

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Consultoría en Institución Educativa Pública en el Distrito de La Molina

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Melissa Andrea García Padilla

Massiel Alejandra Mestanza Tamariz

Sonia Lucila Sayas Gallegos

Miguel Giancarlo Vera Vásquez

Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, mayo 2020

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a la Institución Educativa Pública y, en especial, a sus directivos y colaboradores por darnos la confianza y tiempo para poder realizar la presente investigación.

Dedicatoria

A todas las personas que nos apoyaron en el desarrollo de la presente consultoría.



Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo de investigación se desarrolla la consultoría a una Institución Educativa Pública del distrito de La Molina, la cual se centra en la gestión y el liderazgo. Su objetivo es diagnosticar el problema principal en el área mencionada y proponer un plan de mejora en base a los resultados obtenidos. Los participantes de la consultoría son: el equipo directivo, personal docente y administrativo, estudiantes y padres de familia de la institución. Para poder realizar este trabajo, se utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos, tales como una entrevista en base al modelo de las 7 S's de McKinsey, y el instrumento del Ministerio de Educación que valora el liderazgo en la gestión escolar del personal directivo, el cual consta de entrevistas, observaciones y encuestas. Para ello, se solicitó el consentimiento informado y se cumplieron las tasas requeridas.

El principal hallazgo es que la institución educativa tiene un problema clave a abordar: la falta del monitoreo del trabajo docente en el aula, el cual forma parte de la gestión y liderazgo de los directivos. Para poder darle solución, la presente investigación determinó siete iniciativas, nueve objetivos de corto plazo y cuatro de largo plazo. Estas iniciativas son: (a) el desarrollo de grupos de interaprendizaje, (b) cambio en la estructura organizacional, (c) la mejora en la gestión eficiente del tiempo, (d) la realización de una jornada sobre la importancia del monitoreo docente, (e) la implementación de GSuite, (f) la realización de un taller de liderazgo y coaching a los líderes pedagógicos, y (g) el uso del balance scorecard para la planificación estratégica. Además, se plantean recursos para el desarrollo de estas iniciativas, así como un sistema de monitoreo y una secuencia de actividades. Todo ello está integrado en un plan de implementación para la mejora del problema diagnosticado.

Abstract

This research is based on a consultancy service done in a public educational institution in La Molina district, focused on management and leadership. Its purpose is to diagnose the main problem in that area and propose an improvement plan based on the results obtained. The participants of the consultancy are the management team, teachers and administrative staff, students and parents of the institution mentioned. In order to carry out this work, qualitative and quantitative instruments were used, such as an interview based on the McKinsey 7 S model, and the instrument of the Ministry of Education that values the leadership and management of the management team. It consists of interviews, observations and surveys. To comply with this, informed consent was requested, and the required sample sizes were accomplished.

The main finding is that the educational institution has a key problem to address: the lack of monitoring teacher's work in the classroom, which is part of the leadership and management system. In order to solve it, the present consultancy determined seven initiatives, nine short-term and four long-term objectives. These initiatives are: (a) the development of inter-learning groups, (b) change in the organizational chart, (c) the improvement in efficient time management, (d) the conduction of a conference based on the importance of teacher's monitoring, (e) the implementation of GSuite, (f) the conduction of workshops about leadership and coaching aimed to the pedagogical leaders, and (g) the use of the balance scorecard for strategic planning. In addition, resources are proposed for the development of these initiatives, as well as a monitoring system and a sequence of activities for their implementation. All this is integrated into an implementation plan to address the problem diagnosed.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
Capítulo I: Situación General	1
1.1 Presentación de la Institución Educativa	1
1.2 Modelo Educativo	2
1.3 Misión, Visión y Valores de la IEP	3
1.3.1 Misión	3
1.3.2 Visión	3
1.3.3 Valores	4
1.4 Objetivo de Largo Plazo	4
1.5 Conclusión	6
Capítulo II: Análisis del Contexto	8
2.1 Análisis Externo	8
2.1.1 PESTE	8
2.1.2 Oportunidades y Amenazas	16
2.2 Análisis Interno	17
2.2.1 Administración y Gerencia	17
2.2.2 Marketing y Ventas	19
2.2.3 Operaciones, Logística e Infraestructura	21
2.2.4 Finanzas y Contabilidad	22
2.2.5 Recursos Humanos	23
2.2.6 Sistemas de Información y Comunicación	24
2.2.7 Tecnología e Investigación	24
2.2.8 Fortalezas y Debilidades.	25

2.3 Conclusión	25
Capítulo III: Problema Clave	27
3.1 Problemas Identificados	27
3.1.1 Problema identificado por la Institución	27
3.1.2 Problema identificado por el Equipo de Consultoría	27
3.2 Problema Clave	28
3.4.1 Definición	28
3.4.2 Responsables	29
3.4.3 Impacto	29
3.4.4 Magnitud	29
3.4.5 Tiempo	29
3.4 Conclusión	30
Capítulo IV: Revisión de Literatura	31
4.1 Mapa de Literatura	31
4.2 Revisión de Literatura	31
4.2.1 Gestión escolar	31
4.2.2 Liderazgo pedagógico	34
4.2.3 Procesos pedagógicos	38
4.2.4 Monitoreo del trabajo docente en el aula	39
4.3 Conclusión	45
Capítulo V: Análisis Cualitativo y Cuantitativo	46
5.1. Análisis Cualitativo	46
5.1.1 Personas	47
5.1.2 Operaciones	49
5.1.3 Sistemas de Información y Comunicación	49

5.1.4 Cultura	49
5.1.5 Finanzas	51
5.1.6 Resultados Cualitativos Finales	52
5.2 Análisis Cuantitativo	53
5.2.1 Procesos Pedagógicos	54
5.2.2 Cultura Escolar	59
5.2.3 Gestión de las Condiciones Operativas y los Recursos de la IE	62
5.2.4 Resultados Cuantitativos Finales	67
5.3 Conclusiones	68
Capítulo VI: Análisis de Causa Raíz	70
6.1 Personas	70
6.1.1 Personal	70
6.1.2 Personal directivo	71
6.2 Operaciones	72
6.3 Cultura	73
6.4 Finanzas	74
6.4.1 Fuente principal de financiamiento	74
6.4.2 Fuente secundaria de financiamiento	74
6.5 Sistemas de Información y Comunicación	74
6.6 Conclusión	75
Capítulo VII: Alternativas de Solución	76
7.1 Uso del Balance Scorecard para Planificación Estratégica	76
7.2 Cambio en la Estructura Organizacional	78
7.3 Taller de Liderazgo y Coaching a los Líderes Pedagógicos	80
7.4 Gestión Eficiente del Tiempo	81

7.5 Implementación de GSuite	82
7.6 Desarrollo de Grupos de Interaprendizaje (GIA)	84
7.7 Jornada sobre la Importancia del Monitoreo Docente	86
7.8 Matriz Iniciativas de Solución y Causas	87
7.9 Matriz de Priorización de Soluciones	87
7.10 Conclusión	89
Capítulo VIII: Plan de Implementación	90
8.1 Objetivos	90
8.2 Recursos	92
8.3 Sistema de Monitoreo	95
8.4 Secuencia de Actividades	96
8.5 Conclusiones	96
Capítulo IX: Resultados Esperados	99
9.1 Conclusiones	100
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	101
10.1 Conclusiones	101
10.2 Recomendaciones	102
Referencias	106
Apéndice A: Guía de Entrevista	116
Apéndice B: Gantt de Actividades del Plan de Implementación	119

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Crecimiento del PBI Real en el Perú (Porcentaje del Cambio Anual)</i>	11
Tabla 2. <i>Porcentaje de la Población Censada de Lima con Diversos Niveles Educativos</i>	14
Tabla 3. <i>Oportunidades y Amenazas de la Institución Educativa</i>	17
Tabla 4. <i>Fortalezas y Debilidades de la Institución Educativa</i>	25
Tabla 5. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>	26
Tabla 6. <i>Diagrama de Afinidad Personas</i>	47
Tabla 7. <i>Diagrama de Afinidad Operaciones</i>	49
Tabla 8. <i>Diagrama de Afinidad Sistemas de Información y Comunicación</i>	50
Tabla 9. <i>Diagrama de Afinidad Cultura</i>	50
Tabla 10. <i>Diagrama de Afinidad Finanzas</i>	52
Tabla 11. <i>Resultados Cualitativos</i>	52
Tabla 12. <i>Dimensiones y Subdimensiones del Modelo de Evaluación del Desempeño de Directivos de II.EE. de Educación Básica</i>	54
Tabla 13. <i>Resultados de la Subdimensión Planificación Curricular</i>	55
Tabla 14. <i>Resultados de la Subdimensión Monitoreo del Trabajo Docente en el Aula</i>	56
Tabla 15. <i>Resultados de la Subdimensión Acompañamiento y Fortalecimiento del Trabajo Docente</i>	57
Tabla 16. <i>Resultados de la Subdimensión Seguimiento de los Aprendizajes</i>	58
Tabla 17. <i>Resultados de la Subdimensión Participación de la Comunidad Educativa</i>	60
Tabla 18. <i>Resultados de la Subdimensión Clima Escolar</i>	61
Tabla 19. <i>Resultados de la Subdimensión Convivencia Escolar</i>	62
Tabla 20. <i>Resultados de la Subdimensión Seguridad y Salubridad</i>	64
Tabla 21. <i>Resultados de la Subdimensión Gestión de Recursos Educativos</i>	65

Tabla 22. <i>Resultados de la Subdimensión Matrícula y Preservación del Derecho a la Matrícula</i>	66
Tabla 23. <i>Resultados de la Subdimensión Gestión Transparente de los Recursos Financieros</i>	67
Tabla 24. <i>Resultados Instrumento MINEDU</i>	68
Tabla 25. <i>Modelo del Balance Scorecard para la Planificación Estratégica de la IE</i>	77
Tabla 26. <i>Matriz de Iniciativas de Solución y Causas</i>	88
Tabla 27. <i>Matriz de Priorización de Soluciones</i>	89
Tabla 28. <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	92
Tabla 29. <i>Presupuesto para el Plan de Implementación</i>	94
Tabla 30. <i>Recursos Totales para las Iniciativas</i>	94
Tabla 31. <i>Balance Scorecard del Plan de Implementación</i>	97
Tabla 32. <i>Resultados Esperados</i>	99
Tabla 33. <i>Plan de Implementación</i>	104

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Gasto Público en Educación como % del PBI en el Perú.....	11
<i>Figura 2.</i> Organigrama Funcional de la Institución Educativa.....	17
<i>Figura 3.</i> Mapa de Literatura.....	31
<i>Figura 4.</i> Diagrama de Ishikawa.....	46
<i>Figura 5.</i> Nuevo Organigrama de la Institución Educativa.....	56



Capítulo I: Situación General

En el presente capítulo se aborda la situación general de la institución educativa. Luego de presentar la historia del colegio y su modelo educativo, se detallan la misión y los valores. Finalmente se presentan los objetivos a largo plazo.

1.1 Presentación de la Institución Educativa

La Institución Educativa (IE), es una institución pública sin fines de lucro, que pertenece al Sector Educativo y se encuentra en el distrito de La Molina. Fue creada el 27 de abril de 1984 y durante los primeros años de creación atendía solo los primeros grados del nivel primaria. En 1989 se oficializa la creación del nivel secundaria, junto con la inauguración del local actual. Desde ese entonces, la IE atiende ambos niveles (Institución Educativa Pública, 2019b). Actualmente, el servicio educativo se brinda: (a) en tres turnos, mañana, tarde y noche; (b) dos niveles, primaria y secundaria; y (c) dos modalidades, Educación Básica Regular (EBR) y Educación Básica Alternativa (EBA) (Institución Educativa Pública, 2019b).

A lo largo de los años, la institución educativa, ha participado en diferentes actividades, las principales se mencionan a continuación. Durante los años 1997 a 1999, el colegio fue elegido como Colegio Piloto Experimental, de la validación del nuevo Diseño Curricular. En el 2002, la IE fue seleccionada para participar del programa HUASCARÁN y fue equipada con once computadoras, Pentium IV IBM, y un servidor. En el 2003, la IE fue elegida piloto experimental en la aplicación del Proyecto Software - matrícula y evaluación (MatEva) del Ministerio de Educación, así se desarrollaron las matrículas y evaluaciones de manera computarizadas. En el año 2007, la IE representó al país en el Showcase de la Four Citizen, CIVITAS, realizado en Washington – Estados Unidos. En el 2012, la IE consigue destacar en el concurso de Matemáticas a nivel Regional y en la Evaluación Censal del segundo grado de primaria. Entre el 2017 y 2018, la IE ha

participado en diversos concursos en áreas como, comunicación, arte, educación física, entre otras (Institución Educativa Pública, 2019b).

1.2 Modelo Educativo

El sector educativo se subdivide en dos etapas: (a) Educación Básica, y (b) Educación Superior (Congreso de la República, 2003). Asimismo, considerando el modelo de gestión, se divide en gestión privada y pública. La Educación Básica se rige en base al siguiente marco legal: (a) Ley General de Educación N° 28044, (b) Ley de Reforma Magisterial N° 29944, (c) Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU, (d) Resolución suprema N° 001-2007-ED, y (e) Resolución Ministerial N° 712-2018-MINEDU. Estos documentos son explicados con mayor detalle en el siguiente capítulo. Para medir los aprendizajes, el Ministerio de Educación utiliza: la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) y la Evaluación Muestral (EM), ambas son pruebas estandarizadas para medir los avances de los estudiantes.

Con respecto al modelo educativo, este tiene como documento base el Currículo Nacional de la Educación Básica. Éste orienta los aprendizajes que debe garantizar el Estado y es el que guía el proceso de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas del país (Ministerio de Educación, 2016b). El Currículo Nacional detalla el perfil de egreso del estudiante de Educación Básica, es decir, detalla los aprendizajes esperados para cuando el estudiante culmina la EBR, los cuales se basan en competencias y estándares de aprendizaje (Ministerio de Educación, 2016b). Además, el documento contiene orientaciones pedagógicas para los docentes, donde el enfoque socioconstructivista es aquel que se destaca. Asimismo, en el Currículo Nacional se da importancia a la evaluación formativa, la cual se enfoca en el proceso de aprendizaje del estudiante (Ministerio de Educación, 2016b).

Dado que la enseñanza y el aprendizaje son parte fundamental del proceso educativo, para realizar estas actividades la institución educativa cuenta con un equipo de 65 docentes, 27 en el nivel primaria y 38 en el nivel secundaria; también, en el nivel secundaria se tienen tres auxiliares de apoyo (Institución Educativa Pública, 2019b). Las clases se realizan en tres pabellones, contando con 25 aulas, un aula de innovación equipada con 30 computadoras y un ambiente de biblioteca; además, la IE cuenta con un patio central en el que se realizan las actividades deportivas y extracurriculares (Institución Educativa Pública, 2019b). En el área administrativa, el equipo está conformado por 10 personas, de las cuales tres apoyan en el nivel primaria; y siete, en el nivel secundaria (Institución Educativa Pública, 2019b). Finalmente, la población estudiantil es de 1566 estudiantes, de los cuales 720 pertenecen al nivel primaria y 846, al nivel secundaria (Institución Educativa Pública, 2019b).

1.3 Misión, Visión y Valores de la IEP

1.3.1 Misión

Actualmente, la institución educativa no cuenta con una misión establecida, ya que por política interna la misión se encuentra desarrollada en la visión. Para efectos del presente trabajo, la misión y visión se dividen en el capítulo siete, el cual corresponde al Plan de Implementación.

1.3.2 Visión

La visión compartida de la institución educativa es la siguiente:

Ser reconocidos, el 2024, como una de las mejores Instituciones Educativas Públicas a nivel de la UGEL 06 de Lima Metropolitana con una gestión directiva eficiente de acuerdo a los procesos de gestión educativa, con personal docente empoderado en el enfoque por competencias, con estudiantes competentes, críticos, reflexivos y creativos capaces de afrontar los desafíos en diferentes contextos y que

aporten al desarrollo de la comunidad y la reducción de riesgos, uso de las tecnologías de la información y la comunicación, el inglés como lengua globalizadora, con responsabilidad social y ambiental, practica valores, principalmente con respeto, responsabilidad y valoración de las diferencias individuales de sus semejantes, con padres de familia comprometidos en la tarea de la formación integral de sus hijos (Institución Educativa Unión Pública, 2019b, § 3.1, párr. 1).

1.3.3 Valores

La institución educativa, en correspondencia con lo propuesto en la Ley General de Educación N° 2844 según la cual la persona es el centro y agente fundamental del proceso educativa, propone ocho principios que orientan la labor de la IE. Estos son: (a) Ética, (b) Equidad, (c) Inclusión, (d) Calidad, (e) Democracia, (f) Interculturalidad, (g) Conciencia ambiental, (h) Creatividad e innovación (Institución Educativa Pública, 2019b).

1.4 Objetivo de Largo Plazo

En el Proyecto Educativo Institucional del colegio para los años 2019 al 2024, los objetivos a largo plazo se establecen de acuerdo a dos ejes: (a) propuesta de gestión por resultados, (b) gestión escolar centrada en los aprendizajes

Con relación a la propuesta de gestión por resultados, el objetivo a largo plazo es: “orientar, articular e impulsar, el proceso de modernización hacia una gestión para resultados que impacte positivamente en el logro de los compromisos de gestión escolar, bienestar del estudiante y el desarrollo del país” (Institución Educativa Pública, 2019b, § 4.1, párr. 2).

Con respecto a la gestión escolar centrada en los aprendizajes, en la sección 5.1, párrafos del 1 al 8, del Proyecto Educativo Institucional de la IE (Institución Educativa Pública, 2019b), los objetivos a largo plazo propuestos son los siguientes:

- a. Elevar el nivel de logro de los aprendizajes de comprensión lectora, producción de textos escritos y resolución de problemas con la aplicación de una adecuada programación curricular, con procesos didácticos y cognitivos de acuerdo al enfoque de cada área y una evaluación formativa que contribuya a mejorar sus niveles de logro.
- b. Fomentar un trato respetuoso, teniendo como referente su sexualidad y su rol de género, basado en la no violencia entre los miembros de la comunidad educativa, buen trato, democracia y sana convivencia.
- c. Empoderar y fortalecer el perfeccionamiento profesional de docentes mediante la formación continua, sustentado en los lineamientos del desempeño docente, para asegurar logros de aprendizaje satisfactorios, mediante el desarrollo de competencias y capacidades que respondan a las demandas que la sociedad actual exige y al desarrollo del Currículo Nacional de la Educación Básica en respuesta a los lineamientos nacionales.
- d. Fomentar el interés y participación de los padres de familia, por la formación de sus hijos creando la alianza escuela-familia a través de escuela de padres, implementando mecanismos de participación y comunicación con los docentes, generando redes permanentes de comunicación y desarrollo personal, familiar y social, de manera formativa.
- e. Desarrollar y regular los mecanismos de participación de los estudiantes, padres de familia y la comunidad, a través de la implementación de nuevas estrategias pedagógicas, institucionales y espacios de participación grupal, para generar responsabilidad y roles protagónicos en la mejora de los resultados de la eficiencia interna, en el marco del respeto del medio ambiente y la gestión de riesgos.

- f. Optimizar el servicio educativo a través de una gestión directiva eficiente en función a procesos educativos con una convivencia escolar que permita desarrollar capacidades para un mejor desempeño pedagógico orientado al logro de los compromisos de gestión escolar, así como el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y la lengua extranjera como canal de comunicación globalizada.
- g. Fomentar una vida saludable y adecuada salud mental a través de la implementación de talleres para los agentes educativos logrando que cada uno tome iniciativas en beneficio del desarrollo personal, cultural, social y ambiental. Así mismo, una adecuada orientación y tutoría del estudiante.
- h. Fomentar la investigación como medio para desarrollar una cultura científica para comprender y actuar en el mundo reconociendo nuestro rol en la toma de decisiones, argumentando desde marcos de referencia ético, crítico y reflexivo, así como el entendimiento y valoración de nuestro pasado histórico.

1.5 Conclusión

El colegio es una institución pública sin fines de lucro que cuenta con 35 años en el sector educativo, el mismo que brinda servicios educativos en el nivel primaria y secundaria. Desde sus inicios, hasta la fecha, la IE se caracteriza por participar activamente en las diversas actividades y programas propuestos por el Ministerio de Educación. Por ejemplo, fue elegida colegio piloto experimental para la validación del diseño curricular, participó del programa HUASCARÁN y fue elegida piloto experimental en la aplicación del Proyecto Software - matrícula y evaluación (MatEva), entre otros.

En la IE, el proceso de enseñanza y el aprendizaje es la base de las actividades. En este sentido, tanto su visión, valores como objetivos de largo plazo se basan en dos ejes claves, que son la gestión por resultados y la gestión escolar centrada en los aprendizajes.

Con respecto a la misión, esta está contenida en la visión. Para el logro de estos objetivos, la IE cuenta con un total 65 docentes, entre primaria y secundaria, quienes están a cargo de una población compuesta por 1566 estudiantes. Además, cuenta con aulas habilitadas para la enseñanza – aprendizaje, y ambientes, como el aula de innovación equipada, biblioteca y patio central, que apoyan la formación de los estudiantes.



Capítulo II: Análisis del Contexto

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis externo e interno de la institución educativa. En el caso de la auditoría externa, se realiza una exploración del entorno (D'Alessio, 2016) mediante el análisis PESTE. El resultado son las oportunidades y amenazas para la institución educativa. Por otro lado, el análisis interno, siendo del control de la institución, busca analizar las principales áreas funcionales de la organización (D'Alessio, 2016). Para ello, se realiza el análisis AMOFHIT, teniendo como resultado las fortalezas y debilidades del colegio. Finalmente, mediante estos insumos, se podrá determinar el problema clave que debe afrontar la institución.

2.1 Análisis Externo

Luego de revisar normativas y resoluciones emitidas por el Gobierno del Perú, documentos de organismos internacionales y fuentes especializadas se desarrolló el análisis PESTE, considerando con la realidad de la institución educativa.

2.1.1 PESTE

El análisis PESTE considera cinco aspectos: políticos, gubernamentales, y legales (P); económicos y financieros (E); sociales, culturales y demográficos (S); tecnológicos y científicos (T); y ecológicos y ambientales (E) (D'Alessio, 2016). Todo ello, relacionado con la institución educativa investigada.

Políticas, gubernamentales, y legales. El Ministerio de Educación (MINEDU) es el “órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado” (Congreso de la República, 2003, art. 79). De acuerdo a la Ley General de Educación (Congreso de la República, 2003), el Ministerio de Educación se articula con tres instancias de gestión educativa descentralizada: (a) las Direcciones Regionales de Educación (DRE), (b) las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), y (c) las

instituciones educativas, en relación con los Gobiernos Regionales y Locales. En concreto, el colegio pertenece a la DRE de Lima Metropolitana, y a la UGEL N° 6, la cual cubre los distritos de Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, La Molina, Lurigancho y Santa Anita (“Directorio de Unidad,” s.f.).

Por otro lado, a nivel de planeamiento, el Ministerio de Educación cuenta con el Plan Estratégico Institucional 2019-2022. Este está alineado a los objetivos del Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021, y a la política general del gobierno expresada en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, y a la política general del sector expresada en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (Ministerio de Educación, 2018e). Estos documentos dan el marco para la determinación de objetivos en las Direcciones Regionales, Unidades de Gestión Educativa Local, y las instituciones educativas, tales como el objeto de este estudio.

Respecto al marco legal, la ley que rige todo el sector educativo es la Ley General de Educación N° 28044. Y en referencia a la educación básica pública, las leyes más relevantes publicadas en los últimos años son: (a) Ley de Reforma Magisterial N° 29944, la cual reemplaza la antigua Ley del Profesorado y sus modificatorias, buscando desarrollar una carrera docente basada en la meritocracia y promoviendo su desarrollo profesional (Congreso de la República, 2012; “Ley de Reforma,” s.f.); (b) Currículo Nacional de Educación Básica, actualizando el Diseño Curricular Nacional del 2009, describiendo un perfil de egreso y las competencias que debe lograr todo alumno en el transcurso de la educación básica (Ministerio de Educación, 2016c). Cabe decir que en el 2018 se promovió su aplicación en inicial y primaria, y en el 2019 en secundaria, lo cual influye notoriamente en el colegio (Ministerio de Educación, 2019e).

Finalmente, un aspecto importante a tener en cuenta son las diversas normas que los colegios públicos deben considerar, tales como: (a) Marco de Buen Desempeño Docente

para Docentes de Educación Básica Regular (Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED), (b) Marco del Buen Desempeño del Directivo (Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU), (c) Norma que regula la matrícula escolar y traslado en las instituciones educativas y programas de educación básica (Resolución Ministerial N° 665-2018-MINEDU), (d) Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica (Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU), y (e) Norma técnica que orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas y programas de educación básica (Resolución Viceministerial N° 025-2019-MINEDU).

Del mismo modo, dos documentos de revisión anual son: (a) Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de educación básica (Resolución Ministerial 712-2018-MINEDU), y (b) Normas para la elaboración y aprobación del cuadro de distribución de horas pedagógicas en las instituciones públicas de nivel de educación secundaria de educación básica regular y del ciclo avanzado de educación básica alternativa para el periodo lectivo 2019 (Resolución Ministerial N° 647-2018-MINEDU).

Todos los documentos legales mencionados son relevantes para la institución educativa, ya que determinan disposiciones para las prácticas de los docentes y directivos; las condiciones laborales y lo que se enseña; cómo se debe desarrollar la matrícula, los traslados y los instrumentos de gestión; y cómo debe realizarse la evaluación, la gestión del año escolar, y la distribución de horas pedagógicas. En ese sentido, el marco normativo guía y delimita la práctica del colegio.

Asimismo, cabe mencionar que la especificidad y rigurosidad de los documentos y guías elaboradas por el Ministerio de Educación, pueden constituir una amenaza al cumplimiento y ejecución de los procesos de gestión. Además de ello, esto se agrava por la

demora en la comunicación y capacitación de estos documentos. Por ejemplo, al 2019, la institución educativa analizada aún no recibió todas las capacitaciones necesarias para implementar el nuevo currículo. Ello plantea el desafío de un conocimiento profundo de las normas por parte de los directivos, para liderar al equipo docente de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación.

Económicos y financieros. Para determinar cómo afecta la situación económica y financiera del entorno a la institución educativa, es importante analizar el crecimiento económico que ha tenido el Perú y su relación con la inversión en educación. En ese sentido, el Fondo Monetario Internacional (2019), considera que el Perú es una economía emergente, teniendo un crecimiento económico actual de 3.9%. Cabe mencionar que, de acuerdo al Grupo Banco Mundial (2019b), entre el 2002 y el 2013, el país tuvo un crecimiento sostenido, líder en la región, siendo esto complementado con políticas macroeconómicas pertinentes y un entorno favorable. Ello implicó un crecimiento del empleo y una reducción de la pobreza (Grupo Banco Mundial, 2019b).

Tabla 1

Crecimiento del PBI Real en el Perú (Porcentaje del Cambio Anual)

Promedio 2001-10	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
5.6	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	4.0	2.5	4.0	3.9

Nota. Adaptado de “World economic outlook” por International Monetary Fund, 2019, Washington, D.C.: Autor.

Sin embargo, como se ve en la Tabla 1, desde el 2014 el Perú ha sobrellevado un periodo de desaceleración debido a la caída del precio de las materias primas. Pero gracias a las políticas monetarias y fiscales, así como a la producción minera, se pudo atenuar este efecto. Actualmente, se proyecta un crecimiento promedio del 4%, debido al aumento de la demanda interna y de las exportaciones, aunque sujeto a la vulnerabilidad del entorno (Grupo Banco Mundial, 2019b).

En este contexto, es importante mencionar que la Ley General de Educación determinó que el Estado Peruano debía invertir, por lo menos, 6% de su PBI en la educación pública (Congreso de la República, 2003). Asimismo, el Acuerdo Nacional (2002) concluyó la necesidad de incrementar 0.25% del PBI cada año para lograr este objetivo. Sin embargo, en el 2017, de acuerdo al Banco Mundial, el Perú solo había llegado a invertir 3.92% de su PBI en la educación pública (Grupo Banco Mundial, 2019a; Vexler, 2018) (ver Figura 1).

