>
- Martínez, L. (2012). Administración Educativa . México: Tercer milenio.

- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima Organizacional*. Bogota - Colombia : Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mesia Torres, W. H., & Costa Angulo, C. M. (2018). *Calidad de Gestión en Unidades Educativas*. Obtenido de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCPI\\_efa8fd332841123391202ad50b6f63f8](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCPI_efa8fd332841123391202ad50b6f63f8)
- Ministerio de Educación. (2011). *Unidad de Formación: Gestión y Planificación Educativa*. La Paz - Bolivia: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2013). *Guía de Concreción Curricular*. La Paz - Bolivia.
- Ministerio de Educación. (2016). *Proyecto Socioproductivo, Unidad de Formación Nro. 9*. La Paz - Bolivia .
- Ministerio de Educación. (2017). *La evaluación en la Formación Integral y Holística*. Tarija - Bolivia: Ministeriode Educación.
- Ministerio de Educación. (2017). *Calidad Educativa y Organización en el MESCP*. La Paz - Bolivia.
- Ministerio de Educación. (2017). *Calidad Educativa y Organización en el MESCP*. La Paz - Bolivia.
- Ministerio de Educación. (2017). *La Evaluación en el Modelo Educativo Socioproductivo*. Tarija - Bolivia.
- Ministerio de Educación. (2017). *La Evaluación en la Formación Integral y Holística*. Tarija: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2017). *Plan de Desarrollo Curricular*. Tarija - Bolivia.
- Ministerio de Educación. (2017). *Planificación Anual Bimestralizada. Cuaderno de Formación Continua*. Tarija.
- Ministerio de Educación. (2019). *Reglamento de Gestión Curricular del Subsistema de Educación Regular*. . La Paz - Bolivia.
- Ministerio de Educación. (2021). *Guía Metodológica para la Elaboración del Proyecto Socioproductivo*. La Paz - Bolivia.
- Ministerio de Educación., M. d. (2017). *Cuaderno de Formación Continua Planificación en el Modelo Sociocomunitario Productivo*. Tarija - Bolivia: Ministeio de Educación.

- Mondragón Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 98-104.
- Mora Puello, Y., & Lazzo Ramos, M. A. (17 de Mayo de 2012). *Gestión Administrativa*. Obtenido de <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/>
- Münch, L. (2010). *Gestión organizacional , enfoques y proceso administrativo*. México, C.F.: Pearso.
- OPCE. (2016). *Evaluación de las calidades para Vivir Bien*. La Paz - Bolivia.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo. (2001). *La Escuela del Mañana*. Paris - Francia: Ceri.
- Ortiz Pinilla, J., & Ortiz Rico, A. F. (2021). ¿Pearson y Spearman, coeficientes intercambiables? *Comunicaciones en Estadística*, 53-63.
- Pineda Pizarro, V. P., & Álvarez Erazo, J. C. (1 de Abril de 2010). *La EStructura orgnizacional y su relación con los procesos administrativos*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7984998.pd>
- Pizarro Pinedo, V. P., & Erazo Álvarez, J. C. (15 de Marzo de 2021). *La estructura organizacional y su relación con los procesos administrativos en instituciones educativas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967002/html/>
- Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M., & Palacios-Cruz, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergía México*, 354-360.
- Salinas Alavi, E. (2015). *Gestión Educativa*. La Paz - Bolivia: ESA.
- UNESCO. (2005). *Educación para todos: El imperativo de la Calidad ;Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*. Paris - Francia.
- UNESCO. (2011). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Veracruz - México.
- UNESCO, I. I. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.
- Valdivia Dueñas, M. R. (2018). *La medición y el muestreo*. En H. Ñaupas Paitán, M. R. Valdivia Dueñas, J. J. Palacios Vilela, & H. E. Romero Delgado, Ñaupas Paitán, Humberto; Valdivia Dueñas, Marcelino Raúl; Palacios Vilela, Jesús Josefa; Romero Delgado, Hugo Eusebio (págs. 323-345). Bogotá: Ediciones de la U.

