

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**Percepciones de las docentes de Educación Inicial sobre  
la toma de decisiones en la Gestión Escolar de  
Instituciones Educativas Privadas**

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Educación con  
mención en Gestión de la Educación que presenta:

*Elina del Carmen Chapoñan Sandoval*

**Asesora**

*Flor Quispe Román*

Lima, 2023

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Flor Quispe Román, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Percepciones de las docentes de Educación inicial sobre la toma de decisiones en la gestión escolar de Instituciones educativas privadas” de la autora Elina del Carmen Chapoñan Sandoval, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 13/06/2023
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 13 de junio de 2023

Apellidos y nombres de la asesora: Quispe Román Flor	
DNI: 10379433	Firma:
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0001-9988-2098">https://orcid.org/0000-0001-9988-2098</a>	

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar las percepciones de las docentes de educación inicial sobre la toma de decisiones en la gestión escolar de instituciones educativas privadas. Para ello, se definieron los conceptos de toma de decisiones y gestión escolar; y se indagó acerca de la participación docente en la gestión escolar.

El siguiente estudio se abordó desde un enfoque y método cualitativo, por medio del cual pudimos aproximarnos a la realidad de las docentes de educación inicial, de distintas instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana, para recoger sus percepciones acerca del contexto en que están implicadas y comprometidas; dicha información se recopiló a través de entrevistas semiestructuradas donde se utilizó una guía de entrevista como instrumento.

Finalmente el análisis de los hallazgos nos permite concluir que el proceso de toma de decisiones en la gestión escolar de instituciones educativas privadas, incluye la participación de todos los actores educativos, principalmente la participación de los docentes; A su vez, se infiere que, la importancia de la toma de decisiones radica en la capacidad de las instituciones para adaptarse al contexto y dar respuesta a situaciones determinadas así como a la resolución de problemas. También se concluye que cada uno de los actores educativos posee un estilo para tomar decisiones y este varía de acuerdo a las características personales de los individuos, al contexto en el que se desarrollan y a la relevancia de la decisión que se pretende tomar.

Palabras claves:

Toma de decisiones; gestión escolar; participación docente; instrumentos de gestión escolar; percepciones.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to analyze the perceptions of pre-school teachers on decision-making in school management in private educational institutions. For this purpose, the concepts of decision-making and school management were defined; and teacher participation in school management was investigated.

The following study was developed from a qualitative approach and method, through which we were able to approximate the reality of pre-school teachers, from different private educational institutions in Metropolitan Lima, to gather their perceptions about the context in which they are involved and committed; such information was collected through semi-structured interviews where an interview guide was used as an instrument.

Finally, the analysis of the findings allows us to conclude that the decision-making process in the school management of private educational institutions includes the participation of all educational actors, mainly the participation of teachers. In turn, it can be inferred that the importance of decision-making lies in the capacity of the institutions to adapt to the context and to respond to specific situations as well as to solve problems. It is also concluded that each of the educational actors has a style for making decisions and this varies according to the personal characteristics of the individuals, the context in which they develop and the relevance of the decision to be made.

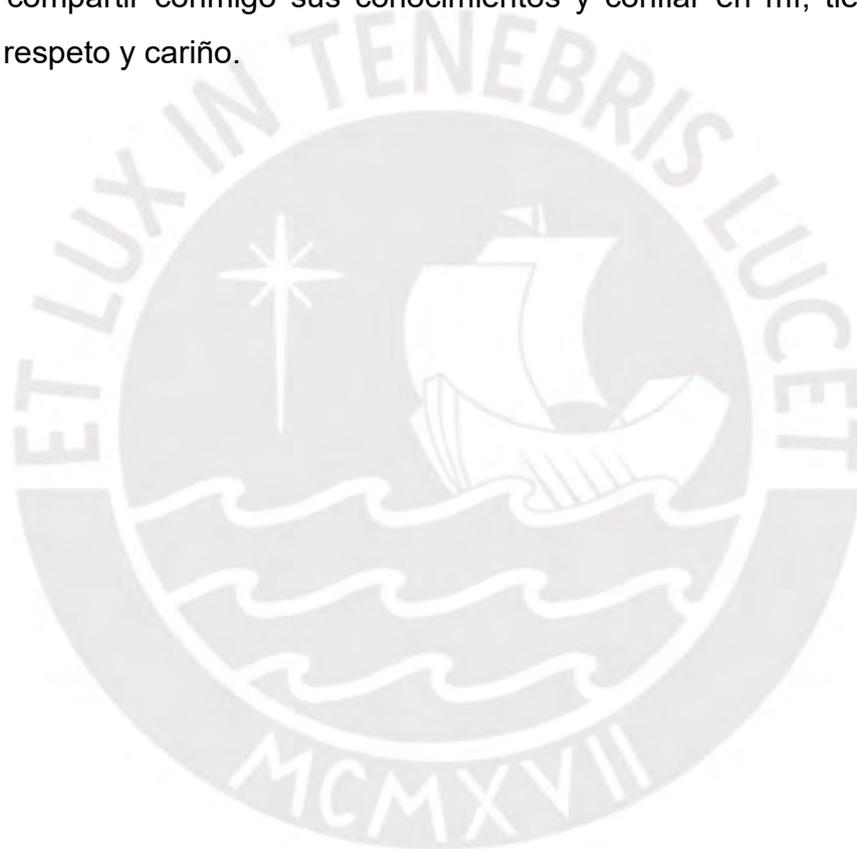
Keywords:

Decision-making; school management; teacher participation; school management tools; perceptions.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios, mi amigo y compañero en este largo camino llamado vida; Juan y Martha, mis adorados padres, la vida entera no me va ha alcanzar para agradecerles todo su amor y apoyo incondicional; Sandra y Humberto, mis amados hermanos, gracias por ser mi red de apoyo y soporte siempre.

Queridos y estimados Alex y Flor, estaré siempre agradecida con ustedes, por su paciencia y aliento constante para continuar hasta el final y alcanzar la meta; gracias por compartir conmigo sus conocimientos y confiar en mí; tienen toda mi admiración, respeto y cariño.



## DEDICATORIA

A Ariana y Alejandro, mis amados hijos, sueñen en grande y esfuércense por conseguir cada uno de esos sueños. Mi amor por ustedes es infinito.



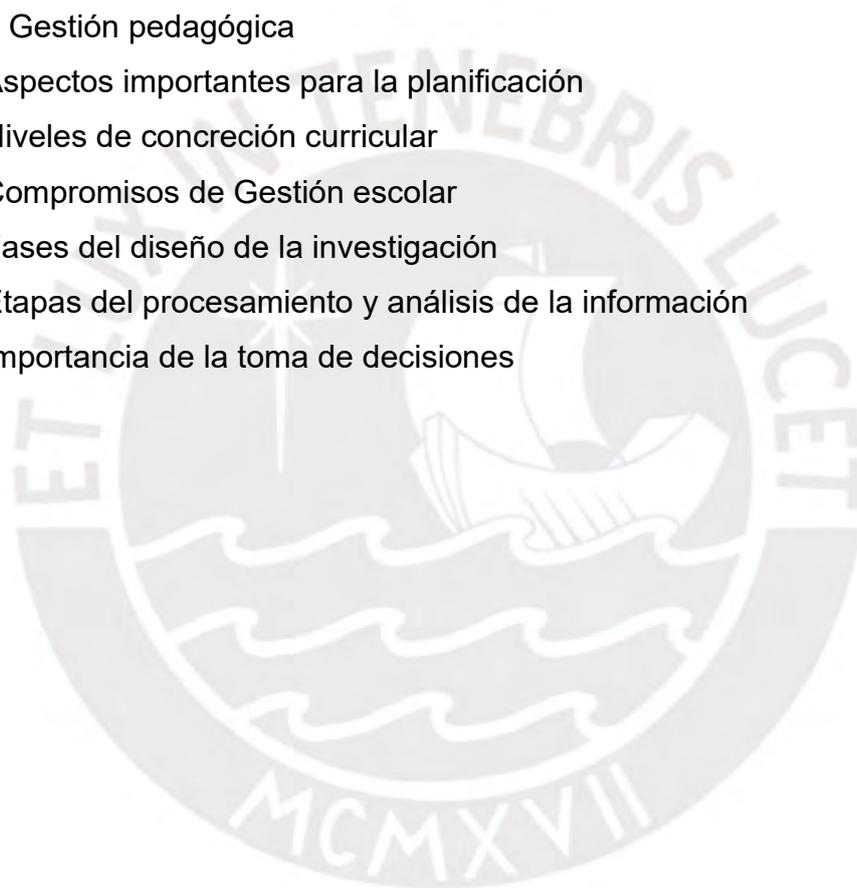
# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	15
<b>1.1. TOMA DE DECISIONES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	15
1.1.1. Definición conceptual de Toma de decisiones	15
1.1.2. La toma de decisiones bajo una mirada micropolítica	18
1.1.3. Perspectiva de Multirracionalidad en la toma de decisiones	21
1.1.4. Uso de información para la toma de decisiones	22
1.1.5. Estilos en la toma de decisiones	25
1.1.6. Toma de decisiones y liderazgo	28
<b>1.2. GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	31
1.2.1. Definición conceptual de Gestión Escolar	31
1.2.2. Procesos de la Gestión Escolar	32
1.2.2.1 Gestión Pedagógica	35
1.2.3. Documentos de gestión escolar	36
1.2.4. Participación de docentes y estudiantes en la Gestión escolar	40
1.2.5. Calidad en la Gestión Escolar	41
1.2.6. Compromisos de Gestión Escolar	43
1.2.7. Comités de Gestión Escolar	45
1.2.8. Marco del buen desempeño docente	47
<b>2. CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO</b>	49
<b>2.1. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	49
<b>2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	51
<b>2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	52
2.3.1. Objetivo general	52
2.3.2. Objetivos específicos	52
<b>2.4. CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	52
<b>2.5. TÉCNICA E INSTRUMENTO: DISEÑO, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN</b>	53
<b>2.6. INFORMANTES</b>	54
<b>2.7. PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	54

<b>2.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	55
<b>3. CAPÍTULO III: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	57
<b>3.1. TOMA DE DECISIONES</b>	57
3.1.1. Importancia de toma de decisiones	57
3.1.2. Estilos en la toma de decisiones	60
3.1.3. Liderazgo compartido para la toma de decisiones	63
<b>3.2. PARTICIPACIÓN DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR</b>	65
3.2.1. Participación docente	65
3.2.2. La gestión entendida desde la percepción de las docentes	66
3.2.3. Documentos de gestión y lineamientos en las Instituciones Educativas	67
<b>CONCLUSIONES</b>	71
<b>RECOMENDACIONES</b>	74
<b>REFERENCIAS</b>	75
<b>Apéndices</b>	
Anexo 1. Proceso de Evaluación de la tesis	82
Anexo 2. Tabla de sistematización de la validación del instrumento según criterio de expertos	83
Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada	85
Anexo 4. Protocolo de consentimiento informado	89
<b>Lista de tablas</b>	
Tabla 1. Estilos en la toma de decisiones	27
Tabla 2. Instrumentos de gestión en la Institución educativa	38
Tabla 3. Compromisos de Gestión escolar	44
Tabla 4. Descripción de los Comités de Gestión escolar	46
Tabla 5. Marco del buen desempeño docente	47
Tabla 6. Categorías de la investigación con base en los objetivos específicos	52
Tabla 7. Técnica e instrumento para el recojo de información	53
Tabla 8. Criterios de inclusión de las informantes	54

## Lista de figuras

Figura 1. Acercamiento al concepto de Toma de decisiones	18
Figura 2. Toma de decisiones bajo una mirada micropolítica	19
Figura 3. Relación entre datos, información y conocimiento	23
Figura 4. Combinación de la estructura del término Big data	24
Figura 5. Estilos en la toma de decisiones	26
Figura 6. Acercamiento al concepto de Gestión escolar	32
Figura 7. Los tres niveles de concreción de la Gestión Educativa	33
Figura 8. Procesos de la Gestión escolar	34
Figura 9. La Gestión pedagógica	36
Figura 10. Aspectos importantes para la planificación	37
Figura 11. Niveles de concreción curricular	39
Figura 12. Compromisos de Gestión escolar	43
Figura 13. Fases del diseño de la investigación	50
Figura 14. Etapas del procesamiento y análisis de la información	56
Figura 15. Importancia de la toma de decisiones	60



## INTRODUCCIÓN

La gestión educativa promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones vinculados a la gestión escolar y a la gestión pedagógica; este proceso visualiza la participación real de los docentes en la escuela.

Al analizar la toma de decisiones en las escuelas bajo el enfoque micropolítico, se entiende que estas organizaciones están conformadas por personas y grupos que conviven en un mundo en el que no todo funciona con certeza, consenso o linealidad sino que más bien, es un mundo complejo, incierto, impredecible y ambiguo, en el que cada individuo y grupos poseen distintas visiones, intereses y concepciones acerca de los por qué, para qué y cómo funcionar para lograr configurarse como una organización (González, 1997). La micropolítica abarca tanto procesos conflictivos como procesos de construcción de consenso. Comprendiendo de esta manera, que los fenómenos escolares, sus procesos de mejora, visiones compartidas y la cooperación deben construirse pensando en la heterogeneidad de sus miembros y reconociendo la individualidad de los sujetos y la particularidad de sus colectivos (Blase, 2002).

En cuanto a la toma de decisiones, la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (Unesco, 2019) promueve la toma de decisiones en base a la evidencia científica, la sistematización del conocimiento, la mitigación de riesgos y la transparencia; mientras que el Ministerio de Educación (Minedu, 2016) plantea compromisos de gestión que orientan el accionar de las

instituciones educativas, con información relevante que invita a la reflexión para una toma de decisiones orientada a la mejora de los aprendizajes. A su vez, a través del plan de estudios docentes el Minedu (2016) propicia mecanismos de diálogo y participación dentro de las aulas para la toma de decisiones informadas en la gestión escolar.

Por consiguiente, para conceptualizar la toma de decisiones debemos entenderla como una actividad imprescindible, porque es parte esencial de todas las actividades y se vinculan de manera inherente (García, 2016). Es un proceso que utilizamos para identificar y dar solución a un curso de acción con la finalidad de resolver un problema específico (Stoner, 2003, como se cita en Gonzalez, 2020). Decidir entonces, es una responsabilidad fundamental, que implica adoptar una posición frente a situaciones importantes que requieren una solución específica (González, 2020).

Bajo una mirada organizacional, tomar decisiones es una cualidad básica de todas las habilidades administrativas (Griffith, 2004 & Shahzad et. al. 2010 como se cita en Qamar & Rashid, 2020) puesto que las organizaciones funcionan en base a las decisiones que se van tomando (Espinosa, 2015) y los logros institucionales dependen de la naturaleza de las decisiones tomadas (Robbin, et. al. 2009 como se cita en Qamar & Rashid, 2020).

Para Laroche (1995, como se cita en Espinoza, 2015) las decisiones deben entenderse como “representaciones sociales”, este concepto concibe la decisión y la toma de decisiones como “formas de sentido común, socialmente construido y compartido, que permite a los miembros de una organización asumir su rol en ella en un contexto profesional, es decir, las decisiones son representaciones que le dan significado a lo que ocurre en una organización” (Espinosa, 2015, p. 60).