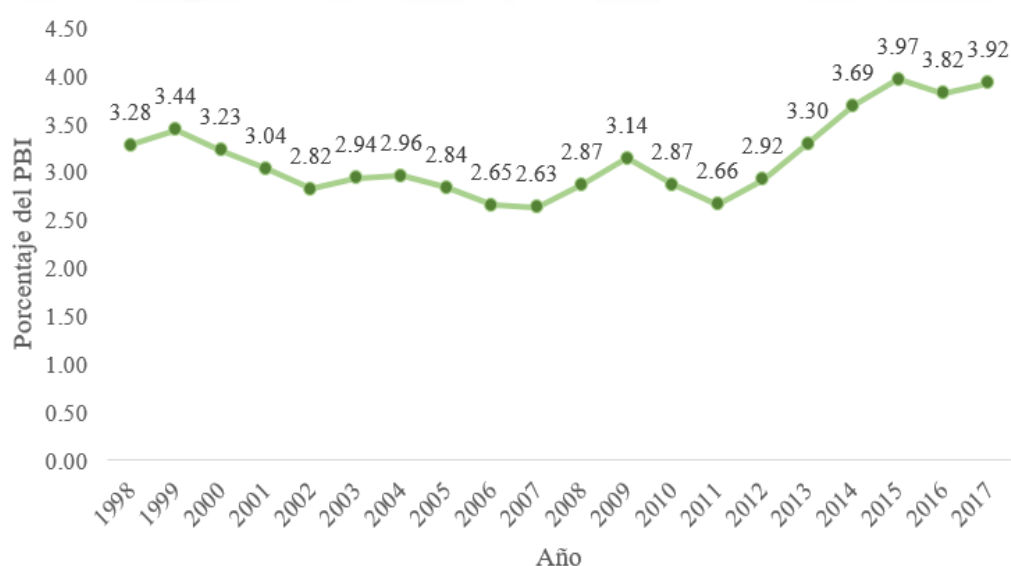


Figura 1. Gasto Público en Educación como % del PBI en el Perú. Adaptado de *Gasto público en educación, total (% del PIB)*, de Grupo Banco Mundial, 2019a.

Asimismo, si bien el monto total de la inversión en educación en el Perú entre el 2000 y el 2012 ha tenido un incremento del 60% aproximadamente, este aumento ha dependido exclusivamente del crecimiento del PBI (Ñopo, 2018). No se ha optado por otros medios, tales como el incremento del tamaño relativo del gasto en educación dentro del presupuesto del Estado, o el aumento del tamaño del Estado para invertir más en la educación. Estas medidas, tomadas por otros países, han hecho que se incremente en gran medida su inversión en educación, hecho que aún se reclama en el Perú.

Consecuentemente, el país tiene serias carencias en infraestructura, habiendo una preocupación por el aumento del salario de los maestros (Ñopo, 2018). Estos factores nacionales afectan directamente a la institución educativa, ya que se carece de un presupuesto acorde a las necesidades de infraestructura, teniendo serias dificultades para invertir en la mejora del servicio educativo. A fin de cuentas, tanto a nivel nacional como local, la inversión en educación es un asunto pendiente en el país.

Sociales, culturales y demográficos. El Censo Nacional del 2017 determinó que la población actual en el Perú es 31'237,385 de habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018). La tasa de crecimiento promedio anual ha sido de 1% durante los últimos 10 años, habitando el 79.3% en el área urbana, y 20.7% en el rural (INEI, 2018). Lima, representa el 32.3% de la población censada, y en específico, Lima Metropolitana, registró 9'562,280 de personas. Además, del total de la población, 26.4% está entre los 0 y los 14 años, 65.2% entre los 15 y los 64 años, y 8.4%, de 65 años a más. Ello determina que un cuarto de la población se encuentra en edad de educación básica, momento clave en la formación inicial de todo niño. Asimismo, del total de mujeres adolescentes (entre 12 a 19 años), 6.4% son madres. Este factor es importante, ya que es una de las causales de la deserción escolar (INEI, 2018).

Por otro lado, la población de 15 años a más, ha alcanzado el siguiente nivel educativo en el 2017: (a) 5% no tiene nivel educativo, disminuyendo 23.3% respecto al 2007; (b) 0.2% alcanzó solo nivel inicial, aumentando 91.9% respecto al 2007; (c) 19.3% alcanzó solo nivel primaria, disminuyendo 5.5% respecto al 2007; (d) 41.3% finalizó la educación secundaria, aumentando 22.7% respecto al 2007; y (e) 34% finalizó la educación superior, aumentando 24.2% respecto al 2007. En ese sentido, en Lima, el porcentaje de personas sin nivel educativo disminuyó de 2.5% a 1.6% entre el 2007 y el 2017; y el porcentaje de personas que culminó la educación secundaria aumentó de 43.1% a 44.1% en

el mismo lapso de tiempo, aumentando también quienes culminaron la educación superior de 22.1% a 25.2% (INEI, 2018). La Tabla 2 sintetiza los resultados de Lima en referencia al total de la población de 15 años a más.

Tabla 2

Porcentaje de la Población Censada de Lima con Diversos Niveles Educativos

Factor	2007 %	2017 %
% Sin nivel educativo	2.5	1.6
% Con educación secundaria culminada	43.1	44.1
% Con educación superior culminada	22.1	25.2

Se puede apreciar que, el país ha tenido un incremento en el nivel educativo alcanzado; sin embargo, en Lima, lugar donde se encuentra la institución educativa, en los últimos diez años, no hubo un incremento significativo de estudiantes culminando la educación secundaria.

Otro aspecto para analizar es la asistencia escolar. En referencia a las edades de la educación básica, el porcentaje de asistencia a una institución de enseñanza regular es de la siguiente forma en el 2017: (a) de tres a cinco años, asiste el 71% de los varones y el 71.5% de las mujeres, mejorando el 52% y 52.6% de asistencia del 2007 respectivamente; (b) de seis a 11 años, asiste el 96.1% de los varones y el 96.2% de las mujeres, mejorando el 94.9% y 94.9% de asistencia del 2007 respectivamente; (c) de 12 a 16 años, asiste el 91.7% de los varones y el 90.0% de las mujeres, mejorando el 89.1% y el 87.5% de asistencia del 2007 respectivamente, (d) de 17 a 24 años, asiste el 46.2% de los varones y el 45.8% de las mujeres, mejorando el 39.2% y el 37.6% de asistencia del 2007 respectivamente (INEI, 2018). Ello demuestra una mejora sostenida en la asistencia escolar tanto en hombres como en mujeres.

Tecnológicos y científicos. La tecnología es un factor importante que está presente en todo tipo de organización, y así, también en las instituciones educativas. En efecto, la transformación digital es una realidad latente, pasando del trabajo colaborativo virtual hasta el Internet de las Cosas, siendo clave alinear la tecnología a los objetivos de la organización, buscando la mejora de las personas (Puthiyamadam, 2017).

En el caso del ámbito educativo, la transformación digital se ha dado como posibilidad para la comunicación y el trabajo colaborativo, siendo el mayor desafío alinear las innovaciones al estímulo de un aprendizaje profundo (Gini-Newman & Case, 2015). Algunas posibilidades descritas por Gini-Newman y Case (2015) son: (a) el uso de tablets, (b) la instalación de whiteboards interactivas en las aulas, (c) adoptar la estrategia que los alumnos traigan sus dispositivos, (d) usar servicios que alojan archivos para compartir y co-crear materiales, y (e) reemplazar libros de texto físico por libros digitales.

Asimismo, una tecnología emergente al respecto son los MOOC's (Massive Open Online Course), los cuales usan una tecnología con base en internet, proveyendo cursos, foros online, dando la posibilidad de recibir feedback, o interactuar con otros participantes y el facilitador del curso (Lacatus, Staiculescu, & Cace, 2017). Sin embargo, tanto las posibilidades descritas previamente o los MOOC's, solo se darán de modo efectivo si los profesores están bien capacitados en su uso y se tiene la tecnología acorde para su realización.

En referencia al Perú, la iniciativa más reciente es la conformación del Grupo Técnico para el desarrollo de la Educación Digital (Ministerio Educación, 2019c). Este buscará capacitar docentes y directivos, implementar un sistema ecodigital en el sistema educativo, entregar tablets en ocho regiones, invertir 297 millones de soles, entre otros medios ("Forman grupo," 2019). Esto busca responder a la exigencia actual de formar

ciudadanos globales con competencias digitales, siendo una gran oportunidad para la educación pública básica.

Ecológicos y ambientales. En referencia al aspecto ecológico y ambiental, es importante mencionar la importancia que ha ganado en el ámbito internacional y nacional. En efecto, un primer hito se dio en 1997, cuando aconteció la reunión de las Naciones Unidas en Kyoto para hablar sobre el cambio climático (Zerio & Cornejo, 2009). Posteriormente, la Globally Responsible Leadership Initiative, fundada en el 2008 por la European Foundation of Management Development y el United Nations Global Compact, buscó hacer un llamado a los líderes para actuar responsablemente al respecto (Globally Responsible Leadership Initiative, 2008). Finalmente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, están buscando realizar acciones urgentes para combatir el cambio climático y asegurar un consumo sostenible de los recursos (United Nations, s.f.).

En el Perú, recientemente se ha publicado la Ley Marco sobre Cambio Climático (Congreso de la República, 2018), y, en específico, en el ámbito educativo, el nuevo Currículo Nacional integra las nuevas tendencias de la geografía, buscando desarrollar una gestión responsable del espacio y el ambiente (Ministerio de Educación, 2016b). De esta forma, se busca que los alumnos no sólo comprendan la íntima relación entre los aspectos naturales y humanos, manejando fuentes, sino que se promueve la capacidad de generar acciones que busquen preservar el medio ambiente, mitigar el cambio climático, así como prevenir situaciones de desastre.

2.1.2 Oportunidades y Amenazas

Luego de analizar tanto los factores del entorno en el que encuentra la institución educativa como los factores del sector se pueden determinar las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 3

Oportunidades y Amenazas de la Institución Educativa

Oportunidades	Amenazas
Un marco normativo definido que guía y delimita la gestión de los directivos.	La especificidad y rigurosidad de documentos y guías del Ministerio de Educación amenazan el cumplimiento y ejecución de los procesos de gestión del colegio.
Implementación del nuevo Currículo Nacional, que exige una gestión eficiente en las IIEE.	Falta de capacitación, a directivos y docentes, en los documentos y guías del Ministerio de Educación.
Estabilidad económica en el Perú que soporta una posible inversión en educación, esperando en el 2019 un crecimiento del PBI de 3.9% .	Poca apuesta económica por el sector educativo en el Perú, afectando la mejora en infraestructura.
En el país, la asistencia en EBR mejoró en el 2017, logrando en primaria 96.2% de asistencia y 90.8% en secundaria.	En Lima, no hubo una mejora significativa en la culminación de la educación secundaria, incrementando solo un punto porcentual en 10 años.
Transformación digital y tecnologías emergentes en educación, apoyado por el Ministerio de Educación.	Una de las mayores causales de la deserción escolar, en mujeres, es el embarazo adolescente, el cual es de 6.4%.
La transformación digital posibilita la comunicación y el trabajo colaborativo.	Necesidad de capacitación docente en competencias digitales.
Nuevo enfoque de formación, en el Nuevo Currículo de Educación Básica, desarrollando capacidades que ayuden a la conservación del medio ambiente.	

2.2 Análisis Interno

Se utilizará la herramienta AMOFHIT para realizar el análisis interno, determinando las fortalezas y debilidades de la institución (D'Alessio, 2016). Las áreas que se considerarán son: (a) Administración y Gerencia (A), (b) Marketing y Ventas (M), (c) Operaciones, Logística e Infraestructura (O), (d) Finanzas y Contabilidad (F), (e) Recursos Humanos (H), (f) Sistemas de Información y Comunicación (I), y (g) Tecnología e Investigación (T).

2.2.1 Administración y Gerencia

En el año 2019, por concurso nacional, asume la dirección de la institución una nueva Directora, siendo acompañada por la Subdirectora del nivel secundaria y la Subdirectora del nivel primaria, quienes se encontrarán en el cargo por un periodo de cuatro años. Además, la IE se organiza de la siguiente manera: (a) Consejo Educativo Institucional

(CONEI), (b) Asociación de Padres de Familia (APAFA), (c) Docentes del nivel secundaria, (d) Docentes del nivel primaria, (e) Municipio Escolar, (f) Estudiantes (g) Comité de Padres de Familia, (h) Comité de Tutoría y Convivencia Democrática, (i) Gestión de Riesgo, (j) Plan Lector, (k) Escuela de Padres, (l) Personal Administrativo, y (m) Mantenimiento (ver Figura 2) (Institución Educativa Pública, 2019a).

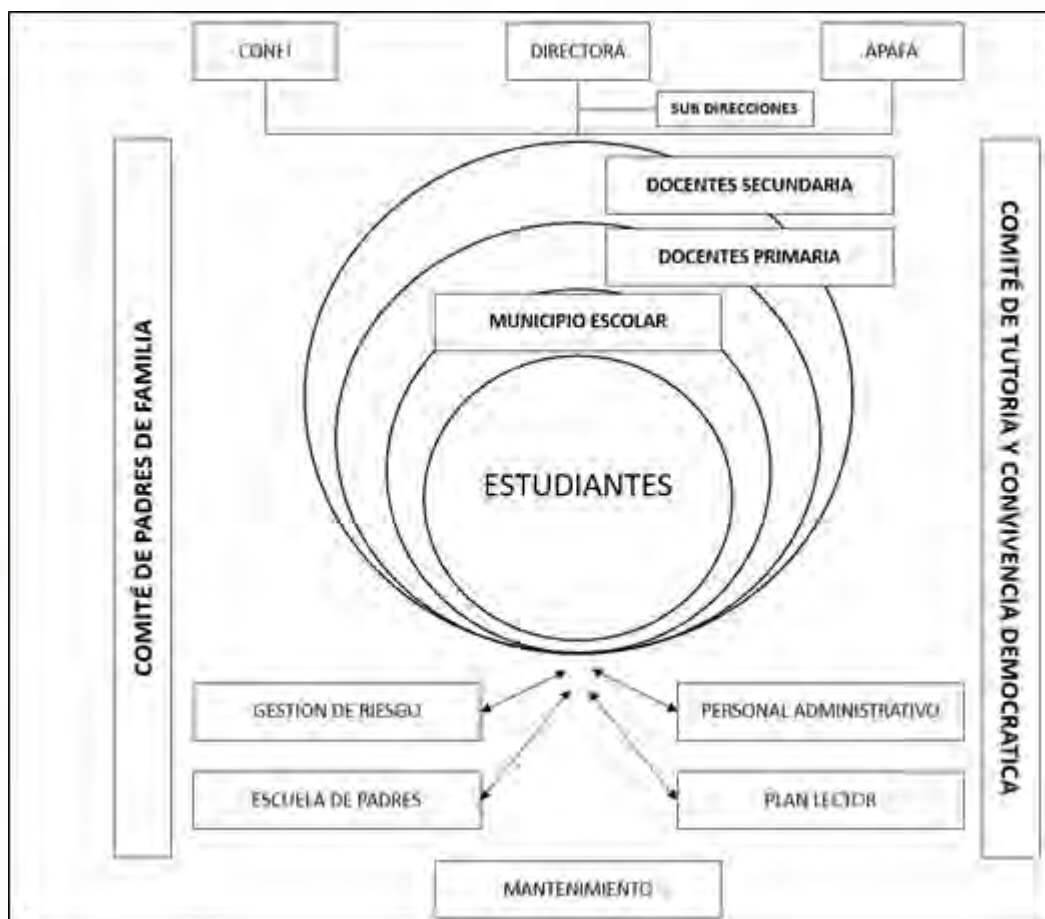


Figura 2. Organigrama Funcional de la Institución Educativa. Tomado de *Plan anual de trabajo*, de Institución Educativa Pública, 2019a, Perú, Autor, § 4.

En cuanto a gestión escolar, la institución educativa pone a disposición del personal docente y administrativo, la APAFA, los estudiantes y comunidad en general, los siguientes instrumentos de gestión: (a) Plan Anual de Trabajo (PAT), (b) Proyecto Educativo Institucional (PEI), y (c) Reglamento Interno. Con respecto al PAT, este contiene la programación de actividades anuales y la calendarización de las clases. El objetivo de este

instrumento es guiar la gestión pedagógica y administrativa, orientando el logro y la mejora de los aprendizajes basados en el enfoque por competencias y el enfoque preventivo orientador de la tutoría. El PEI contiene las definiciones fundamentales de la organización escolar, la identidad, el diagnóstico, la propuesta de gestión y la propuesta pedagógica. Cabe mencionar, que este no contiene la misión, sino que se ha buscado integrarla en la visión compartida. Por último, el Reglamento Interno contiene las normas de convivencia y las pautas para la actuación y comunicación en la institución.

Como se muestra en el Organigrama Funcional, la IE tiene identificados los diferentes grupos de interés y comités que participan en la gestión del colegio, cada uno de ellos con sus funciones delimitadas. Sin embargo, no hay claridad en las relaciones jerárquicas y en los canales de comunicación. Asimismo, se evidencia una sobrecarga de funciones que recae sobre la Directora, quien esta a cargo de coordinar con todos los grupos y comités, además de velar por los docentes y estudiantes. En este sentido, se evidencia la necesidad de suplir plazas de trabajo para el funcionamiento eficiente de la institución (ej.: Coordinadora de Tutoría, psicólogos, subdirector administrativo) y una mejora en la distribución, tanto del organigrama como de las funciones. Con respecto a los instrumentos de gestión, cabe mencionar que estos no cuentan con numeración de página, modificándose el formato del contenido constantemente; otros, como el Reglamento Interno, se encuentran en revisión.

2.2.2 Marketing y Ventas

En referencia al servicio que brinda la IE, esta goza de una buena imagen en la comunidad educativa y en la jurisdicción de la UGEL N° 06, sea por la calidad de su enseñanza o por la experiencia de sus graduados en el ámbito de educación superior. Esto hace que haya constantes solicitudes de matrículas y de traslados, las mismas que están a cargo de la dirección.

Por otro lado, la IE no tiene una fuerte capacidad de diferenciación, por lo que su mejor estrategia para destacar son los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Los últimos resultados de estudiantes que alcanzaron el nivel satisfactorio en la Evaluación Censal realizada por el Ministerio de Educación registrados en el PEI son los siguientes: (a) en primaria, en el área de Comunicación fue 87.5% y 85.0 %, en el 2015 y 2016 respectivamente; en Matemática, fue 62.5% en el 2015 y 70.0% en el 2016; (b) en secundaria, en el área de Comunicación fue 32.0% y 34.0%, en el 2015 y 2016 respectivamente; en Matemática, fue 27% en el 2015 y 22% en el 2016; por último, en Ciencias Sociales, solo se registra el porcentaje alcanzado en el 2016, el cual fue 29.0% (Institución Educativa Pública, 2019b). Estos resultados demuestran el buen desempeño de los estudiantes, pues la institución se encuentra por encima del resultado promedio en la UGEL N° 06, donde en el 2016 el porcentaje de estudiantes que lograron el nivel satisfactorio fue: (a) en primaria, en el área de comunicación 55.0%; en matemática, 34.5%; (b) en secundaria, en el área de comunicación 21.9%; en matemática, 15.2%; y en Ciencias Sociales 20.4% (Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizaje, 2016). Cabe precisar que, los resultados publicados de la última Evaluación Censal son del 2018; sin embargo, la institución no ha registrado la información en el PEI.

Con respecto al precio, la IE no cuenta con estrategias al respecto pues es un colegio público que no tiene ingresos directos. En ese sentido, la asignación de recursos depende directamente del presupuesto del Estado. Además, la IE solo cuenta con un local, ubicado en el distrito de La Molina, teniendo una infraestructura básica, con un patio central y tres pabellones de aulas alrededor. Además, este edificio es usado por turnos, mañana y tarde, y compartido por los dos niveles, primaria y secundaria. Por último, la institución educativa tiene una comisión que se encarga de la imagen del colegio, como los eventos y actividades extracurriculares.

2.2.3 Operaciones, Logística e Infraestructura

La institución educativa ha identificado tres grandes grupos de procesos con los que viene realizando distintas actividades. Estos son (Institución Educativa Pública, 2019b):

- a. Procesos Estratégicos: que incluyen gestionar la planificación, gestionar las relaciones interinstitucionales e intergubernamentales, gestionar el sistema de control interno, y gestionar el desarrollo y la innovación institucional.
- b. Procesos Operativos: que implican la gestión del servicio educativo, la gestión de los recursos para los aprendizajes (Currículo Nacional, etc.), gestionar el desarrollo del personal de servicio en las instituciones educativas, gestionar la infraestructura educativa, y gestionar el servicio ciudadano.
- c. Procesos de Soporte: que implican gestionar los recursos humanos, administrar los recursos financieros, administrar el sistema logístico, administrar los sistemas y TIC, y atender asuntos jurídicos legales.

La clasificación de la institución, de acuerdo a las operaciones que realiza, se determina como una organización de servicios de bienestar dentro del sector educativo (D'Alessio, 2012). Como todo proceso, se cuenta con entradas y salidas. Las entradas vienen a ser los nuevos alumnos matriculados en la institución, mientras que las salidas son los alumnos graduados que recibieron enseñanza por determinado tiempo. El proceso de enseñanza también involucra la participación de recursos humanos, financieros y físicos, que se soportan con otras áreas administrativas.

Es importante mencionar que tanto la infraestructura como el personal docente son claves para el eficiente proceso pedagógico. Con respecto a la infraestructura, se cuenta con 25 aulas distribuidas en tres pabellones, un aula de innovación con 30 computadoras y una biblioteca, lo cual soporta el desarrollo del servicio educativo (Institución Educativa Pública, 2019b). En referencia al personal docente, este está conformado por 65 profesores,

27 en primaria y 38 en secundaria. Considerando que son 720 estudiantes en primaria y 846 en secundaria, el ratio estudiante-docente es 26.67 y 22.26 para primaria y secundaria, respectivamente. Esto está en desventaja comparado al promedio de la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2019), cuyo ratio es de 15 estudiantes por docente en primaria y 13 en secundaria.

Finalmente, en una institución educativa, el proceso de enseñanza-aprendizaje es central. Es por esto que cada docente prepara la secuencia de aprendizaje que empleará en su sesión de clase, el cual es previamente revisado por la Directora o Subdirectora, del nivel correspondiente (Ministerio de Educación, 2016a). Adicionalmente, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, los docentes son monitoreados con el instrumento Rúbricas de Observación de Aula (Ministerio de Educación, 2018b), el cual es utilizado por el equipo directivo para retroalimentar el desempeño docente.

2.2.4 Finanzas y Contabilidad

La administración financiera y contable de la institución educativa está a cargo de la Dirección, y dos comisiones. La primera comisión es la Comisión de Infraestructura, la cual maneja un presupuesto anual de S/10,500.00 (Diez mil quinientos soles y 00/100 nuevos soles). Este presupuesto es destinado para gastos de mantenimiento. La segunda comisión es la Comisión de Recursos Financieros, la cual se maneja a través de los libros de recursos recaudados. En estos se indican los ingresos y egresos de manera mensual, siendo su única fuente de ingreso el alquiler de un ambiente que utiliza un tercero como local comercial. Este presupuesto cubre los gastos básicos, ya que para montos mayores el Ministerio de Educación se encarga directamente, tales como los sueldos de los docentes (Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, 2018), equipamiento educativo y otros cambios estructurales. Sin embargo, los directivos no tienen otro presupuesto para abordar distintas iniciativas.

En cuanto a las necesidades del estudiante, la APAFA asume algunos gastos, como las atenciones médicas y algunas actividades extracurriculares. Finalmente, el registro contable de los activos es manejado por la UGEL N° 06 y el Ministerio de Educación (Taboada & Asociados S.C., 2018). En ese sentido, el colegio no tiene el registro de sus estados financieros, pues estos están a cargo del MINEDU.

2.2.5 Recursos Humanos

Actualmente, el personal directivo de la institución está compuesto por la Directora y las dos Subdirectoras. En el nivel primaria se cuenta con 720 estudiantes, 27 docentes, 3 administrativos, y 700 padres de familia; mientras que, en el nivel secundaria hay 846 estudiantes, 38 docentes, 3 auxiliares, 7 administrativos, y 720 padres de familia. Es importante mencionar que los docentes de ambos niveles cumplen funciones adicionales al dictado de clases, pues la mayoría de ellos forman parte de las Comisiones y Equipos de Trabajo de la institución, y tienen responsabilidades como la planificación, ejecución y evaluación de las distintas actividades del plantel educativo a realizarse durante el año académico.

Además, la contratación del personal docente y de servicios profesionales para la institución educativa es realizada por el Estado a través de la UGEL. De acuerdo con el Decreto Supremo N°001-2019-MINEDU el cual regula el procedimiento, los requisitos y las condiciones para las contrataciones en el marco del contrato del servicio docente en Educación Básica, se detalla las responsabilidades de la UGEL, como entidad encargada de todo el proceso de contratación de los docentes que pertenecen a su jurisdicción (Ministerio de Educación, 2019a). Específicamente, es la UGEL N° 06 encargada de la asignación del personal para la institución educativa según se indica en la Resolución Directoral N° 013952-2018 (UGEL N° 06, 2018).

En referencia a la convivencia y clima institucional, la última evaluación fue realizada por la UGEL N° 06 y de acuerdo los resultados la IE obtuvo 60% de docentes satisfechos. Sin embargo, no se cuenta con un plan de mejora al respecto. Asimismo, cabe decir que el equipo directivo cuenta con estudios de posgrado, tanto en Educación como en Gestión. Finalmente, la institución educativa tiene una alianza estratégica con la Universidad Cesar Vallejo, mediante la cual los estudiantes de Psicología realizan sus prácticas preprofesionales en el Psicopedagógico del colegio atendiendo a los estudiantes..

2.2.6 Sistemas de Información y Comunicación

En cuanto a los sistemas de información, el Ministerio de Educación pone a disposición de las instituciones educativas plataformas virtuales destinadas a la gestión. Uno de ellos es el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE), el cual ayuda al registro de la asistencia y el reporte de las calificaciones. El otro es el Sistema Especializado en Reporte de Casos sobre Violencia Escolar (SíSeVe), en el cual se reportan incidencias sobre la violencia escolar.

Con respecto a las herramientas de comunicación usadas por los docentes, los más utilizados son el correo electrónico y la aplicación WhatsApp, ya que logran una interacción más rápida para poder resolver dudas o consultas, así como agendar reuniones. Cabe mencionar que la institución no tiene un correo organizacional, ni un sistema de gestión de información que organice los documentos internos.

2.2.7 Tecnología e Investigación

En referencia a la tecnología e innovación, la institución indica en su Proyecto Educativo Institucional (Institución Educativa Pública, 2019b), contar con una propuesta pedagógica que brinda al estudiante el continuo aprendizaje e incorporación de los avances científicos y tecnológicos. Para ello, utiliza estrategias metodológicas como programas de innovación pedagógica, y desde el año 2010, se cuentan con aulas virtuales y con aulas

llamadas “aulas de innovación” equipadas con computadoras con acceso a internet. Esto está a cargo de la Coordinadora de Calidad, Innovación y Aprendizaje.

Por otro lado, la institución Educativa tiene una alianza estratégica con Fundación Telefonica, a través de la cual pudo adquirir tablets para el aula de innovación. Además, esta alianza incluye capacitaciones en las diversas aplicaciones desarrolladas por la Fundación, las cuales están alineados a los aprendizajes de los estudiantes en los diferentes grados. Por ejemplo, el curso Oráculo Matemágico para la enseñanza de las matemáticas.

2.2.8 Fortalezas y Debilidades.

Luego de analizar los factores internos de la institución educativa, se pueden determinar las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 4

Fortalezas y Debilidades de la Institución Educativa

Fortalezas	Debilidades
Grupos de interés y comités, con funciones claramente identificados.	Poca claridad en las relaciones jerárquicas y en los canales de comunicación.
Buena imagen frente a la comunidad y la localidad en la UGEL N° 06.	Sobrecarga de funciones en la Directora y en el personal docente.
Los estudiantes de la institución se encuentran por encima del resultado promedio de la UGEL N° 06 en la Evaluación Censal del MINEDU.	Desorden y falta de actualización en los instrumentos de gestión.
Apoyo económico de la APAFA para atenciones médicas y actividades extracurriculares.	Ratio estudiante-docente aproximadamente 10 puntos por debajo del ratio de la OECD.
Equipo directivo con estudios de posgrado, como maestría o doctorado.	Presupuesto básico que no permite abordar otras iniciativas además del mantenimiento.
Alianza estratégica con la Universidad Cesar Vallejo contando con practicantes de Psicología para atender a los estudiantes.	Falta de plan de mejora para incrementar el porcentaje de docentes satisfechos sobre el clima institucional.
Un aula de innovación equipada con 30 computadoras y tablets.	Falta de un sistema de comunicación formal.
Alianza estratégica con Fundación Telefonica que permite el acceso a tablets y capacitación docente.	Falta de un sistema de información interno para la gestión de los documentos.

2.3 Conclusión

A modo de conclusión, el análisis del contexto ha permitido identificar diversas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución educativa. Esto será el insumo para determinar, posteriormente, el problema clave a ser atendido en la

organización. La Tabla 5 muestra la matriz FODA, integrando toda la información analizada.