Yapu, M. (6 de Septiembre de 2009). La calidad y la evaluación a la luz de la nueva política boliviana. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie53a02.htm>

# ANEXOS



**Anexo N° 2**  
**Guía De Encuesta: Personal Docente**

Especialidad
Cursos

Señor/a docente; El presente cuestionario está destinado a recoger información con respecto al estado de situación de la unidad educativa, para luego planear propuestas para el fortalecimiento de la gestión educativa.

1. ¿Conoce el Proyecto de Gestión institucional que el director presentó para su institucionalización?

MUY POCO ( )	POCO ( )	REGULAR ( )	MUCHO ( )	BASTANTE ( )
--------------	----------	-------------	-----------	--------------

2. ¿En la unidad se están desarrollando acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso administrativo institucional?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

3. ¿En la unidad se están desarrollando acciones para mejorar la calidad de la educación en relación a los procesos educativos?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

4. ¿Participa en la elaboración y planificación del Plan Operativo Anual?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

5. ¿Participa en la elaboración del Proyecto Socioproductivo?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

6. ¿Conoce el Plan de Acción del Proyecto Socioproductivo?

MUY POCO ( )	POCO ( )	REGULAR ( )	MUCHO ( )	BASTANTE ( )
--------------	----------	-------------	-----------	--------------

7. ¿En la unidad educativa se realizan acciones de evaluación al PSP?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

8. ¿El director orienta y asesora permanentemente a las diferentes comisiones para el desarrollo de lo planificado, tanto a nivel institucional como curricular?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

9. ¿El Proyecto Socioproductivo de la unidad responde a las necesidades de la comunidad?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

10. ¿El Plan Anual bimestralizado es elaborado de manera conjunta por el director y todos los maestros?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

11. ¿Los Planes de Desarrollo Curricular son presentados a la dirección para su revisión?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

12. ¿El director realiza el seguimiento y acompañamiento al proceso del desarrollo curricular?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

13. ¿Los padres de familia participan en la elaboración del POA y el PSP?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

14. ¿En la unidad educativa existe una comunicación y coordinación con los representantes de la junta escolar?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

15. ¿Los padres de familia de acuerdo a las funciones que desempeñan colaboran para el mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento tecnológico?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

16. ¿La unidad educativa cuenta con un organigrama que oriente la estructura organizativa de acuerdo a los principios de la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

17. ¿La unidad educativa cuenta con un manual de funciones en el que se especifique claramente la función a desempeñar por los miembros de la comunidad educativa?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

18. ¿La unidad educativa cuenta con un manual de procedimientos administrativos en el que se especifique claramente los pasos a seguir para efectuar un trámite?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

19. ¿En la unidad educativa existe un buen clima organizacional?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

20. ¿En la unidad educativa existen políticas de motivación para incentivar el buen desempeño profesional de los actores de la comunidad educativa?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

21. ¿Las estrategias metodológicas que emplea para el desarrollo del proceso educativo responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

22. ¿Los recursos y materiales que utiliza para el desarrollo del proceso educativo, responden a las necesidades de los estudiantes?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

23. ¿Los estudiantes participan en los procesos de evaluación, asumiendo actitudes de crítica reflexiva, respetuosa y responsable?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

24. ¿Los docentes muestran actitudes de tolerancia ante las opiniones de los estudiantes?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

25. ¿Los estudiantes muestran actitudes de tolerancia ante las opiniones de sus compañeros?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

26. ¿Los docentes participan en cursos de actualización?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

27. ¿Los padres de familia participan en las actividades que se realizan en la unidad educativa?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

28. ¿Los padres de familia realizan el seguimiento y apoyo al avance de aprendizaje de sus hijos?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

29. ¿Los padres de familia comprenden la finalidad de la evaluación comunitaria y reflexionan sobre la evaluación de sus hijos?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

30. ¿La unidad educativa cuenta con el apoyo de instituciones para el desarrollo de la gestión educativa?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

### Anexo N° 3

#### Guía De Encuesta: Estudiantes

Nombres y apellidos.....