Por otro lado, se presentan 3 niveles distintos en los que la gestión educativa se logra concretar según el propósito en el que está enfocada; se manifiesta como gestión institucional si se interesa por la configuración estructural de la institución; como gestión escolar, si se enfoca en los actores que conforman la comunidad educativa y como gestión pedagógica si se centra en la manera como los estudiante

adquieren e interiorizan el aprendizaje (Muñoz, 2021). En esta investigación, nos concentraremos en cómo los docentes participan en la toma de decisiones sobre la gestión escolar.

Se infiere por los aportes de Quintana (2018) que la gestión escolar se encamina a la solución de problemas en la escuela y a su vez se centra en que los estudiantes logren alcanzar e interiorizar los aprendizajes propuestos. Por tal motivo, podemos definir la gestión escolar como el conglomerado de sucesos teóricos y prácticos, que al acoplarse permiten que la escuela pueda ser concebida desde su estado auténtico y único. Desde otra perspectiva Farfán et al. (2017) presentan la gestión escolar como el ámbito de la cultura organizacional formado por directivos, docentes, actores educativos, normas, instancias de decisión y factores que se relacionan con el modo peculiar de hacer las cosas en cada escuela. Un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo, el entendimiento de los objetivos de la escuela y su identidad como colectivo; la forma en que organizan el ambiente de aprendizaje y como se conecta con la comunidad.

Así pues, la toma de decisiones en la gestión escolar; se vinculan estrechamente a los cuatro dominios del marco del buen desempeño docente; los compromisos y comités de gestión escolar, así como los instrumentos de gestión escolar y el Proyecto Educativo Nacional (PEN), que provee el Ministerio de Educación como lineamientos de la Educación Básica Regular en el Perú; sin embargo, estos lineamientos se vinculan más a la gestión escolar de Instituciones educativas públicas y tienen escasa aproximación a las instituciones educativas privadas. De igual manera, el nivel inicial está relegado a la gestión pedagógica y la toma de decisiones dentro del aula y tiene poca asociación con la gestión escolar. La presente investigación busca analizar las percepciones de las docentes de educación inicial sobre la toma de decisiones en la gestión escolar de instituciones educativas privadas por los motivos mencionados

La presente investigación está centrada en la toma de decisiones en la gestión escolar de instituciones educativas privadas, vista bajo un enfoque micropolítico que nos permita analizar la influencia de las dinámicas de cada uno de los actores en la conducción de la institución y su participación en la toma de decisiones. Para tales

finos se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las percepciones de las docentes de educación inicial sobre la toma de decisiones en la gestión escolar de Instituciones Educativas Privadas?**

En base a la pregunta de investigación, se define como objetivo general el analizar las percepciones de las docentes de educación inicial sobre la toma de decisiones en la Gestión escolar de Instituciones Educativas Privadas y se han establecido como objetivos específicos: (i) describir los estilos e importancia de la toma de decisiones en la gestión escolar y (ii) describir cómo participan las docentes de educación inicial en la toma de decisiones de la gestión escolar de instituciones educativas privadas.

El presente proyecto de investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo; ya que se buscará una aproximación a la realidad desde las perspectivas de las personas implicadas y comprometidas en dicha realidad (Dorio, et al. 2009). Considerando a Sandín (2003, como se cita en Massot, et al. 2009) el enfoque cualitativo está orientado a la comprensión a profundidad de fenómenos educativos y sociales; a la toma de decisiones; al descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento; y a la transfiguración de escenarios socioeducativos.

Se estima pertinente desarrollar la investigación desde el método cualitativo, entendido como una categoría o diseño de investigación que extrae observaciones de la realidad, basándonos en la subjetividad (Joshe, 2019). Donde las entrevistas, narraciones y registros escritos de todo tipo se logran a través de las observaciones. Se entiende entonces que, la investigación cualitativa asume que la realidad es una experiencia social interactiva y compartida que es interpretada por los individuos, es decir que, las percepciones de las personas se consideran reales y en consecuencia estas dirigen sus acciones, sentimientos y pensamientos (McMillan & Schumacher, 2006, como se cita en Ngozwana, 2018).

Se considera que esta investigación contribuirá a que las docentes de educación inicial participen de manera más activa en la toma de decisiones de la gestión escolar teniendo como base los lineamientos que provee el Ministerio de educación; de igual manera se describirá cuál es su participación actual en la gestión escolar y finalmente ayudará a describir cuales son los estilos y la importancia de la

toma de decisiones. Asimismo contribuirá al campo de la investigación sobre la toma de decisiones en la gestión escolar.

Cabe señalar, que la investigación se enmarca en la línea de Organizaciones Educativas, que constituye una de las líneas de investigación que propone la Maestría en Educación, con mención en Gestión de la Educación, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Del mismo modo, se encuentra dentro del eje Micropolítica en las Organizaciones Educativas que comprende al subeje: los procesos y las prácticas en la toma de decisiones.

La presente investigación está dividida en tres capítulos; el primer capítulo abarca el marco teórico, en el cual se define la toma de decisiones de manera general y bajo una mirada micropolítica, así como los estilos en la toma de decisiones; también se presentan definiciones de la gestión escolar, sus procesos; así como, la participación de los actores educativos en la gestión escolar y los documentos, compromisos y comités de gestión escolar. En el segundo capítulo se hace referencia al diseño metodológico, donde se describe el método empleado, los objetivos, categorías, técnica e instrumento de recolección de datos, las informantes, los principios éticos y el procesamiento y análisis de la información; por último, en el tercer capítulo se presenta el análisis de los hallazgos obtenidos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos encontrados.

## **1. CAPÍTULO 1 : MARCO TEÓRICO**

En la primera parte de esta investigación se desarrollarán los conceptos teóricos y fundamentales de la toma de decisiones y la gestión escolar que nos permitirán dilucidar ideas claves que serán la base de esta investigación.

### **1.1. TOMA DE DECISIONES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

#### **1.1.1. Definición conceptual de Toma de decisiones**

Tradicionalmente, encontramos que tomar decisiones es un actuar cotidiano, tanto en la vida de las personas como en las organizaciones; ya que, las decisiones se conciben como respuestas adaptativas al entorno (Espinosa, 2015). Empezamos entonces, conceptualizando la toma de decisiones como una actividad indispensable, porque es parte primordial e inherente a todas las actividades (García, 2016). Es un proceso que utilizamos para identificar y dar solución a un curso de acción con la finalidad de resolver un problema específico (Stoner, 2003, como se cita en Gonzalez, 2020).

Desde el sentido más general, la toma de decisiones “es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas” (Hall, 1996, p.37, como se cita en González, 2020) y se basa en qué hacer y por qué, para abordar un objetivo específico (Nutt, 2008, como se cita en Qamar & Rashid, 2020). “Decidir implica adoptar una posición, es una responsabilidad fundamental, que implica situaciones importantes que requieren de una solución específica” (González, 2020, p.101).

Bajo una mirada organizacional, tomar decisiones es una cualidad básica de todas las habilidades administrativas (Griffith, 2004 y Shahzad, 2010 como se cita en Qamar & Rashid, 2020) ya que, si deseamos entender cómo funcionan las organizaciones debemos entender cómo se toman decisiones (Espinosa, 2015) y los logros institucionales dependen de la naturaleza de las decisiones tomadas (Robbin, et. al. 2009 como se cita en Qamar & Rashid, 2020). La contribución de Laroche (1995, como se cita en Espinoza, 2015) al estudio práctico de las decisiones en las organizaciones, asume que las decisiones deben entenderse como “representaciones sociales”, este concepto concibe la decisión y la toma de decisiones como “formas de sentido común, socialmente construido y compartido, que permite a los miembros de una organización asumir su rol en ella en un contexto profesional, es decir, las decisiones son representaciones que le dan significado a lo que ocurre en una organización” (Espinosa, 2015, p. 60).

Partiendo del concepto de decisión como una intervención de selección que origina un contexto social particular y suponiendo que no tenemos el conocimiento y control pleno de todo lo que sucede en la escuela (Espinosa, 2015). En una organización se deben tomar decisiones a nivel institucional, interpersonal e instructivo. El nivel institucional incluye la recolección de datos en busca de una alternativa de solución; la habilidad interpersonal se refiere a la construcción de relaciones entre las partes involucradas y la capacidad de instrucción hace referencia al intercambio de información para comprender lo que ocurre dentro y fuera de las instituciones (Cohen et. al. 1992, como se cita en Qamar & Rashid, 2020).

En cuanto a la toma de decisiones en la escuela Tat (2011, as cited in Qamar & Rashid, 2020) claims that decision-making is “the process in which the best option is selected to achieve the institutional goals” (p. 150)<sup>1</sup>. The Kentucky Department of Education (2020) affirms that “School-based decision making is a team effort and involves a strategic partnership with a variety of shareholders” (p.64)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> “Tomar decisiones es el proceso en el que se selecciona la mejor opción para alcanzar los objetivos institucionales”.

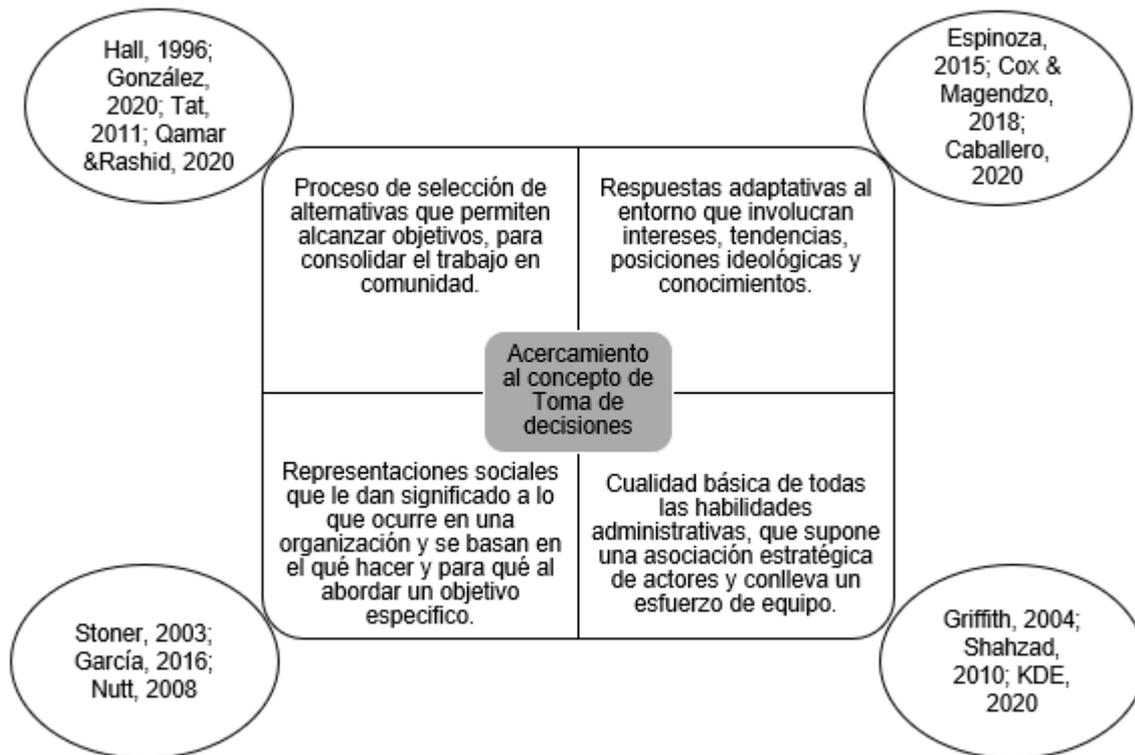
<sup>2</sup> “La toma de decisiones en la escuela es un esfuerzo de equipo y supone una asociación estratégica con los diversos actores”.

The KDE (2020) nos plantea que la cabeza de todas las decisiones es el director, quien debe actuar como facilitador y organizador. No obstante, al trabajar el director en conjunto con los demás actores de la comunidad educativa, todos se vuelven iguales y es el director quien debe esforzarse por mantener a todos centrados en los objetivos comunes de la escuela y dirigir la energía colectiva del grupo a encontrar soluciones, de forma ordenada, a las distintas situaciones; y de esa manera ayudar a superar a la escuela su nivel de rendimiento escolar.

Por ende, tomar decisiones en la escuela es una oportunidad para consolidar el trabajo en comunidad (directivos, docentes, familias y estudiantes) y establecer objetivos para el éxito de los estudiantes (KDE, 2020). “Constituye un proceso subjetivo, político y técnico-pedagógico porque se da en el interior de un contexto personal, social, económico, cultural y educacional, en el que se involucran intereses, tendencias y posiciones ideológicas, tanto como, conocimientos disciplinares y pedagógicos diversos” (Cox & Magendzo, 2018, como se cita en Caballero, 2020, p. 137).

Por consiguiente, dentro de las organizaciones educativas cohabitan individuos que son heterogéneos entre sí; con frecuencia estos buscan agruparse con personas que compartan sus mismos intereses para de esta manera poder ejercer influencia y poder en todos los procesos y acciones internas de las organizaciones. Por tanto, es fundamental que las organizaciones educativas coloquen al estudiante como centro de toda decisión, junto a la mejora de sus aprendizajes; de esta forma, evitarán que la toma de decisiones consensuadas en ámbitos formales e informales de la gestión escolar se vea empañada por los conflictos de poder y los intereses personales que llevan a desavenencias entre los integrantes de la comunidad educativa.

Figura 1. Acercamiento al concepto de toma de decisiones



Elaboración propia

La figura 1 recopila, los conceptos más relevantes encontrados acerca de la toma de decisiones, evidenciando que esta acción, compete a todos los seres humanos de manera personal, como una respuesta adaptativa al entorno en el que se desenvuelven, dándole significado a cada alternativa seleccionada que les permite alcanzar múltiples objetivos. Este proceso de selección se despliega al ámbito organizacional, incluidas las instituciones educativas, ya que los individuos que conviven en ellas tomarán decisiones dentro de sus organizaciones, precedidos por sus intereses personales, ideologías y su conocimiento; buscando llegar a un consenso que les posibilite trabajar como comunidad en busca de un fin común.