Tabla 5

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
1 Un marco normativo definido que guía y delimita la gestión de los directivos.	1 La especificidad y rigurosidad de documentos y guías del Ministerio de Educación amenazan el cumplimiento y ejecución de los procesos de gestión del colegio.
2 Implementación del nuevo Currículo Nacional, que exige una gestión eficiente en las IIEE.	2 Falta de capacitación, a directivos y docentes, en los documentos y guías del Ministerio de Educación.
3 Estabilidad económica en el Perú que soporta una posible inversión en educación, esperando en el 2019 un crecimiento del PBI de 3.9% .	3 Poca apuesta económica por el sector educativo en el Perú, afectando la mejora en infraestructura.
4 En el país, la asistencia en EBR mejoró en el 2017, logrando en primaria 96.2% de asistencia y 90.8% en secundaria.	4 En Lima, no hubo una mejora significativa en la culminación de la educación secundaria, incrementando solo un punto porcentual en 10 años.
5 Transformación digital y tecnologías emergentes en educación, apoyado por el Ministerio de Educación.	5 Una de las mayores causales de la deserción escolar, en mujeres, es el embarazo adolescente, el cual es de 6.4%.
6 La transformación digital posibilita la comunicación y el trabajo colaborativo.	6 Necesidad de capacitación docente en competencias digitales.
7 Nuevo enfoque de formación, en el Nuevo Currículo de Educación Básica, desarrollando capacidades que ayuden a la conservación del medio ambiente.	
Fortalezas	Debilidades
1 Grupos de interés y comités, con funciones claramente identificados.	1 Poca claridad en las relaciones jerárquicas y en los canales de comunicación.
2 Buena imagen frente a la comunidad y la localidad en la UGEL N° 06.	2 Sobrecarga de funciones en la Directora y en el personal docente.
3 Los estudiantes de la institución se encuentran por encima del resultado promedio de la UGEL N° 06 en la Evaluación Censal del MINEDU.	3 Desorden y falta de actualización en los instrumentos de gestión.
4 Apoyo económico de la APAFA para atenciones médicas y actividades extracurriculares.	4 Ratio estudiante-docente aproximadamente 10 puntos por debajo del ratio de la OECD.
5 Equipo directivo con estudios de posgrado, como maestría o doctorado.	5 Presupuesto básico que no permite abordar otras iniciativas además del mantenimiento.
6 Alianza estratégica con la Universidad Cesar Vallejo contando con practicantes de Psicología para atender a los estudiantes.	6 Falta de plan de mejora para incrementar el porcentaje de docentes satisfechos sobre el clima institucional.
7 Un aula de innovación equipada con 30 computadoras y tablets.	7 Falta de un sistema de comunicación formal.
8 Alianza estratégica con Fundación Telefonica que permite el acceso a tablets y capacitación docente.	8 Falta de un sistema de información interno para la gestión de los documentos.

Capítulo III: Problema Clave

En este capítulo se presenta el problema clave que será abordado en la consultoría. Para esto, primero se explica el problema identificado por la institución educativa y luego se complementa con el análisis realizado por el equipo de consultores, tomando en referencia la herramienta AMOFHIT. Finalmente, se explicarán algunas características del problema clave.

3.1 Problemas Identificados

3.1.1 Problema identificado por la Institución

Durante las reuniones con el equipo directivo, estos informaron al equipo de consultores su interés de solucionar el siguiente problema: la falta de monitoreo al trabajo docente. Al inicio del año escolar, el equipo directivo elabora el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación el cual detalla la lista de docentes a observar y el plan de seguimiento a lo largo del año. Sin embargo, al mes de julio del 2019, se realizaron el 10% de las observaciones de aula programadas. Esto se agrava por las dificultades en torno a las competencias y el compromiso de los docentes, percibido por la Directora. Finalmente, cabe mencionar, que el porcentaje mínimo requerido, según los lineamientos del Ministerio de Educación, es realizar el 90% de las observaciones de aula programadas.

3.1.2 Problema identificado por el Equipo de Consultoría

Considerando el problema identificado por la institución educativa, el equipo de consultores evaluó los resultados del análisis interno, concluyendo que la falta de monitoreo al trabajo docente es parte de un problema de mayor dimensión. Ello se evidencia en el alineamiento de las debilidades a los procesos de gestión de los directivos, los cuales se describieron en el capítulo anterior. Por ejemplo, en referencia a los procesos estratégicos, los instrumentos de gestión están desactualizados y desordenados, no habiendo claridad en las relaciones jerárquicas ni en los canales de comunicación. Por otro lado, en

los procesos operativos, hay una sobrecarga de funciones en la Directora y en el personal docente, no pudiendo cumplirlos a cabalidad. Finalmente, en referencia a los procesos de soporte, solo existe un presupuesto básico el cual no permite abordar otras iniciativas además del mantenimiento, faltando un sistema de comunicación e información para la gestión de los documentos formales.

Adicionalmente, se puede inferir la necesidad de liderazgo para motivar a los docentes en el cumplimiento de los objetivos y en la mejora de sus competencias. Cabe resaltar, que las competencias de liderazgo son claves para el monitoreo de los docentes.

3.2 Problema Clave

Luego del análisis se puede concluir que el problema clave es la falta de monitoreo del trabajo docente, el cual es un proceso que forma parte del liderazgo y la gestión de los directivos.

3.4.1 Definición

La falta de monitoreo del trabajo docente se hace evidente ya que no se cumplió el criterio de realizar el 90% de las observaciones del desempeño de docentes en el aula programadas, requeridas por el Ministerio de Educación. Si bien, la Directora y Subdirectoras programaron las dos visitas obligatorias en el año, la Directora manifestó haber realizado dos, la Subdirectora de secundaria 11, y la Subdirectora de primaria no especificó, pero no cumplió con la tasa requerida. Ello es alarmante, ya que en secundaria hay 38 profesores, y 27 en primaria, siendo necesarias dos visitas anuales para cada uno, de acuerdo al instrumento del Ministerio. Es importante mencionar que el monitoreo del trabajo docente forma parte de los procesos de liderazgo y gestión, pues este implica planificar y motivar la mejora de la práctica pedagógica, contando con el soporte operativo necesario.

3.4.2 Responsables

Las personas encargadas de realizar este monitoreo son el equipo directivo, en específico, la Directora y las dos Subdirectoras de los niveles, quienes trabajan a tiempo completo y no tienen aula asignada. Ellas se dedican enteramente al trabajo directivo, el cual implica el liderazgo y la gestión de la institución educativa, tanto en el plano pedagógico como el administrativo.

3.4.3 Impacto

Este problema genera un alto impacto, ya que los docentes no reciben la retroalimentación respecto a su desempeño profesional. Esto, sumado a la falta de compromiso y competencias de los docentes identificado por el equipo directivo, agrava el problema, ya que los profesores no tienen un control claro de sus funciones y desempeño. La consecuencia última son los estudiantes, quienes son los más afectados.

3.4.4 Magnitud

En estricto, de acuerdo al Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, cada docente debe recibir tres visitas durante el año. Sin embargo, solo se realizó el 10% de las visitas de observación de clase planificadas en total. Además, no se han realizado acciones claras para subsanar esta carencia. Asimismo, los instrumentos de gestión no ayudan a realizar el seguimiento del monitoreo al trabajo docente, y no se cuenta con un sistema interno de información para el control de los objetivos de la institución educativa. Ello evidencia la magnitud del problema.

3.4.5 Tiempo

El plazo para realizar el monitoreo de los docentes es anual y se requiere programar, por lo menos, dos visitas de observación, de acuerdo al Ministerio de Educación. Considerando que la consultoría inició el tercer bimestre del año, se esperaba un cumplimiento del 60%, lo cual no se cumplió.

3.4 Conclusión

En conclusión, se pudo identificar que la falta de monitoreo docente es el problema a abordar, y este forma parte de la gestión y el liderazgo de los directivos. En síntesis, en lo que va del año solo se realizó el 10% de las observaciones programadas, no cumpliendo con el 90% requerido por el Ministerio de Educación. Esto se agrava porque los instrumentos de gestión y el sistema de información no ayudan al seguimiento del monitoreo. El equipo directivo es el responsable directo de liderar, gestionar y monitorear a los docente.



Capítulo IV: Revisión de Literatura

4.1 Mapa de Literatura

La consultoría en la institución educativa se orienta a mejorar el monitoreo del trabajo docente en el aula, el cual forma parte de la gestión y el liderazgo de los directivos. Por ello, la revisión de la literatura indaga estos conceptos. El objetivo es profundizar en el problema, así como en orientaciones para la solución del mismo.

Además, se revisaron documentos del Ministerio de Educación, ya que la institución analizada se encuentra en el contexto peruano. Esto es complementado con otros documentos que enriquecen la investigación. En la Figura 4, se puede apreciar el mapa completo de la literatura revisada.

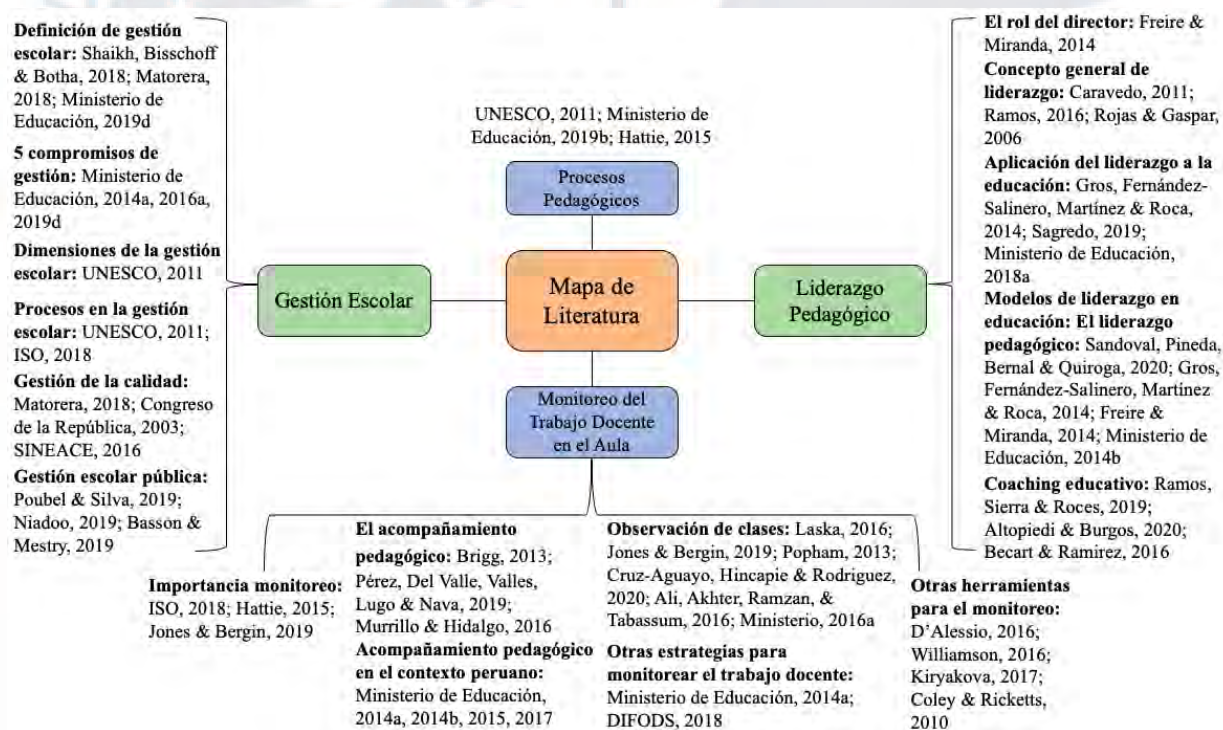


Figura 3. Mapa de Literatura

4.2 Revisión de Literatura

4.2.1 Gestión escolar

La gestión, tanto privada como pública, hace referencia a la planificación, organización y control efectivo de los limitados recursos de una organización para el logro

de los resultados esperados (Shaikh, Bisschoff, & Botha, 2018; Matorera, 2018). En ese sentido, la gestión escolar es “el conjunto de acciones planificadas y relacionadas entre sí – que moviliza a toda la comunidad educativa organizada – y cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados” (Ministerio de Educación, 2019d, p. 3). Estos resultados son: (a) el logro de los aprendizajes, (b) el acceso de los estudiantes a la educación básica, y (c) la permanencia de los mismos en ella (Ministerio de Educación, 2019d).

Profundizando en las diversas aproximaciones sobre la gestión escolar, una primera hace referencia a las prácticas de gestión que son consideradas elementales para que los alumnos aprendan, buscando la eficacia en la educación (Ministerio de Educación, 2014a). Esta aproximación, adoptada por el Ministerio de Educación, determina cinco compromisos, dos en referencia a los resultados y tres a las condiciones operativas para su logro (Ministerio de Educación, 2016a; 2019d): (a) progreso de los aprendizajes de los alumnos, buscando que todos aprendan; (b) el acceso y permanencia de los alumnos, buscando que todos culminen la escolaridad; (c) calendarización y gestión de las condiciones operativas, cumpliendo las actividades planeadas y las condiciones operativas para su desarrollo; (d) acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, generando momentos de trabajo colegiado, monitoreo del trabajo docente observando clases, acompañamiento de los alumnos y familias, y análisis de data; y (e) gestión de la convivencia escolar, buscando relaciones de respeto y fomentando un ambiente seguro en la institución.

Una segunda aproximación, hace referencia a las dimensiones que implica la gestión escolar. Esto busca agrupar y sistematizar las acciones que se articulan en la IE en el contexto de la gestión. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011) distingue cuatro: (a) la dimensión institucional, la cual hace referencia a cómo la organización se estructura y cuáles son las responsabilidades de los

diversos actores, expresado en el organigrama, el manual de funciones y los canales de comunicación; (b) la dimensión administrativa, la cual se refiere al manejo de los recursos de la IE, implicando el presupuesto, la administración de los tiempos o de los recursos materiales; (c) la dimensión comunitaria, la cual implica la relación con el entorno, los padres de familia y estudiantes; y (d) la dimensión pedagógica, la cual se refiere a la programación, los enfoques de enseñanza y evaluación, la capacitación docente, y la tutoría.

Por otro lado, desde un enfoque de los procesos que demanda la gestión escolar, se pueden determinar cuatro acciones, contenidas en el ciclo de Deming (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2011): planificar, hacer, verificar y actuar. Este enfoque es también promovido por el reciente documento publicado por la International Organization of Standardization (ISO), la Norma 21001, la cual busca la mejora continua de las organizaciones educativas (ISO, 2018). Ello demanda: (a) establecer objetivos según las necesidades de los estudiantes y los otros beneficiarios, buscando mitigar riesgos y aprovechar oportunidades; (b) ejecutar e implementar lo planeado; (c) monitorear y medir los resultados y los procesos según los objetivos y los requerimientos, reportando el análisis; y, (d) realizar acciones de mejora continua.

Asimismo, la gestión escolar está íntimamente relacionada con la calidad, siendo esta última consecuencia de una gestión eficiente. De modo general, el término calidad es percibido como el logro de una serie de cualidades y variables en el producto o servicio (Matorera, 2018), siendo en el ámbito educativo “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” (Congreso de la República, 2003, art. 13). En ese sentido, según el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad (2016), la calidad es acreditada cuando la gestión estratégica, los procesos

pedagógicos y el soporte a los mismos, logran el resultado del perfil de egreso en los estudiantes. Por ello, la calidad se logra cuando se cumplen los compromisos de gestión, teniendo en cuenta sus diversas dimensiones, y siguiendo los procesos que demandan la mejora continua para lograr los objetivos.

La gestión escolar en el sector público. Finalmente, es relevante mencionar algunas notas que distinguen a la gestión escolar en el sector público. Si bien, todo lo anterior se aplica a este ámbito, hay algunas características particulares a resaltar. Por un lado, de acuerdo a Poubel y Silva (2019), la gestión en una escuela pública tiene desafíos particulares, debido al aspecto político, que involucra disputas de poder y demandas de la comunidad que el director debe satisfacer. Ello complica la gestión escolar, haciéndola más desafiante, y siendo necesario responder a diversas emergencias (Poubel y Silva, 2019). De ahí también la importancia del liderazgo en la gestión pública, siendo, a veces, necesario que los directores tengan certificados al respecto (Naidoo, 2019).

Asimismo, es importante en la gestión escolar pública, la colaboración entre el equipo de liderazgo del colegio, y el órgano de gobierno, en el caso del Perú, el Ministerio de Educación. Por ejemplo, tal como menciona Basson y Mestry (2019), la institución educativa no suele tener una estructura para administrar las finanzas escolares. En el Perú, es el Ministerio de Educación quien administra toda la planilla, proveyendo los recursos financieros anuales para el mantenimiento. Todo ello, exige que la gestión escolar pública realice un trabajo en permanente comunicación y colaboración con el órgano de gobierno.

4.2.2 Liderazgo pedagógico

Otro aspecto a profundizar es el liderazgo en el contexto de la educación básica. En ese sentido, el director de una institución educativa es el principal responsable de la gestión escolar, estando entre sus funciones la de “articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela” (Freire & Miranda, 2014, p. 12). Y si bien la calidad de

esa institución dependerá de la gestión del equipo directivo, también lo será del liderazgo que ellos ejerzan. Por este motivo, es importante definir e identificar el enfoque de liderazgo propio del sector educativo.

A lo largo de los años el concepto general de liderazgo se ha modificado. Antes, el liderazgo era considerado un rol y el individuo que lo ocupaba debía poseer características especiales que le permitían conducir la organización, como por ejemplo, el carisma (Caravedo, 2011). Una aproximación más moderna sostiene que, el liderazgo es la capacidad para influir y dirigir a las personas al logro de una o varias metas (Ramos, 2016). De acuerdo al autor, esto implica ser un agente de cambio; es decir, que logre modificar/afectar a los miembros del equipo de tal forma que el cambio en sus conductas y su rendimiento ayude a conseguir los objetivos, individuales, grupales y los de la organización. Rojas y Gaspar (2006) agregan que, la motivación es un factor importante, pues con ésta se consigue que la comunidad, grupo u organización entregue su esfuerzo por convicción propia.

Este concepto general de liderazgo es aplicable también al sector educativo. En ese sentido, Gros, Fernández-Salineró, Martínez y Roca (2014) proponen que el liderazgo implica dos elementos: (a) la orientación, la cual se evidencia en la definición del propósito y objetivos que la institución quiere lograr; y, (b) la motivación, que se manifiesta en la contribución al desarrollo de los docentes y el personal del colegio, a partir de reconocer sus necesidades e intereses y alinearlas a los de la institución educativa. Sagredo (2019), agrega a la gestión del clima organizacional como un elemento clave en el liderazgo del directivo, pues afirma que este es fundamental para fomentar un trabajo colaborativo, el compromiso y la satisfacción en los docentes. Estas diferentes nociones se asemejan también a la aceptada por el Ministerio de Educación, ya que esta entidad define el liderazgo como “la capacidad para influenciar a otros hacia el cumplimiento de objetivos

deseables, mediante el consenso, movilizándolo al grupo en torno a metas comunes”

(Ministerio de Educación 2018a, p. 1).

Y si bien el concepto general de liderazgo se aplica al contexto escolar, cabe preguntarse cuál es el enfoque específico de liderazgo que mejor se aplica a la educación básica. En efecto, en una institución educativa, el liderazgo formalmente recae en el director, y a lo largo de los años se han llevado a cabo diferentes investigaciones sobre el enfoque de liderazgo que éste debe tener en la gestión escolar. Entre las propuestas desarrolladas, destacan modelos de liderazgo tales como: instruccional, participativo, democrático, transformacional, pedagógico, entre otros. A fin de cuentas, las investigaciones señaladas afirman que, para conseguir buenos resultados en una institución educativa, es importante que converjan diferentes modelos de liderazgo, de tal forma que se puedan aplicar los aciertos de estos a cada realidad de las personas, instituciones educativas y las sociedades según sea necesario y específico a cada una (Sandoval, Pineda, Bernal & Quiroga, 2020).

Profundizando en estos modelos, Gros et al. (2014) concluyen que las tres propuestas serían: (a) el liderazgo pedagógico, (b) el liderazgo distribuido, y (c) el liderazgo moral. Primero, el liderazgo pedagógico hace referencia a las competencias del director que se orientan a promover las mejoras de las condiciones y los procesos de enseñanza y aprendizaje. El segundo, implica fomentar y capacitar a los docentes para que asuman funciones y roles de liderazgo de tal forma que el proceso de toma de decisiones sea compartido entre toda la comunidad educativa. Por último, el tercero, se refiere a la necesidad del liderazgo en la definición de aquellos valores que le den significado al proyecto educativo.

Por otro lado, para Freire y Miranda (2014) hay dos modelos de liderazgo en la gestión escolar: (a) administrativo, pues consiste en hacerse cargo de los procesos y

operaciones de la institución educativa de manera eficaz y práctica; y (b) pedagógico, pues se centra en las buenas prácticas pedagógicas y en la alineación del currículo con la instrucción en aula, además de preocuparse por el desarrollo y supervisión de los docentes. Como se evidencia en estas investigaciones, el liderazgo pedagógico está presente como modelo que define y marca la diferencia en la gestión de una institución educativa.

Para el Ministerio de Educación, debido a la reforma de la escuela, el liderazgo pedagógico es el principal modelo que ayudará a movilizar y lograr cambios en el colegio. En este sentido, el liderazgo pedagógico es “la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa” (Ministerio de Educación, 2014b, p. 16). El éxito de este liderazgo tendrá un impacto positivo no solo en los aprendizajes de los estudiantes, sino en la mejora de la calidad de la educación en la institución. Y tal como se mencionó anteriormente, si bien hay una priorización del enfoque de liderazgo pedagógico, el éxito de una institución estará en combinar los diversos modelos para lograr los objetivos.

Además de identificar el modelo de liderazgo óptimo para las instituciones educativas, las últimas tendencias internacionales mencionan la importancia de formar a los directivos de instituciones educativas en el coaching educativo, pues este se puede emplear en el trabajo con docentes, estudiantes, equipos de trabajo, entre otros (Ramos, Sierra & Roces, 2019). Asimismo, Altopiedi y Burgos (2020) proponen que siendo el objetivo del coaching guiar a las personas a alcanzar su máximo potencial, este ayuda a los directivos en los procesos de reflexión y toma de decisiones ante los desafíos, dilemas y procesos propios de la gestión educativa. Así, por ejemplo, el uso del coaching con los docentes favorece en: (a) la formación del profesorado (Ramos, Sierra & Roces, 2019); (b) la resolución de conflictos interpersonales, (c) la creación y desarrollo equipos de trabajo, (d) la

implementación de proyectos, entre otros (Bécart & Ramírez (2016). En conclusión, estos autores señalan que los efectos del coaching educativo son positivos y su impacto se observa en todas las áreas del colegio.

4.2.3 Procesos pedagógicos

Un grupo de procesos elementales de la gestión escolar en el contexto del liderazgo pedagógico son los procesos pedagógicos. De acuerdo a la UNESCO (2011), ellos hacen referencia al elemento esencial de toda institución educativa: la enseñanza-aprendizaje. De este modo, algunos de los factores que componen estos procesos son: (a) el desarrollo de planes y programas, así como la diversificación curricular que demanda cada contexto educativo; (b) la implementación de estrategias didácticas y metodológicas para el aprendizaje; (c) la relación con los estudiantes, así como la orientación educativa; (d) la actualización docente; (e) y el sistema de evaluación (UNESCO, 2011).

Delimitando el alcance de estos procesos, el Ministerio de Educación (2019b) determina cuatro procesos pedagógicos fundamentales: (a) planificación curricular, (b) monitoreo del trabajo docente en el aula, (c) acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, y (d) seguimiento de los aprendizajes. Siendo estos, los procesos esenciales de toda institución educativa, se puede apreciar el ciclo de gestión antes descrito de planear, actuar y verificar, lo cual conlleva los actos correctivos para la mejora continua (ISO, 2018). De este modo, se confirma la importancia de los procesos de gestión en la dimensión pedagógica para lograr los resultados trazados.

Asimismo, lo antes descrito evidencia la centralidad del docente en los procesos pedagógicos. La planificación curricular es realizada prioritariamente por el docente, se monitorea su trabajo en el aula, se le acompaña, y se hace seguimiento a los aprendizajes que se logran fruto de la enseñanza. A fin de cuentas, tal como afirma Hattie (2015), el docente, tanto en la estimación del logro que realiza de los estudiantes, en la eficacia de su

trabajo colaborativo, así como fruto de las metodologías que emplea, es el factor más importante para lograr resultados de aprendizaje. Por ello, la gestión y liderazgo de los procesos pedagógicos deben estar centrado en gestionar y liderar a los docentes.

4.2.4 Monitoreo del trabajo docente en el aula

En este contexto, resulta evidente la importancia del monitoreo del trabajo docente. Monitorear hace referencia a determinar el estado de un proceso o actividad (ISO, 2018), ayudando a los líderes a gestionar y liderar cambios para la mejora continua. Y siendo la labor docente tan relevante para la mejora de los aprendizajes (Hattie, 2015), resulta clave en una institución educativa monitorear la labor que ellos realizan (Jones & Bergin, 2019).

De acuerdo con Brigg (2013), el directivo es el responsable de ello en el día a día, realizándose a través del acompañamiento pedagógico. Ello implica la orientación al docente sobre las técnicas y destrezas que debe desarrollar para alcanzar los objetivos educacionales. En este sentido, el acompañamiento docente es importante, pues durante y después del proceso se logra contrastar lo indicado en la propuesta de sesión con la práctica pedagógica en el aula (Pérez, Del Valle, Valles, Lugo & Nava, 2018).

Dado que, con el acompañamiento pedagógico, se busca proporcionar al docente de información relevante para mejorar su práctica, algunas características de este proceso son las siguientes: (a) formativo, (b) práctico y útil, (c) buscar el desarrollo de los estudiantes, (d) promover el compromiso docente, (e) ser reforzador y positivo, (f) centrado en el aula donde se desempeña el docente, (g) flexible, y (h) personal y cíclico pues el objetivo es que pueda transformarse en un plan de mejora (Murillo & Hidalgo, 2016).

En el contexto peruano, para el Ministerio de Educación, el monitoreo pedagógico ayuda en la toma de decisiones, pues como parte del proceso se recoge y analiza información sobre la práctica docente; es decir, sobre la secuencia de actividades que el profesor o profesora programa para el año escolar (Ministerio de Educación, 2015). Cabe

resaltar que, cuando el monitoreo ofrece un espacio de retroalimentación, este se denomina acompañamiento pedagógico (Ministerio de Educación, 2017). De acuerdo a la normativa del Ministerio de Educación, los encargados de realizar el monitoreo o acompañamiento pedagógico es el equipo directivo.

Además, en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDD) (Ministerio de Educación, 2014b), se establece la siguiente competencia para un director: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” (p. 47). Los desempeños de un directivo asociados a la competencia hacen referencia al monitoreo y orientación para fomentar el uso de diversas estrategias y recursos, así como también, usar efectivamente el tiempo y los materiales, todo en función a los aprendizajes esperados y necesidades de los estudiantes; así también, se hace referencia al monitoreo y orientación del proceso de evaluación (Ministerio de Educación, 2014b).

Con relación a las características del proceso de monitoreo o acompañamiento, de acuerdo al Ministerio de Educación (2014a) estos deben ser: (a) sistemáticos y pertinentes, pues sugiere un seguimiento organizado con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades del docente; (b) flexibles y graduales, pues se proponen diferentes alternativas; (c) formativos, motivadores y participativos, pues fomenta el desarrollo profesional del docente mediante espacios de reflexión; y, (d) permanente e integral, pues se realiza desde la planificación hasta la evaluación. Con el objetivo de responder a las características, el Ministerio de Educación (2014a) propone un proceso de monitoreo que consta de tres momentos: (a) coordinación y diálogo, (b) observación, registro e intervención, y (c) retroalimentación. Es importante mencionar que el segundo momento se realiza durante la visita al aula del docente. Dada la importancia de la observación durante el monitoreo, el

Ministerio de Educación cuenta con el instrumento Rúbricas de Observación de Aula, el cual evalúa el desempeño del docente frente a los estudiantes (Ministerio de Educación, 2018b).

Otros autores, resaltan también la importancia de la observación de clase. De acuerdo con Laska (2016) la hora de clase es el momento eje del trabajo docente en una institución educativa, por ello, monitorear la labor en aula es una acción prioritaria en la gestión del directivo. Cabe mencionar que hay otros medios para evaluar el desempeño de los docentes, tales como los resultados de los exámenes estandarizados de los estudiantes (Jones & Bergin, 2019) y el trabajo de los alumnos hecho en clase. Estos últimos demandan evidencia precisa y creíble (Popham, 2013). También está el portafolio, las encuestas a padres y estudiantes o la auto-evaluación (Cruz-Aguayo, Hincapie, & Rodriguez, 2020).

Sin embargo, la observación en las horas de clase es la herramienta más efectiva al dar información directa (Laska, 2016). Más aún, de acuerdo a una investigación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo, todos los sistemas educativos exitosos, emplean la observación de clases para evaluar a los profesores (Cruz-Aguayo, Hincapie, & Rodriguez, 2020). Estas ayudan a dar retroalimentación al docente durante el proceso de enseñanza, hecho que difiere de un examen estandarizado que da información al final del proceso, dando la posibilidad de contribuir al desarrollo profesional del docente (Jones & Bergin, 2019).