Curso: .....

Estimada/o estudiante; El presente cuestionario está destinado a recoger información con respecto al estado de situación de la unidad educativa, para luego planear propuestas para el fortalecimiento de la gestión educativa.

¿Conoce el Proyecto de Gestión institucional que el director presentó para su institucionalización?

MUY POCO ( )	POCO ( )	REGULAR ( )	MUCHO ( )	BASTANTE ( )
--------------	----------	-------------	-----------	--------------

¿En la unidad se están desarrollando acciones para mejorar la calidad de la educación en relación al proceso administrativo institucional?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

¿En la unidad se están desarrollando acciones para mejorar la calidad de la educación en relación a los procesos educativos?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
---------------------------------	-------------------	--	----------------	------------------------------

¿Participa en la elaboración y planificación del Plan Operativo Anual?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

¿Participa en la elaboración del Proyecto Socioproductivo?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

¿Conoce el Plan de Acción del Proyecto Socioproductivo?

MUY POCO ( )	POCO ( )	REGULAR ( )	MUCHO ( )	BASTANTE ( )
--------------	----------	-------------	-----------	--------------

¿En la unidad educativa se realizan acciones de evaluación al PSP?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

¿El director orienta y asesora permanentemente a las diferentes comisiones para el desarrollo de lo planificado, tanto a nivel institucional como curricular?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

¿El Proyecto Socioproductivo de la unidad responde a las necesidades de la comunidad?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
------------------------------	-------------------	-------------------------------------	----------------	---------------------------

¿El director realiza el seguimiento y acompañamiento al proceso del desarrollo curricular?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

¿Los padres de familia participan en la elaboración del POA y el PSP?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

¿En la unidad educativa existe una comunicación y coordinación con los representantes de la junta escolar?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE ( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

¿Los padres de familia de acuerdo a las funciones que desempeñan colaboran para el mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento tecnológico?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿La unidad educativa cuenta con un organigrama que oriente la estructura organizativa de acuerdo a los principios de la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
------------------------------	-------------------	-------------------------------------	----------------	---------------------------

¿La unidad educativa cuenta con un manual de funciones en el que se especifique claramente la función a desempeñar por los miembros de la comunidad educativa?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
------------------------------	-------------------	-------------------------------------	----------------	---------------------------

¿La unidad educativa cuenta con un manual de procedimientos administrativos en el que se especifique claramente los pasos a seguir para efectuar un trámite?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
------------------------------	-------------------	-------------------------------------	----------------	---------------------------

¿En la unidad educativa existe un buen clima organizacional?

TOTALMENTE EN DESACUERDO ( )	EN DESACUERDO ( )	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO ( )	DE ACUERDO ( )	TOTALMENTE DE ACUERDO ( )
------------------------------	-------------------	-------------------------------------	----------------	---------------------------

¿En la unidad educativa existen políticas de motivación para incentivar el buen desempeño profesional de los actores de la comunidad educativa?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿Las estrategias metodológicas que emplea para el desarrollo del proceso educativo responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿Los recursos y materiales que utiliza para el desarrollo del proceso educativo, responden a las necesidades de los estudiantes?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿Los estudiantes participan en los procesos de evaluación, asumiendo actitudes de crítica reflexiva, respetuosa y responsable?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿Los docentes muestran actitudes de tolerancia ante las opiniones de los estudiantes?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿Los estudiantes muestran actitudes de tolerancia ante las opiniones de sus compañeros?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿Los padres de familia participan en las actividades que se realizan en la unidad educativa?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿Los padres de familia realizan el seguimiento y apoyo al avance de aprendizaje de sus hijos?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿Los padres de familia comprenden la finalidad de la evaluación comunitaria y reflexionan sobre la evaluación de sus hijos?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

¿La unidad educativa cuenta con el apoyo de instituciones para el desarrollo de la gestión educativa?