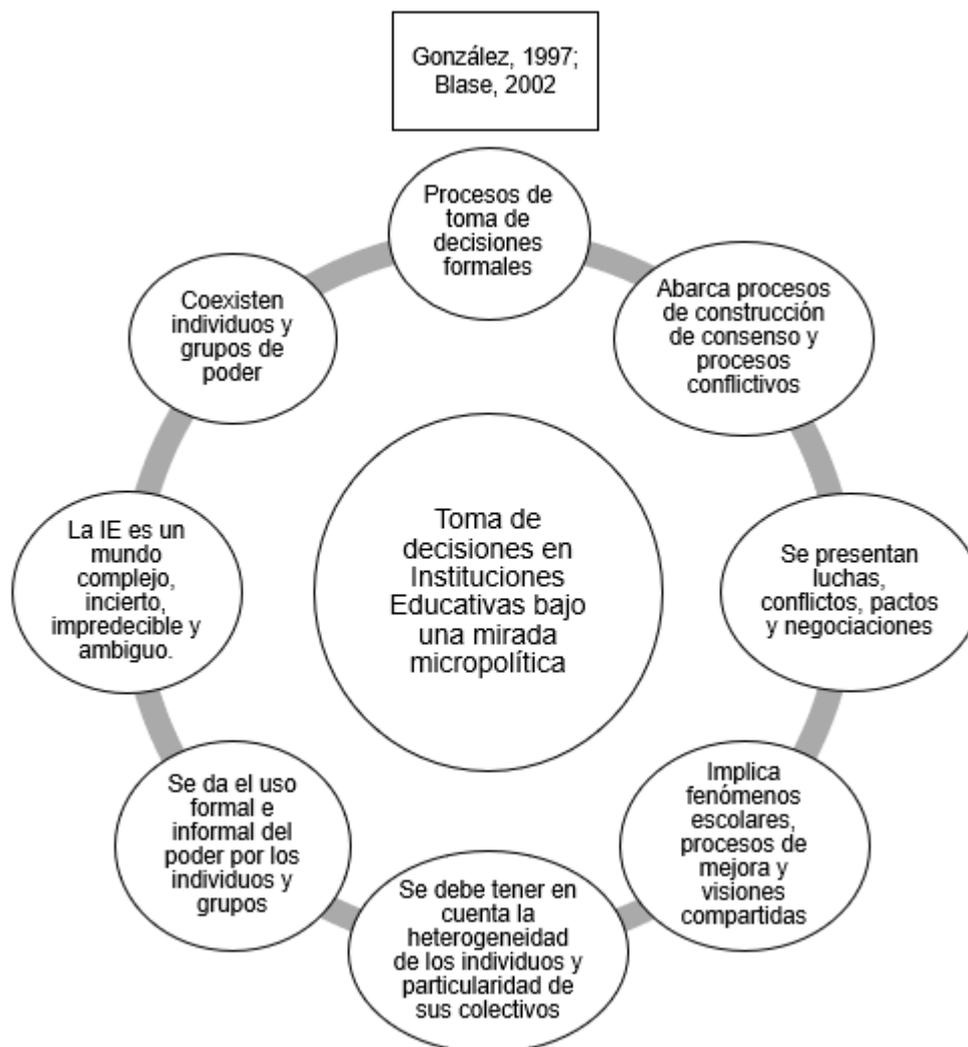
### 1.1.2. La toma de decisiones bajo una mirada micropolítica

Al analizar la toma de decisiones en las organizaciones educativas, desde el enfoque micropolítico, se entiende que estas organizaciones están conformadas por personas y grupos que conviven en un mundo en el que no todo funciona con certeza, consenso o linealidad sino que más bien, es un mundo complejo, incierto,

impredecible y ambiguo, en el que cada individuo y grupos poseen distintas visiones, intereses y concepciones acerca de los por qué, para qué y cómo funcionar para lograr configurarse como una organización (González, 1997).

Al considerar las organizaciones como entidades políticas (González, 1997), donde se presentan luchas, conflictos, pactos y negociaciones; y en la que coexisten individuos y grupos de interés; las metas organizativas, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la distribución del poder constituyen una faceta cotidiana en las instituciones educativas.

Figura 2. Toma de decisiones bajo una mirada micropolítica



Elaboración propia

En la Figura 2, se presenta un compendio de ideas acerca de la toma de decisiones en las instituciones educativas vista dentro del marco de la micropolítica; que implica fenómenos escolares, el respeto de la individualidad, el uso de poder y las negociaciones, aspectos que le dan vida a los procesos que ocurren dentro las organizaciones y que les permiten a los miembros de la comunidad educativa una participación activa y continua.

Ante lo mencionado, Blase (2002) considera que la micropolítica abarca tanto procesos conflictivos como procesos de construcción de consenso. Comprendiendo de esta manera, que los fenómenos escolares, sus procesos de mejora, visiones compartidas y la cooperación deben construirse pensando en la heterogeneidad de sus miembros y reconociendo la individualidad de los sujetos y la particularidad de sus colectivos.

Distintos investigadores, como Ball (1987), Bacharach y Mitchell (1987) y Hoyle (1986) mencionados en Blase (2002), incluido el mismo Blase (1987 y 1991); materializaron valiosas aportaciones que permiten comprender la micropolítica en las instituciones educativas, enfatizando los procesos de toma de decisiones formales entre otros aspectos. Por tal motivo Blase (1991, como se cita en Blase, 2002) define la micropolítica, de forma inclusiva, de la siguiente manera:

La micropolítica se refiere al uso del poder formal e informal por los individuos y los grupos, a fin de alcanzar sus metas en las organizaciones. En gran parte, las acciones políticas resultan de las diferencias percibidas entre los individuos y los grupos, unidas a la motivación por usar el poder para ejercer influencia y/o proteger. Aunque tales acciones están motivadas conscientemente, cualquier acción, consciente o inconscientemente motivada, puede tener una relevancia política en una situación dada. Tanto las acciones cooperativas y conflictivas como los procesos forman parte del dominio de las micropolíticas (Blase, 1991, p.11, como se cita en Blase, 2002).

La definición referida anteriormente, se relaciona, entre otros aspectos, a las configuraciones estructurales existentes en las escuelas y a los procesos para la toma de decisiones en las instituciones educativas. Bajo esta perspectiva Blase (2002) nos invita a entender la reestructuración de la micropolítica escolar, que nos permite crear estructuras de gestión participativas como la gestión autónoma, el liderazgo en equipo, la gestión compartida y el afianzamiento de la autoridad del profesorado.

### **1.1.3. Perspectiva de Multirracionalidad en la toma de decisiones**

Pont y Andre (2016) presentan la teoría del subcódigo de Lucien Sfez (1976) donde se conciben las decisiones como subsistemas del sistema social en el que surgen dos cuestiones principales ¿por quién? y ¿para quién? se toman decisiones.

Sfez (1976, como se cita en Pont y Andre, 2016) concibe la decisión como un proceso complejo de interacciones entre diferentes subsistemas en los que figura la multirracionalidad. Bajo esta perspectiva, la finalidad de las decisiones está determinada por valores y fines sociales; son conducidas por una multirracionalidad instrumental y surgen de los individuos comprometidos y arraigados en la dinámica de la organización.

En este sentido, la multirracionalidad está configurada por aspectos analíticos que implican la lógica formal y la garantía de los derechos individuales; a su vez implica aspectos culturales, legales, políticos y técnicos de la organización (Pont y André, 2016). De ahí que, se considera la toma de decisiones como un proceso institucional, un proceso de interacciones; donde los puntos de vista de todos los actores educativos se deben tener en cuenta.

En consecuencia, cuando en las organizaciones se desea alcanzar un objetivo o resolver un problema, sus miembros deben tener la libertad de elegir dentro de una gama de posibilidades, lo que sugiere que se van a tener en cuenta una serie de valores y deben aunar esfuerzos para comprender el por que de la acción tomada. Por tanto, tomar decisiones en un contexto determinado es una habilidad que tanto docentes como directivos deben desarrollar dentro de las organizaciones educativas;

con el objetivo de aplicar con eficiencia y eficacia los conocimientos que poseen para resolver situaciones determinadas y de este modo hacerse responsables del efecto que causarán sus decisiones; ya que, la efectividad de su respuesta ante un problema dependerá de la calidad de la información que posean, de los criterios que utilicen y de su capacidad para evaluar el impacto que estas tendrán en los individuos y en la organización.

#### **1.1.4. Uso de información para la toma de decisiones**

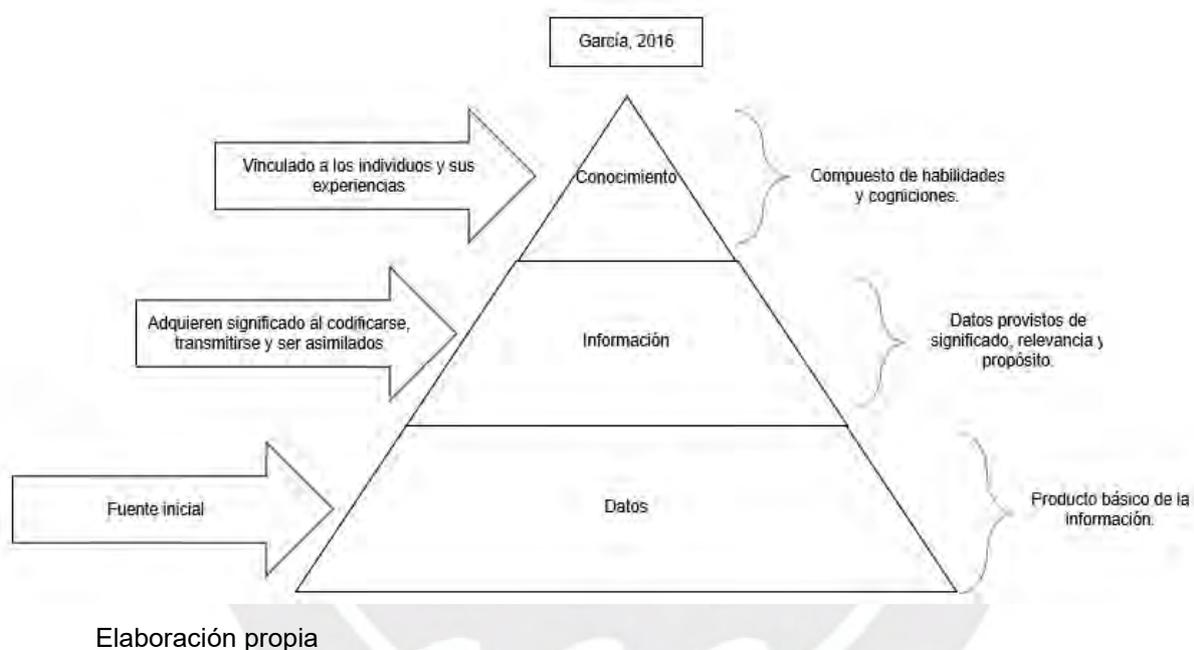
A la luz de los constantes cambios que se generan en la sociedad, los miembros de las organizaciones deben estar preparados para manejar grandes volúmenes de información que argumenten la toma de decisiones en el campo que cada uno desarrolla; lo que les permitirá cumplir sus labores esenciales de manera profesional y con ello favorecer la competitividad y consolidación de su organización; puesto que, si se dispone de información de calidad, se tendrá un mayor aporte de elementos de juicio acerca de lo que se desea resolver (García, 2016) .

La capacidad de tomar decisiones alude a la selección de una alternativa adecuada, basada en datos específicos (Qamar & Rashid, 2020), puesto que, la mayoría de los problemas no tienen una respuesta única; es indispensable evaluar las posibles soluciones y las consecuencias que tendrán en los individuos y el ambiente donde se desarrollan (Feregrino et al. 2006). La eficacia de la solución de un problema dependerá de la disponibilidad de información y que esta información sea suficiente, oportuna y pertinente; así como del conjunto de criterios y objetivos que se sigan durante el proceso de tomas de decisiones (Feregrino et al. 2006).

Apoyada en investigaciones empíricas Espinosa (2015) plantea que el proceso de toma de decisiones consiste en identificar el problema, explorar alternativas y aplicar soluciones; sin embargo este proceso varía, tanto en términos de objetivos como en procedimientos y duración; además de involucrar las relaciones de poder dentro y fuera de las organizaciones, el establecimiento de estrategias y el empleo de data en condiciones de incertidumbre.

Por consiguiente, se examinan las características del entorno y las condiciones internas de la organización para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y ejecutar un plan más preciso (García, 2016). Para lograrlo es indispensable contar con datos, información y conocimiento como componentes primordiales al tomar decisiones.

Figura 3. Relación entre datos, información y conocimiento

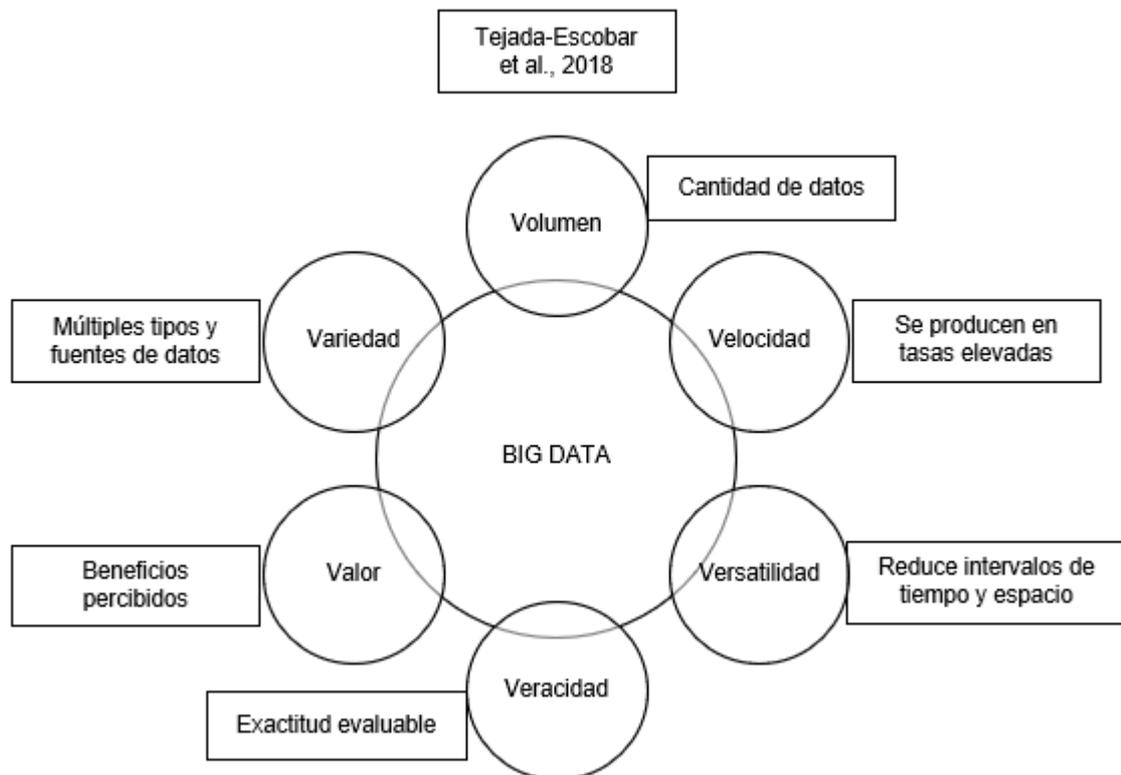


De modo que, los elementos mencionados en la Figura 3 (datos, información y conocimiento) se relacionan entre sí pero constituyen aspectos diferentes. Los datos son abundantes, son el producto básico de la información, es decir, son la fuente inicial para obtener información valiosa para el proceso de toma de decisiones. Mientras que la información es el conglomerado de datos que han sido procesados y a los cuales se les ha provisto de significado, relevancia y propósito; estos adquieren un significado mayor al codificarse, transmitirse y al ser asimilados y utilizados. Por ende, la correcta administración de la información se convierte en un instrumento primordial para la toma de decisiones ya que posibilita la reducción de riesgos (García, 2016).