Consecuentemente, para que la observación de clases sea efectiva, esta debe ser realizada de modo sistemático, y acompañado por un proceso de análisis (Laska, 2016). Sin embargo, cabe precisar que debe evitarse el exceso de visitas al aula del profesor, ya que podrían generar pérdida de interés, ansiedad, entre otras consecuencias psicológicas que perjudican la calidad de la enseñanza (Ali, Akhter, Ramzan, & Tabassum, 2016). Por ello, según estos autores, y en vistas a los beneficios que tienen las observaciones de clase, en

vez de hacer múltiples visitas, se debe priorizar el profesionalismo en las pocas que se realicen. Por ejemplo, de acuerdo al Ministerio de Educación (2016a), el equipo directivo debe realizar tres visitas de aula al año: (a) de diagnóstico, (b) de proceso, y (c) de cierre. Sin embargo, de acuerdo al instrumento utilizado en este estudio, se recomienda realizar por lo menos dos.

Asimismo, en vistas a guardar el profesionalismo en la observación de clases, Laska (2016) determina cuatro pasos para desarrollar un buen proceso: (a) planear la observación, lo cual se realiza desde el inicio del año, planificando las subsiguientes luego de proporcionarle tiempo al profesor de mejorar su práctica; (b) preparación de la observación, revisando el progreso del docente, observaciones pasadas, así como el currículo en cuestión; (c) el proceso mismo de observación, el cual debe ser registrado, observando elementos tales como la comunicación entre los actores, el proceso de enseñanza-aprendizaje, el uso de recursos, y las estrategias empleadas; y (d) el análisis post observación, el cual implica la reflexión del directivo en base a la información, y el consecuente diálogo con el profesor, identificando aspectos positivos y negativos en un ambiente de comprensión.

En el caso del Ministerio de Educación (2016a) para cumplir con el proceso de observación de clases en el marco del acompañamiento pedagógico, se proponen: (a) las rúbricas de observación de aula, en las cuales se definen los desempeños esperados de los docentes junto con las descripciones de los niveles de logro y ejemplos complementarios; y, (b) la ficha de monitoreo de desempeño docente, la cual consta de una sección de datos generales, seguido por la sección de datos de la observación la cual se realiza de acuerdo a cada desempeño, un espacio para comentarios de la observación, y al final, los acuerdos de mejora. Adicionalmente, en las rúbricas de observación, se especifican los pasos que se

deben seguir para la misma (Ministerio de Educación, 2016a). Estos son: (a) prepararse para la observación, (b) realizar la observación, y (c) calificar la observación.

Además, otras estrategias que pueden emplear los directivos para el monitoreo del trabajo docente en el aula, son: (a) la observación de pares, la cual promueve la reflexión y la construcción del conocimiento pedagógico a partir de situaciones reales; y (b) los círculos de interaprendizaje, los cuales son espacios de reflexión donde se fomenta la socialización de las buenas prácticas docentes, y se valoran los resultados de las experiencias, enriqueciendo y compartiendo la práctica en el aula (Ministerio de Educación, 2014a). Estos últimos, llamados también grupos de interaprendizaje (GIA), exigen una coordinación previa del equipo directivo para acordar los temas a tratar. Consecuentemente, se debe coordinar con los profesores que compartirán las experiencias pedagógicas. De este modo, los grupos de interaprendizaje motivan el análisis de situaciones, el aprendizaje mutuo, la identificación de oportunidades de mejora, ayudando al monitoreo colectivo del trabajo docente por parte de los directivos (Dirección de Formación Docente en Servicio, 2018).

Otras herramientas que ayudan al monitoreo del trabajo docente. Además de lo mencionado, algunas herramientas que ayudan al monitoreo y pueden ser aplicadas al ámbito pedagógico son: (a) las aplicaciones digitales, y (b) el Balance Scorecard.

Con respecto a las aplicaciones digitales, las tecnologías de información y comunicación posibilitan la comunicación y el trabajo colaborativo, no solo entre docentes y estudiantes, sino también entre las diferentes áreas administrativas que conforman una institución educativa. El monitoreo y la gestión del sistema educativo se realiza a través de sistemas digitales y cada vez es más frecuente encontrar paquetes de software, plataformas de bases de datos y otros recursos que favorecen una gestión educativa digital (Williamson, 2016). Entre estas están las *cloud-based office suites*, las cuales están disponibles a través

del navegador, pues son independientes de una plataforma o hardware (Kiryakova, 2017). Estas *suites* ofrecen oportunidades para compartir y colaborar, ya que los datos se almacenan en la nube, lo que permite el acceso a múltiples usuarios desde diferentes ubicaciones a través de diferentes dispositivos, como laptops, tablets o celulares (Kiryakova, 2017). Adicionalmente, de acuerdo con Kiryakova (2017), dado que las *suites* están en la nube, los usuarios pueden trabajar juntos en documentos, proyectos y tareas compartidos en tiempo real, por lo que todos pueden ver y comentar las actividades de otros participantes, lo que aumenta la productividad de la colaboración.

Entre las *suites* de oficina en la nube más conocidas, y utilizadas en educación, se encuentran Google Apps for Work, Office 365, Zoho Office Suite, Apple Productivity Apps, Amazon WorkDocs, Thinkfree Online, Live Documents (Kiryakova, 2017). De estas, *Google Apps for Education* ofrece diferentes soluciones que facilitan el trabajo (Coley & Ricketts, 2010), como Gmail, Calendar, Drive, Docs, Sheets, Slides, Keep, Classroom, entre otros. Cada aplicación tiene una función específica que puede ser utilizada de acuerdo a la tarea que se realizará, como por ejemplo el monitoreo al trabajo docente.

Finalmente, el Balance Scorecard es una herramienta desarrollada por Kaplan y Norton en el 2001, que busca monitorear cuatro resultados estratégicos: (a) satisfacción de los accionistas, configurando una perspectiva financiera de los resultados; (b) clientes contentos, lo que configura una perspectiva enfocada en el cliente; (c) productividad de los procesos, lo que configura una perspectiva enfocada en los procesos internos; y (d) motivación y preparación de los empleados, configurando una perspectiva centrada en el aprendizaje (D'Alessio, 2016). El Balance Scorecard tiene la virtud de alinear los objetivos de la organización a las perspectivas mencionadas, determinando iniciativas, responsables, indicadores y unidades de medida. De este modo, los objetivos estratégicos tienen medidores claros, demandando cortes en el tiempo para evaluar su cumplimiento. En el

caso del monitoreo del trabajo docente, este se alinea a la perspectiva de aprendizaje. Así, el Balance Scorecard contribuye definiendo indicadores y unidades de medida del monitoreo del trabajo docente, potenciando el control de su cumplimiento.

4.3 Conclusión

En conclusión, dado que el problema clave se centra en la gestión escolar y el liderazgo pedagógico, y en específico, en el proceso pedagógico del monitoreo del trabajo docente en el aula, la revisión de la literatura profundizó en estos conceptos. Sobre el monitoreo, se definió su importancia y proceso, el cual tiene como herramienta central la observación de clases. Además, se desarrollan otras estrategias y herramientas como los grupos de interaprendizaje, el Balance Scorecard y aplicaciones digitales que motivan su cumplimiento.

Esta revisión permite proponer iniciativas que la institución educativa deberá implementar para afrontar el problema clave. La amplitud de la literatura posibilita abordar la problemática desde diversas áreas, tanto desde la gestión estratégica, con el balance scorecard y el liderazgo; el área tecnológica, con las aplicaciones digitales; y, el área pedagógica, con los grupos de interaprendizaje. De este modo, se podrá mejorar la gestión y liderazgo, así como el monitoreo del trabajo docente, de los directivos de la institución.

Capítulo V: Análisis Cualitativo y Cuantitativo

En el presente capítulo se desarrollarán los métodos y herramientas que se utilizaron para analizar el problema clave, esto ayudará con la identificación de las causas, así como la orientación de las alternativas de solución. Se emplearon: (a) una entrevista, de carácter cualitativo, basada en el modelo de las 7 S's de McKinsey; y, (b) un conjunto de instrumentos, principalmente de carácter cuantitativo, validado por el Ministerio de Educación que evalúan el liderazgo en la gestión escolar.

5.1. Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo se basó en la información que se recolectó de ocho entrevistas a personas clave de la institución. Estas personas se integran en tres grupos: (a) el equipo directivo, (b) el personal docente y administrativo, y (c) la APAFA. La guía de entrevista (en el Apéndice A) tiene como base el modelo de las 7 S's de McKinsey (Medhi, 2015) y las preguntas realizadas por el equipo de Mind Tools (Mind Tools Content Team, n.d.). Esto busca analizar aspectos relacionados al liderazgo y la gestión de los directivos, integrando el monitoreo del docente. En síntesis, recoge información de los siguientes elementos: la estrategia, la estructura y los sistemas; los valores, el estilo, el personal, y las habilidades. A continuación se definen cada uno de estos (Medhi, 2015):

1. Estrategia: Es el área de gestión que implica el planeamiento para lograr la ventaja competitiva, demandando ser clara, y teniendo como base la visión, la misión y los valores.
2. Estructura: Es el área de gestión que representa cómo la institución está organizada, considerando los flujos de información. Parte de ello es el organigrama.
3. Sistema: Es el área gestión que se compone por los procesos y los procedimientos de la compañía, así como la forma de tomar decisiones. En concreto, determina cómo se realiza la actividad de la institución.

4. Valores compartidos: Es el corazón del modelo McKinsey, siendo los estándares que guían las acciones y comportamiento de los trabajadores.
5. Estilo: Es el área blanda, que implica cómo es gestionada la institución, así como el estilo de liderazgo de las personas responsables.
6. Personal: Es el área blanda que supone el tipo de empleados que tiene la organización, considerando cuántos trabajan en ella. También implica la contratación, entrenamiento, y motivación de los mismos.
7. Habilidades: Es el área blanda que trata las habilidades de los empleados.

Para realizar el análisis, se integraron los comentarios de acuerdo a las siguientes categorías, dada la frecuencia y similitud de las respuestas: (a) personas, (b) operaciones, (c) sistemas de información y comunicación, (d) cultura y (e) finanzas. Para cada categoría, se realizó un diagrama de afinidad para precisar los factores problemáticos de los mismos.

5.1.1 Personas

A nivel del personal, se identificaron factores como: (a) la falta de compromiso docente, (b) la falta de capacitación docente, y (c) la falta de personal pedagógico. En la siguiente tabla, se puede apreciar el análisis realizado:

Tabla 6

Diagrama de Afinidad Personas

Entrevistado	Comentario	Falta compromiso docente	Falta capacitación docente	Falta personal pedagógico
Directora	"Las comisiones cumplen su trabajo, en el aula también. Los docentes cumplen, pero este avance no se traduce en el logro del aprendizaje."	x		
Directora	"A nivel personal, les falta detalle (a los profesores)."	x		
Directora	"Los docentes deben mejorar la toma de decisiones, hay voluntad, pero falta planificación, organización, fineza en la documentación."	x		
Directora	"Falta una persona que les haga seguimiento. En otros colegios hay asesores pedagógicos de ciencias, TOE y otros, y ellos coordinan porque solo dictan el 20% y tienen 80% para coordinar los equipos o comisiones. Acá en el colegio no hay eso, y el Estado no paga adicional si el docente asume una responsabilidad."			x
Directora	"Por mejorar es el respeto por las normas y acuerdos. Ser sistemáticos y organizados. Fineza."	x	x	

Sub-Directora Secundaria	"Los valores son la responsabilidad y el respeto. Hay problemas respecto a estos valores. Hay dificultades en responsabilidad tanto en docentes como alumnos, aunque más los alumnos."	x		
Sub-Directora Secundaria	"Se ha tenido muchos problemas con los alumnos. Tienen apoyo de una psicóloga dada por la Municipalidad para los dos niveles."			x
Sub-Directora Secundaria	"Hay resistencia al cambio por el currículo. Se piensa que es lo mismo."	x	x	
Sub-Directora Secundaria	"Hay cargos reconocidos, pero no se tiene coordinadora de tutoría. Es ad honorem, no con plaza. Y esa profesora tiene carga horaria y no puede atender todos los casos que hay."			x
Sub-Directora Secundaria	"Se necesita una psicóloga permanente. Vienen 3 veces por semana y cambia cada cierto tiempo. Según los casos, se necesitan más."			x
Sub-Directora Primaria	"En Ciencia y Ambiente, utilizar los materiales que manda el Ministerio. Hubo una capacitación virtual pero falta más sobre el trabajo de investigación."		x	
Sub-Directora Primaria	"Tener coordinadora académica sería ideal. La dirección está en la parte administrativa, en problemas de secundaria, pero falta el monitoreo académico."			x
Presidenta APAFA	"Los directores cambian cada 2 años. Eso está mal. Llega uno bueno y se tiene que ir (...). Los 2 anteriores (6 años) no fueron buenos por cómo llevan la gestión. Los profesores llegaban tarde, faltaban mucho, no hubo buena calidad de enseñanza (...). Pero con esta directora estamos mejor."	x		
Presidenta APAFA	"Acá a los profesores hay que manejarlos con fuerza. Ha habido mano suelta. No había control, a pesar que había control."	x		
Presidenta APAFA	"El 70% de los profesores son buenos. Hay otro sector que se ha quedado ahí. No se moderniza ni capacita. Su forma de enseñar es muy tradicional. No ve que el alumno está con la tecnología."	x	x	
Presidenta APAFA	"Hay profesores que solo vienen por cumplir. Parece que tienen problemas personales fuera de la institución. Están descuidados. Con carácter agresivo. Propondría psicólogo para profesores."	x	x	
Presidenta APAFA	"El departamento de psicología no es bueno. Hay muchos chicos con problemas en casa. (...) Hay psicólogos, pero son de la Municipalidad. Cambian constantemente. Hay 1680 estudiantes."			x
Docente Miembro CONEI	"Falta un coordinador de investigación. La Comisión de Calidad e Innovación no trabaja investigación, para que vea investigación de docentes en primer lugar."			x
Docente Coord. Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes	"Los de primaria están en un curso virtual de Fundación Telefónica y la Asociación Bancaria. Casi todos. Algunos están tirando la toalla."	x		
Docente Coord. Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes	"En algunos profesores falta compromiso."	x		
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	"Hay un porcentaje de alumnos que aún no se atiende bien. Hay casos que salen de control. Los auxiliares no apoyan."	x		
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	"Falta atender tutoría. No hay una plaza que se encargue solo de toda la tutoría (...) Hay varios casos y no se pueden atender bien."			x
Frecuencia por subcategoría		13	5	8

5.1.2 Operaciones

Con respecto a las operaciones, se identificaron: (a) la sobrecarga de funciones operativas, y (b) la falta de material educativo. A continuación, se puede apreciar el análisis:

Tabla 7

Diagrama de Afinidad Operaciones

Entrevistado	Comentario	Sobrecarga funciones operativas	Falta de material educativo
Sub-Directora Primaria	"Falta que el Ministerio implemente más textos de lectura."		x
Docente Miembro CONEI	"Falta un subdirector administrativo. En otros colegios públicos hay. Él se encarga del personal docente, si llega temprano, la infraestructura. Así el director ayuda con el monitoreo y el trabajo pedagógico. Pero a veces cumplen funciones administrativas y descuidan eso."	x	
Docente Coordinadora Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes	"Una posición que falta es un coordinador de nivel, una mano derecha de la subdirectora. No es porque no pueda, sino para que mejore. Para monitoreo constante."	x	
Sub-Directora Secundaria	"Se necesita alguien que se encargue de la parte administrativa. Hay otras instituciones que tienen subdirector administrativo. Depende de la cantidad de aulas."	x	
Sub-Directora Primaria	"Falta secretaria. La secretaria de dirección no se da abasto."	x	
Presidenta APAFA	"Una gran debilidad es el personal de servicio. Es pésimo. La limpieza. Les falta organizarse. Reniegan entre ellos. Lo trabajan mal. Son 6 actualmente, pero debería haber 1 o 2 más."	x	
Frecuencia por subcategoría		5	1

5.1.3 Sistemas de Información y Comunicación

En referencia a los sistemas de información y comunicación, también se identificaron algunos factores que problematizan esta categoría. Estos son: (a) la falta de claridad en un sistema de comunicación, (b) la falta de comunicación entre los equipos y (c) la carencia de competencias digitales en el personal (ver Tabla 8).

5.1.4 Cultura

Respecto a la cultura de la comunidad escolar, se identificaron también diversos factores. Ellos son: (a) falta de respeto a las normas, (b) malas relaciones interpersonales, (c) la falta de trabajo en equipo y (d) los problemas familiares (ver Tabla 9).

Tabla 8

Diagrama de Afinidad Sistemas de Información y Comunicación

Entrevistado	Comentario	Falta de claridad en un sistema de comunicación	Falta de comunicación entre equipos	Carencia de competencias tecnológicas
Directora	"Una debilidad es la infraestructura y la comunicación."	x		
Sub-Directora Secundaria	"Se usa correo (personal) ya que algunos no tienen Whatsapp."	x		
Sub-Directora Primaria	"No hay mucha comunicación con secundaria (y primaria)."		x	
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	"Falta comunicación en algunos equipos (...). En el área de sociales falta comunicación. Se cierran en su círculo."		x	
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	"Competencias digitales faltan en los profesores, no hay investigación. La comisión de calidad está formada pero no funciona. No hay propuestas de proyectos de innovación."			x
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	"A veces parece que los profesores están abocados en avanzar la programación, pero no se preocupan por los alumnos, lo que sienten. Hay mucha tarea sin coordinación."		x	
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	Faltan competencias digitales. Algunas aulas tienen laptop y proyector. No suele usarse. Solo lo usan 2 personas."			x
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	"Hay dos mundos diferentes: primaria y secundaria. Dos colegios diferentes."		x	
Presidenta APAFA	"La debilidad son las subdirecciones. No son muy activas. Son muy individualistas. Cada una ve por su nivel."		x	
Docente Miembro CONEI	"Una debilidad es la utilización de la tecnología. Hay aulas con pizarras digitales. Y no todos lo manejan. 60% no sabe manejar eso."			x
Frecuencia por subcategoría		2	5	3

Tabla 9

Diagrama de Afinidad Cultura

Entrevistado	Comentario	Falta de respeto a las normas	Malas relaciones interpersonales	Falta de trabajo en equipo	Problemas familiares
Directora	"El respeto todavía falta. Respeto no es solo saludar, es también respetar las normas y acuerdos, hablar bien. Está faltando no solo en los estudiantes, también en docentes y padres de familia."	x			
Directora	"Los padres de familia están acostumbrados a hacer todo desde su punto de vista. Les chocó aceptar y respetar las nuevas normas de la IE, tanto padres como docentes, incluso más los padres."	x			
Directora	"A veces hay una cultura de lo doméstico (chisme). Cuando llegué, todo era chisme, pero está cambiando. Ya no hay tanto de eso."		x		
Directora	"Los profesores han hecho lo que han querido tanto tiempo antes que llegara, y les está costando regularse."	x			

Directora	"El trabajo en equipo no se ha desarrollado mucho. Son más individualistas, falta confianza."			x	
Directora	"A los padres hay que inmiscuirlos en la tarea."			x	
Sub-Directora Secundaria	"Hay necesidades de problemas en casa (de los alumnos). La falta de práctica de valores. No hay eso."				x
Sub-Directora Secundaria	"En muchos casos se cita al papá y no viene. Están abandonados."				x
Sub-Directora Secundaria	"A veces, cuando las personas no están acostumbradas a cumplir normas o piensan que lo están haciendo bien, y cuando se les recuerda, perciben que se les está imponiendo, pero son cosas que se tienen que hacer."	x			
Sub-Directora Secundaria	"Algunos papás se resisten a colaborar con la APAFA."		x	x	
Sub-Directora Primaria	"Hay niños que crecen con problemas psicológicos, psiquiátricos y problemas de aprendizaje. Los padres no quieren aceptar esa realidad. Se lucha para que tengan un diagnóstico y se pueda trabajar."				x
Sub-Directora Primaria	"También en el manejo de la conducta de los niños, pero los padres no ayudan."	x			x
Presidenta APAFA	"La directora es nueva, está reorganizando. Necesita apoyo porque no todos los profesores se quieren adaptar."	x		x	
Docente Coord. Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes	"Falta ser más empáticos entre los docentes."		x		
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	"El clima e la institución es regular. Hay grupos diferenciados cerrados. Cada uno ve su interés en los profesores. Mucho individualismo. Hay gente incluso egoísta. Son inflexibles. No aceptan propuesta de otro si no es su propuesta."		x	x	
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	"Parte del afecto. Parte de las necesidades afectivas de sus padres. Hay gran porcentaje de hogares disfuncionales o separados. En cada aula hay mínimo 10 familias separadas de 30. Quizás más."				x
Docente Coord. Comisión Tutoría y Convivencia Educativa	"Faltan habilidades de relaciones interpersonales. Mucho individualismo."		x	x	
Administrativo Auxiliar Laboratorio de Ciencias	"Las necesidades de los estudiantes son por parte de los padres. Los padres abandonan a sus hijos. No les dan valores en casa. Pero la educación viene de casa (...). Eso falta en los hogares."				x
Docente Coord. Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes	"Hay un grupo grande (de alumnos) que viene de familias disfuncionales. En aulas hay de todo un poco. Es la necesidad más fuerte."				x
Frecuencia por subcategoría		6	5	6	7

5.1.5 Finanzas

Finalmente, se analizó la categoría finanzas. Los elementos que se abordaron son:

(a) la falta de presupuesto, y (b) las carencias en los ambientes de la IE.

Tabla 10

Diagrama de Afinidad Finanzas

Entrevistado	Comentario	Falta de presupuesto	Carencias en los ambientes del la IE
Sub-Directora Secundaria	"Se tienen necesidades económicas. Antes se cobraba constancia, certificado. Ahora se sobrevive con lo que se tiene, y la APAFA ayuda con las necesidades que tienen los estudiantes."	x	
Presidenta APAFA	"Las paredes están rajadas, y se están deteriorando. Pero lo que quieren es hacer una reinfraestructura. Van a demoler para convertirlo en una jornada educativa completa."		x
Presidenta APAFA	"La APAFA ve las necesidades, y estamos en presupuesto 0. Todo es gratuito y no hay fondos. El único ingreso es el kiosko y la fotocopiadora. No hay para gestionar recursos."	x	
Docente Miembro CONEI	"La infraestructura es muy pequeña. No hay ambientes para el refuerzo. No hay salones porque en la tarde viene primaria."		x
Frecuencia por subcategoría		2	2

5.1.6 Resultados Cualitativos Finales

A modo de conclusión, el análisis cualitativo ayudó a identificar diversas categorías, así como elementos que problematizan cada una de las mismas. Entre los que destacan la falta de compromiso docente y la falta de personal pedagógico, ambas pertenecientes a la categoría Personas. La siguiente tabla integra los resultados cualitativos:

Tabla 11

Resultados Cualitativos

Categoría	Subcategoría	f
Personas	Falta compromiso docente	13
	Falta capacitación docente	5
	Falta personal pedagógico	8
Operaciones	Sobrecarga funciones operativas	5
	Falta de material educativo	1
Sistemas de información y comunicación	Falta de claridad en un sistema de comunicación	2
	Falta de comunicación entre equipos	5
	Carencia de competencias tecnológicas	3
Cultura	Falta de respeto a las normas	6
	Malas relaciones interpersonales	4
	Falta de trabajo en equipo	5
	Problemas familiares	6
Finanzas	Falta de presupuesto	2
	Carencias en los ambientes de la IE	2

5.2 Análisis Cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo se utilizó el modelo de evaluación desarrollado por el Ministerio de Educación, el cual valora el liderazgo en gestión escolar de los profesores que han accedido a cargos directivos en instituciones de Educación Básica Regular (Ministerio de Educación, 2018c). Este modelo consta de: (a) una guía de observación de la institución educativa, sus momentos críticos y las aulas; (b) encuesta a estudiantes; (c) encuesta a padres de familia; (d) encuesta a docentes; y (e) una guía de entrevista a los directivos (Ministerio de Educación, s.f.). Para el desarrollo de esta consultoría, se realizó la observación a la institución educativa, tanto en los niveles primaria como secundaria; en total se observaron 16 aulas. Además, se encuestaron 219 estudiantes, 83 familias, 15 docentes de primaria, y 16 docentes de secundaria. Finalmente, se entrevistó a la Directora y a las dos Subdirectoras en una entrevista profunda semi-estructurada.

La evaluación mide tres dimensiones y 11 subdimensiones (ver Tabla 12), estas últimas son valoradas en una escala de cuatro niveles, donde uno, representa un nivel deficiente, y cuatro, un nivel destacado. Cabe precisar que, cada subdimensión tiene una serie de criterios, los cuales ayudan a ubicar al directivo en uno de los cuatro niveles determinados según el cumplimiento de los mismos. Cada criterio puede ser valorado de tres formas: (a) por cálculo automático, según las especificaciones para las encuestas y guía de observación del instructivo; (b) por valoración de los evaluadores, con evidencia de la guía de entrevista; y, (c) por valoración de los evaluadores, con evidencia de la guía de entrevista y otros instrumentos. Cada directivo fue evaluado siguiendo el mismo procedimiento de acuerdo con el instructivo para la determinación del cumplimiento de los criterios.

Tabla 12

Dimensiones y Subdimensiones del Modelo de Evaluación del Desempeño de Directivos de II.EE. de Educación Básica

Dimensión	Subdimensión
I. Procesos pedagógicos	1. Planificación curricular
	2. Monitoreo del trabajo docente en el aula
	3. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente
	4. Seguimiento de los aprendizajes
II. Cultura escolar	5. Participación de la comunidad educativa
	6. Clima escolar
	7. Convivencia escolar
III. Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	8. Seguridad y salubridad
	9. Gestión de recursos educativos
	10. Matrícula y preservación del derecho a la matrícula
	11. Gestión transparente de los recursos financieros

5.2.1 Procesos Pedagógicos

Esta dimensión evalúa cuatro subdimensiones. La primera, Planificación Curricular, valora las condiciones en las que los docentes realizan la planificación adecuada, como la asesoría constante por parte de los directivos para la elaboración de las sesiones de aprendizaje. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D1S1C1 y D1S1C2; (c) Nivel 3: cumple D1S1C1, D1S1C4 y D1S1C3; y (d) Nivel 4: cumple D1S1C1, D1S1C4, D1S1C3, D1S1C5 y D1S1C6 (ver Tabla 13).

La segunda, Monitoreo del Trabajo Docente en el Aula, busca evidenciar el manejo de las herramientas para la observación de clases y el uso de acuerdos para la mejora del trabajo del docente. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b)

Nivel 2: cumple D1S2C1; (c) Nivel 3: cumple D1S2C2 y D1S2C3; y (d) Nivel 4: cumple D1S2C4, D1S2C3 y D1S2C5 (ver Tabla 14).