NUNCA ( )	CASI NUNCA ( )	OCASIONALMENTE ( )	CASI SIEMPRE( )	SIEMPRE ( )
-----------	----------------	--------------------	-----------------	-------------

**Anexo N° 4**  
**Guía De Entrevista Al Director De La Unidad Educativa: Martín Cárdenas**  
**Hermoso “D”**

Nombres y Apellidos
Especialidad

- 1) ¿La comunidad educativa conoce el Proyecto de Gestión Académico Institucional y Curricular que su persona presentó en el proceso de institucionalización?
- 2) ¿Qué acciones relacionadas al proceso Administrativo – Institucional se están desarrollando para mejorar la calidad de la educación?
- 3) ¿Qué acciones relacionadas al proceso Educativo se están desarrollando para mejorar la calidad de la educación?
- 4) ¿La comunidad educativa participa en la elaboración y planificación del Plan Operativo Anual?
- 5) ¿La comunidad educativa participa en la elaboración y planificación del Proyecto
- 6) ¿El Plan Anual Bimestralizado refleja las actividades del Plan de Acción del PSP?
- 7) ¿Qué estrategias se utilizan para la evaluación del Proyecto Socioproductivo?
- 8) ¿Qué estrategias utiliza para la orientación y asesoramiento a las diferentes comisiones para el desarrollo de lo planificado, tanto a nivel institucional como curricular?
- 9) ¿El Proyecto Socioproductivo de la unidad responde a las necesidades de la comunidad?

- 10) ¿El Plan Anual Bimestralizado fue elaborado de manera conjunta por su persona y todos los maestros?
- 11) ¿El personal docente presenta a su dirección los planes de desarrollo curricular para su visto Bueno?
- 12) ¿Qué estrategias utiliza para realizar el seguimiento técnico pedagógico?
- 13) ¿Los padres de familia participan en la elaboración del Plan Operativo Anual y del Proyecto Socioproductivo?
- 14) ¿En la unidad educativa existe comunicación y coordinación con los representantes de la junta escolar para el desarrollo de las diferentes actividades?
- 15) ¿Los padres de familia hacen su representación ante las instancias pertinentes para el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la unidad educativa?
- 16) ¿La unidad educativa cuenta con un organigrama que oriente la estructura organizativa de acuerdo a los principios de la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez?
- 17) ¿La unidad educativa cuenta con un manual de funciones que explicita claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa?
- 18) ¿La unidad educativa cuenta con un manual de procedimientos administrativos que señale claramente los pasos para realizar un trámite?
- 19) ¿En la unidad educativa existe un buen clima organizacional?

- 20) ¿En la unidad educativa se desarrollan políticas de motivación para el desempeño de los miembros de la comunidad?
- 21) ¿Las estrategias metodológicas que emplean los docentes responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes?
- 22) ¿Los docentes que recursos tecnológicos utilizan para el desarrollo del proceso educativo?
- 23) ¿Los estudiantes participan en los procesos de evaluación, asumiendo actitudes de crítica reflexiva, respetuosa y responsable?
- 24) ¿Los docentes demuestran actitudes de tolerancia ante la opinión de los estudiantes durante el desarrollo del proceso educativo?
- 25) ¿Los estudiantes demuestran actitudes de tolerancia ante la opinión de sus compañeros?
- 26) ¿Promueve la capacitación del personal docente y administrativo con el objetivo de incentivar el mejoramiento de la calidad en el desempeño de funciones?
- 27) ¿Los padres de familia realizan el seguimiento y apoyo a los aprendizajes de sus hijos?
- 28) ¿Los padres de familia participan en las actividades extracurriculares?
- 29) ¿Los padres de familia asisten a la evaluación comunitaria?
- 30) ¿La unidad educativa recibe apoyo de las instituciones de la comunidad educativa??