En relación al conocimiento, este es el compuesto de habilidades y cogniciones, que abarca aspectos teóricos y prácticos, que las personas emplean para solucionar problemas. Está basado en datos e información pero siempre está vinculado a los individuos y sus experiencias (Garcia, 2016).

Al respecto, como se aprecia en la Figura 4, Tejada-Escobar et. al. (2018) presenta el término Big data como datos que se definen porque combinan: volumen que es la gran cantidad de datos que requiere consideraciones especiales; variedad que son los múltiples tipos y fuentes de datos; velocidad que indica que la producción de datos es alta; valor porque los datos perciben un beneficio; y veracidad donde la exactitud de los datos se puede evaluar. Los intervalos de tiempo y espacio se reducen gracias a la versatilidad y magnitud de estos datos utilizados a través de las nuevas tendencias y herramientas tecnológicas.

Figura 4. Combinación de la estructura del término Big data



Elaboración propia

Para ultimar con este punto, mediante la toma de decisiones las organizaciones absorben complejidad, esto supone que deben simplificar, reducir y presuponer grandes cantidades de información. Por esta razón las organizaciones deben incluir premisas de decisión, que les permitan reducir la carga de información a un formato soportable, que les sirva como base para las decisiones organizacionales y les ayude a establecer criterios de selección que delimiten la perspectiva de lo que se espera con las decisiones tomadas. Adicionalmente estos antecedentes estructuran la forma interna de la organización y le permiten operar. Por ende, el pronto y eficiente acceso a información veraz y exacta posibilita adoptar una postura adecuada al tomar decisiones para solucionar problemas.

#### **1.1.5. Estilos en la Toma de decisiones**

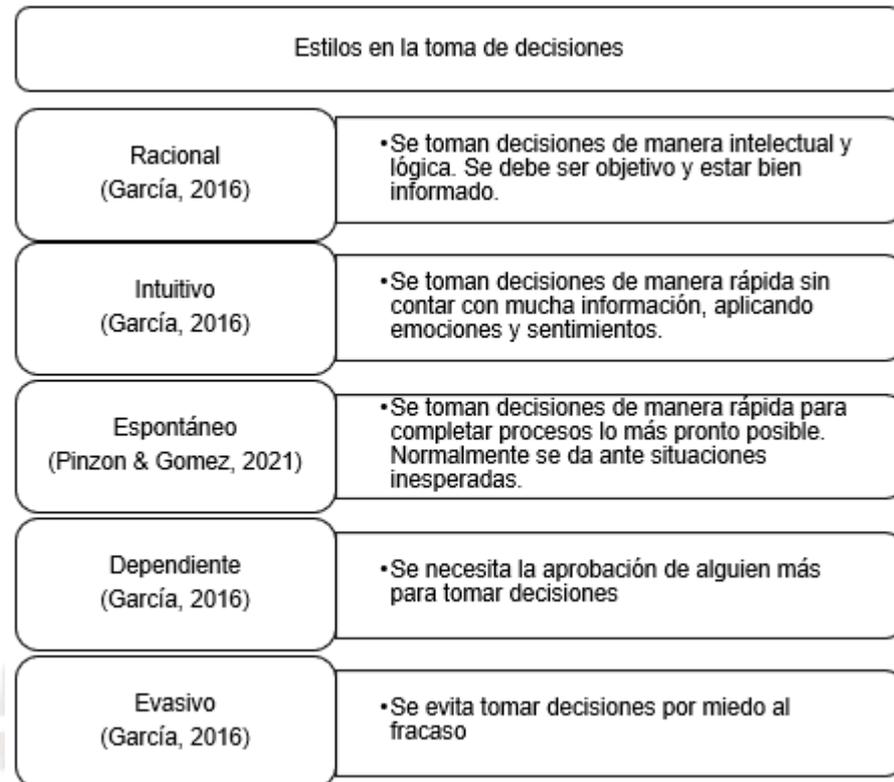
En cuanto a la naturaleza de los estilos de toma de decisiones, estos pueden verse afectados por elementos como la capacidad, la experiencia, el nivel profesional del personal que labora en la institución y la participación de expertos específicos en la organización; los estilos de toma de decisiones también están ligados a los rasgos personales de quienes toman las decisiones y tienen un efecto valioso en la calidad de la gestión (Qamar & Rashid, 2020). El papel del comportamiento de los individuos en las decisiones que se toman dentro de la organización implica las representaciones mentales de los mismos, la cognición situada y el comportamiento emocional; en referencia a los modelos individuales de selección, interpretación y tratamiento de la información (Gavetti et. al. 2007, como se cita en Espinosa, 2015). Además, se debe tener en cuenta la posición que ocupan dentro de la estructura organizativa (Espinosa, 2015).

Cabe señalar que los aspectos éticos en la toma de decisiones también deben ser considerados, puesto que se debe sumar los valores culturales, éticos y morales que conducen la organización a los valores propios de quienes toman las decisiones (Mompert, 2001; como se cita en Moran et al. 2011).

En el proceso de toma de decisiones, las personas encargadas intentan hacerlo de forma objetiva y dentro de los límites de la racionalidad; sin embargo, la poca disponibilidad de información, tiempo y otros recursos; así como la presencia de

incertidumbre, restringen el uso de la racionalidad. Como resultado, surgen diferentes estilos en la toma de decisiones, que analizaremos con más detalle en la Figura 5.

Figura 5. Estilos en la toma de decisiones



Elaboración propia

Para empezar, el estilo racional es un enfoque en el que la cabeza resuelve cada decisión de manera intelectual y lógica, este estilo exige ser objetivo y estar informado; conocer la situación en toda su dimensión y las alternativas existentes; así como la previsión de las consecuencias que se suscitarán a partir de cada elección, por el contrario en el estilo intuitivo, se toman decisiones de manera rápida, sin contar con mucha información; aplicando las emociones y sentimientos (García, 2016).

Así pues, en el estilo espontáneo, el encargado toma una decisión rápida, en la que se desea completar el proceso lo antes posible. Normalmente este se presenta ante una situación inesperada en la que el encargado debe plantear un propósito para una situación en particular, formulando una gama de opciones que le permitan lograrlo utilizando los recursos que tiene disponible (Pinzón y Gomez, 2021).

Adicionalmente, existen otros estilos en la toma de decisiones que no son muy beneficiosos para las organizaciones, como lo son el estilo dependiente, en el que el responsable depende de los pensamientos de los demás para tomar decisiones y el evasivo en el que la cabeza de la organización evita tomar decisiones a menudo por miedo al fracaso (García, 2016).

Por su parte, Moran et al. (2011) identifica cuatro estilos de toma de decisiones: decisivo, flexible, jerárquico e integrador, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Estilos en la toma de decisiones

		Estilos en la Toma de Decisiones	
		Uso de la información	
		Satisfactor Poca información	Maximizador Más información
Cantidad de alternativas	Foco único Única alternativa	<p><b>DECISIVO</b> Estilo directo, eficiente, rápido y firme. Se fija un plan para seguirlo fielmente. Se valora la honestidad, claridad, lealtad y brevedad. Esta orientado a la tarea y se enfoca en la acción.</p>	<p><b>JERÁRQUICO</b> Estilo altamente analítico, se espera que las decisiones sean finales y resistan la prueba del tiempo. Estilo complejo, altamente intelectual.</p>
	Foco Múltiple Muchas alternativas	<p><b>FLEXIBLE</b> Se basa en la velocidad y la adaptabilidad. Se toman decisiones rápidas y se puede cambiar de curso con igual rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes. Se valora la información justa. Estilo flexible, altamente social y reflexivo.</p>	<p><b>INTEGRADOR</b> Se enmarcan los problemas de manera amplia y se utilizan aportes de muchas fuentes. Involucra múltiples cursos de acción que pueden evolucionar con el tiempo a medida que cambian las importancias. Estilo creativo, altamente participativo.</p>

Adaptado de Moran et al. (2011)

Con base a lo antes mencionado, Moran et al. (2011) distingue la forma de utilizar de la información y la forma en la que se crean alternativas, como las maneras elementales en que difieren la toma de decisiones. En cuanto al uso de información, Moran et al. (2011) vislumbra a maximizadores y satisfactores; Mientras que los maximizadores revisan una gran cantidad de información antes de tomar una decisión, los satisfactores extraen datos esenciales que les permiten formular hipótesis para tomar decisiones rápidas y precisas. Con referencia a la creación de alternativas, hay quienes siguen un único foco de acción y centran sus esfuerzos en que los resultados se den de acuerdo a lo esperado; mientras que los que consideren focos

múltiples crean varias alternativas posibles, que les permiten generar diversos cursos de acción al mismo tiempo.

Por lo general, tomar la decisión correcta está asociado al directivo de la institución, quien debe encargarse de llevar a cabo los procesos necesarios para la toma de decisiones, es decir, identificar el problema, recopilar datos sobre la situación, hallar alternativas razonables, elegir la solución correcta, evaluar el procedimiento y comprobar si el plan en cuestión es razonable o no (Qamar & Rashid, 2020). Esta perspectiva propicia un conflicto entre los miembros de la institución, referido a la diferencia entre autoridad y pericia (experticia), ya que “el hecho de que un individuo tenga la responsabilidad de resolver un problema (autoridad) no significa que cuente con el conocimiento experto en dicho problema (pericia)” (Simon, 1944, Blau & Scott, 1966, como se cita en Espinosa, 2015, p. 55). Por esta razón las instituciones deben “sopesar la responsabilidad de las decisiones con la evaluación de sus implicaciones y consecuencias” (Hammond & Miller, 1985, como se cita en Espinosa, 2015, p.55).

#### **1.1.6.Toma de decisiones y liderazgo**

Por lo que se refiere a liderazgo, es una palabra multifacética, que abarca una profunda realidad integrada por diversos componentes, que se relacionan continuamente; donde el papel primordial de quien la ejerza es persuadir al resto del equipo para que trabajen en pro de alcanzar los objetivos que han sido establecidos por la organización (Vargas-Jimenez, 2010).

Desde una perspectiva tradicional, Marín-Zamora (1998) conceptualiza el liderazgo como el talento y la habilidad de personas extraordinarias, dotadas de personalidad. Estas personas al ser capacitadas, pueden dominar e influir en otros individuos. Bajo una perspectiva actual, el mismo autor conceptualiza el liderazgo como:

El desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos

humanos de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos (Marín-Zamora, 1998, p.40).

Así pues, los cambios acelerados que vivimos, exigen líderes transformacionales, audaces, visionarios, imaginativos e innovadores que sean capaces de arriesgarse para cumplir con la misión de la organización y donde la técnica de liderazgo sea la correspondencia entre las relaciones de liderazgos y líderes. De igual manera, el trabajo debe dividirse en unidades, programas y proyectos, diferenciados por niveles de concreción; y el recurso humano debe ser considerado el núcleo de la organización (Marin-Zamora, 1998).

En cuanto a los estilos de liderazgo Ball (1989, como se cita en Contreras, 2019) nos presenta cuatro estilos de liderazgo: el interpersonal, donde los actores de la escuela son motivados a sentirse autónomos y crean un vínculo de lealtad con el director; el administrativo, donde los actores se limitan a llevar a cabo de manera concreta las tareas encomendadas por el director; el antagónico, donde los actores abandonan la posibilidad de plantear su punto de vista frente a las argumentaciones del director; y finalmente el autoritario, donde los actores sienten que no tienen influencia sobre los sucesos que ocurren en la escuela y tienen poca injerencia en las decisiones.

Además, el liderazgo se puede ejercer haciendo uso del “poder sobre” o “el poder ser” (Blase & Anderson, 1995; Hope-Arlene, 1999 como se cita en Contreras, 2019). El “poder sobre” es el poder de la dominación en la que predomina el control y la manipulación de los valores, pensamientos y conductas de otros; mientras que el “poder con” es el poder donde se enfatiza la reciprocidad, la equidad, el avance profesional y el mutualismo entre directores y docentes (Contreras, 2019).

Por otro lado, el Minedu (2015) define el liderazgo pedagógico como un compuesto de experiencias y prácticas intencionalmente pedagógicas que están a la vanguardia de las transformaciones sociales; con el propósito de motivar, favorecer, guiar y regular procesos complicados de delegación, acuerdos, participación e instrucción de los directivos, docentes, administrativos, especialistas y otros agentes que trabajan en educación.

En consecuencia, el líder pedagógico integra recursos y acciones para transformar la escuela en un espacio de aprendizaje constante y recupera el sentido y la misión pedagógica que se enfocan en obtener significativos y potentes aprendizajes en los estudiantes. Es gestor del currículo, promueve el trabajo colaborativo de los docentes, está preparado afrontar cambios, propone ideas innovadoras y creativas, comparte experiencias que han tenido éxito en otras escuelas, da seguimiento a la ejecución de acciones educativas que orientan la consecución de las metas y resultados para finalmente gestionar la información que dará como resultado decisiones correctas y oportunas (Minedu, 2015).

Considero que, las organizaciones educativas se encuentran en permanente evolución y buscan adaptarse a continuas transformaciones sociales, para ello deben concentrar esfuerzos en capacitar constantemente a todos los miembros de la organización con la finalidad de desarrollar competencias, destrezas y compromisos que les permitan ser capaces de transformar la realidad y contextualizarla a favor de la organización; promoviendo de esta manera un liderazgo que conlleve a metas compartidas y les permita responder a cambios significativos y situaciones imprevistas con decisiones asertivas.

## **1.2. GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### **1.2.1. Definición conceptual de Gestión Escolar**

Administrar una escuela exige que los individuos que las dirigen posean competencias especializadas, procesos cognitivos más complejos que implican las relaciones con otros, el liderazgo, el discernimiento, los procedimientos pedagógicos,

el manejo de cuestiones legales, económicas, tecnológicas entre otras que configuran la posición humana en las escuelas (García et al. 2018).