Tabla 13

Resultados de la Subdimensión Planificación Curricular

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D1S1C1: Más del 80% de los docentes cuenta con la planificación de sus unidades didácticas actualizadas a la fecha de la revisión.	Guía de observación	Cumple: El 100% presentó la Unidad Didáctica.	Cumple: El 100% presentó la Unidad Didáctica.	Cumple: El 100% presentó la Unidad Didáctica.
D1S1C2: El puntaje promedio de los docentes encuestados en la preguntas sobre la utilidad de las orientaciones ofrecidas por la IE para su planificación curricular anual y de unidades didácticas es mayor o igual a 2,6.	Encuesta Docentes	Cumple. El puntaje promedio es de 2.93	Cumple. El puntaje promedio es de 3.03	Cumple. El puntaje promedio es de 2.88
D1S1C3: Más del 80% de los docentes cuenta con la planificación de sus sesiones de aprendizaje actualizadas a la fecha de la revisión.	Guía de observación	Cumple: El 100% presentó la planificación de sesiones de aprendizaje.	Cumple: El 100% presentó la planificación de sesiones de aprendizaje.	Cumple: El 100% presentó la planificación de sesiones de aprendizaje.
D1S1C4: El puntaje promedio de los docentes encuestados en las preguntas sobre la utilidad de las orientaciones ofrecidas por la IE para su planificación curricular anual y de unidades didácticas es mayor o igual a 3.	Encuesta Docentes	No cumple: El puntaje promedio es de 2.93	Cumple. El puntaje promedio es de 3.03	No cumple: El puntaje promedio es de 2.88
D1S1C5: El directivo presenta al menos cuatro sesiones de aprendizaje asesoradas por él y puede demostrar que cualquiera de ellas cumple con criterios básicos de calidad preestablecidos (coherencia, secuencia adecuada, significatividad, evaluación formativa, etc.).	Guía de entrevista	Cumple: Presenta las sesiones de aprendizaje y aquellas que no cumplen con los criterios básicos tienen los comentarios necesarios para su ajuste.	No cumple: no presenta las sesiones de aprendizaje.	Cumple: Presenta las sesiones de aprendizaje y aquellas que no cumplen con los criterios básicos tienen los comentarios necesarios para su ajuste..
Criterio D1S1C6: Existe un sistema de planificación curricular colegiada, que ofrece espacios de discusión y reflexión para la elaboración, seguimiento de la implementación y/o ajuste periódico de la planificación curricular.	Encuesta Docentes Guía de entrevista	Cumple: El 83% de docentes manifiesta haber participado en reuniones de planificación curricular colegiada	Cumple: El 89% de docentes manifiesta haber participado en reuniones de planificación curricular colegiada	Cumple: El 77% de docentes manifiesta haber participado en reuniones de planificación curricular colegiada
Nivel		2	3	2

Tabla 14

Resultados de la Subdimensión Monitoreo del Trabajo Docente en el Aula

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D1S2C1: El equipo directivo ha programado al menos dos visitas (diagnóstica y de proceso) a cada docente en el año	Guía de observación Guía de entrevista	Cumple: Todas las observaciones están programadas.	Cumple: Todas las observaciones están programadas.	Cumple: Todas las observaciones están programadas.
D1S2C1: El equipo directivo ha realizado al menos el 50% de las observaciones del desempeño en el aula programadas al día de la visita (según cronograma de observación de docentes en aula).	Guía de observación Guía de entrevista	No cumple: Ha realizado 1 de las programadas en primaria y 4 en secundaria.	No cumple: Ha realizado menos del 50% de las observaciones programadas.	No cumple: Ha realizado 7 de las programadas.
D1S2C2: El equipo directivo ha programado al menos dos visitas (diagnóstica y de proceso) a cada docente en el año.	Guía de observación	Cumple: Todas las observaciones están programadas.	Cumple: Todas las observaciones están programadas.	Cumple: Todas las observaciones están programadas.
D1S2C2: El equipo directivo ha realizado al menos el 75% de las observaciones del desempeño docente en aula programadas al día de la visita (según cronograma de observación de docentes en aula).	Guía de observación	No cumple: Ha realizado 1 de las programadas en primaria y 4 en secundaria.	No cumple: Ha realizado menos del 75% de las observaciones programadas.	No cumple: Ha realizado 7 de las programadas.
D1S2C3: El directivo está certificado en el instrumento Rúbricas de observación de aula.		Cumple: Tiene certificado.	Cumple: Tiene certificado.	No cumple: No tiene certificado.
D1S2C4: El equipo directivo ha programado al menos dos visitas (diagnóstica y de proceso) a cada docente en el año.	Guía de observación	Cumple: Todas las observaciones están programadas.	Cumple: Todas las observaciones están programadas.	Cumple: Todas las observaciones están programadas.
D1S2C4: El equipo directivo ha realizado al menos el 90% de las observaciones del desempeño docente en aula programadas al día de la visita (según cronograma de observación de docentes en aula).	Guía de observación	No cumple: Ha realizado 1 de las programadas en primaria y 4 en secundaria.	No cumple: Ha realizado menos del 90% de las observaciones programadas.	No cumple: Ha realizado 7 de las programadas.
D1S2C5: El equipo directivo ha realizado la sistematización de los resultados de las observaciones de aula a los docentes, definiendo logros y oportunidades de mejora.	Guía de entrevista	Cumple: Se sistematizó la información de las observaciones realizadas.	Cumple: Se sistematizó la información de las observaciones realizadas.	Cumple: Se sistematizó la información de las observaciones realizadas.
Nivel		1	1	1

La tercera, Acompañamiento y Fortalecimiento del Trabajo Docente, asegura que se identifiquen fortalezas y debilidades en el trabajo docente, de tal forma que realicen actividades de desarrollo profesional para la mejora del profesor. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D1S3C1; (c) Nivel 3: cumple D1S3C2 y D1S3C3; y (d) Nivel 4: cumple D1S3C2, D1S3C3 y D1S3C4.

Tabla 15

Resultados de la Subdimensión Acompañamiento y Fortalecimiento del Trabajo Docente

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D1S3C1: En la IE se ha implementado al menos una medida o estrategia de fortalecimiento docente durante el año en curso (como grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de lectura).	Guía de entrevista	Cumple: Se realizan reuniones colegiadas y monitoreos.	Cumple: Se realizan talleres y GIAs	Cumple: Se realizan sesiones para que docentes promuevan pensamiento crítico, razonamiento y creatividad.
D1S3C2: En la IE se implementan medidas o estrategias pertinentes de fortalecimiento docente basadas en el diagnóstico preciso de las necesidades de fortalecimiento de sus docentes.	Guía de entrevista	No cumple: Solo se realizan reuniones colegiadas y monitoreos.	No cumple: Solo se realizan GIAs generales.	No cumple: Las estrategias son pocas y estan en proceso de mejora.
D1S3C3: Al menos el 70% de los docentes encuestados responde que el equipo directivo ha desarrollado acciones de acompañamiento o fortalecimiento docente que han sido de utilidad (útil o muy útil) para la mejora de su práctica.	Encuesta Docentes	Cumple: El 71% de docentes indica que el equipo directivo ha desarrollado acciones de acompañamiento docente.	Cumple. El 83% de docentes indica que el equipo directivo ha desarrollado acciones de acompañamiento docente.	No cumple: El 59% docentes indica que el equipo directivo ha desarrollado acciones de acompañamiento docente.
D1S3C4: Al menos el 70% de los docentes encuestados declara que ha participado en reuniones de trabajo con otros colegas para el intercambio de experiencias y reflexión sobre prácticas pedagógicas.	Encuesta Docentes	Cumple: El 87.5% de docentes declara haber participado en reuniones de trabajo para intercambio de experiencias.	Cumple: El 87% de docentes declara haber participado en reuniones de trabajo para intercambio de experiencias.	Cumple: El 88% de docentes declara haber participado en reuniones de trabajo para intercambio de experiencias.
Nivel		2	2	2

Por último, el Seguimiento de los Aprendizajes, busca que los directivos reflexionen sobre los aprendizajes alcanzados por los estudiantes y puedan establecer un plan de mejora para los mismos. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D1S4C1; (c) Nivel 3: cumple D1S4C1, D1S4C2 y D1S4C3; y (d) Nivel 4: cumple D1S4C1, D1S4C2, D1S4C3 y D1S4C4.

Tabla 16

Resultados de la Subdimensión Seguimiento de los Aprendizajes

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D1S4C1: Las familias han recibido los informes de aprendizaje (libretas, boletas, reportes, etc.) dentro de un plazo máximo de 20 días después de concluido el bimestre o trimestre, según esté organizado el calendario lectivo de la IE.	Encuesta Familias Encuesta Estudiantes Guía de entrevista	Cumple: El 96% de familias y el 61% de estudiantes indican haber recibido informes de aprendizaje.	Cumple: El 96% de familias indican haber recibido informes de aprendizaje.	Cumple: El 61% de estudiantes indican haber recibido informes de aprendizaje.
D1S4C2: En la IE se realizan acciones de seguimiento de los aprendizajes y como mínimo se han cumplido las jornadas de reflexión sobre los aprendizajes planificadas en el PAT y se han establecido planes de mejora al menos en un área curricular.	Guía de entrevista	Cumple: Se realizan jornadas de reflexión y los docentes, por áreas o niveles, establecen sus planes de mejora.	Cumple: Se evalúa y realiza seguimiento del desempeño. Se comunica y trabaja con los padres, incluso los sábados se pueden programar para un seguimiento personalizado.	Cumple: Al término de cada trimestre los docentes analizan los resultados y se da un reforzamiento de clase personalizado fuera de horario de clase. Además, se realizan jornadas de reflexión.
D1S4C3: Los informes de aprendizaje de una muestra de secciones seleccionada al azar contienen la calificación descriptiva de los aprendizajes	Guía de entrevista	Cumple: las libretas cuentan con calificación descriptiva.	Cumple: las libretas cuentan con calificación descriptiva.	Cumple: las libretas cuentan con calificación descriptiva.
D1S4C4: El directivo puede dar cuenta del diagnóstico preciso de dificultades y logros respecto de al menos un área de aprendizaje; así como de la intervención que ha diseñado o implementado la IE para atender las necesidades educativas detectadas; siendo esta última pertinente al diagnóstico y coherente con los enfoques curriculares vigentes.	Guía de entrevista	Cumple: Conoce las dificultades y logros de aprendizaje, así como el proceso de realización del plan de mejora.	Cumple: Conoce los resultados en las diferentes áreas y la preocupación de los profesores para mejorar.	Cumple: Se realizan estadísticas y proponen mejoras. Al final de cada trimestre se presentan resultados, se analizan causas y determinan logros.
Nivel		4	4	4

5.2.2 Cultura Escolar

Esta dimensión evalúa tres subdimensiones. La primera, Participación de la Comunidad Educativa, valora la participación de los miembros de la IE en las actividades y en el proceso de toma de decisiones. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D2S5C1 y D2S5C2; (c) Nivel 3: cumple D2S5C1, D2S5C2, D2S5C3, D2S5C4 y D2S5C5; y (d) Nivel 4: cumple D2S5C1, D2S5C2, D2S5C3, D2S5C4, D2S5C7 y D2S5C6 (ver Tabla 17).

La segunda, Clima Escolar, evalúa las relaciones entre los miembros de la institución. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D2S6C1 y D2S6C2; (c) Nivel 3: cumple D2S6C1 y D2S6C3; y (d) Nivel 4: cumple D2S6C1, D2S6C3, D2S6C4 y D2S6C5 (ver Tabla 18).

Por último, Convivencia Escolar, evidencia las normas y reglas para las interacciones, así como también, las estrategias para la prevención de la violencia escolar y las políticas para una resolución oportuna de las conflictos entre los miembros del colegio. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D2S7C1 y D2S7C2; (c) Nivel 3: cumple D2S7C1, D2S7C2, D2S7C3 y D2S7C4; y (d) Nivel 4: cumple D2S7C1, D2S7C2, D2S7C3, D2S7C4 y D2S7C5 (ver Tabla 19).

Tabla 17

Resultados de la Subdimensión Participación de la Comunidad Educativa

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D2S5C1: En la IE se ha constituido el Municipio Escolar u otra forma de organización estudiantil.	Guía de entrevista	Cumple: El Municipio Escolar.	No aplica.	Cumple: El Municipio Escolar.
D2S5C2: En la IE se ha constituido el CONEI, de acuerdo a la normatividad vigente.	Guía de entrevista	Cumple: El CONEI fue consituido de acuerdo a las normas.	Cumple: El CONEI fue consituido de acuerdo a las normas.	Cumple: El CONEI fue consituido de acuerdo a las normas.
D2S5C3: La IE cuenta con estrategias para promover la participación de las familias.	Guía de entrevista	Cumple: Se realiza Escuela de Padres	Cumple: Se realizan jornadas de integración, encuentros y paseos.	Cumple: Se realizan reuniones con la APAFA, encuentros de familias, ferias, actuaciones, concursos, olimpiadas y reuniones con padres.
D2S5C3: Los padres o apoderados encuestados reportan haber sido invitados o convocados por la institución a participar en actividades de la institución educativa que promueven los logros de aprendizaje o el bienestar de los estudiantes.	Encuesta Familias	Cumple: El 76% de las familias indican haber sido convocados por la IE en actividades participativas.	Cumple: El 76% de las familias indican haber sido convocados por la IE en actividades participativas	No aplica
D2S5C4: Al menos el 70% de los estudiantes encuestados reportan que los integrantes del Municipio Escolar o de otra forma de organización estudiantil fueron elegidos democráticamente.	Encuesta Estudiantes	No cumple: El 66% de estudiantes indican que integrantes del Municipio Escolar fueron elegidos democráticamente.	No aplica	No cumple: El 66% de estudiantes indican que integrantes del Municipio Escolar fueron elegidos democráticamente.
D2S5C5: El puntaje promedio de los docentes encuestados en las preguntas sobre el estilo de liderazgo del directivo que promueve la participación docente en las decisiones de la IE es mayor o igual a 2,6.	Encuesta Docentes	Cumple: El puntaje promedio es de 3.29	Cumple: El puntaje promedio es de 3.53	No cumple: El puntaje promedio es de 2.19
D2S5C6: Cumplimiento del plan de trabajo del Municipio Escolar u otra forma de organización estudiantil.	Guía de entrevista	Cumple: El Municipio Escolar tiene un plan de trabajo.	No aplica	Cumple: El Municipio Escolar tiene un plan de trabajo.
D2S5C7: El puntaje promedio de los docentes encuestados en las preguntas sobre el estilo de liderazgo del directivo que promueve la participación docente en las decisiones de la IE es mayor o igual a 3.	Encuesta Docentes	Cumple: El puntaje promedio es de 3.29	Cumple: El puntaje promedio es de 3.53	No cumple: El puntaje promedio es de 2.19
Nivel		2	4	2

Tabla 18.

Resultados de la Subdimensión Clima Escolar

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D2S6C1: Al menos 90% de los docentes consideran que el directivo los trata con respeto.	Encuesta Docentes Guía de entrevista Registros UGEL	Cumple: El 97% de docentes indican que el directivo trata con respeto.	Cumple: No se registra evidencia de casos sobre falta de respeto por parte de directivo.	Cumple: El 94% de docentes indican que el directivo trata con respeto.
D2S6C2: El puntaje promedio de los docentes encuestados en las preguntas sobre las relaciones entre los actores de la comunidad educativa es mayor o igual a 2,6.	Encuesta Docentes	Cumple: El puntaje promedio es 3.18	Cumple: El puntaje promedio es 3.33	Cumple: El puntaje promedio 3.05
D2S6C2: El 70% de los padres y apoderados encuestados consideran que las relaciones entre los actores de la comunidad educativa son buenas.	Encuesta Familias	Cumple: El 80% de los padres consideran buenas relaciones entre los actores de la IE.	Cumple: El 81% de los padres consideran buenas relaciones entre los actores de la IE.	No aplica
D2S6C2: El puntaje promedio de los estudiantes encuestados en las preguntas sobre las relaciones entre los actores de la comunidad educativa es mayor o igual a 2,6.	Encuesta Estudiantes	Cumple: El puntaje promedio de estudiantes que indican la relación entre actores de la comunidad educativa es 2.73.	No aplica	Cumple: El puntaje promedio de estudiantes que indican la relación entre actores de la comunidad educativa es 2.73.
D2S6C3: El puntaje promedio de los docentes encuestados en las preguntas sobre las relaciones entre los actores de la comunidad educativa es mayor o igual a 3.	Encuesta Docentes	Cumple: El puntaje promedio es 3.18	Cumple: El puntaje promedio es 3.33	Cumple: El puntaje promedio 3.05
D2S6C3: El 80% de los padres y apoderados encuestados consideran que las relaciones entre los actores de la comunidad educativa son buenas.	Encuesta Familias	Cumple: El 80% de los padres consideran buenas relaciones entre los actores de la IE.	Cumple: El 81% de los padres consideran buenas relaciones entre los actores de la IE.	No aplica
D2S6C3: El puntaje promedio de los estudiantes encuestados en las preguntas sobre las relaciones entre los actores de la comunidad educativa es mayor o igual a 3.	Encuesta Estudiantes	Cumple: El puntaje promedio de estudiantes que indican la relación entre actores de la comunidad educativa es 2.73.	No aplica	Cumple: El puntaje promedio de estudiantes que indican la relación entre actores de la comunidad educativa es 2.73.
D2S6C4: Al menos el 80% de los docentes consideran que el directivo promueve las buenas relaciones interpersonales entre ellos.	Encuesta Docentes	Cumple: El 97% de docentes indican que el directivo promueve buenas relaciones interpersonales.	Cumple: El 87% de docentes indica que el directivo promueve relaciones interpersonales.	Cumple: El 88% de los docentes consideran que el directivo promueve buenas relaciones interpersonales.
D2S6C5: Existen medidas o acciones impulsadas por la IE para preservar o mejorar el clima escolar (sea el clima institucional o el clima en las aulas).	Guía de entrevista	Cumple: Se realizan actividades de integración y talleres sobre temas emocionales	Cumple: Se atienden conflictos y resuelven problemas. Se presentan informes. Se trabaja con docentes y la comisión de tutoría.	Cumple: Se han puesto disposiciones para la atención. Sobre el clima institucional, la comunicación y coordinación permite avanzar.
Nivel		2	4	2

Tabla 19.

Resultados de la Subdimensión Convivencia Escolar

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D2S7C1: La IE cuenta con normas de convivencia de la institución que han sido actualizadas para el presente año.	Guía de observación	Cumple: La IE cuenta con reglamento interno aprobado y vigente, el cual contiene las normas de convivencia.	Cumple: La IE cuenta con reglamento interno aprobado y vigente, el cual contiene las normas de convivencia.	Cumple: La IE cuenta con reglamento interno aprobado y vigente, el cual contiene las normas de convivencia.
D2S7C2: El directivo tiene conocimiento sobre las situaciones de violencia escolar que se presentan en su IE.	Guía de entrevista	Cumple: Conoce los casos que se han presentado y conoce los protocolos de atención.	Cumple: Se reportan casos según protocolo y se elabora un plan de intervención.	Cumple: Reconoce que se han presentado casos e indica se siguen protocolos.
D2S7C3: Las normas de convivencia de la IE se han elaborado de forma participativa.	Guía de entrevista	Cumple: Se elaboraron al inicio del año con todos los miembros de la IE.	Cumple: Fueron elaboradas al inicio del año, en reuniones conjuntas.	Cumple: Fueron elaboradas al inicio del año, en reuniones conjuntas.
D2S7C3: Las normas de convivencia de la IE se han difundido entre el personal docente y administrativo, los estudiantes y las familias.	Guía de entrevista	Cumple: Se difunden a toda la comunidad educativa.	Cumple: Se difunden a toda la comunidad educativa.	Cumple: Se difunden a toda la comunidad educativa.
D2S7C4: El directivo sigue el protocolo establecido por el Minedu para atender las situaciones de violencia que se presentan en su IE.	Guía de entrevista	Cumple: Todos los casos son reportado según el protocolo.	Cumple: Todos los casos son reportado según el protocolo.	Cumple: Todos los casos son reportado según el protocolo.
D2S7C5: En la IE se desarrolla acciones para prevenir situaciones de violencia escolar que se presentan en ella.	Guía de entrevista	Cumple: La intervención es inmediata y se trabaja junto con los tutores y otros responsables.	Cumple: Se realizan campañas sobre el buen trato.	Cumple: Se realizan campañas sobre el buen trato y charlas sobre violencia escolar y familiar, con participación de la Policía Nacional.
Nivel		4	4	4

5.2.3 Gestión de las Condiciones Operativas y los Recursos de la IE

Esta dimensión evalúa cuatro subdimensiones. La primera, Seguridad y Salubridad, valora la gestión de las situaciones de riesgo así como las estrategias de prevención que aseguren la integridad y seguridad de la comunidad educativa. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D3S8C1, D3S8C2 y

D3S8C3; (c) Nivel 3: cumple D3S8C1, D3S8C2, D3S8C3, D3S8C4 y D3S8C5; y (d) Nivel 4: cumple D3S8C1, D3S8C2, D3S8C3, D3S8C4, D3S8C5 y D3S8C6 (ver Tabla 20).

La segunda, Gestión de Recursos Educativos, evidencia el uso óptimo del material educativo y equipos disponibles para la enseñanza y el logro del aprendizaje de los estudiantes. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D3S9C1; (c) Nivel 3: cumple D3S9C1 y D3S9C2; y (d) Nivel 4: cumple D3S9C1, D3S9C2 y D3S9C3 (ver Tabla 21).

La tercera, Matrícula y Preservación del Derecho a la Matrícula, busca garantizar el uso eficiente del tiempo para la matrícula oportuna y gratuita de los estudiantes. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D3S10C1; (c) Nivel 3: cumple D3S10C1, D3S10C2 y D3S10C3; y (d) Nivel 4: cumple D3S10C1, D3S10C2, D3S10C3, D3S10C4 y D3S10C5 (ver Tabla 22).

Por último, Gestión Transparente de los Recursos Financieros, evalúa que los recursos financieros y la rendición de cuentas, se realice de modo transparente ante la comunidad educativa. Para cada criterio de la subdimensión se presentan los resultados y el nivel correspondiente de cada directivo, empleándose la rúbrica para la determinación del nivel, según la cual: (a) Nivel 1: no cumple con los criterios exigidos para el nivel 2; (b) Nivel 2: cumple D3S11C1 y D3S11C2; (c) Nivel 3: cumple D3S11C1, D3S11C2 y D3S11C3; y (d) Nivel 4: cumple D3S11C1, D3S11C2, D3S11C3 y D3S11C4 (ver Tabla 23).

Tabla 20

Resultados de la Subdimensión Seguridad y Salubridad

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D3S8C1: La IE cuenta con espacios seguros, en los que no hay elementos que amenacen la integridad física de los estudiantes.	Guía de observación	No cumple: Se observaron objetos mal asegurados en las aulas y el patio con restos de maleza.	No cumple: Se observaron objetos mal asegurados en las aulas y el patio con restos de maleza.	No cumple: Se observaron objetos mal asegurados en las aulas y el patio con restos de maleza.
D3S8C1: Se ha priorizado el financiamiento de las medidas que preservan la seguridad física de los estudiantes en el uso del presupuesto de mantenimiento preventivo u otras fuentes.	Guía de entrevista	El presupuesto asignado cubre los gastos de mantenimiento.	El presupuesto asignado cubre los gastos de mantenimiento.	El presupuesto asignado cubre los gastos de mantenimiento.
D3S8C2: La IE cuenta con espacios de uso de los estudiantes que se encuentran libres de riesgo sanitario.	Guía de observación	No cumple: Pisos del patio con residuos.	No cumple: Pisos del patio con residuos.	No cumple: Pisos del patio con residuos.
D3S8C2: Se ha priorizado el financiamiento de las medidas que preservan la salubridad de los estudiantes en el uso del presupuesto de mantenimiento preventivo u otras fuentes.	Guía de entrevista	El presupuesto asignado cubre los gastos de mantenimiento.	El presupuesto asignado cubre los gastos de mantenimiento.	El presupuesto asignado cubre los gastos de mantenimiento.
D3S8C3: La IE cuenta al menos con señalética de zonas seguras, croquis de evacuación, botiquín equipado, Centro de Operaciones de Emergencia (COE) acondicionado, rutas de evacuación despejadas y zonas de seguridad libres de objetos.	Guía de observación Guía de entrevista	No cumple: Algunos pasadizos no cuentan con señalización de evacuación y no están libres de obstáculos.	No cumple: Algunos pasadizos no cuentan con señalización de evacuación y no están libres de obstáculos.	No cumple: Algunos pasadizos no cuentan con señalización de evacuación y no están libres de obstáculos.
D3S8C4: Existencia de brigadas de seguridad, conformadas por personal de la IE y estudiantes, debidamente capacitadas y con protocolos de acción claros para una evacuación efectiva ante riesgo de desastres.	Guía de entrevista	Cumple: Los responsables están capacitados.	Cumple: Existen brigadas y comisiones de seguridad; y, protocolos según Defensa Civil.	Cumple: Existen protocolos de acción. En el caso de estudiantes, hay brigadas y simulacros de sismo e incendios.
D3S8C5: El personal de la IE está organizado para supervisar la seguridad de los estudiantes durante el ingreso, recreo y salida y brindarles la atención en caso se requiera.	Guía de observación Guía de entrevista	Cumple: Padres de familia y auxiliares supervisan durante el ingreso y salida. En el recreo, los auxiliares y docentes.	Cumple: Existen brigadas de padres de familia que vigilan ingreso y salida de alumnos.	Cumple: En la entrada y salida los auxiliares registran asistencia; durante el recreo, supervisan.
D3S8C6: La IE ha establecido alianzas estratégicas con organismos públicos o privados, orientadas a la prevención y atención de situaciones que amenacen el ambiente o la salud, seguridad o integridad de los estudiantes.	Guía de observación Guía de entrevista	Cumple: Hay alianzas con la policía, CEM, Demuna y la Universidad Cesar Vallejo.	Cumple: Hay alianzas con la municipalidad, universidades y Policía Nacional.	Cumple: Hay alianzas con Demuna, CEM, Policía Nacional, Centros de Salud, y la Universidad Cesar Vallejo.
D3S8C6: En la IE se han desarrollado estrategias de prevención o atención de situaciones que amenacen el ambiente o la salud, seguridad o integridad de los estudiantes con la participación de actores de la comunidad educativa y con resultados positivos.	Guía de observación Guía de entrevista	Cumple: Las BAPE, la regulación de las movilidades escolares y el trabajo de los auxiliares.	Cumple: Presencia de serenezgo de La Molina. Apoyo de psicólogos de la UCV.	Cumple: Existencia de BAPES (Brigada de Autoprotección Escolar).
Nivel		1	1	1

Tabla 21.

Resultados de la Subdimensión Gestión de Recursos Educativos

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D3S9C1: La IE ha recibido y gestionado la distribución oportuna de los materiales educativos enviados por el Minedu a los estudiantes para el buen inicio del año escolar. En caso de haber recibido parte o todo del material educativo con posterioridad al inicio del año escolar, asegura su distribución en un plazo máximo de cinco días hábiles. Y en caso de déficit de material educativo, realiza las gestiones correspondientes que garanticen que todos cuenten con dicho material.	Guía de entrevista	Cumple: Recibió los materiales y los distribuyó. En caso falte material, se tramita con la UGEL o se solicita apoyo a otras IIEE.	Cumple: Directivos y comisiones a cargo de la disposición y distribución de materiales a alumnado. Si falta material, se solicita a la UGEL 06.	Cumple: El material del MINEDU fue entregado. Esta labor se asigna a un personal, cumpliendo con la entrega en aulas y biblioteca. En caso falte material, se informa a la UGEL 06.
D3S9C2: Los estudiantes usan los libros y cuadernos de trabajo enviados por el Minedu dentro del desarrollo de sus clases; así como el material concreto, de haberlo.	Guía de observación Guía de entrevista	Cumple: Los estudiantes utilizan los materiales del Minedu.	Cumple: La IE usa materiales proporcionados por Minedu.	Cumple: Los estudiante hacen uso del material del Minedu conforme avancen las lecciones de aprendizaje.
D3S9C3: En la IE se han desarrollado acciones para promover el uso de los recursos educativos (materiales, espacios y tecnología).	Guía de entrevista	Cumple: Se realizan monitoreos.	Cumple: Se realizan talleres, que forman parte del currículo.	Cumple: El aula de innovación y tecnología esta equipada con computadoras y proyectores.
D3S9C3: La IE ha gestionado la adquisición de recursos educativos adicionales para el logro de aprendizajes a través de otras instituciones u organizaciones.	Guía de entrevista	Cumple: Con alianzas, por ejemplo: Fundación Telefónica.	Cumple: Con alianzas, como Fundación Telefónica que proporcionó tablets a alumnos.	Cumple: Con alianzas, como con Fundación Telefónica y con la colaboración de los padres para compra de materiales.
Nivel		4	4	4

Tabla 22.

Resultados de la Subdimensión Matrícula y Preservación del Derecho a la Matrícula

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D3S10C1: El directivo no ha recibido sanción administrativa durante su periodo de designación por haber realizado cualquier tipo de condicionamiento al no permitir la matrícula o permanencia de los estudiantes de su IE, sea por razones financieras o de discriminación (por embarazo, religión, condición socioeconómica, discapacidad, etc.).	Registros de la UGEL	Cumple: El directivo no ha recibido sanción.	No aplica	No aplica
D3S10C2: Al menos el 90% de los padres o apoderados reportan que los estudiantes acceden diariamente al servicio educativo sin ser condicionados o impedidos por su corte de cabello, falta de uniforme, no portar la agenda u otro implemento requerido por la IE.	Encuesta Familias Guía de entrevista Registros de la UGEL	Cumple: El 91% de padres reportan que los estudiantes acceden diariamente al servicio educativo sin ser condicionados o impedidos.	No aplica	No aplica
D3S10C2: Al menos el 90% de los estudiantes reportan que acceden al servicio educativo diariamente sin ser condicionados o impedidos por su corte de cabello, falta de uniforme, no portar la agenda u otro implemento requerido por la IE.	Encuesta Estudiantes Guía de entrevista Registros de la UGEL	Cumple: No hay evidencia de estudiantes condicionados o impedidos de ingresar a la IE.	No aplica	No aplica
D3S10C3: El personal directivo y los docentes de las aulas seleccionadas están presentes de acuerdo a su horario laboral en los días de las visitas de inspección. En caso de ausencia del directivo, este ha delegado sus funciones a otro personal de la IE.	Guía de observación	Cumple: Los directivos y personal docente esta presente de acuerdo a su horario laboral.	No aplica	No aplica
D3S10C3: El personal directivo y docente asiste regularmente a la IE y, en caso de ausencias, estas son justificadas.	Guía de entrevista	Cumple: La asistencia es registrada y en caso de ausencia, estas son justificadas.	No aplica	No aplica
D3S10C4: El directivo ha registrado, en los plazos establecidos, la matrícula de estudiantes en el presente año en la plataforma del SIAGIE (nóminas de matrícula 2018 aprobadas y actas de evaluación del ejercicio 2017).	Base de datos SIAGIE	Cumple: La información fue registrada oportunamente.	No aplica	No aplica
D3S10C5: En la IE se ha implementado al menos una estrategia para asegurar la asistencia regular a la IE de estudiantes en situación de posible abandono o riesgo de deserción escolar (ejemplos: por embarazo, discapacidad, enfermedad crónica, abandono moral de los padres, problemas financieros en el hogar, etc.).	Guía de entrevista	Cumple: Los tutores y auxiliares detectan los casos, y se les hace seguimiento personalizado.	No aplica	No aplica
Nivel		4	No aplica	No aplica

Tabla 23.