**Anexo N° 5**  
**Formulario de Validación**

Estimada/o docente:

El propósito de este formulario es el de expresar las apreciaciones correspondientes de acuerdo a los instrumentos aplicados; colocar una (X) en la casilla correspondiente:

1=Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy bueno, 5= Excelente.

N°	INDICADORES	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES O SUGERENCIAS
1.	El instrumento presenta coherencia con el tema de investigación.						
2.	El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.						
3.	Las preguntas formuladas guardan relación con el tema de investigación.						
4.	Los indicadores son los correctos para cada dimensión.						
5.	La redacción de las preguntas son apropiadas y fáciles de entender.						
6.	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.						

## Anexo N° 6

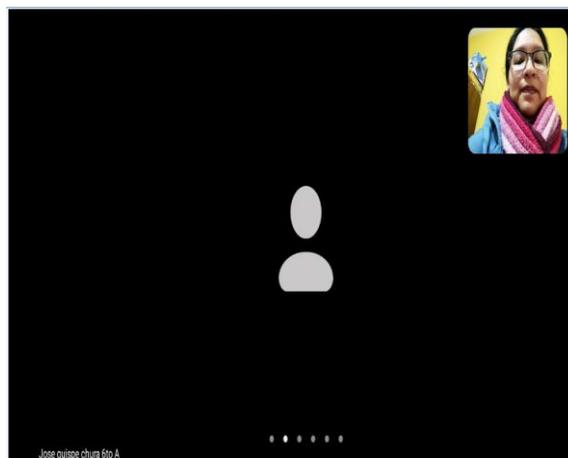
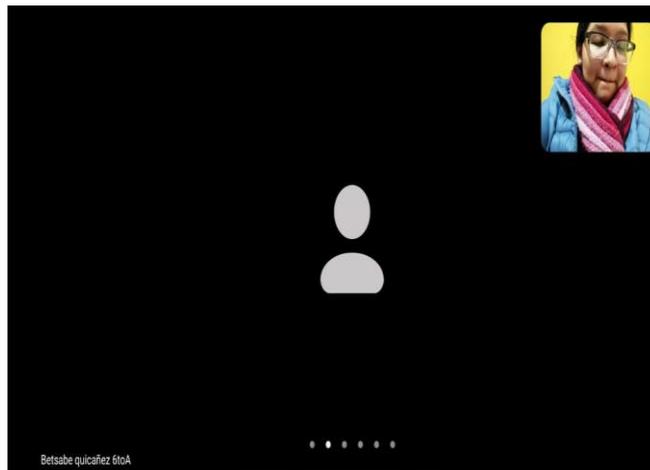
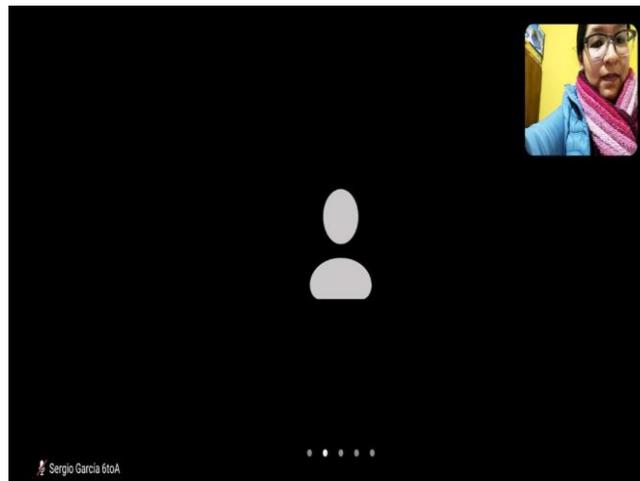
### Plantel docente de la U.E. Martín Cárdenas Hermoso “D”



### Encuesta a Estudiantes



## Encuesta a Profesores



**Anexo N° 7**  
**Proceso de entrevista a director**