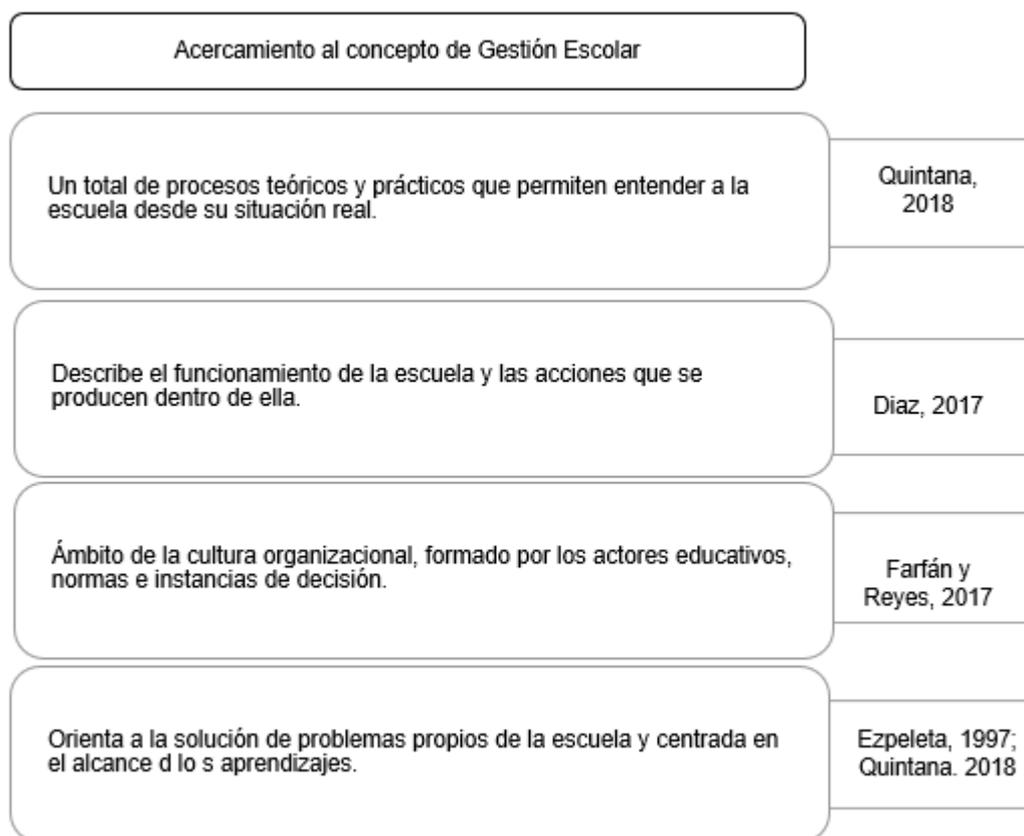
Quintana (2018) asegura que la gestión escolar es un término incorporado a las prácticas educativas contemporáneas y que es usado con frecuencia de manera ambigua en alusión a la gestión en general; siendo elemental alcanzar un mayor discernimiento del concepto, con mayor especificidad y estructuración. Así pues, de manera general se utiliza el término gestión cuando se intenta describir el funcionamiento de la escuela ya que sugiere de inmediato una acción (Díaz, 2017).

Diferenciándose de la administración educativa y considerando que la realidad de la transformación escolar es multidimensional, de larga duración y discontinua (Schmekes, 1998, como se cita en Quintana, 2018) se considera que la gestión escolar se enfoca en la función principal de la escuela: que los estudiantes logren los aprendizajes; en otro sentido, esta orientada a la resolución de problemas internos de la (Ezpeleta, 1997, como se cita en Quintana, 2018).

Por consiguiente, podemos definir la gestión escolar como el total de procesos teóricos y prácticos, que al agruparse permiten que la escuela se entienda desde su situación real (Quintana, 2018). Desde otra perspectiva Farfán y Reyes (2017) presentan la gestión como un área de la cultura organizacional formado por directivos, docentes, actores educativos, normas, instancias de decisión y factores que se relacionan con el modo peculiar de realizar las tareas en cada escuela. Un proceso que enfatiza el compromiso del trabajo en equipo, el entendimiento de los objetivos de la escuela y su identidad como grupo; cómo organizan el ambiente de aprendizaje y sus relaciones y conexiones con la comunidad donde está ubicado.

A continuación en la Figura 6, se presenta un conglomerado de las ideas más relevantes acerca de la gestión escolar, con diversos autores contemporáneos, que nos ayudan a conceptualizar este término, relativamente nuevo, para entender cómo funcionan las escuelas, desde sus diversas realidades, cuando deben darle solución a las problemáticas que se presentan y al unificar esfuerzos en el objetivo común que es que los estudiantes alcancen los aprendizajes propuestos.

Figura 6. Acercamiento al concepto de Gestión Escolar

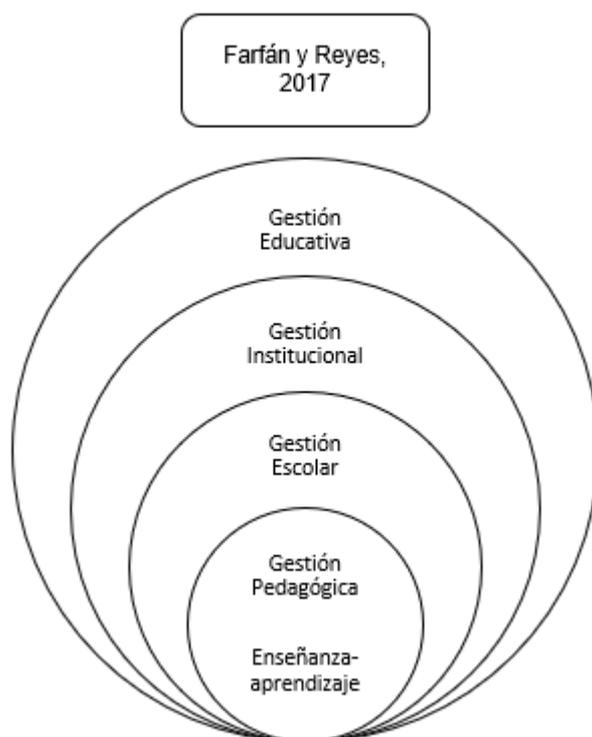


Elaboración propia

### 1.2.2. Procesos de la Gestión Escolar

La gestión escolar requiere prácticas que permitan generar condiciones favorables que aseguren el aprendizaje de los estudiantes y para ello se necesitan líderes pedagógicos que dialoguen, acompañen, motiven y eduquen para el cambio. De igual manera, es importante tener en cuenta que la gestión educativa crea acciones que permiten fortalecer los proyectos educativos en las instituciones, que ayudan a preservar su autonomía en el contexto de las políticas públicas y que engrandecen los procesos pedagógicos con el propósito de garantizar respuestas apropiadas a las necesidades educativas de los diversos contextos (Farfán et al. 2016).

Figura 7. Los tres niveles de concreción de la Gestión Educativa



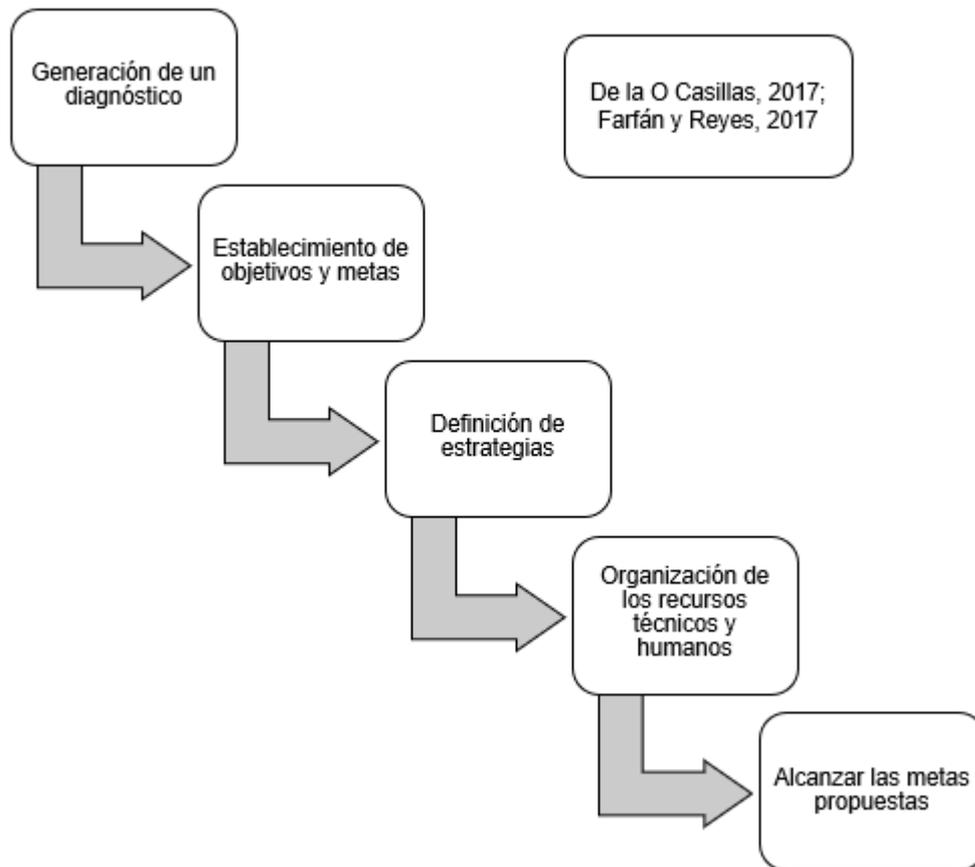
Tomado de Farfan y Reyes (2017)

Como se aprecia en la Figura 7 la gestión escolar está contenida en la gestión educativa, ya que esta última presenta 3 niveles distintos en los que se logra concretar según el propósito en el que está enfocada; se manifiesta como gestión institucional si se interesa por la configuración estructural de la institución; como gestión escolar, si se enfoca en los actores que conforman la comunidad educativa y como gestión pedagógica si se centra en la manera como los estudiantes adquieren e interiorizan el aprendizaje (Muñoz, 2021). En esta investigación, nos concentraremos en cómo los docentes participan en la toma de decisiones sobre la gestión escolar.

Inferimos entonces que la gestión escolar involucra la construcción, diseño y evaluación de la tarea educativa y enfatiza el compromiso del trabajo en equipo e (De la O Casillas, 2017; como se cita en Farfán y Reyes, 2017).

Para lograr el cumplimiento de las metas propuestas, De la O Casillas (2017, como se cita en Farfan y Reyes, 2017) plantea seguir las acciones comprendidas en la Figura 8

Figura 8. Procesos de la Gestión escolar



Elaboración propia

Por consiguiente, la gestión escolar abarca todas las acciones realizadas por los actores educativos y se vincula con su tarea esencial de generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que se dé el aprendizaje en los estudiantes; es conveniente resaltar en este punto la importancia de la labor de cada uno de los actores educativos, ya que juntos deben construir un entorno escolar que responda a las necesidades e intereses particulares de cada escuela.

De ahí que, las instituciones educativas deben pensarse como “organizaciones flexibles” (Elizondo, 2014; como se cita en Farfan y Reyes, 2017). es decir, deben estar preparadas para los cambios que puedan presentarse en el entorno y darle solución a los problemas que se presenten. Otro aspecto relevante de la gestión escolar recae en lo pedagógico, es decir, que debe centrarse en el logro de los aprendizajes y en los esfuerzos colectivos para enriquecer el plan integral de la escuela, con una visión de conjunto y factible (Tapia, 2010; como se cita en Farfan y

Reyes, 2017). Es por ello que, a continuación se presenta la gestión pedagógica incluida en la gestión escolar.

### **1.2.2.1. Gestión Pedagógica**

La gestión pedagógica es el primer eslabón de concreción de todos los niveles de la gestión educativa y abarca la manera en que los docentes realizan los procesos de enseñanza, como traducen el curriculum en planificaciones didácticas, la manera en que lo evalúan y adicionalmente la forma en que interactúan con sus estudiantes y los padres de familia para asegurarse de que los estudiantes aprendan (Farfán y Reyes, 2017).

Como apreciamos en la Figura 9, los docentes juegan un rol fundamental en la gestión pedagógica, puesto que, son ellos los encargados de interpretar y organizar el currículum, para convertir toda esa información en experiencias de aprendizaje. Convirtiéndose en la guía y el apoyo que los estudiantes necesitan para lograr el desarrollo de sus habilidades cognitivas y competencias socioemocionales. Es en la gestión pedagógica donde los docentes ejercen una participación activa y constante.

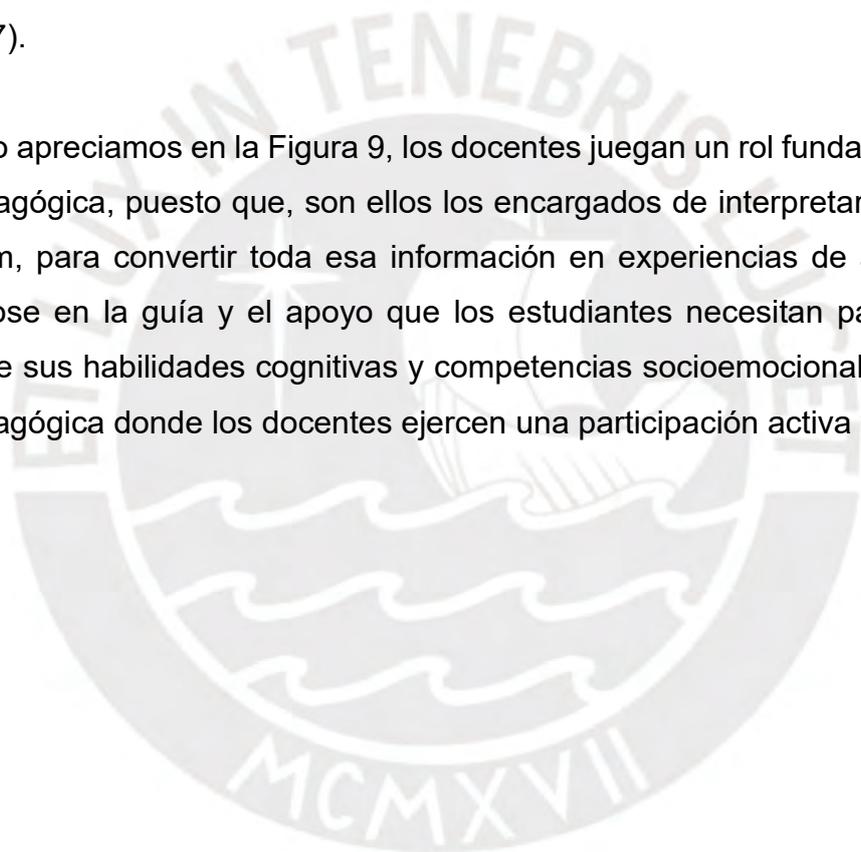
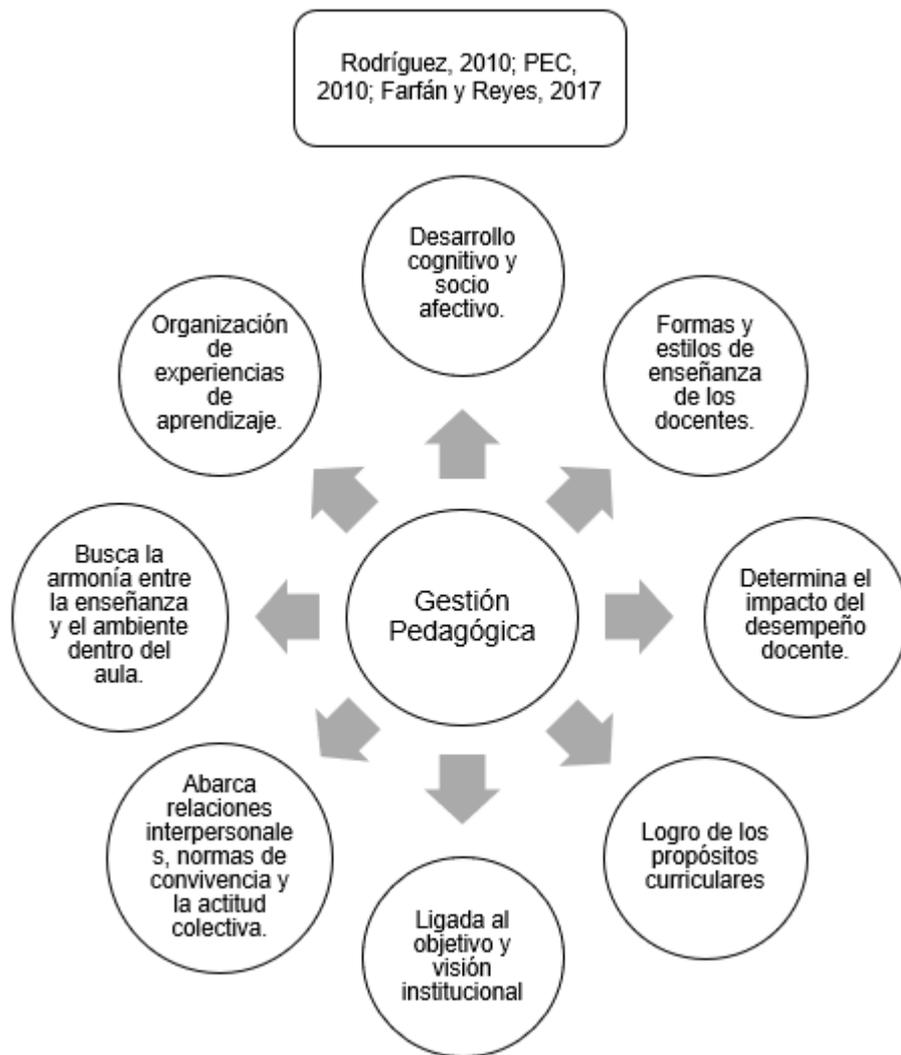