Resultados de la Subdimensión Gestión Transparente de los Recursos Financieros

Criterio	Instrumento	Directora	Subdirectora Primaria	Subdirectora Secundaria
D3S11C1: En la IE se ha constituido e instalado el Comité de Gestión de Recursos Propios, según la normatividad vigente.	Guía de entrevista	Cumple: El Comité de Gestión de Recursos Propios fue elegido al inicio del año.	No aplica	No aplica
D3S11C2: El directivo garantiza que la captación o generación de recursos propios para la IE se realice mediante actividades permitidas por la normatividad vigente.	Guía de entrevista	Cumple: Se tienen alianzas con diferentes instituciones y organizaciones.	No aplica	No aplica
D3S11C2: El directivo garantiza que los recursos de la IE, sean estos recursos propios directamente recaudados o recursos provistos por el sistema educativo, se utilicen en beneficio de la misma.	Registros de la UGEL	Cumple: Los recursos son utilizados en la IE, cualquier gasto es registrado y sustentado de acuerdo a los procesos establecidos.	No aplica	No aplica
D3S11C3: El directivo administra los recursos recaudados por la IE, de acuerdo a lo planificado en el Plan Anual de Gestión de Recursos Propios.	Guía de entrevista	Cumple: Los recursos son administrados de acuerdo al Plan Anual de Gestión de Recursos Propios.	No aplica	No aplica
D3S11C3: El directivo da cuenta del uso de los recursos propios recaudados en la IE de manera periódica a la UGEL y al CONEI, según la normativa vigente.	Guía de entrevista	Cumple: El uso de recursos es registrado, documentado y enviado a revisión.	No aplica	No aplica
D3S11C4: El directivo ha registrado, en los plazos establecidos, la declaración de gastos del mantenimiento del local educativo en el sistema Wasichay.	Base de datos Wasichay	Cumple: Se ha registrado la declaración de gastos según lo establecido.	No aplica	No aplica
Nivel		4	No aplica	No aplica

5.2.4 Resultados Cuantitativos Finales

A continuación, en la Tabla 24, se presentan los resultados finales por directivo y de cada una de las subdimensiones, de acuerdo a la información revisada previamente.

Tabla 24

Resultados Instrumento MINEDU

Dimensión	Subdimensión	Directora	Subdirectora primaria	Subdirectora secundaria
I. Procesos pedagógicos	1. Planificación curricular	2	3	2
	2. Monitoreo del trabajo docente en el aula	1	1	1
	3. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente	2	2	2
	4. Seguimiento de los aprendizajes	4	4	4
II. Cultura escolar	5. Participación de la comunidad educativa	2	4	2
	6. Clima escolar	2	4	2
	7. Convivencia escolar	4	4	4
III. Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	8. Seguridad y salubridad	1	1	1
	9. Gestión de recursos educativos	4	4	4
	10. Matrícula y preservación del derecho a la matrícula	4	No aplica	No aplica
	11. Gestión transparente de los recursos financieros	4	No aplica	No aplica
Puntaje Total		2,73	3,06	2,44
Puntaje Final (Incluye Diplomado Gestión Escolar)		3,13	3,46	2,44

Nota. Uno (1) hace referencia a un nivel muy deficiente; y, cuatro (4), a un nivel destacado en el desempeño. Las subdimensiones 10 y 11 solo se califican para directores generales de las instituciones educativas.

5.3 Conclusiones

A modo de conclusión, en el análisis cualitativo se identificaron cinco categorías que integran los factores problemáticos en relación a la gestión, el liderazgo y el monitoreo docente: (a) Personas, (b) Operaciones, (c) Sistemas de Información y Comunicación, (d) Cultura y (e) Finanzas. En las subcategorías las que destacan son: la falta de compromiso

docente y la falta de personal pedagógico. En referencia al análisis cuantitativo, se puede identificar tres subdimensiones críticas: (a) Monitoreo del Trabajo Docente en el Aula (b) Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, y (c) Seguridad y Salubridad.

Además, se destacan las fortalezas de la institución en las subdimensiones: (a) Seguimiento de los Aprendizaje, (b) Convivencia Escolar, (c) Gestión de Recursos Educativos, (d) Matrícula y preservación del derecho a la matrícula, y (e) Gestión transparente de los recursos financieros.

El análisis realizado reafirma la necesidad de abordar el monitoreo docente. Cabe mencionar que este fue comunicado por la institución educativa al equipo consultor desde las primeras reuniones. En ese sentido, la Seguridad y Salubridad no será abordado en la consultoría porque trasciende el objeto de estudio y el control de la IE.

Capítulo VI: Análisis de Causa Raíz

En el presente capítulo, se busca analizar las causas del problema identificado, el cual es la deficiencia en el monitoreo del trabajo docente en el aula, el cual es parte de la gestión y liderazgo de los directivos. Para realizarlo, se emplea el diagrama de Ishikawa (1997), determinando cinco factores como causas: (a) personas, (b) operaciones, (c) cultura, (d) finanzas, (e) sistemas de información y comunicación. En la Figura 5, se muestra el esquema completo del análisis de las causas del problema clave.

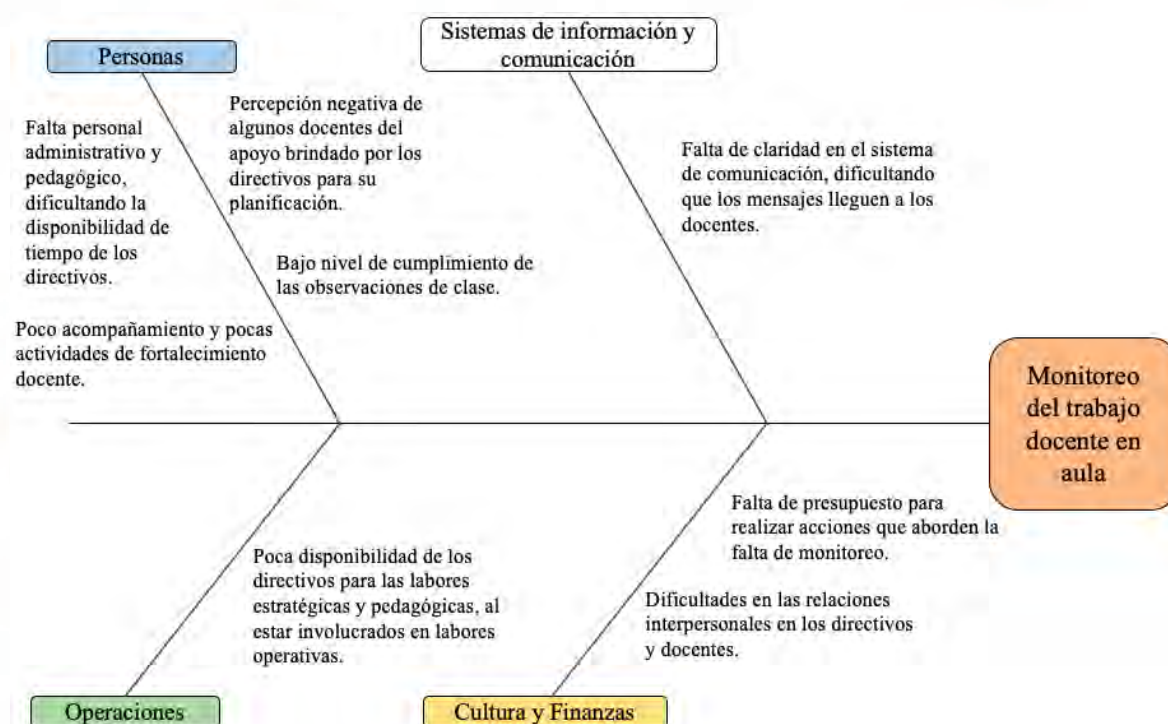


Figura 4. Diagrama de Ishikawa. Adaptado de *Introduction to quality control* (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3a Corporation.

6.1 Personas

6.1.1 Personal

La falta de personal exclusivo para la asistencia administrativa y asesoría pedagógica fue una de las afirmaciones en la que el cuerpo directivo coincidió, ya que la Directora y ambas Subdirectoras de primaria y secundaria, manifestaron que si bien no cuentan con labores de dictado de clases, tienen asignado adicionalmente labores administrativas. Asimismo, mencionaron que en otras instituciones educativas estas labores

son llevadas a cabo por personal específicamente contratado para esta función. Ello disminuye la disponibilidad para realizar el monitoreo docente. En una de las entrevistas realizadas en la presente consultoría, la Directora de la institución educativa mencionó:

En otros colegios hay asesores pedagógicos de Ciencias, Tutoría y Orientación Educativa y otros. Estos coordinan porque solo dictan el 20% de su tiempo y tienen el 80% para coordinar los equipos y comisiones de la institución. Acá en el colegio no hay eso, y el Estado no paga un adicional si el docente asume este tipo de responsabilidad.

6.1.2 Personal directivo

De acuerdo al instrumento elaborado por el Ministerio de Educación (ver Tabla 24) aplicado a nivel directivo se identificaron las siguientes dificultades:

Percepción negativa sobre la utilidad del apoyo recibido en la planificación curricular. Después de realizada la calificación a los directivos se encontró una deficiencia específicamente en la Directora y Subdirectora de secundaria. En ambos casos se cumple con la planificación curricular de manera básica, por lo que podría dificultar la elaboración, seguimiento o ajuste periódico del mismo. Además, algunos docentes perciben como poco útil las orientaciones que brindan los directivos sobre su planificación curricular anual y de unidades didácticas, lo cual dificulta el monitoreo y la retroalimentación.

Bajo nivel de cumplimiento del monitoreo del trabajo docente. Los tres directivos tuvieron resultados deficientes. Esto significa que los directivos no han cumplido con las observaciones de desempeño requeridas, y por lo tanto no se han podido definir los logros y las oportunidades de mejora para los docentes. El equipo directivo no llegó a cumplir el 50% de las observaciones de desempeño programadas en el año, siendo este el mínimo requerido. Esto puede agravar la falta de compromiso de los docentes. Sin embargo, de las pocas observaciones realizadas, la Subdirectora de secundaria afirma que se realiza un

análisis para revisar los resultados, obteniendo niveles de desempeño docente satisfactorios. Por otro lado, en ambos niveles, se identifica la necesidad de promover estrategias que ayuden a los docentes en el desarrollo del pensamiento crítico y razonamiento en los estudiantes.

Poco acompañamiento y actividades de fortalecimiento del trabajo docente. Los tres directivos alcanzaron el Nivel 2. Por ejemplo, la Subdirección del nivel secundaria indicó que las necesidades identificadas de los docentes son: pensamiento crítico, razonamiento, y creatividad. Lamentablemente, durante el año en curso no se han podido implementar estrategias que impulsen este fortalecimiento. A la fecha, esta labor viene siendo un trabajo complicado y que demanda tiempo, pues solo en las horas colegiadas los docentes discuten y reflexionan sobre las sesiones de aprendizaje de las que se encuentran a cargo.

Además, con el objetivo de reforzar sus conocimientos y competencias, los docentes se inscriben en talleres, motivados por las alianzas del colegio. Sin embargo, algunos docentes se retiran del curso antes de culminarlo. Por otro lado, una de las estrategias básicas que se han podido poner en práctica son la reflexión y el diálogo, ambas han permitido que los docentes tengan conocimiento de sus fortalezas y debilidades, e ir implementando procesos de mejora. De acuerdo a la Subdirectora de secundaria, esto aún es un proceso que recién se está llevando a cabo.

6.2 Operaciones

Actualmente la institución educativa trabaja con tres grupos de procesos: (a) estratégicos, (b) operativos, (c) y de soporte. El proceso estratégico está liderado por el equipo directivo, pues una de las funciones más importantes es la formulación de la política y estrategias de la institución. A nivel institucional, los directivos sí cumplen con esta labor, pues anualmente se elaboran documentos como el Proyecto Educativo Institucional, Plan

Anual de Trabajo, Plan de Tutoría y Orientación Educativa, y Plan de Gestión del Riesgo. Una vez elaborada toda esta documentación, se distribuye a los docentes para su conocimiento y acción.

Por otro lado, los procesos operativos, en los que los directivos también participan, involucran el desarrollo de varias actividades, desde la administración de los recursos en la institución (para el aprendizaje, pedagogía, infraestructura, equipamiento, etc.) hasta hacer las gestiones de servicio a la ciudadanía, entre ellas la atención de quejas y sugerencias que se generen entre el ciudadano y la institución. Si bien es cierto que la presencia de los directivos en estos procesos es importante, ésta debería de ser más decisiva que activa. Es decir, se debería de contar con personal administrativo a cargo de estas actividades, y los directivos deberían tomar decisiones en base a las propuestas hechas por la administración. De esta manera, los directivos están enfocados en los procesos estratégicos. Por último, en cuanto a los procesos de soporte, que involucran asuntos de recursos humanos, legales, financieros, tecnológicos y logísticos, deberían de estar a cargo de personal exclusivamente administrativo. Esto evidencia la sobrecarga de funciones que tienen los directivos.

6.3 Cultura

En cuanto a la cultura de la institución educativa se puede mencionar el clima escolar. Este es evaluado a través del instrumento del MINEDU y los resultados son los siguientes: Nivel 2, alcanzado por la Directora y Subdirectora de Secundaria; y, Nivel 4, logrado por la Subdirectora de Primaria. Esto se alinea a los hallazgos del análisis cualitativo, en el cual se identificaron dificultades en las relaciones interpersonales en los actores de la institución (directivos y docentes) y falta de trabajo en equipo afectando el monitoreo. Esto se agrava por la falta de respeto a las normas, la falta de empatía entre los profesores y el individualismo. Ante ello no existe un plan de capacitación, por lo cual se

demanda atención para que el monitoreo se dé en un clima de confianza y trabajo en equipo.

6.4 Finanzas

6.4.1 Fuente principal de financiamiento

La fuente principal de financiamiento la maneja la Comisión de Infraestructura y recibe un presupuesto anual de S/10,500.00 (Diez mil quinientos soles y 00/100 nuevos soles) por parte del Ministerio de Educación, siendo destinado básicamente para gastos de mantenimiento. Este presupuesto no es suficiente para que la institución educativa aborde otras iniciativas que ayuden a mejorar la falta de monitoreo.

6.4.2 Fuente secundaria de financiamiento

La fuente secundaria de financiamiento está a cargo de la Comisión de Recursos Financieros, siendo su principal fuente de ingreso el alquiler de un ambiente que utiliza un tercero como local comercial. El cobro que se hace a este tercero por el alquiler se usa para cubrir gastos básicos de la institución educativa.

Como segunda fuente de ingreso, la Asociación de Padres de Familia (APAFA) asume algunos gastos, entre ellos las atenciones médicas de los estudiantes. Sin embargo, en líneas generales los miembros de la comunidad educativa reclaman escasez de recursos económicos con los que puedan atender las necesidades de la institución. Por ello, al carecer de presupuesto, el colegio no tiene la posibilidad de realizar acciones que aborden la falta de monitoreo, tales como la contratación de personal adicional.

6.5 Sistemas de Información y Comunicación

Es importante mencionar que, en cuanto a sistemas de información el medio de comunicación más usado entre directivos y docentes, por su practicidad y su interacción rápida, es el WhatsApp. En la actualidad esta aplicación ayuda a convocar reuniones de una manera más rápida y a resolver consultas en menos tiempo. Esta falta de claridad en el

sistema de comunicación, dificulta el monitoreo de los docentes, ya que genera trabas en los mensajes entre emisores (directivos) y receptores (profesores). Además, hay carencias de competencias tecnológicas que podrían soportar la comunicación entre los equipos.

6.6 Conclusión

A modo de conclusión, luego del análisis realizado, se han identificado las siguientes causas del problema clave. Por un lado, en referencia a las personas, falta personal administrativo y pedagógico que ayude a los directivos a tener disponibilidad para realizar el monitoreo. Asimismo, hay una percepción negativa por parte de algunos docentes respecto al apoyo brindado para la planificación, habiendo un bajo nivel de cumplimiento en la observación de clases, el acompañamiento y las actividades de fortalecimiento docente.

Por otro lado, los directivos tienen poca disponibilidad para las labores estratégicas y pedagógicas por la carga administrativa de sus funciones, habiendo dificultades en las relaciones interpersonales entre los actores de la institución educativa. Además, hay carencias presupuestales para realizar acciones de mejora, faltando también claridad en el sistema de comunicación. Cabe mencionar que, los directivos están motivados a mejorar, pues ello tendría un impacto positivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Capítulo VII: Alternativas de Solución

Luego de haber analizado a profundidad la organización, determinando el problema clave, y habiendo revisado la literatura y las causas de la problemática que afronta la IE, se deben proponer alternativas de solución para el desarrollo del plan de implementación. Consecuentemente, en el presente capítulo se desarrollan las siguientes iniciativas: (a) uso del balance scorecard para la planificación estratégica de la IE, (b) cambio en la estructura organizacional, (c) un taller de liderazgo y coaching a los líderes pedagógicos, (d) mejora en la gestión eficiente del tiempo, (e) implementación de Google Suite, (f) desarrollo de grupos de interaprendizaje (GIA), y (g) una jornada sobre la importancia del monitoreo docente. Posteriormente, se analiza cómo las iniciativas responden a las causas determinadas, así como cuáles son prioritarias para responder al problema clave.

7.1 Uso del Balance Scorecard para Planificación Estratégica

En el área de Gestión Estratégica, como se analizó previamente en el AMOFHIT y en el capítulo anterior, los directivos han manifestado desarrollar la planificación de sus labores, así como elaborar la documentación correspondiente. Sin embargo, sí tienen carencias para monitorear su cumplimiento, como es el caso del monitoreo docente. Por ello, y para abordar el bajo cumplimiento en las observaciones de clase y el acompañamiento de los profesores, se propone la herramienta del Balance Scorecard como medio de monitoreo y mejora continua.

Como se menciona en la revisión de la literatura, la lógica del Balance Scorecard está en alinear los diversos objetivos de la organización a las diversas perspectivas descritas, logrando un monitoreo eficiente y detallado de lo planeado. Si tomamos los compromisos de gestión como los objetivos de la institución (Ministerio de Educación, 2016a, 2019d), un modelo de Balance Scorecard quedaría de la siguiente manera (ver Tabla 25). Cabe decir que, tal como afirman Kaplan y Norton (2001), esta herramienta no se

aplica enteramente al sector público, lo cual demanda una modificación. En el caso de la institución educativa pública analizada se decide emplear los resultados generales de la educación básica, ya que los resultados financieros aplican a organizaciones con fines de lucro.

Tabla 25

Modelo de Balanced Scorecard para la Planificación Estratégica de la IE

Perspectiva de resultados				
Objetivos	Iniciativas	Responsables	Indicador	Unidad
Progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes.			Nivel logro destacado en Evaluación Censal	% del total de alumnos
			Nivel inicio en Evaluación Censal	% del total de alumnos
Acceso y permanencia de las y los estudiantes.			Alumnos matriculados que concluyen el año	% del total
			Asistencia escolar	% del total
Perspectiva del cliente				
Objetivos	Iniciativas	Responsables	Indicador	Unidad
Gestión de la convivencia escolar.			Normas de convivencia	Normas publicadas
			Actividades de orientación ejecutadas	% del total planeado
			Casos atendidos	% del total
Perspectiva de los procesos internos				
Objetivos	Iniciativas	Responsables	Indicador	Unidad
Calendarización y gestión de las condiciones operativas			Horas lectivas cumplidas por nivel	% del total
			Jornadas laborales efectivas	% del total
			Plan presupuestal de mantenimiento	Documento del plan % ejecutado
			Recursos educativos entregados	Fecha entrega
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno				
Objetivos	Iniciativas	Responsables	Indicador	Unidad
Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica orientada al logro de los aprendizajes previstos en el CNEB.			Visitas de monitoreo y acompañamiento ejecutadas	% del total planeado
			GIA's ejecutadas	% del total planeado
			Reuniones de análisis de data y planes de mejora	# planes % ejecutado

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” de F.A. D’Alessio, 2016, p. 592, Lima, Perú: Pearson Educación. Al ser una plantilla, no se han determinado iniciativas y responsables al ser ello responsabilidad del equipo directivo.

Tal como se observa en la Tabla 25, cada objetivo alineado a cada perspectiva exige iniciativas, responsables, indicadores y unidades de medida. De este modo, el desarrollo y la revisión continua del Balance Scorecard apoya la ejecución y evaluación de lo planificado, midiendo si se han logrado los objetivos. Asimismo, los objetivos deben considerar los resultados de años anteriores, hecho que no se ha incluido en la Tabla 25. Ello exige que los directivos revisen la data histórica, de tal modo que los indicadores y unidades de medida tienen un dato comparativo para la mejora. Finalmente, cabe mencionar que el monitoreo del trabajo docente en el aula es parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno, lo cual reafirma su centralidad y relevancia para la mejora de los resultados finales.

7.2 Cambio en la Estructura Organizacional

En referencia al área de Gestión, luego de revisar la literatura, se evidencia la alta carga de funciones que tienen los directivos de una institución educativa. Asimismo, analizando la causa raíz del presente problema, se pudo concluir que la falta de personal administrativo y pedagógico en la IE, dificulta la realización de las acciones de monitoreo necesarias. Por ello, se propone un ajuste en el organigrama de la institución, en vistas a poder dar solución.

De acuerdo con la Resolución Ministerial 721-2018 (Ministerio de Educación, 2018d), en caso de escasez de recursos humanos para atender a los estudiantes, se racionaliza, con un criterio de flexibilidad, las plazas en cada institución educativa pública. Este proceso se realiza entre marzo y junio a propuesta de la IE en la UGEL correspondiente, en este caso, la UGEL 06, siendo evaluado entre julio y noviembre por el Ministerio (Ministerio de Educación, 2018d). Por ello, la IE debe formar el Comité de Racionalización (CORA), conformado por la directora, las dos subdirectoras, un docente

elegido por mayoría simple, y un auxiliar elegido de la misma forma, y presentar la solicitud correspondiente.

Consecuentemente, considerando que la IE analizada en esta consultoría tiene 23 secciones en primaria y 25 en secundaria, le corresponde por nivel: (a) un coordinador pedagógico, y (b) un coordinador de tutoría y orientación educativa. De este modo, las horas pedagógicas asignadas a cada persona que ocupe una de las cuatro nuevas plazas, se distribuyen en las funciones propias del cargo. En el caso de los coordinadores pedagógicos, se podría tener como referencia lo propuesto para las instituciones de nivel secundaria de jornada escolar completa: (a) 12 horas para la elaboración de sesiones de aprendizaje, (b) 12 horas para el acompañamiento docente, (c) 2 horas para el trabajo colegiado, (d) 2 horas para el reporte con el personal directivo, y (e) 2 horas para la revisión de documentos pedagógicos (Secretaría General Ministerio de Educación, 2017).

Así, los coordinadores pedagógicos ayudan a subsanar la falta de monitoreo del trabajo docente, siendo un apoyo clave para los directivos. Asimismo, al tener el apoyo de coordinadores de tutoría y orientación educativa, los directivos tendrán más tiempo para poder realizar las labores propias de la gestión y liderazgo de la institución. En la Figura 6 se presenta la propuesta del nuevo organigrama de la institución.

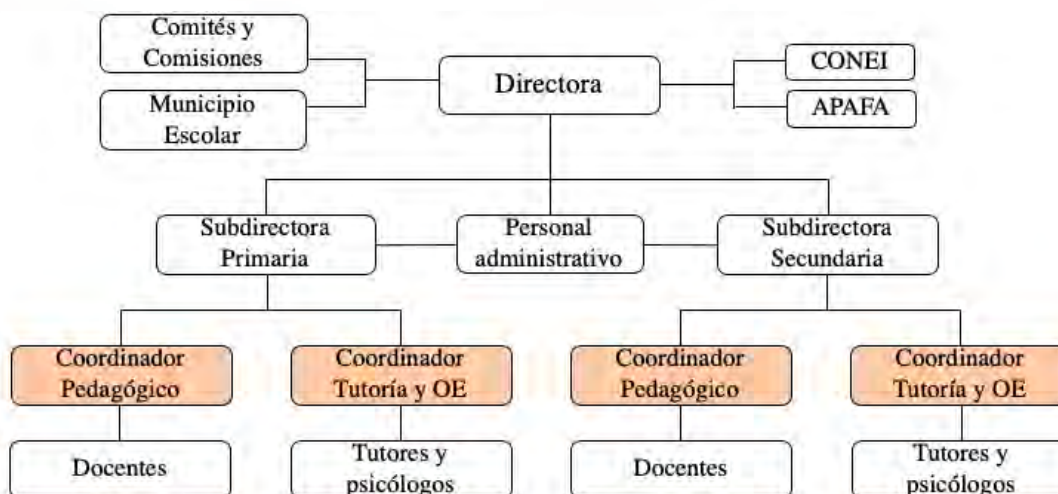


Figura 5. Nuevo Organigrama de la Institución Educativa. Los nuevos cargos figuran resaltados.

7.3 Taller de Liderazgo y Coaching a los Líderes Pedagógicos

Continuando con el área de Gestión Estratégica, la revisión de la literatura evidencia la importancia del liderazgo en la gestión de una institución educativa. En ese sentido, elementos como la orientación y motivación ayudan al cumplimiento y movilización de metas, siendo las pedagógicas aquellas que en una IE ayudarán a lograr mejoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Una de estas metas, y principal labor del equipo directivo, es realizar monitoreo y acompañamiento a los docentes. De acuerdo a los resultados de la presente consultoría, el porcentaje de cumplimiento del mismo es bajo. Además, existe una percepción negativa de algunos docentes hacia los directivos y poco compromiso de una parte del profesorado, debido a esto, es necesario que el equipo directivo mejore sus competencias de liderazgo. De esta forma pueden fortalecer su imagen como líderes de la institución para guiar al equipo docente y mejorar el desempeño de los mismos, y por ende la calidad de la educación en el colegio. Consecuentemente, se propone que el equipo directivo, y los líderes pedagógicos que se consideren importantes, participen de un taller de liderazgo y coaching.

Al inicio del año escolar, el equipo directivo prepara los documentos que serán la base para el trabajo que se realizará durante el año. Esa época sería el momento propicio para realizar el taller, el cual podría constar de tres bloques temáticos que se realizarían en 12 horas, y se distribuirían en tres (3) días de cuatro (4) horas cada uno. En el primer bloque, se trabajarían los siguientes temas: (a) autoconocimiento y desarrollo personal, (b) el coaching como herramienta de desarrollo, y (c) herramientas de autodiagnóstico. En el segundo bloque se profundizaría sobre (a) el proceso de coaching, (b) las competencias del coach, y (c) el liderazgo y el coaching de equipos. Finalmente, en el tercer bloque, se presentarían los temas (a) inteligencia emocional, (b) pensamiento crítico, y (c) motivación de equipos (Whetten & Cameron, 2011; Harvard Business Review, 2015). Este taller podría

ser dictado por una institución calificada en el tema, y de asignarse un nuevo directivo se sugiere su inscripción en un taller similar.

7.4 Gestión Eficiente del Tiempo

Complementando lo anterior, en el área de Gestión Estratégica, el análisis evidenció que uno de los resultados más resaltantes sobre el monitoreo al docente por parte de los directivos, es la baja tasa de cumplimiento del mismo. Con el objetivo de cumplir con el plan propuesto al inicio del año escolar, es importante realizar una gestión eficiente del tiempo en cada una de las actividades que el equipo directivo y los docentes tienen como responsabilidades. A continuación, se presentarán cinco recomendaciones que ayudarán a manejar mejor el tiempo (Rivera, Morales, Toledo, Resto, Vega, Rodríguez & Ocana, 2019; Taboada, 2015):

- Al inicio del día, dedicar unos minutos a la planificación de las tareas del día. De preferencia, escribir las tareas y determinar la cantidad de tiempo que tomará y en qué momento se pueden realizar.
- Durante la planificación, además, se puede identificar las actividades que demandan más tiempo y reservar un momento específico para realizarlas. Por ejemplo, las reuniones, que constantemente pueden llegar a interrumpir las tareas del día. Para evitar esa situación es importante detectarla y al comenzar, o antes si es posible, establecer el objetivo de la misma y el tiempo que tomará.
- Las tareas se deben priorizar, entre importantes o urgentes, de tal forma que se tenga claro cuáles se deben realizar primero. Para esto se puede emplear una matriz de priorización, la cual es una herramienta que posibilita elegir, sobre la base de criterios, las actividades más importantes y por lo tanto favorece la toma de decisiones (Gallardo, 2018). Las tareas que se consideren pueden ser calificadas con la siguiente escala: (a) muy importante, (b) importante, (c) neutral, (d) poco

importante, (e) sin importancia. Los valores correspondientes a la escala, serían 5, 4, 3, 2, y 1, respectivamente.

- Es importante reservar tiempo para alguna situación que pueda surgir de imprevisto, para las mismas solo se debería disponer de unos 30 minutos.
- Es importante disponer de espacios de descanso, por ejemplo unos cinco o diez minutos cada dos horas.