Figura 9. La Gestión pedagógica



Elaboración propia

### 1.2.3. Documentos de Gestión escolar

El Minedu (2021) orienta el accionar de las instituciones educativas con información relevante que invita a la reflexión para una toma de decisiones orientada a la mejora de los aprendizajes. A través del plan de estudios docente, el Minedu propicia mecanismos de diálogo y participación docente, para una toma de decisiones informadas en la gestión escolar. Dicha gestión escolar debe basar su planificación en tres aspectos importantes que presentamos a continuación:

Figura 10. Aspectos importantes para la planificación



Elaboración propia

Basados en la Figura 10 podemos afirmar que, la planificación es una oportunidad para que todos los miembros de la comunidad educativa reflexionen y se comprometan y donde los objetivos se dan a conocer y son compartidos por todos para establecer vínculos estrechos en la comunidad educativa.

Por otro lado, en los documentos de gestión escolar, llamados también instrumentos de gestión, se refleja la planificación proyectada para el año escolar. Estos documentos permiten a los actores educativos tener una mirada transversal de como lograr la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, en dichos documentos se plasma la ruta que va a orientar la gestión de la institución educativa y tienen como base legal el Reglamento de la Ley General de Educación- 28044.

En la tabla 2 presentamos los documentos de gestión escolar con una pequeña síntesis conceptual y el alcance que tiene cada uno en cuanto al tiempo, si es de corto, mediano o largo plazo; en cuanto a los miembros de la institución que deben participar y cómo cada uno de estos instrumentos se articulan de manera transversal para lograr el funcionamiento de las instituciones educativas y la participación activa de los miembros de la comunidad teniendo como base la situación real de cada institución y con mira al logro de los objetivos comunes.

Tabla 2. Instrumentos de gestión en la Institución Educativa

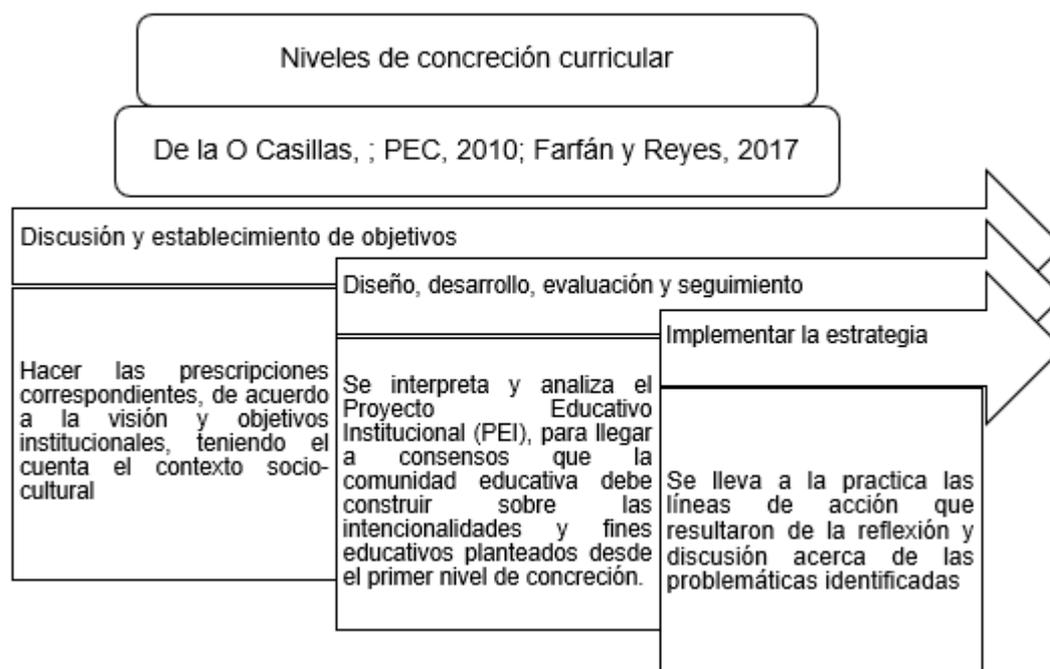
Instrumentos de Gestión en la Institución Educativa (Minedu, 2021)	
Plan Anual de Trabajo (PAT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de planificación a corto plazo.</li> <li>• Guía la gestión de la IE durante el año escolar.</li> <li>• Se articula con el PEI para concretar sus objetivos estratégicos.</li> <li>• Establece actividades. Responsables, plazos entre otros.</li> <li>• Su formulación considera los compromisos de gestión escolar, las acciones y los elementos propios de la realidad de la IE que permite la mejora de los aprendizajes.</li> </ul>
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento de gestión de mediano plazo.</li> <li>• Se actualiza cada 3 años .</li> <li>• Plasma la visión compartida de la institución, los objetivos de gestión escolar, centrada en los aprendizajes y en los objetivos para alcanzarlos.</li> </ul>
Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de gestión curricular de mediano plazo.</li> <li>• Orienta los procesos pedagógicos de la IE.</li> <li>• Se articula con el PEI.</li> </ul>
Reglamento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Articula de manera coherente las disposiciones generales del macrosistema y las necesidades internas de la IE.</li> <li>• Responde a los propósitos institucionales.</li> <li>• Regula las actividades administrativas e institucionales.</li> </ul>

Elaboración propia

En lo que concierne al Proyecto Educativo Nacional (PEN) lo que permite hacerlo más pertinente, es entender la flexibilidad y la autonomía curricular como conceptos (Bellei & Morawitz, 2016, como se cita en Caballero, 2020); estos conceptos se vinculan directamente con la toma de decisiones ya que, el currículo, visto desde la mirada discursiva de Barriga (2010, como se cita en Caballero, 2020), es un espacio de diálogo donde cada miembro de la institución, negocia el poder; lo que indica que es en el currículo donde se debaten y definen cada uno de los objetivos que la institución desea alcanzar; y los contenidos de lo que se va a enseñar; lo que lo convierte en un campo de pugna y tensión.

Por su parte, De la O Casillas (2017, como se cita en Farfán y Reyes, 2017) presenta tres niveles de concreción del currículum mostrados en la Figura 11, como un proceso en el cual se debe discutir cuáles serán los objetivos a establecer teniendo en cuenta la realidad contextual de la institución y las problemáticas identificadas (primer nivel); para luego construir consensos que visualicen las intencionalidades y fines educativos que lleven al diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento de estrategias y proyectos que permitan alcanzar dichos objetos (segundo nivel) que finalmente serán implementados en diversas líneas de acción.

Figura 11. Niveles de concreción curricular



Elaboración propia

El docente, como agente curricular, dentro del ámbito escolar es visto como “sujeto entrecruzado por diferentes diálogos, por sus historias de vida, su trayectoria, y su experiencia personal y profesional en un lugar y tiempo determinado” (Caballero, 2020, p. 136). Estos docentes desarrollan diferentes experiencias y aprendizajes, que impactan de manera transversal en sus alumnos, por medio de las decisiones curriculares que toman, es por ello que, resulta pertinente reconocer la complejidad del quehacer curricular docente que involucra la cotidianidad y la innovación; y en donde las decisiones representan seleccionar cuáles serán los aprendizajes, conocimientos y competencias que deben lograr los estudiantes (Magendzo, 2018 como se cita en Caballero, 2020).

En consecuencia, la toma de decisiones curriculares, involucra intereses, tendencias, posiciones, ideológicas y conocimiento por parte de los docentes convirtiéndose en un proceso político, subjetivo y técnico-pedagógico que se da dentro de las organizaciones educativas; este proceso a su vez está influenciado por las orientaciones de los docentes, las exigencias institucionales y la previsión de lo que es posible y alcanzable.

En cuanto a la participación de los docentes en la toma de decisiones curriculares, esta tiene una relación muy cercana con la enseñanza y se asocia con la competencia profesional de los docentes (Pinzón y Gomez, 2021). Los maestros toman numerosas decisiones en la cotidianidad que influyen en las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes. Estas decisiones tienen base en sus creencias, recursos personales, el contexto y su experiencia. En este sentido la toma de decisiones es la confluencia de perspicacia y análisis; y toma crucial importancia al responder a la creciente demanda de flexibilidad, la preocupación por la calidad y la necesidad de que los docentes estén muy comprometidos con su trabajo (Somech, 2010).

En la práctica los docentes toman decisiones en cuanto a la planificación, implementación y evaluación, contando con recursos específicos para cada uno de estos campos. Es en el campo de la implementación que los docentes deben llevar a cabo lo previsto en la planificación y deben tomar decisiones sobre situaciones inesperadas, mientras que en la planificación y evaluación pueden reflexionar sobre las decisiones tomadas (Pinzón y Gomez, 2021).

#### **1.2.4. Participación de docentes y estudiantes en la gestión escolar**

En términos generales se entiende la participación como un medio o mecanismo para que las personas se impliquen en los procesos de toma de decisiones y pongan en marcha las acciones necesarias; prescindiendo de sus intereses individuales y enfocando su cuota de poder a favor de los intereses generales y objetivos institucionales (Fernandez y Guerrero, 1996; Amarante, 2000; como se cita en Contreras, 2019).

Marín-Zamora (1998) presenta el término democracia participativa como la próspera ejecución de las necesidades elementales de la institución, donde se combinan la libertad de cada uno de los participantes, así como la libertad de la organización con la heterogeneidad y la equidad social basada en el apoyo mutuo y la colaboración. Incluyendo imparcialidad económica, reformas sociopolíticas y la mayor participación posible de los actores en las decisiones que los impliquen.

Salazar y Usco (2015) aseguran que el director debe tomar decisiones de manera consensuada con los miembros de la institución en el marco de la política de descentralización, tomando en cuenta principalmente a los docentes quienes recogen las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y son los que concretan el currículo en las aulas. Buscando nuevas formas de interacción entre los distintos agentes educativos y una cultura de participación para la toma de decisiones consensuadas que conlleven a mejorar la calidad educativa.

A mi entender, la participación de docentes y alumnos refleja la variedad de niveles de acceso a la toma de decisiones que tienen un impacto en la consecución de objetivos compartidos dentro de la institución y repercuten en el margen de poder que ejerce el director. Es necesario mencionar que incluir a los alumnos en la toma de decisiones de las instituciones educativas favorece el vínculo que estos forjan con su escuela y el sentido de pertenencia e identidad que crean con la misma, puesto que se convierten en protagonistas principales de su propio proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### **1.2.5. Calidad en la Gestión Escolar**

De modo general, la calidad es un proceso constante, conformado por un conjunto de sucesos que se utilizan para mejorar productos y servicios; mientras que dentro de las organizaciones, la calidad es vista como parte inherente de la cultura organizacional, en donde todos los individuos adquieren responsabilidad y en la que se destacan la dirección, el liderazgo, las actitudes y el trabajo en equipo, como procesos de gestión; desprendiéndose el concepto de calidad total (Miranda, 2006). “The perception of quality assurance is very multidimensional and contextual and a gap exists in the view between professionals in quality assurance and academic staff and students” (Smidt, 2015, p. 626, cited in Ryan, 2015)<sup>3</sup>.

Por otro lado, Peralta (2000) define calidad en educación como “un conjunto de propiedades distintivas, dinámicas y relevantes de la educación que permite

---

<sup>3</sup> “La percepción de asegurar la calidad es multidimensional y contextual; ya que, existe una brecha entre la visión de los profesionales encargados del aseguramiento de la calidad y el personal académico y los estudiantes”.

valorar y normar lo deseado, tanto en lo general de la propuesta como en lo específico” (Peralta, 2000, p.220, como se cita en Blanco, 2007) y Falabella et al. (2018) plantea que la calidad de los procesos en las instituciones educativas requiere de una profunda contemplación para poder ser evaluada por lo tanto se convierte es sustancialmente cualitativa.

En tanto, Zabala (1996) afirma que “la calidad ha de referirse tanto a las personas que participan en los procesos educativos como a aquellos que se benefician de los mismos” (Zabala, 1996, p.34, como se cita en Blanco, 2007). Desde una perspectiva socioformativa, la calidad educativa debe ser el desarrollo de acciones que garanticen la formación integral y contribuya al desarrollo social; trasciende e incluye la eficacia, la eficiencia y la acreditación puesto que para conseguir las se necesita que todos los agentes educativos cooperen y participen en la toma de decisiones para asegurar la educación integral de los estudiantes y el proceso de mejora continua del servicio educativo (Martínez-Iñiguez et al., 2020), y tiene como objetivo transformar al individuo (Miranda, 2006).

Acerca de la calidad en la gestión escolar, García et al. (2018) presenta la gestión como un todo que entrelaza el desarrollo de acciones teóricas y prácticas que promueven el progreso constante de la calidad, equidad y pertinencia de la educación.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, la calidad se refleja en las instituciones educativas de manera divergente y para mensurarla se debe analizar el contexto y la realidad de la que parte cada institución y cuales son los objetivos o metas que cada una ha establecido a corto, mediano y largo plazo; también hay que tener en cuenta con qué recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros e intelectuales cuentan las instituciones y cuál es el compromiso y participación que sus miembros asumen para el logro de estos objetivos. Dicho esto, la calidad se refleja en la confluencia de realidad, recursos, participación y objetivos a alcanzar y difiere entre una institución educativa y otra.

### 1.2.6. Compromisos de Gestión Escolar

Los compromisos de gestión escolar (CGE) son referentes que posibilitan la praxis fundamental de la gestión; se expresan en indicadores, en los que las instituciones educativas (IIEE) centran su gestión para garantizar el aprendizaje de los estudiantes. Estos indicadores son de fácil verificación y las IIEE tienen la facultad de reflexionar e intervenir sobre ellos, para la toma de decisiones pertinentes y contextualizadas.

Los compromisos de gestión presentados por el Minedu en la Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU son cinco y los presentamos a continuación en la Figura 12:

Figura 12. Compromisos de Gestión escolar

Compromisos de Gestión Escolar (Minedu, 2015)
1. Desarrollo integral de los estudiantes
2. Acceso de los y las estudiantes a la Secretaría de Educación Pública (SEP) hasta la culminación de su trayectoria educativa.
3. Gestión de las condiciones operativas orientadas al sostenimiento del Servicio Educativo ofrecido por la IE
4. Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del Currículo Nacional de la Educación Básica
5. Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de los y las estudiantes.

Elaboración propia

Los CGE presentados se dividen en dos tipos, los dos primeros instauran los resultados esperados que las IIEE aspiran alcanzar y los tres siguientes plantean las condiciones necesarias para alcanzar los resultados que se proponen en los dos

primeros compromisos. A continuación en la Tabla 3 se describe cada uno de los CGE, y se hace la división entre CGE de resultados y CGE condiciones

Tabla 3. Compromisos de Gestión Escolar

CGE DE RESULTADOS	DESCRIPCION
Primer compromiso	<p>Teniendo en cuenta el perfil de egreso del CNEB, como referente, se aspira a que los estudiantes desarrollen los aprendizajes del perfil y sus habilidades socioemocionales.</p> <p>Los resultados que se esperan al hacer seguimiento de los indicadores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que haya una mayor cantidad de estudiantes que alcancen el nivel de logro satisfactorio en las evaluaciones que se realicen en la IE a la que pertenecen y a su vez se evidencie la disminución del porcentaje de estudiantes que consiguen un nivel de logro en inicio.</li> <li>• Visibilizar el crecimiento del porcentaje de alumnos que alcancen un nivel satisfactorio en las evaluaciones estandarizadas que se realizan a nivel nacional en las que la IE participe y al mismo tiempo que haya una reducción de estudiantes que alcancen el menor nivel de logro.</li> </ul>
Segundo compromiso	<p>Los estudiantes deben acceder al Sistema Educativo, con el fin de que tengan las condiciones necesarias para culminar sus trayectoria educativa, con esto se espera, según nos muestra el indicador, que haya un menor número de estudiantes que abandona los estudios en comparación con los estudiantes matriculados.</p>
CGE DE CONDICIONES	DESCRIPCION
Tercer compromiso	<p>Teniendo en cuenta la diversidad de los estudiantes y su contexto se deben brindar las condiciones necesarias en operatividad, seguridad, funcionalidad y accesibilidad para el buen funcionamiento de la IE y a su vez se debe ofrecer el equipamiento y mobiliario adecuado para que los estudiantes puedan desarrollar sus aprendizajes.</p>
Cuarto compromiso	<p>Este compromiso está referido al desarrollo de acciones destinadas a optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje generando espacios de trabajo que ayuden a fortalecer la práctica pedagógica a través de la reflexión, evaluación y la toma de decisiones; esta práctica pedagógica debe ser monitoreada utilizando rúbricas u otros instrumentos que permitan observar, recoger información, identificar fortalezas y debilidades que posibiliten estrategias de fortalecimiento.</p> <p>Otra de las acciones es poner en práctica estrategias de atención destinadas a estudiantes que no tengan la seguridad de culminar su trayectoria educativa para ayudarlos a alcanzar los aprendizajes esperados; también se deben implementar planes de difusión de enfoques del CNEB y planes de desarrollo docente en lo pedagógico.</p>
Quinto compromiso	<p>El último compromiso está referido al trabajo cooperativo de directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, familias y comunidad en busca de acciones y espacios que acompañen el desarrollo socioafectivo y cognitivo de los estudiantes de manera individual y grupal. Con el fin de promover una convivencia escolar democrática, relaciones interpersonales positivas y el bien común entre toda la comunidad educativa.</p> <p>Para ello se deben ejecutar acciones de prevención de violencia, instituir una red de prevención y atención de la violencia; y acompañar y orientar a los estudiantes y sus familias.</p>

Adaptado de Minedu, 2015

En los CGE se exponen cuales son los propósitos que el Minedu espera alcancen los estudiantes de todas las instituciones educativas y como su nombre lo dice de qué manera cada institución asume el compromiso de lograrlo en beneficio

de sus alumnos. En primer lugar brindando la posibilidad de que todos los niños, niñas y adolescentes accedan al sistema educativo de manera gratuita y que haya un seguimiento para que culminen la etapa escolar de manera satisfactoria. Para lograrlo cada institución debe brindar las condiciones necesarias, establecidas por el Minedu. Teniendo en cuenta la diversidad de los estudiantes y el contexto del que proceden estos deben contar con el equipamiento y mobiliario necesario que les permita desarrollar sus habilidades cognitivas y socioemocionales; de igual manera los docentes deben recibir las capacitaciones necesarias que les ayude a optimizar su práctica pedagógica. Finalmente el Minedu busca que las instituciones educativas trabajen de manera cooperativa, es decir que, directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, padres de familia y la comunidad en general trabajen en conjunto para brindarle a los alumnos actividades y espacios significativos de aprendizaje, forjando un ambiente donde prime el bien común y una convivencia escolar democrática.

### **1.2.7. Comités de Gestión Escolar**

Los comités de gestión escolar son los encargados de llevar a cabo las acciones que se contemplan en el tercer, cuarto y quinto punto de los compromisos de gestión escolar. Cada comité personifica un área especializada con responsabilidades y competencias particulares (Minedu, 2015).

Algunas consideraciones a tener en cuenta, es que la elección de los integrantes debe contemplar la igualdad de los representantes en cuanto a su género, a excepción que la particularidad de la escuela lo impida; el director integra todos los comités y ninguna persona que esté cumpliendo sanción administrativa puede integrar alguno de los comités. Los comités se conforman mediante Resolución Directoral y los integrantes pueden volver a participar en la elección por varios años consecutivos a excepción que IE establezca lo contrario y finalmente se recomienda, en la medida de lo posible, que los miembros de un comité no conformen otro a fin de aumentar diversidad en la representación de la comunidad educativa (Minedu, 2015).

A continuación en la Tabla 4 se presentan los tres comités de gestión que propone el Minedu.

Tabla 4. Descripción de los Comités de Gestión Escolar

COMITÉ	PARTICIPANTES Y DESCRIPCIÓN
Comité de Gestión de Condiciones Operativas	<p>El primer comité está relacionado con el tercer compromiso de la gestión escolar, en el que se gestiona la matrícula y asistencia de docentes y estudiantes; el mantenimiento de las instalaciones y el registro de los recursos didácticos. Se conforma la primera quincena del mes de noviembre y los cargos duran por un año</p> <p>También está vinculado con el acceso a la comunicación y el suministros de apoyo educativo requerido para atender la diversidad y gestionar el riesgo cotidiano de emergencia y desastre (Minedu, 2015).</p> <p>Está integrado por el director, un estudiante, un representante del CONEI, un padre/madre de familia, el presidente de la APAFA, un representante del personal administrativo, un docente y un responsable de la gestión de riesgo y desastre. La participación de subdirectores es opcional.</p>
Comité de Gestión Pedagógica	<p>El segundo comité se relaciona con el cuarto compromiso de la gestión escolar que gestiona las prácticas pedagógicas y se conforma durante las dos primeras semanas lectivas en la IE.</p> <p>Está encargado de promover el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes e involucran el diseño, implementación y organización de los procesos de enseñanza aprendizaje. De igual manera se monitorea la planificación y adaptación curricular, la calendarización del tiempo lectivo y la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2015).</p> <p>Lo conforman el director, un estudiante, un representante del CONEI, un padre/madre de familia, un representante del personal administrativo y como máximo tres docentes. La participación de subdirectores es opcional.</p>
Comité de Gestión del Bienestar	<p>El tercer comité está vinculado al quinto compromiso de la gestión escolar, que gestiona el trabajo cooperativo de directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, familias y comunidad en busca de acciones y espacios que acompañen el desarrollo socioafectivo y cognitivo de los estudiantes para una sana convivencia escolar. Del mismo modo coordina la elaboración de instrumentos de gestión con la participación de docentes, estudiantes y familias.</p> <p>Se conforma durante las dos primeras semanas lectivas y está integrado por el director, un coordinador de tutoría, un responsable de convivencia, un responsable de inclusión, un padre/madre de familia, un estudiante y un psicólogo de la IE, cuando se cuente con uno.</p>

Adaptado de Minedu, 2021

Adicionalmente hay que tener en cuenta que la elección de los integrantes de cada comité se puede dar por designación directa del director de la IE o RE, como es el caso de la coordinadora de tutoría, el psicólogo, los subdirectores, el responsable de convivencia y el responsable de inclusión. Y por votación entre pares o vía

asamblea general como es el caso de estudiantes, el representante del CONEI, el padre/madre de familia, el representante del personal administrativo y los docentes.

Además existen escuelas unidocentes donde el director se hace cargo de las responsabilidades del comité y el CONEI asiste y supervisa el cumplimiento de todas las funciones; en el caso de las escuelas multigrado que tienen hasta cinco docentes, los comités son integrados por el director, un docente y un administrativo, en caso se cuente con uno en la IE, los demás integrantes se mantienen. La misma conformación de comités se da en los casos de escuelas multigrado de hasta cinco docentes y escuelas polidocentes completas con seis o hasta diez docentes

### 1.2.8. Marco del buen desempeño docente

La toma de decisiones de los docentes en la gestión escolar, se vincula estrechamente a los cuatro dominios del marco del buen desempeño docente, lo que se explica a continuación en la Tabla 5.

Tabla 5. Marco del buen desempeño docente

Marco del buen desempeño docente Minedu (2012)				
Instrumento estratégico en la política integral de desarrollo docente. Su estructura se dispone en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro dominios que comprenden nueve competencias, las cuales a su vez contienen cuarenta desempeños. Delimita los dominios, las competencias y los desempeños que determinan una asertiva práctica docente y que son exigibles a todo docente de educación básica del país, con el fin de lograr el aprendizaje en todos los estudiantes.				
Cuatro dominios: -Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. -Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. -Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. -Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente.	En cuanto a la preparación para los aprendizajes, los docentes planifican el desarrollo del trabajo pedagógico elaborando un programa curricular, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, para ello deben conocer las principales características sociales, culturales y cognitivas de sus estudiantes; dominar los contenidos pedagógicos y disciplinarios; y seleccionar estrategias de enseñanza y evaluación de los aprendizajes	Respecto a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, los docentes conducen el proceso de enseñanza aprendizaje mediante un enfoque en el que se valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones, fomentando el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje y la motivación permanente de sus estudiantes; para ello, debe seleccionar diversos criterios e instrumentos que le permitan identificar el logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje.	Acerca de cómo la comunidad educativa participa en la gestión escolar, los docentes son parte de esta gestión desde un plano democrático que les permite conformar una comunidad de aprendizaje, valiéndose de la comunicación efectiva con todos los miembros de la comunidad educativa y de su participación en la elaboración ejecución y evaluación del proyecto educativo institucional.	Con relación al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, los docentes reflexionan permanentemente sobre su praxis pedagógica y la de sus pares, así como; sobre su interés y cooperación en actividades de desarrollo profesional. De igual modo comparten responsabilidad en los procesos y resultados de aprendizaje y en el manejo de información sobre el diseño e implementación de políticas educativas a nivel nacional y regional.

Adaptado de Minedu, 2012

En suma, los desafíos a los que se enfrentan las escuelas son demasiado profundos para que una sola persona (director) los resuelva y la participación de los docentes en el proceso de toma de decisiones ofrece una serie de beneficios potenciales que puede generar la capacidad social necesaria para mejorar la calidad de las decisiones y por ende lograr mejores escuelas. Asimismo aumenta la motivación de los docentes y mejora el funcionamiento y resultados de las escuelas; ya que son capaces de convertir las nuevas ideas y los conocimientos individuales en procedimientos, servicios y productos innovadores capaces de garantizar que los problemas imprevistos que surjan puedan ser abordados. En este sentido, las escuelas que vinculan a todos los integrantes de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes, establecen comunidades de aprendizaje y responden de manera pertinente a las necesidades educativas de los diversos contextos, logrando la concreción de objetivos comunes bajo una comunicación efectiva y una cultura de participación.

De igual manera, hay que tener en cuenta que el Minedu aúna esfuerzos para que las instituciones educativas cuenten con los recursos necesarios que les permitan desarrollar una gestión escolar competente, brindando información oportuna y de libre acceso a la que hemos hecho referencia en este capítulo.

## **CAPÍTULO II : DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se ha desarrollado bajo el paradigma interpretativo y un enfoque cualitativo; en el que buscamos aproximarnos a la realidad escuchando las percepciones de las personas, que están implicadas y comprometidas con dicha realidad (Dorio, et al. 2009). Considerando a Sandín (2003, como se cita en Massot, et al. 2009) el enfoque cualitativo está orientado a la comprensión profunda de fenómenos educativos y sociales; a la toma de decisiones; al descubrimiento y creación de un cuerpo de conocimiento organizado; y a la transfiguración de escenarios socioeducativos.

Por su parte, Creswell (2013) define la investigación cualitativa como un proceso interrogativo de comprensión; donde debido a las diversas variables contextuales, la información puede tomar infinidad de formas pero que a su vez, comparten elementos que permite un orden didáctico para el investigador (Rodríguez et al. 1996).

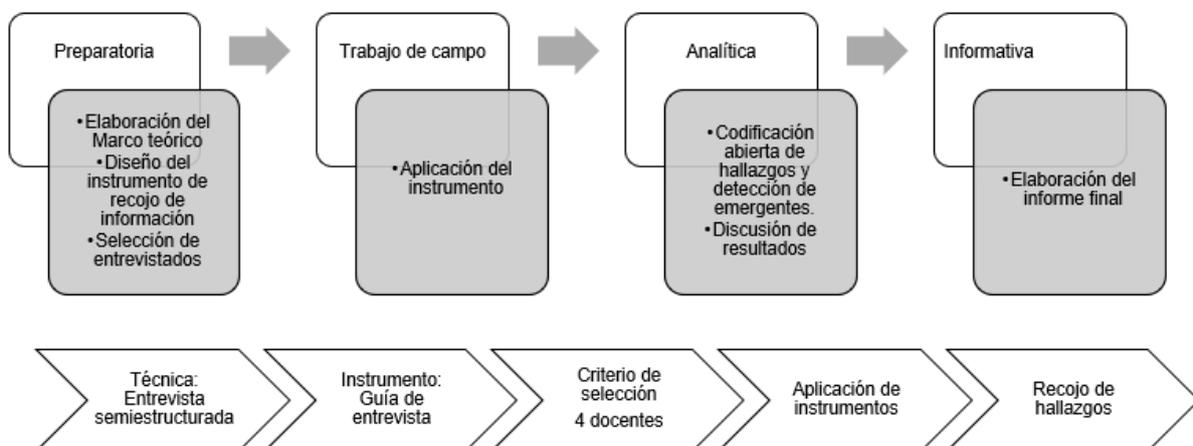
Asimismo, Joshe (2019) nos presenta el enfoque cualitativo como una categoría o diseño de investigación, en la que el investigador extrae observaciones de la realidad, que están basadas en la subjetividad de los individuos. Las observaciones realizadas a las informantes de esta investigación han adoptado forma de entrevistas, ya que; tras escuchar las narraciones de sus experiencias en la práctica docente en cuanto a la toma de decisiones de la gestión escolar de las

instituciones educativas donde laboran y registrarlas; se ha estimado pertinente, en cuanto al enfoque cualitativo, considerar reales estas experiencias sin emitir juicios de valor; puesto que las percepciones ofrecidas por las informantes dirigen sus acciones, sentimientos y pensamientos (McMillan & Schumacher, 2006, como se cita en Ngozwana, 2018).