Las recomendaciones presentadas son aspectos básicos en la gestión del tiempo que ayudarán al equipo directivo a planificar sus actividades diarias; sin embargo, para que sea más sencillo la creación del hábito, es importante que la persona escoja a un responsable de realizar el monitoreo del cumplimiento de la planificación. De esa forma, se pueden proponer, además, nuevas acciones y propuestas de mejora para optimizar el tiempo de las tareas.

7.5 Implementación de Google Suite

En el área de Sistemas de Información y Tecnología, con el objetivo de realizar el monitoreo del trabajo docente en el aula, es importante que el equipo directivo cuente con herramientas que les permitan una comunicación eficiente y directa con los docentes.

Además, es necesario que puedan manejar diferentes instrumentos que les permitan compartir recursos relevantes con los docentes, tanto sobre la institución como material pedagógico que los ayude a mejorar su práctica en el aula, y así se gestione eficientemente la información en el colegio. Como evidencia la revisión de la literatura, las herramientas tecnológicas facilitan la dinámica y el trabajo colaborativo en el trabajo y entre las suites que ofrece una variedad de aplicaciones que se pueden emplear en el campo educativo, como es el caso de *Google Apps for Education*. En ese sentido, se recomienda que el equipo directivo y los docentes de la institución educativa implementen G Suite en el

trabajo, sobre todo aplicaciones como Gmail, Calendar, Drive, Docs, Slides, Sheets, Forms, Sites y Keep.

Antes de la implementación, los directivos y docentes deberán participar de un taller, en el cual aprenderán a utilizar las herramientas mencionadas. Se recomienda que este tenga una duración de 12 horas, las cuales se pueden distribuir en dos o tres días, de acuerdo a la disponibilidad de los participantes. Para facilitar el desarrollo del taller, este puede dividirse en tres bloques temáticos. En el primer bloque, se presentarán las ventajas de utilizar Gmail, Calendar y Drive, los dos primeros para organizar los mensajes y planificar las reuniones con otros docentes o con miembros del equipo directivo, y Drive para almacenar y compartir material informativo, tanto sobre la institución como textos o material didáctico. En el segundo bloque, se presentarán los beneficios de emplear Docs, Slides y Sheets para la organización del trabajo administrativo en el colegio y los participantes podrán aprender aspectos básicos del uso de las herramientas. Finalmente, en el tercer bloque, se enseñará a emplear Forms para, por ejemplo, la realización de encuestas; Sites, para crear sitios web para algún proyecto o con información para los docentes; y Keep, para organizar las actividades pendientes. Este taller será realizado por profesionales en el tema, como la empresa EdTech Perú. En caso sea necesario, los docentes expertos podrán replicar el taller.

Luego del taller, el equipo directivo, y las personas que consideren pertinentes, deberán evaluar en qué procesos o proyectos se pueden emplear las herramientas, de tal forma que se pueda realizar un plan de implementación por etapas. En la primera etapa, se identificarán aquellos procesos y proyectos que requieren el apoyo de las herramientas para optimizar el trabajo. En la segunda etapa, se elegirán responsables o líderes, según el criterio del equipo directivo, con el objetivo que guíen los equipos. Es importante que las personas elegidas conozcan la herramienta con la que se trabajará y puedan establecer las

fechas y tareas del plan. En la tercera etapa, cada responsable o líder se encarga de monitorear la implementación de la herramienta en el plan que tiene a cargo para ver los resultados del mismo. Finalmente, cada responsable o líder, en base al monitoreo y retroalimentación recibida, realizará una evaluación para ver las necesidades del equipo o las mejoras necesarias para continuar optimizando el uso de las herramientas G Suite en la institución educativa.

Cabe mencionar que específicamente para el proyecto de monitoreo y acompañamiento docente, se recomienda utilizar las siguientes herramientas: Gmail, Calendar, Keep, Drive y Sheet.

7.6 Desarrollo de Grupos de Interaprendizaje (GIA)

Por otro lado, en referencia al sector educativo, los círculos o grupos de interaprendizaje (GIA) son espacios en los cuales los profesores reflexionan y socializan buenas prácticas desarrolladas en las clases. De acuerdo a la Dirección de Formación Docente en Servicio (DIFODS) del Ministerio de Educación (2018) esta es una “estrategia formativa dirigida a docentes, donde se propicia el intercambio de experiencias y de reflexión colectiva que progresivamente se orienta hacia la construcción progresiva de comunidades profesionales de aprendizaje (CPA)” (p. 13). Considerando que es una acción colectiva de aprendizaje (Valiño, Soto, Peceros, Vásquez, & Weber, 2005), este es un momento privilegiado para que los docentes se enriquezcan mutuamente, y para que los directivos conozcan y valoren la labor que ellos realizan en el aula. Esto contribuirá a optimizar el poco tiempo que tienen los directivos para acompañar a los docentes y observar las clases, siendo una instancia de monitoreo colectivo.

Complementando las tres observaciones que dictamina el Ministerio de Educación, se pueden desarrollar dos GIA enfocadas en el trabajo en el aula. Considerando que las observaciones se realizan al inicio, a la mitad (de proceso), y al final del año, se podría

realizar una antes y otra posterior a la observación de proceso. Asimismo, en caso de sobrecarga de trabajo por sus otras funciones, los directivos podrían realizar un GIA más en reemplazo de la observación de proceso. De este modo, se asegura un monitoreo constante del docente, priorizando lo que se realiza en las horas de clase.

Además, es importante compartir prácticas alineadas a los desempeños de las rúbricas de observación de clases: (a) involucramiento activo de los estudiantes en el proceso de aprendizaje; (b) promoción del razonamiento, creatividad y/o el pensamiento crítico; (c) evaluación del progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar la enseñanza; (d) propiciación de un ambiente de respeto y proximidad; y (e) la regulación positiva del comportamiento de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2018b). Ello asegura que los GIA colaboren al monitoreo del trabajo docente en el aula, ayudando a que el profesor sea más consciente de lo que se espera en una sesión de clase.

En referencia a la dinámica de la reunión, esta debe ser dirigida por la Subdirectora correspondiente o la Directora, o aquel docente que ellas consideren pertinente. Debe tener una duración de cuatro horas y una cantidad máxima de 20 docentes, pudiendo tener la siguiente secuencia de preparación y desarrollo (DIFODS, 2018):

1. Coordinación en el equipo directivo de los temas del GIA, lo cual implica haber realizado las observaciones de clases de inicio de año.
2. Coordinación con los docentes que compartirán experiencias, acompañándolos en el proceso de preparación.
3. Realización del GIA, el cual debe tener un inicio, explicando el propósito y la dinámica del mismo; un desarrollo, en el cual los docentes asignados presentan sus experiencias o testimonios, motivando el análisis de la situación, la identificación de los supuestos que condicionan el éxito, la identificación de oportunidades de mejora, y la construcción de nuevos significados sobre la

práctica pedagógica; y un cierre, sintetizando lo aprendido, y formulando acuerdos y compromisos.

4. Registro de la información en un acta, y evaluación de las mejoras en las posteriores observaciones de clase.

Consecuentemente, los directivos tendrán un insumo más para monitorear el trabajo docente en el aula, siendo un apoyo a las observaciones de clase, y a la sobrecarga de funciones.

7.7 Jornada sobre la Importancia del Monitoreo Docente

Continuando con el sector educativo, y considerando que los responsables directos del monitoreo docente tienen una alta carga de funciones y tareas, que conllevan a la poca disponibilidad para las labores pedagógicas, es necesario un cambio en la priorización de sus funciones. Tal como se explicó en la revisión de la literatura, el monitoreo de los profesores en el aula es clave para la mejora de los resultados de aprendizaje. Por ello, se propone una jornada de reflexión y trabajo en la importancia de ello dirigido a los directivos y los líderes pedagógicos que ellos consideren pertinente.

Durante las vacaciones de los estudiantes, los directivos y profesores tienen una semana de preparación para el año escolar. Este es un tiempo propicio para desarrollar la reflexión y trabajo sobre el monitoreo dirigido por los consultores de la presente tesis. La jornada debe tener cuatro momentos claves: (a) presentación de los resultados sobre el monitoreo del trabajo docente en el aula en la IE, e importancia de su realización; (b) trabajo en la priorización de las funciones de los directivos; (c) explicación del acompañamiento pedagógico y las rúbricas de observación de aula; y, (d) trabajo en la calendarización y el comunicado a los profesores.

Respecto a lo primero, los directivos deben tomar conciencia que la mayor carencia en la IE es el monitoreo docente en el aula. Luego de revisar la literatura, se puede afirmar

que ello es una prioridad en la gestión escolar, teniendo un lugar privilegiado la observación de las clases. Esta primera parte debe tener un carácter informativo, cuestionando la forma de proceder de los directivos de la IE. Consecuentemente, se trabajará en la priorización de sus funciones, buscando que internalicen la importancia que tiene el acompañamiento pedagógico centrado en el aula.

Posteriormente, se debe presentar la secuencia del acompañamiento pedagógico, las rúbricas de observación de aula del Ministerio de Educación y los pasos para su aplicación. Ello busca recordar a los directivos las herramientas que tienen a disposición, siendo importante que las comprendan en sus elementos fundamentales. Finalmente, se debe trabajar en dos aspectos: (a) la calendarización del acompañamiento y las observaciones del aula, dividiendo la responsabilidad de cada profesor por directivo, (b) la forma como los directivos comunicarán a los profesores que este año habrá una priorización en el acompañamiento pedagógico y las observaciones de clase. En ese sentido, es relevante concientizar a los profesores en la importancia del tema mencionado; sin embargo, esto debe ser trabajado por los directivos, empoderándose de la situación.

7.8 Matriz Iniciativas de Solución y Causas

Para explicitar cómo las iniciativas responden al problema clave que es la falta de monitoreo del trabajo docente en el aula, se presenta la siguiente matriz (ver Tabla 26). Ella enumera las iniciativas, marcando las causas a las que responden. De este modo, la IE mejorará en el acompañamiento docente, demandando un plan de implementación.

7.9 Matriz de Priorización de Soluciones

Finalmente, se desarrolla la matriz de priorización de soluciones, tomando como modelo la guía desarrollada por la University of Illinois (2015). Para ello, se determinan cuatro criterios en una escala del 1 al 5: (a) facilidad de implementación, donde 1 es muy difícil de implementar, y 5, muy fácil; (b) permanencia de la solución, donde 1 es temporal,

y 5, permanente; (c) impacto de la solución, donde 1 es de impacto bajo, y 5, alto; y, (d) costo de la solución, siendo 1 de alto costo, y 5 bajo. Aquellas iniciativas con el puntaje más alto son las soluciones más valiosas y prioritarias (ver Tabla 27).

Tabla 26

Matriz de Iniciativas de Solución y Causas

Iniciativas de Solución	1. Uso del balance scorecard para la planificación estratégica	2. Cambio en la estructura organizacional	2. Taller de liderazgo y coaching a los líderes pedagógicos	3. Gestión eficiente del tiempo	4. Implementación de GSuite	5. Desarrollo de grupos de interaprendizaje	6. Jornada sobre la importancia del monitoreo docente
Causas							
Falta de personal administrativo y pedagógico		X	X		X	X	
Percepción negativa por algunos docentes del apoyo de los directivos			X				
Bajo cumplimiento en observación de clases	X	X		X	X	X	X
Poco acompañamiento y pocas actividades de fortalecimiento docente	X	X		X		X	X
Poca disponibilidad de los directivos para las labores estratégicas y pedagógicas		X		X		X	X
Falta de claridad en sistema de comunicación					X		
Falta de presupuesto		X			X	X	
Dificultades en las relaciones interpersonales			X			X	

Tabla 27

Matriz de Priorización de Soluciones

Iniciativas de Solución	Facilidad implementación	Permanencia	Impacto	Costo	Total
1. Uso del balance scorecard para la planificación estratégica	2	3	3	4	3
2. Cambio en la estructura organizacional	1	5	5	5	4
3. Taller de liderazgo y coaching a los líderes pedagógicos	1	5	5	1	3
4. Gestión eficiente del tiempo	2	4	4	5	3.75
5. Implementación de GSuite	1	5	4	3	3.25
6. Desarrollo de grupos de interaprendizaje	5	4	5	4	4.75
7. Jornada sobre la importancia del monitoreo docente	4	2	4	4	3.5

7.10 Conclusión

A modo de conclusión, se han determinado siete iniciativas de solución que buscan responder a las causas del problema clave. Estas son, en orden de prioridad: (a) desarrollo de grupos de interaprendizaje, (b) cambio en la estructura organizacional, (c) gestión eficiente del tiempo, (d) jornada sobre la importancia del monitoreo docente, (e) implementación de GSuite, (f) taller de liderazgo y coaching a los líderes pedagógicos, y (g) uso del balance scorecard para la planificación estratégica. Cabe resaltar que estas iniciativas responden íntegramente a las causas determinadas, en base a los aspectos de la revisión de la literatura analizados.

Capítulo VIII: Plan de Implementación

Para implementar las iniciativas de solución que darán respuesta a la problemática diagnosticada, es importante (a) especificar el objetivo de largo plazo y los de corto plazo, (b) asignar recursos, (c) determinar un sistema de monitoreo de los objetivos eficiente (D'Alessio, 2016) y (d) desarrollar la secuencia de actividades en el tiempo.

8.1 Objetivos

Cabe precisar que, es necesario dividir la visión compartida de la institución, pues en esta se encuentra integrada la misión. De este modo la misión es la siguiente:

Somos la institución educativa con personal docente empoderado en el enfoque por competencias, con estudiantes competentes, críticos, reflexivos y creativos capaces de afrontar los desafíos en diferentes contextos y que aporten al desarrollo de la comunidad y la reducción de riesgos, uso de las tecnologías de la información y la comunicación, el inglés como lengua globalizadora, con responsabilidad social y ambiental, practica valores, principalmente con respeto, responsabilidad y valoración de las diferencias individuales de sus semejantes, con padres de familia comprometidos en la tarea de la formación integral de sus hijos (Institución Educativa Unión Pública, 2019b, § 3.1, párr. 1).

Por su parte, la visión es:

Ser reconocidos, el 2024, como una de las mejores Instituciones Educativas Públicas a nivel de la UGEL 06 de Lima Metropolitana con una gestión directiva eficiente de acuerdo a los procesos de gestión educativa (Institución Educativa Unión Pública, 2019b, § 3.1, párr. 1).

Las iniciativas propuestas en la presente consultoría se implementarían hasta el 2021. En este sentido, para el seguimiento y control de las alternativas se proponen objetivos, los cuales se alinean a la misión y visión de la IE. Se estima que luego de la

implementación de las iniciativas se logrará el objetivo del monitoreo del trabajo docente al 2022 (OLP4). Ello tendrá un correlato directo en el aprendizaje (OLP1). Los objetivos a largo plazo propuestos se presentan a continuación.

OLP1: Para el 2022, la institución educativa mejora el nivel de aprendizaje de los estudiantes logrando aumentar el porcentaje de nivel satisfactorio en primaria y secundaria.

OLP2: Para el 2022, la institución educativa cuenta con recursos humanos y tecnológicos que soportan la gestión de los directivos. En el 2019, la institución no cuenta con coordinadores ni herramientas tecnológicas.

OLP3: Para el 2022, el equipo directivo de la institución fortalece sus competencias de gestión y liderazgo, alcanzando un resultado aprobatorio en la evaluación de desempeño de los directivos. En el 2019, un integrante del equipo directivo no logró un resultado aprobatorio.

OLP4: Para el 2022, el equipo directivo realiza un monitoreo del trabajo docente eficiente. En el 2019, solo se realizó el 10% de las observaciones de aula programadas.

Respecto a los objetivos de corto plazo (OCP), estos se desprenden de los objetivos de largo plazo, considerando pequeños pasos en el tiempo para su logro, siendo desafiantes, medibles, cuantitativos, temporales, y congruentes (D'Alessio, 2016). Para este punto, es importante recalcar que son, en total, 38 docentes en secundaria y 27 en primaria, y, de acuerdo al instrumento empleado en la presente consultoría, los directivos deben realizar dos visitas por docente, lo cual implica 76 en secundaria y 54 en primaria. Los objetivos de corto plazo (OCP) se presentan en la Tabla 28.

Cabe precisar que los resultados esperados de los objetivos de corto plazo tienen como referencias la información del Plan Anual de Trabajo 2019 (Institución Educativa

Pública, 2019a) y del Proyecto Educativo Institucional (Institución Educativa Pública, 2019b).

Tabla 28

Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
<p>OLP1: Para el 2022, la institución educativa mejora el nivel aprendizaje de los estudiantes logrando aumentar el porcentaje de nivel satisfactorio en primaria y secundaria.</p>	<p>OCP1.1: Para el 2020, el 85% de los estudiantes de cuarto grado del nivel primaria obtienen el nivel satisfactorio en el área de comunicación y 65% en matemática en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). Cada año, se incrementa en 2 puntos porcentuales.</p> <p>OCP1.2: Para el 2020, el 35% de los estudiantes de segundo grado del nivel secundaria obtienen el nivel satisfactorio en el área de comunicación, 25% en matemática y 29% en ciencias sociales en la ECE. Cada año, se incrementa en 4 puntos porcentuales.</p>
<p>OLP2: Para el 2022, la institución educativa cuenta con recursos humanos y tecnológicos que soportan la gestión de los directivos. En el 2019, la institución no cuenta con coordinadores ni herramientas tecnológicas.</p>	<p>OCP2.1: Para el 2021, la institución educativa cuenta con coordinadores para cada nivel, los cuales permanecen hasta el 2022.</p> <p>OCP2.2: Para el 2020, el equipo directivo y los docentes reciben una capacitación en GSuite. Para el 2021, por lo menos integran Drive, GMail, Calendar, Sheets y Docs, esto permanece hasta el 2022.</p>
<p>OLP3: Para el 2022, el equipo directivo de la institución fortalece sus competencias de gestión y liderazgo, alcanzando un resultado aprobatorio en la evaluación de desempeño de los directivos. En el 2019, un integrante del equipo directivo no logró un resultado aprobatorio.</p>	<p>OCP3.1: Para el 2020, todos los miembros del equipo directivo están certificados en el uso del instrumento Rubricas de Observación de Aula del Ministerio de Educación.</p> <p>OCP3.2: Para el 2021, el equipo directivo posee una certificación en liderazgo y coaching.</p> <p>OCP3.3: Para el 2021, el equipo directivo obtiene un puntaje igual o superior a 3 en la Evaluación de Desempeño del Directivo del Ministerio de Educación. Esto permanece en las próximas evaluaciones del Ministerio.</p>
<p>OLP4: Para el 2022, el equipo directivo realiza un monitoreo del trabajo docente eficiente. En el 2019, solo se realizó el 10% de las observaciones de aula programadas.</p>	<p>OCP4.1: En el 2020, el equipo directivo realiza al menos 30% de las observaciones programadas de desempeño docente en aula, sistematizando resultados y desarrollando planes de mejora. En el 2021, se realizan al menos 50% de las observaciones programadas; mientras que, en el 2022, al menos 90%.</p> <p>OCP4.2: En el 2020, el equipo directivo realiza dos Grupos de Interaprendizaje anuales, planificando su desarrollo y formulando compromisos. Este objetivo debe permanecer hasta el 2022.</p>

8.2 Recursos

Los recursos son herramientas de entrada que se utilizan para poder gestionar los distintos procesos que tiene una organización. De acuerdo a D'Alessio (2016), estos pueden

ser: (a) financieros, (b) humanos, (c) tangibles, y (d) tecnológicos. A continuación, se proponen los recursos más urgentes y necesarios a considerar para poder gestionar las iniciativas antes mencionadas.

En referencia a los recursos financieros, tres iniciativas demandan realizar un presupuesto: (a) el taller de liderazgo y coaching a los líderes pedagógicos, (b) la implementación de Gsuite, y (c) el cambio en la estructura organizacional. Analizando la viabilidad de la implementación se propone que el taller de liderazgo y coaching sea realizado en un centro de estudios que desarrolla el curso al respecto. Como por ejemplo el curso de capacitación en liderazgo y coaching empresarial (Pontificia Universidad Católica del Perú, s.f.).

Por otro lado, en referencia a la implementación de GSuite, se solicitó una cotización a la empresa EdTech Perú (<https://www.edtechperu.org/>), contabilizando 20 horas de capacitación inhouse para 20 personas de la institución. Tanto para el taller de liderazgo como para el de G Suite, en caso no se recaude la suma necesaria, se podría buscar una organización que brinde el servicio como parte de su programa de responsabilidad social.

Respecto a las cuatro nuevas plazas, se tomó en cuenta la Ley de Reforma Magisterial (“Ley de Reforma,” s.f.), considerando la cuarta escala magisterial en una jornada de trabajo de 40 horas más la bonificación del cargo. Cabe precisar que este último gasto debe ser asumido por la UGEL y el Ministerio de Educación. En la Tabla 29, se presentan el presupuesto necesario para el plan de implementación.

Tabla 29

Presupuesto para el Plan de Implementación

Iniciativa	Requerimiento	Participantes	Monto	Responsable del pago	Total
Taller de liderazgo y coaching a líderes pedagógicos	Curso especializado	Directora Dos Subdirectoras	S/ 1,900 por persona	IE	S/ 5,700
Implementación de GSuite	Capacitación por EdTech Perú	20 miembros de la institución	S/ 250 por hora	IE	S/ 5,000
Cambio en la estructura organizacional	Cuatro plazas con cargos jerárquicos	No aplica	S/ 4,113 mensual por plaza	UGEL / MINEDU	S/197,424 anual

Finalmente, se debe precisar que la institución educativa cuenta con un aula de innovación, internet y recursos educativos que proporciona el Ministerio de Educación, y se complementa con los equipos dados por Fundación Telefónica. De este modo, la Tabla 30 sintetiza todos los recursos necesarios para el presente plan.

Tabla 30

Recursos Totales para las Iniciativas

Iniciativas	Objetivos de corto plazo	Recursos			
		Financiero	Tangible	Humano	Tecnológico
Cambio en la estructura organizacional	OCP2.1	S/ 197,424	-	Cuatro nuevas plazas	-
Desarrollo de grupos de interaprendizaje	OCP4.2	-	Materiales y útiles de oficina	Directores Coordinadores Pedagógicos	Microsoft Office, Internet, computadoras
Gestión eficiente del tiempo	OCP3.2	-	Plan anual de trabajo	Directores	Internet, GSuite, celulares
Jornada sobre la importancia del monitoreo docente	OCP4.1	-	Informe de resultados tesis	Equipo tesis	Internet, GSuite, computadoras, proyector
Implementación del GSuite	OCP2.2	S/ 5,000	-	EdTech Perú	Internet, GSuite, computadoras, proyector
Taller de liderazgo y coaching a los líderes pedagógicos	OCP3.2	S/ 5,700	-	Capacitador	-
Uso del Balance Scorecard para la planificación estratégica	Todos los OCP	-	Plan anual de trabajo	Directores	Internet, GSuite, Microsoft Office

Es importante mencionar que la institución educativa no cuenta con recursos financieros suficientes. Por ello, entre el 2020 y 2021, es necesario gestionar el modo más idóneo para adquirir S/ 10,700 y cumplir el plan. Una posibilidad es solicitarlo a la Dirección Regional de Lima Metropolitana a través de su Formulario Único de Trámites (Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, s.f.), consultando la viabilidad a la UGEL 06. Además, de acuerdo al Decreto Supremo 028-2007-ED vigente, la IE puede recaudar recursos propios según los siguiente conceptos: (a) donaciones de personas naturales o jurídicas, y (b) ingresos provenientes de actividades productivas y empresariales. Finalmente, una última opción es mediante la responsabilidad social de algunas empresas que brinden esos servicios.

8.3 Sistema de Monitoreo

Luego de haber definido los objetivos de corto plazo y las iniciativas, se pueden precisar los elementos del Balance Scorecard (ver Tabla 31). En la perspectiva de resultados, se considera el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes, tanto para primaria como secundaria. Con respecto a la perspectiva del cliente, se toma en cuenta el liderazgo del equipo directivo para atender las necesidades de los docentes y la gestión de la institución educativa, lo cual será medido mediante el certificado. En referencia a la perspectiva de los procesos internos, se determina el cambio en la estructura organizacional y la implementación de las herramientas de soporte para la gestión.

Finalmente, en relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno se precisa la importancia de la obtención del certificado de manejo del instrumento Rúbricas de Observación de Aula del Ministerio de Educación. Asimismo, se considera que el equipo directivo realice una autoevaluación sobre su desempeño utilizando el conjunto de instrumentos que conforman la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos, los que

fueron utilizados en la presente consultoría. Ello debe estar acompañado de una creciente mejora en el porcentaje de observaciones de aula ejecutadas y los grupos de interaprendizaje realizados.

8.4 Secuencia de Actividades

Habiendo determinado los objetivos, recursos y el sistema de monitoreo, es importante secuenciar las actividades del plan de implementación en el tiempo. El Apéndice B delimita el Gantt de las actividades del plan alineado a los objetivos de corto plazo para el 2020. Cabe decir que el equipo directivo deberá planificar las acciones en los años subsiguientes.

8.5 Conclusiones

A modo de conclusión, el plan de implementación exige delimitar con claridad los objetivos de largo plazo y los objetivos de corto plazo en referencia al problema clave y el análisis realizado. El presente capítulo alinea las iniciativas propuestas a los objetivos de corto plazo, asignándoles recursos, y establece un sistema de monitoreo en base a responsables, indicadores y unidades de medida.

Además, se establece la secuencia de actividades en el tiempo. Esto se realizó en base a los objetivos de corto plazo, sobre los que se delimitaron las tareas específicas. De este modo, la presente consultoría propone un plan para responder al problema clave, abordando las causas analizadas, y proponiendo soluciones en base a la literatura investigada.

Tabla 31

Balanced Scorecard del Plan de Implementación

Perspectiva de resultados				
Objetivos	Iniciativas	Responsables	Indicador	Unidad
OCP1.1: Para el 2020, el 85% de los estudiantes de cuarto grado del nivel primaria obtienen el nivel satisfactorio en el área de comunicación y 65% en matemática en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). Cada año, se incrementa en 2 puntos porcentuales.	Uso del balance scorecard para la planificación estratégica	Directora Subdirectora Primaria Coordinadora Pedagógica	Nivel satisfactorio en Evaluación Censal de Estudiantes	% del total de alumnos
OCP1.2: Para el 2020, el 35% de los estudiantes de segundo grado del nivel secundaria obtienen el nivel satisfactorio en el área de comunicación, 25% en matemática y 29% en ciencias sociales en la ECE. Cada año, se incrementa en 4 puntos porcentuales.	Uso del balance scorecard para la planificación estratégica	Directora Subdirectora Secundaria Coordinadora Pedagógica	Nivel satisfactorio en Evaluación Censal de Estudiantes	% del total de alumnos
Perspectiva del cliente				
Objetivos	Iniciativas	Responsables	Indicador	Unidad
OCP3.2: Para el 2021, el equipo directivo posee una certificación en liderazgo y coaching.	Taller de liderazgo y coaching en Centrum Gestión eficiente del tiempo	Directora	Certificado emitido	#
Perspectiva de los procesos internos				
Objetivos	Iniciativas	Responsables	Indicador	Unidad
OCP2.1: Para el 2021, la institución educativa cuenta con coordinadores para cada nivel, los cuales permanecen hasta el 2022.	Cambio en la estructura organizacional	Directora y Subdirectoras	Plazas obtenidas	#
OCP2.2: Para el 2020, el equipo directivo y los docentes reciben una capacitación en GSuite. Para el 2021, por lo menos integran Drive, GMail, Calendar, Sheets y Docs, esto permanece hasta el 2022.	Implementación de GSuite	Directora y Subdirectoras Docentes asistentes	Certificados Aplicaciones	Documento emitido #

utilizadas

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno				
Objetivos	Iniciativas	Responsables	Indicador	Unidad
OCP3.1: Para el 2020, todos los miembros del equipo directivo están certificados en el uso del instrumento Rubricas de Observación de Aula del Ministerio de Educación.	Uso del balance scorecard para la planificación estratégica	Directora	Certificado instrumento Rúbricas de Subdirectora secundaria	Documento emitido
OCP3.3: Para el 2021, el equipo directivo obtiene un puntaje igual o superior a 3 en la Evaluación de Desempeño del Directivo del Ministerio de Educación. Esto permanece en las próximas evaluaciones del Ministerio.	Uso del balance scorecard para la planificación estratégica	Directora y Subdirectoras	Resultado de la Evaluación de Desempeño del Directivo	Puntaje obtenido
OCP4.1: En el 2020, el equipo directivo realiza al menos 30% de las observaciones programadas de desempeño docente en aula, sistematizando resultados y desarrollando planes de mejora. En el 2021, se realizan al menos 50% de las observaciones programadas; mientras que, en el 2022, el 90%.	Jornada sobre la importancia del monitoreo docente	Directora, Subdirectoras y Coordinadores Pedagógicos	Observaciones ejecutadas	% del total
OCP4.2: En el 2020, el equipo directivo realiza dos Grupos de Interaprendizaje anuales, planificando su desarrollo y formulando compromisos. Este objetivo debe permanecer hasta el 2022.	Desarrollo de grupos de interaprendizaje	Directora, Subdirectoras y Coordinadores Pedagógicos	GIA's ejecutados	#

Capítulo IX: Resultados Esperados

Posterior a explicar el plan de implementación, enunciando objetivos y recursos, y especificando el sistema de monitoreo y la secuencia de las actividades, es pertinente describir los resultados esperados del plan. En ese sentido, debe considerarse el logro de los objetivos de largo plazo, considerando los indicadores y unidades de medida de los objetivos de corto plazo. Asimismo, debe considerarse la respuesta a las causas diagnosticadas mediante las iniciativas propuestas (ver Tabla 32).

Tabla 32

Resultados Esperados

Objetivo de largo plazo	Situación actual	2022
OLP1: Para el 2022, la institución educativa mejora el nivel aprendizaje de los estudiantes logrando aumentar el porcentaje de nivel satisfactorio en primaria y secundaria.	El promedio de los últimos años es 85% en comunicación y 65% en matemática, para el nivel primaria; y, 35% en comunicación, 25% en matemática y 29% en ciencias sociales, para el nivel secundaria.	El 89% de los estudiantes logran nivel satisfactorio en comunicación, 69% en matemática, para el nivel primaria; y, 43% en comunicación, 33% en matemática y 37% en ciencias sociales, para el nivel secundaria.
OLP2: Para el 2022, la institución educativa cuenta con recursos humanos y tecnológicos que soportan la gestión de los directivos. En el 2019, la institución no cuenta con coordinadores ni herramientas tecnológicas.	Falta de claridad del sistema de comunicación No se cuenta con coordinadores por nivel	Mejora en la comunicación, implementando GSuite, específicamente Drive, Gmail, Calendar, Sheets y Docs. Se cuenta con coordinadores para cada nivel que soportan la gestión de los directivos.
OLP3: Para el 2022, el equipo directivo de la institución fortalece sus competencias de gestión y liderazgo, alcanzando un resultado aprobatorio en la evaluación de desempeño de los directivos. En el 2019, un integrante del equipo directivo no logró un resultado aprobatorio.	Falta de priorización y disponibilidad de tiempo para las labores pedagógicas por parte de los directivos Percepción negativa de los docentes sobre el apoyo recibido para su planificación Subdirectora de secundaria no tiene certificado en el instrumento Rúbricas de Observación de Aula	Mejora en la gestión del tiempo Uso del Balance Scorecard para el monitoreo de los directivos Mejora en el liderazgo y coaching de los directivos Subdirectora de secundaria tiene el certificado en el instrumento
OLP4: Para el 2022, el equipo directivo realiza un monitoreo del trabajo docente eficiente. En el 2019, solo se realizó el 10% de las observaciones de aula programadas.	Cumplimiento de 10% de las observaciones programadas Se analizan resultados y se hacen planes de mejora Se realizan GIA's, aunque no de forma sistemática y planificada	Cumplimiento de al menos 90% de observaciones programadas Continúan analizando resultados y haciendo los planes de mejora Se realizan 2 GIA's anuales que motivan el monitoreo

9.1 Conclusiones

A modo de conclusión, debe afirmarse que los objetivos y las iniciativas propuestas buscan responder al problema clave y sus causas. De este modo, la IE pública podrá mejorar la situación actual al 2022. Asimismo, es pertinente precisar que el logro de los resultados esperados depende del compromiso de los directivos para implementar el plan propuesto. Esto no solo significa realizar las acciones específicas, sino poner en práctica, implementar y hacer seguimiento a lo aprendido en las jornadas y talleres que impliquen el presente plan. Cabe resaltar que, la presente consultoría tendrá un efecto que beneficiará el área administrativa y académica.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente, deben presentarse las conclusiones y recomendaciones de la presente consultoría en la institución educativa.

10.1 Conclusiones

1. Respecto al análisis interno, la institución educativa goza de buena imagen ante la comunidad y la UGEL 06, destacando los resultados de los estudiantes en la Evaluación Censal del MINEDU y contando con directivos con estudios de posgrado. Asimismo, cuenta con alianzas estratégicas, como con Fundación Telefónica y la Universidad Cesar Vallejo, teniendo un aula de innovación con tablets y practicantes de Psicología en el Psicopedagógico. Sin embargo, el equipo directivo tiene grandes desafíos. Hay desorden en los instrumentos de gestión y poca claridad en las relaciones jerárquicas, faltando un sistema de información y comunicación formal. Además, hay una sobrecarga de funciones en los directivos y en el personal docente, y hay un presupuesto básico que no permite abordar otras iniciativas de mejora.
2. En referencia al análisis externo, la IE tiene oportunidades de mejora con el nuevo Currículo Nacional y con la estabilidad económica en el Perú. Más aún, la asistencia escolar ha mejorado, siendo la transformación digital y las tecnologías emergentes apoyados por el Ministerio de Educación. Sin embargo, la IE tiene diversas amenazas, ya que no ha habido una apuesta económica clara por la educación por parte del Estado Peruano en los últimos años. Además, el amplio marco normativo amenaza el cumplimiento y ejecución de los procesos de gestión, faltando capacitación docente en el Nuevo Currículo Nacional y competencias digitales.
3. El problema clave identificado es la falta de monitoreo del trabajo docente en el aula, el cual forma parte de la gestión y liderazgo de los directivos. Para profundizar

en este, se desarrolló un análisis cualitativo realizando ocho entrevistas a personas claves en la institución en base al modelo de las 7 S's de McKinsey; y, un análisis cuantitativo empleando el instrumento del Ministerio de Educación que valora el liderazgo en la gestión escolar y el desempeño en cargos directivos.

4. Las causas del problema clave son las siguientes: (a) la falta de personal administrativo y pedagógico, (b) la percepción negativa de algunos docentes del apoyo que les brindan los directivos a su planificación, (c) el bajo nivel de cumplimiento de la observación de clases y el poco acompañamiento docente, (d) la poca disponibilidad de los directivos para las labores pedagógicas, (e) la falta de claridad en el sistema de comunicación, (f) las dificultades en las relaciones interpersonales en la IE, y (g) la falta de presupuesto.
5. Las iniciativas propuestas para abordar el problema clave son: (a) desarrollo de grupos de interaprendizaje, (b) cambio en la estructura organizacional, (c) gestión eficiente del tiempo, (d) jornada sobre la importancia del monitoreo docente, (e) implementación de GSuite, (f) taller de liderazgo y coaching a los líderes pedagógicos, y (g) uso del balance scorecard para la planificación estratégica. Estas iniciativas de solución se integran en un plan de implementación que busca la mejora de la gestión y el liderazgo del equipo directivo.

10.2 Recomendaciones

1. Implementar el plan, realizando las siete iniciativas propuestas, teniendo como referencia la secuencia de actividades y el sistema de monitoreo. Este plan cuenta con cuatro objetivos de largo plazo y nueve objetivos de corto plazo. Todo ello demanda el compromiso activo de los directivos de la IE, quienes lideran la implementación.

2. Realizar los cambios que exige el plan, lo cual implica: (a) realizar un monitoreo más efectivo del aprendizaje de los estudiantes, con el uso del balance scorecard; (b) implementar herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación, coordinación y gestión de los directivos; (c) contar con coordinadores que soporten la gestión pedagógica; y, (d) realizar un acompañamiento pedagógico al docente en el aula, logrando la ejecución de las observaciones planificadas.
3. Comunicar el plan a los líderes de la institución y a los docentes, buscando motivar y comprometer con el logro de los objetivos. En ese sentido, es importante involucrar a otros actores en la implementación del plan, de tal modo que sea viable su realización.
4. Considerar el plan de implementación que se sintetiza en la Tabla 33.
5. Involucrar a los Directivos en proyectos de consultoría es clave para el desarrollo y éxito de la misma, por la accesibilidad a información relevante, y en algunos casos confidencial. Así también, por el requerimiento de entrevistas, encuestas u observaciones, a las personas indicadas, dentro de la misma organización.
6. Tener en cuenta, en futuros proyectos de consultoría del sector educativo, los instrumentos desarrollados por el Ministerio de Educación, pues están validados en la población peruana y están sustentados en un sólido marco conceptual.

Tabla 33

Plan de Implementación

Problema clave	Objetivo de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Responsables por objetivo	Indicador	Unidad de medida	Resultados esperados por objetivo	Iniciativas de solución por objetivo	Recursos por iniciativa
Monitoreo del trabajo docente en el aula, como parte de la gestión y liderazgo de los directivos	OLP1: Para el 2022, la institución educativa mejora el nivel aprendizaje de los estudiantes logrando aumentar el porcentaje de nivel satisfactorio en primaria y secundaria.	OCP1.1: Para el 2020, el 85% de los estudiantes de cuarto grado del nivel primaria obtienen el nivel satisfactorio en el área de comunicación y 65% en matemática en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). Cada año, se incrementa en 2 puntos porcentuales.	Directora Subdirectora primaria Coordinadora pedagógica	Nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes	% del total de alumnos	El 89% de los estudiantes logran nivel satisfactorio en comunicación y 69% en matemática.	Uso del balance scorecard	Plan Anual de Trabajo Directores Internet GSuite Microsoft Office
		OCP1.2: Para el 2020, el 35% de los estudiantes de segundo grado del nivel secundaria obtienen el nivel satisfactorio en el área de comunicación, 25% en matemática y 29% en ciencias sociales en la ECE. Cada año, se incrementa en 4 puntos porcentuales.	Directora Subdirectora secundaria Coordinadora pedagógica	Nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes	% del total de alumnos	El 43% de los estudiantes logran nivel satisfactorio en comunicación, 33% en matemática y 37% en ciencias sociales.	Uso del balance scorecard	Plan Anual de Trabajo Directores Internet GSuite Microsoft Office
	OLP2: Para el 2022, la institución educativa cuenta con recursos humanos y tecnológicos que soportan la gestión de los directivos. En el 2019, la institución no cuenta con coordinadores ni herramientas tecnológicas.	OCP2.1: Para el 2021, la institución educativa cuenta con coordinadores para cada nivel, los cuales permanecen hasta el 2022.	Directora Subdirector	Plazas obtenidas	#	Contar con coordinadores para cada nivel	Cambio en la estructura organizacional	Cuatro nuevas plazas S/ 197,424.00
		OCP2.2: Para el 2020, el equipo directivo y los docentes reciben una capacitación en GSuite. Para el 2021, por lo menos integran Drive, GMail, Calendar, Sheets y Docs, esto permanece hasta el 2022.	Directora Subdirector	Certificados	Documento emitido	Mejora en la comunicación	Implementación del GSuite	EdTech Internet GSuite Computadores Proyector S/ 5,000.00
	OLP3: Para el 2022, el equipo directivo de la institución fortalece sus competencias de gestión y liderazgo,	OCP3.1: Para el 2020, todos los miembros del equipo directivo están certificados en el uso del instrumento Rubricas de	Directora	Certificado	Documento emitido	Subdirectora de secundaria tiene el certificado	Uso del balance scorecard	Plan Anual de Trabajo Directores Internet GSuite

alcanzando un resultado aprobatorio en la evaluación de desempeño de los directivos. En el 2019, un integrante del equipo directivo no logró un resultado aprobatorio.	Observación de Aula del Ministerio de Educación. OCP3.2: Para el 2021, el equipo directivo posee una certificación en liderazgo y coaching.	Directora	Certificado emitido	#	Mejora en el liderazgo y coaching de los directivos	Taller de liderazgo y coaching Gestión eficiente del tiempo	Microsoft Office Capitadores S/ 5,700.00 Plan Anual de Trabajo Directores Internet GSuite Celulares
	OCP3.3: Para el 2021, el equipo directivo obtiene un puntaje igual o superior a 3 en la Evaluación de Desempeño del Directivo del Ministerio de Educación. Esto permanece en las próximas evaluaciones del Ministerio.	Directora Subdirectoradas	Resultado de la Evaluación de Desempeño del Directivo	Puntaje obtenido	Mejora en los resultados de la Evaluación de Desempeño	Uso del balance scorecard	Plan Anual de Trabajo Directores Internet GSuite Microsoft Office
	OLP4: Para el 2022, el equipo directivo realiza un monitoreo del trabajo docente eficiente. En el 2019, solo se realizó el 10% de las observaciones de aula programadas.	OCP4.1: En el 2020, el equipo directivo realiza al menos 30% de las observaciones programadas de desempeño docente en aula, sistematizando resultados y desarrollando planes de mejora. En el 2021, se realizan al menos 50% de las observaciones programadas; mientras que, en el 2022, el 90%.	Directora Subdirectoradas Coordinador pedagógico por nivel	Observaciones ejecutadas	% del total	Cumplimiento de al menos 90% de observaciones programadas	Jornada sobre la importancia del monitoreo docente
	OCP4.2: En el 2020, el equipo directivo realiza dos Grupos de Interaprendizaje anuales, planificando su desarrollo y formulando compromisos. Este objetivo debe permanecer hasta el 2022.	Directora Subdirectoradas Coordinador pedagógico por nivel	GIAs ejecutados	#	Se realizan dos GIAs anuales que motivan el monitoreo	Desarrollo de Grupos de Interaprendizaje	Materiales y utiles de oficina Directores Coordinadores pedagógicos Microsoft Office Internet Computadoras

Referencias

- Acuerdo Nacional (2002, Julio 22). *12. Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte*. Recuperado de <https://goo.gl/wSC5FZ>
- Ali, A., Akhter, N., Ramzan, M., & Tabassum A. (2016). Psychological effects of excessive administrative visits on teachers' performance. *Bulletin of Education and Research*, 38(2), 1-13.
- Altopiedi, M. & Burgos, A. (2020). El papel del coach en la formación de directivos: análisis de un programa específico. *Educación*, 56(1), pp. 183-199.
- Basson, P., & Mestry, R. (2019). Collaboration between school management teams and governing bodies in effectively managing public primary school finances. *South African Journal of Education*, 39(2). doi: 10.15700/saje.v39n2a1688
- Bécart, A. & Ramírez, J. (2016). Fundamentos del coaching educativo: caracterización, aplicaciones y beneficios desde los cuatro pilares del saber. *Plumilla educativa*, 18, pp. 344-361. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/315739981/download>
- Brigg, (2013). *Gestión pedagógica*. Lima: Editorial Virgen de las Mercedes.
- Caravedo, B. (2011) (Ed.). *¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú?* Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Coley, M. & Ricketts, J. (2010). Google Guide to Program Management. *Agricultural Education Magazine*, 83(3), 12–14.
- Cruz-Aguayo, Y., Hincapie, D., & Rodríguez, C. (2020). *Profesores a prueba: Claves para una evaluación docente exitosa*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. doi: 10.18235/0002149

D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. México: Pearson.

D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3° ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.

Decreto Supremo N° 001-2019-MINEDU. Decreto supremo que regula el procedimiento, los requisitos y las condiciones para las contrataciones en el marco del contrato de servicio docente en educación básica, a que hace referencia la Ley N° 30328, ley que establece medidas en materia educativa y dicta otras disposiciones. Ministerio de Educación (2019a).

Decreto Supremo 028-2007-ED. Reglamento de gestión de recursos propios y actividades productivas empresariales en las instituciones educativas públicas. Ministerio de Educación (2007).

Dirección de Formación Docente en Servicio (2018). *Acompañamiento pedagógico 2018. Orientaciones y protocolos para el desarrollo de las estrategias formativas del programa de formación en servicio dirigido a docentes de II.EE. del nivel primaria con acompañamiento pedagógico*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. (s.f.). *Formulario único de trámites*. Recuperado de <http://www.dreilm.gob.pe/dreilm/tramites/formulario-unico-de-tramites/>

Directorio de Unidad de Gestión Educativa Local (s.f.). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/institucional/directorio-ugel.php>

Forman grupo técnico para desarrollar educación digital (2019, Abril 28). Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-forman-grupo-tecnico-para-desarrollar-educacion-digital-78026.aspx>

- Freire, S. & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Recuperado de <https://www.grade.org/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Gallardo, V. (2018). *Modelo para medir la eficacia del sistema de gestión de calidad basado en la matriz de priorización en una empresa de metal mecánica muebles continental* (Tesis para grado de bachiller). Universidad de San Carlos, Guatemala. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/159627151.pdf>
- Gini-Newman, G., & Case, R. (2015). *Creating thinking classrooms. Leading educational change for a 21st century world*. Vancouver, Canada: The Critical Thinking Consortium.
- Globally Responsible Leadership Initiative (2008). *The globally responsible leader. A call for action*. Brussels, Belgium: Autor.
- Gros, B., Fernández-Salineró, C., Martínez, M. & Roca, E. (2014). El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. (Sección 3, pp. 173-192). En: Argos, J. & Esquerri, P. (eds.) (2014). *Liderazgo y Educación*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Grupo Banco Mundial (2019a). *Gasto público en educación, total (% del PIB)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?end=2017&locations=PE&start=1998&type=points&view=chart>
- Grupo Banco Mundial (2019b, Abril). *Perú panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Harvard Business Review (2015). *Guide to coaching employees*. Boston, MA: Autor.

- Hattie, J. (2015). The applicability of visible learning to higher education. *Scholarship of Teaching and Learning in Psychology*, 1(1), 79–91. doi:10.1037/stl0000021
- Institución Educativa Pública (2019a). *Plan anual de trabajo*. Lima, Perú: Autor.
- Institución Educativa Pública (2019b). *Proyecto educativo institucional 2019-2024*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018, Agosto). *Perú: Perfil sociodemográfico. Informe nacional*. Lima, Perú: Autor.
- International Monetary Fund (2019, Abril). *World economic outlook*. Washington, D.C.: Autor.
- International Organization for Standardization (2018). *ISO 21001. Educational organizations. Management systems for educational organizations. Requirements with guidance for use*. Ginebra, Suiza: Autor.
- Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control* (5a ed.). Tokio, Japón: 3A Corporation.
- Jones, E., & Bergin, C. (2019). Evaluating teacher effectiveness using classroom observations: A rasch analysis of the rater effects of principals. *Educational Assessment*, 24(2), 91-118. doi: 0.1080/10627197.2018.1564272
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kiryakova, G. (2017). Application of Cloud Services in Education. *Trakia Journal of Sciences*, 15(4), 277–284. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.15547/tjs.2017.04.001>
- Lacatus, M. L., Staiculescu, C., & Cace, C. (2017). Pedagogy issues in MOOCs. Challenges in assessment in online economics courses. *The International Scientific Conference eLearning and Software Education*, 2, 283-288. doi: 10.12753/2066-026X-17-125

- Laska, L. (2016). Monitoring and evaluating the performance of teachers through the process of observation in the classroom. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(2), 370-378. Retrieved from http://journals.euser.org/files/articles/ejms_jan_apr_16_nr2/Lon.pdf
- Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 29944. Ley de Reforma Magisterial. Congreso de la República del Perú (2012).
- Ley 30574. Ley Marco sobre Cambio Climático. Congreso de la República del Perú (2018).
- Ley de Reforma Magisterial (s.f.). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/presentacion.php>
- Matorera, D. (2018). Quality management systems in education. En L.D. Kounis (Ed.), *Quality management systems. A selective presentation of case-studies showcasing its evolution* (pp. 21-46). Londres, Inglaterra: IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.71431
- Medhi, M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(10), 6-12. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/9fd1/4d415ed96b1dcafa9d84ddde97ecabe5dbda.pdf>
- Mind Tools Content Team (n.d.). *McKinsey 7-S framework. Making every part of your organization work in harmony*. Retrieved from https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Evaluación del desempeño en cargos directivos de IE*. Recuperado de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/eddir/detallesdeevaluacion/>
- Ministerio de Educación (2014a). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf

Ministerio de Educación (2014b). *Marco de buen desempeño del directivo: directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Educación (2015). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local/Regional)*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/guia-para-la-formulacion-del-plan-de-monitoreo.pdf>

Ministerio de Educación (2016a). *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la IE 2017*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>

Ministerio de Educación (2016b). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Educación (2017). *Asesoría a la gestión escolar y CIAG: orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Educación (2018a). *Perfiles de liderazgo pedagógico en escuelas primarias y su relación con el rendimiento (Zoom educativo N° 5)*. Lima, Perú: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes.

Ministerio de Educación (2018b). *Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/rubricas-de-observacion-de-aula/pdf/manual-de-aplicacion-jardin.pdf>

Ministerio de Educación (2019b). *Evaluación del desempeño en cargos directivos de IE de educación básica. Manual del comité de evaluación*. Lima, Perú: Autor.

- Murillo, F. & Hidalgo, N. (2016). Hacia un proceso de evaluación docente justo y socialmente justo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 9(2), 5-8. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/6675/7054>
- Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 39(2). doi: 10.15700/saje.v39n2a1534
- Ñopo, H. (2018). *Análisis de la inversión educativa en el Perú desde una mirada comparada*. Lima, Perú: FORGE.
- Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (2016). *¿Cuánto aprenden nuestros estudiantes? Resultados de la ECE 2016*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2019). *Education at a Glance 2019. OECD Indicators*. París, Francia: Autor. <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú: Autor.
- Pérez, J., Del Valle, D., Valles, M., Lugo, L. & Nava, N. (2018). Supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de educación media. *Panorama* (23), pp. 63-72. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.15765/pnrm.v12i23.1201>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (s.f.). *Curso de capacitación EdEx en liderazgo y coaching empresarial*. Recuperado de <https://www.pucp.edu.pe/curso/liderazgo-coaching-empresarial/>
- Popham, J. (2013). Can classroom assessments of student growth be credibly used to evaluate teachers? *The English Journal*, 103(1), 34-39.

- Poubel, L., & Silva, G. (2019). Beyond management: The process of managing at a public school of elementary education in Brazil. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(3), 539-551. doi: 10.1590/1679-395173528x
- Puthiyamadam, T. (2017). *How the meaning of digital transformation has evolved*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Ramos, E., Sierra, B. & Roces, C. (2019). Ámbitos de aplicación del coaching educativo: una revisión bibliográfica del periodo 2013-17. *Educatio Siglo XXI*, 37(2), pp. 223-244. doi: 10.6018/educatio.387091
- Ramos, P. (2016). (Coord.). *Liderazgo y Resolución de conflictos* (2a. ed.). Málaga, España: Editorial ICB.
- Resolución de Secretaría General N° 073-2017-MINEDU. Normas para la implementación del modelo de servicio educativo jornada escolar completa para las instituciones educativas públicas de nivel de educación secundaria. Secretaría General Ministerio de Educación (2017).
- Resolución Directoral N° 013952-2018. Presupuesto analítico de personal (PAP) para el año fiscal 2018. Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 (2018).
- Resolución Ministerial N° 188-2019-MINEDU. Ministerio de Educación (2019c).
- Resolución Ministerial N° 271-2018-MINEDU. Norma que regula la evaluación del desempeño en cargos directivos de institución educativa de Educación Básica en el marco de la carrera pública magisterial de la Ley de Reforma Magisterial. Ministerio de Educación (2018c).
- Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU. Aprueban el Currículo Nacional de la Educación Básica. Ministerio de Educación (2016c).
- Resolución Ministerial N° 721-2018-MINEDU. Norma para el proceso de racionalización de plazas de personal directivo, jerárquico, docente y auxiliar de educación en

instituciones educativas públicas de educación básica y técnico productiva, así como en programas educativos. Ministerio de Educación (2018d).

Resolución Ministerial N° 737-2018-MINEDU. Plan Estratégico Institucional 2019-2022.

Ministerio de Educación (2018e).

Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU. Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica. Ministerio de Educación (2019d).

Resolución Viceministerial N° 024-2019-MINEDU. Orientaciones para la implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica. Ministerio de Educación (2019e).

Resolución Directoral N° 013952-2018. Presupuesto analítico de personal (PAP) para el año fiscal 2018. Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 (2018).

Rivera, A., Morales, B., Toledo, M., Resto, E., Vega, A., Rodríguez, N., & Ocana, G. (2019). Manejo del tiempo desde la perspectiva académica, profesional y personal. *HETS Online Journal*, 10, 162–181.

Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC).

Sagredo, E. (2019). Relación entre gestión directiva, satisfacción, motivación y compromiso docente en educación de adultos. *Journal Educational Innovation / Revista Innovación Educativa*, 19(81), pp. 111-132.

Sandoval, L., Pineda, C., Bernal, R. & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), pp. 117-126.

- Shaikh, A, Bisschoff, C.A., & Botha C.J. (2018). Measuring management and leadership competencies of business school educated managers in South Africa. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(2).
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad (2016). *Modelo de acreditación para institución de educación básica*. Lima Perú: Autor.
- Taboada, G. (2015). La gestión del tiempo como factor clave para conseguir satisfacción en el trabajo. *Capital Humano*, 28(301), 98–101.
- Taboada & Asociados S.C. (2018). *Entidad: 010 Ministerio de Educación*. Informe de auditoría financiera. Lima, Perú: Autor.
- United Nations. (s.f.). *About the sustainable development goals*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- University of Illinois (2015). *Solution prioritization matrix how-to guide*. Retrieved from <https://www.uillinois.edu/common/pages/DisplayFile.aspx?itemId=407095>
- Valiño, S., Soto, H., Peceros, A., Vásquez, L., & Weber, B. (2005). *Manual para los grupos de interaprendizaje - GIA*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Vexler, I. (2018). *Gobierno educativo. Diez claves*. Lima, Perú: Fondo Editorial USIL.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8va ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Williamson, B. (2016). Digital education governance: An introduction. *European Educational Research Journal*, 15(1), 3–13. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/1474904115616630>
- Zerio, J., & Conejero, M.A. (2009). *Global sustainability: The case of collaboration*. Phoenix, AZ: Thunderbird School of Global Management.

Apéndice A: Guía de Entrevista

Parte I: Información general

Vamos a empezar con preguntas generales.

Información Requerida	Pregunta
Tiempo de servicio	P1 ¿Cuál es su tiempo de servicio en el Estado y en la institución educativa?
Cargo actual	P2 ¿Cuál es su cargo actual?
Estudios	P3 ¿Cuáles son los estudios que ha cursado?

Parte II: Hard S's

Continuemos con cuestiones formales de la institución.

Información Requerida	Pregunta
Misión	P4 ¿Cuál es la misión de la institución?
Objetivos	P5 ¿Cuáles son los objetivos de la institución?
	P6 ¿Cómo se piensa lograr los objetivos?
	P7 ¿Cuál es la estrategia general de la institución?
Necesidades de los alumnos	P8 ¿Cuáles considera que son las necesidades educativas de los estudiantes?
	P9 ¿Considera que la institución educativa responde a estas necesidades?
	P10 ¿Cómo responde?
El entorno	P11 ¿Cómo responde la estrategia del colegio a los factores del entorno (social y económico)?
Coordinación de las comisiones y áreas	P12 ¿Cómo coordinan las comisiones y áreas sus actividades?
	P13 ¿Cómo se ordenan y alinean las comisiones y áreas?
Medios de comunicación	P14 ¿Cuáles son los medios de comunicación que se emplean en la institución?

	P15	Estos medios, ¿son explícitos o implícitos?
Funcionamiento de las comisiones y áreas	P16	¿Considera que las comisiones y áreas están funcionando, o son solo grupos de nombre?
	P17	¿Qué reglas o procesos internos se usan en los equipos para mantenerse alineados?
Toma de decisiones	P18	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
Monitoreo	P19	¿Cómo se realiza el monitoreo? (proceso y frecuencia)
	P20	¿El monitoreo es centralizado o descentralizado?

Parte III: Soft S's

Ahora, preguntaremos sobre los factores llamados “blandos” de la organización.

Información Requerida	Pregunta	
Valores	P21	¿Cuáles son los principales valores de la institución?
	P22	¿Cuáles son los valores fundacionales sobre los que se construyó la institución?
	P23	¿Qué tan fuertes son los valores?
Clima y cultura	P24	¿Cómo caracterizaría la cultura y clima de la institución y de los equipos?
	P25	¿Cómo difunden la cultura?
Estilo de liderazgo	P26	¿Qué tan participativo es el estilo de liderazgo y gestión?
	P27	¿Qué tan efectivo es ese liderazgo?
Estilo trabajo en equipo	P28	¿Los empleados y los miembros de los equipos tienden a ser competitivos o cooperativos?
Posiciones y especializaciones	P29	¿Qué posiciones o especializaciones hay en los equipos?
	P30	¿Qué posiciones faltan llenar en la organización?
Competencias	P31	¿Hay carencias en las competencias profesionales requeridas?

Habilidades individuales y de los equipos	P32	¿Los actuales empleados o miembros de los equipos tienen las habilidades requeridas para realizar su trabajo?
	P33	¿Carecen de alguna habilidad particular?
Fortalezas de la IE	P34	¿Qué habilidades son una fortaleza en la institución y los equipos?
	P35	¿Qué se conoce de la institución como algo que se hace bien?

Tabla relacional entre la guía de entrevista y las 7 S's de McKinsey

Guía de Entrevista	S de McKinsey
P4 a la P11	Estrategia
P12 a la P15	Estructura
P16 a la P20	Sistema
P21 a la P25	Valores compartidos
P26 a la P28	Estilo
P29 a la P31	Personal
P32 a la P35	Habilidades