Al abordar la investigación bajo el método cualitativo se han obtenido diferentes matices y contradicciones en la información respecto a un mismo tema, también se ha podido profundizar sobre los significados que tienen las personas respecto a un mismo fenómeno y se ha podido analizar la información obtenida de manera inductiva; ya que las cuatro participantes han tenido la libertad de explorar y expresarse en torno a sus creencias y formas de sentir o pensar. Al adoptar la postura de un investigador cualitativo he tenido que suspender y apartar suposiciones y creencias propias; así como juicios de valor percibiendo a las personas de manera holística y valorando cada una de sus perspectivas.

La siguiente investigación fue desarrollada bajo el método cualitativo, por lo que se han seguido las siguientes fases, tomando como referencia la propuesta de Monje (2011). A continuación, en la Figura 13 procedemos a sintetizar las 4 fases que el autor señala.

Figura 13. Fases del diseño de la investigación



Elaboración propia

## 2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En base a lo expuesto en el marco teórico se evidencia que el Ministerio de Educación aún a esfuerzos por guiar a las instituciones educativas en la gestión escolar, proporcionándoles información relevante acerca de los instrumentos de gestión: Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno; actualizando el Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2036, en el que se les brinda autonomía a las instituciones para su actuar sin dejar de existir una supervisión estatal, independiente de los supervisados, que garantice la existencia de servicios educativos pertinentes; y a su vez, planteando compromisos y comités de gestión escolar que junto con la guía de gestión escolar en IIEE, buscan operativizar los propósitos de dicha gestión. Sumado a ello, la teoría sobre la toma de decisiones vista bajo un enfoque micropolítico nos permite analizar la influencia de las dinámicas de cada uno de los actores educativos en la conducción de la institución y su participación en la toma de decisiones, tomando mayor interés en el actuar de las docentes del nivel inicial de instituciones educativas privadas, cuya participación muchas veces es relegada al trabajo de aula con el propósito de que sus alumnos alcancen la adquisición de nuevos aprendizajes; sin tener en cuenta que para realizar la planificación, que conlleve a la adquisición de dichos aprendizajes, deben de estar empapadas de todos los temas de gestión, manejar los lineamientos del Ministerio de Educación; así como, tener conocimiento de los objetivos y de la misión de su escuela y contar con una red de apoyo conformada por todos actores educativos. Para poder analizar cuál es la participación real de las docentes de nivel inicial de instituciones educativas privadas sobre la toma de decisiones en la gestión escolar, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones de las docentes de educación inicial sobre la toma de decisiones en la gestión escolar de Instituciones Educativas Privadas?

## 2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.3.1. Objetivo general

- Analizar las percepciones de las docentes de educación inicial sobre la toma de decisiones en la Gestión escolar de Instituciones Educativas Privadas

### 2.3.2. Objetivos específicos

- Describir los estilos e importancia de la toma de decisiones en la gestión escolar.
- Describir cómo participan las docentes de educación inicial en la toma de decisiones de la gestión escolar de Instituciones Educativas Privadas.

## 2.4. CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la siguiente investigación se elaboraron dos categorías: Toma de decisiones y participación docente en la toma de decisiones de la gestión escolar, teniendo como base los objetivos específicos de la investigación.

Tabla 6. Categorías de la investigación con base en los objetivos específicos

Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías
Describir los estilos e importancia de la toma de decisiones en la gestión escolar.	Toma de decisiones	- Definición de toma de decisiones. - Importancia de la toma de decisiones. - Estilos en la toma de decisiones. - Uso de información en la toma de decisiones . - Liderazgo en la toma de decisiones.
Describir cómo participan las docentes de educación inicial en la toma de decisiones de la gestión escolar de Instituciones Educativas Privadas.	Participación docente en la toma de decisiones de la gestión escolar	- Definición de gestión escolar. - Procesos de la gestión escolar. - Participación de los agentes educativos en la gestión escolar. - Compromisos y comités de gestión escolar.

Elaboración propia

Entendiendo las categorías como parte primordial de la investigación, que incluyen los diferentes valores, conceptos, formas de clasificación o códigos que contribuyen a describir un fenómeno (Romeo, 2005). Donde a partir de la problemática que se presenta se procesa la información y se organiza en tópicos conceptuales, que facilitan el proceso para poder responder a la pregunta de investigación y a los objetivos de la misma (Romeo, 2005).

## 2.5. TÉCNICA E INSTRUMENTO: DISEÑO, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN

Para el recojo de información, se utilizó la entrevista semiestructurada, elaborando una guía de entrevista como instrumento, como se observa en la tabla 7.

Tabla 7. Técnica e instrumento para el recojo de información

Técnica de recojo de información	Instrumento de recojo de información	Informantes
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	4 docentes de educación inicial de distintas instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana

Elaboración propia

El instrumento de recojo de información fue validado por dos expertos, el Dr. Alex Sanchez y la Mg. Lileya Manrique, quienes tuvieron la gentileza de revisar, evaluar y realizar las observaciones pertinentes. El instrumento fue validado por la matriz de sistematización de validación de instrumentos según criterio de expertos.

La técnica empleada en el proceso de investigación fue una entrevista semiestructurada, a través de conversaciones. Con el objetivo de captar las percepciones de las entrevistadas, sin imponer la opinión del investigador. Las entrevistas fueron flexibles y abiertas; donde la base del problema, los objetivos y las variables de la investigación rigieron las preguntas formuladas. Estas preguntas se elaboraron antes de la entrevista y se adaptaron a las diversas situaciones o características particulares de las informantes (Monje, 2011).

La entrevista fue aplicada a partir de una guía de entrevista que fue elaborada sobre la base de las categorías y subcategorías planteadas. De acuerdo con el propósito de esta investigación, la entrevista fue aplicada a través de una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas que sirvieron para recoger datos que luego se analizaron. Se destaca este instrumento como la herramienta clave que nos ayudó a vincular la realidad con los resultados obtenidos (Alegre, 2022). La guía de entrevista fue el plan predeterminado, que respaldó las cuatro entrevistas

realizadas, en las que se seleccionaron cuidadosamente las categorías y preguntas para lograr su pertinencia (Calderón & Alvarado, 2010).

## 2.6. INFORMANTES

Para realizar el recojo de información se seleccionaron a 4 docentes de educación inicial, mujeres en su totalidad, con más de diez años de experiencia, que actualmente se encuentran trabajando por más de dos años en distintas Instituciones Educativas Particulares de la ciudad de Lima Metropolitana. Los criterios de inclusión se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Criterios de inclusión de las informantes

Código de las informantes	Cargo	Nivel	Tiempo como docentes de inicial	Tiempo de servicio en la institución
D1	Maestra de aula	Inicial	12	8
D2	Maestra de aula	Inicial	12	4
D3	Maestra de aula	Inicial	11	6
D4	Maestra de aula/ Coordinadora	Inicial	16	7

Elaboración propia

La comunicación con las docentes informantes, se estableció de manera formal a través de correo electrónico, donde se les informó debidamente la finalidad de la investigación y se les solicitó su aprobación a participar a través de un consentimiento informado considerando su autonomía y voluntad. Las entrevistas se realizaron vía zoom respetando la confidencialidad tanto de las participantes como de sus centros de trabajo, cumpliendo los principios éticos que requiere la investigación.

## 2.7. PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó respetando los principios éticos contenidos en el Comité de Ética para la investigación con Seres Humanos y Animales de la

Pontificia Universidad Católica del Perú: respeto por la persona, beneficencia y no maleficencia e integridad científica.

En cuanto al primero, respeto por la persona, este se pudo concretar mediante un consentimiento informado, por medio del cual se les hizo saber a las docentes que participaron de la investigación que toda la información que brindarían era de carácter confidencial y solo sería usada para fines de la investigación; de igual manera se les ofreció flexibilidad en los horarios a seleccionar para realizar las entrevistas.

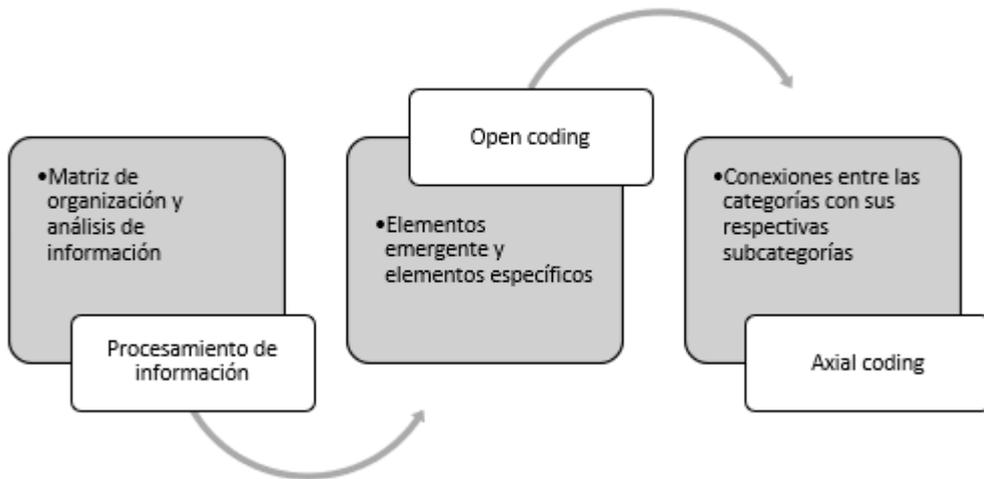
Respecto al segundo, beneficencia y no maleficencia, se les informó a las entrevistadas que eran libres de parar la entrevista en el momento que ellas lo estimaran conveniente; evitando que se sientan afectadas por alguna dificultad, para de esa manera asegurar que su intervención sea eficiente y aporte de manera positiva a la investigación.

Finalmente en relación al tercero, integridad científica, se garantizó que las entrevistadas comprendan los objetivos de la investigación y se les indicó que podían solicitar acceso a los resultados de la investigación si así lo deseaban.

## **2.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Al terminar de recoger la información provista por las informantes, se procedió a transcribir cada una de las entrevistas para posteriormente analizar la información obtenida en cada una de ellas.

Figura 14. Etapas del procesamiento y análisis de la información



Elaboración propia

El análisis se realizó bajo la plataforma de ATLAS.ti web, en esta plataforma virtual se colocaron las transcripciones de las entrevistas como documentos; al analizar la información se pudo crear una matriz de información organizada. Utilizando el Open Coding se crearon códigos con los elementos emergentes y citas in vivo para finalmente con el Axial Coding establecer las conexiones entre los hallazgos y las categorías y subcategorías.

### **3. CAPÍTULO III: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. TOMA DE DECISIONES**

Asumiendo que, tomar decisiones es un proceso en el cual debemos escoger una alternativa entre las existentes para atender una situación o solucionar un conflicto que requiere llevar a cabo tareas concretas y precisas que tendrán repercusión en el futuro de la institución (Bargaza, 2019). Se infiere que, la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas exige responsabilidad y compromiso por parte del o los agentes involucrados ya que los logros o fracasos institucionales dependen de la naturaleza de las decisiones que se tomen a lo largo del año escolar y brindarán evidencia del nivel de desarrollo que mantenga la institución educativa. En base a lo descrito se procederá a sistematizar los principales hallazgos desde las voces de las informantes y en función de los autores, de tal manera que podamos describir los estilos y la importancia en la toma de decisiones en la gestión escolar.

##### **3.1.1. Importancia de toma de decisiones**

Las docentes de educación inicial entrevistadas asocian la toma de decisiones al diálogo, la responsabilidad, la organización, el criterio, la seguridad, el compromiso, la flexibilidad y a la viabilidad; al pensamiento y la reflexión en equipo en el que todos los puntos de vista de los agentes educativos son recibidos y articulados siempre y cuando tengan fundamento y estén bien sustentados en favor de la escuela y de los estudiantes. Por consiguiente se deduce que, tomar decisiones es una actividad indispensable, primordial e inherente a todas las actividades de las instituciones

educativas, porque son respuestas adaptativas al entorno que identifican y dan solución a una situación determinada (Espinosa, 2015; García. 2016 y González, 2020).

De este modo, las docentes definen la toma de decisiones como: “Un conjunto de criterios y esos criterios tienen que ser claros, precisos y viables fundamentalmente, que guarde pertinencia con todo el perfil, misión y visión propia de la institución educativa” (D3); “...buscar una alternativa ante alguna situación, para solucionar, ver la mejor forma de solucionar algo, que es lo que se va a hacer ante un problema.” (D4). Ante estas respuestas se puede inferir que la toma de decisiones responde a un problema o una situación determinada, en la que cada acción a seguir es pensada de manera individual y expuesta ante la comunidad, para llegar a un consenso en busca de una alternativa que responda a esa necesidad y esté ligada a los principios de cada institución.

Las docentes consideran que la toma de decisiones se da: “... a partir de las opiniones o las perspectivas de diferentes puntos de vista de la escuela...” (D1) e involucra “...al colectivo, al grupo, incluyendo maestras, directora, coordinadoras, niños, personal de apoyo, padres de familia.” (D1). Se necesita que los encargados de tomar decisiones posean: “Criterio porque es fundamental para resolver problemas, uno tiene que tomar decisiones a veces rápido y para eso tienes que usar un criterio en base a la ética. Responsabilidad porque uno tiene que tomar decisiones de manera responsable y acción más que nada, porque uno no puede tomar solo una idea y dejarla en el aire, sino también tomar acción frente a la idea que estás sosteniendo.” (D2). En estas expresiones, se sigue haciendo alusión al trabajo colectivo pero aparecen el criterio, la responsabilidad y la acción como ideas resaltantes que se deben tener presentes al tomar decisiones; con estas tres primeras ideas podemos empezar a hacer un lista de los aspectos que valoran las entrevistadas en los encargados de tomar decisiones.

En ese sentido, si deseamos entender cómo funciona una institución educativa, debemos comprender cómo es que se toman decisiones dentro de ella y concebir las decisiones como representaciones sociales que le otorgan significado a lo que ocurre dentro de la escuela y permiten a cada uno de los actores educativos asumir el rol

que le corresponde (Espinosa, 2015; Qamar & Rashid, 2020). De ahí que la importancia de la toma de decisiones recae en:

“...que te ayuda a pensar, a tener un pensamiento propio y no copiar; a reflexionar sobre lo que estás haciendo” (D1).

“...Mucha responsabilidad frente a los niños básicamente, todas las decisiones que nosotras tomamos como maestras van a influenciar en los aprendizajes de los niños” (D2).

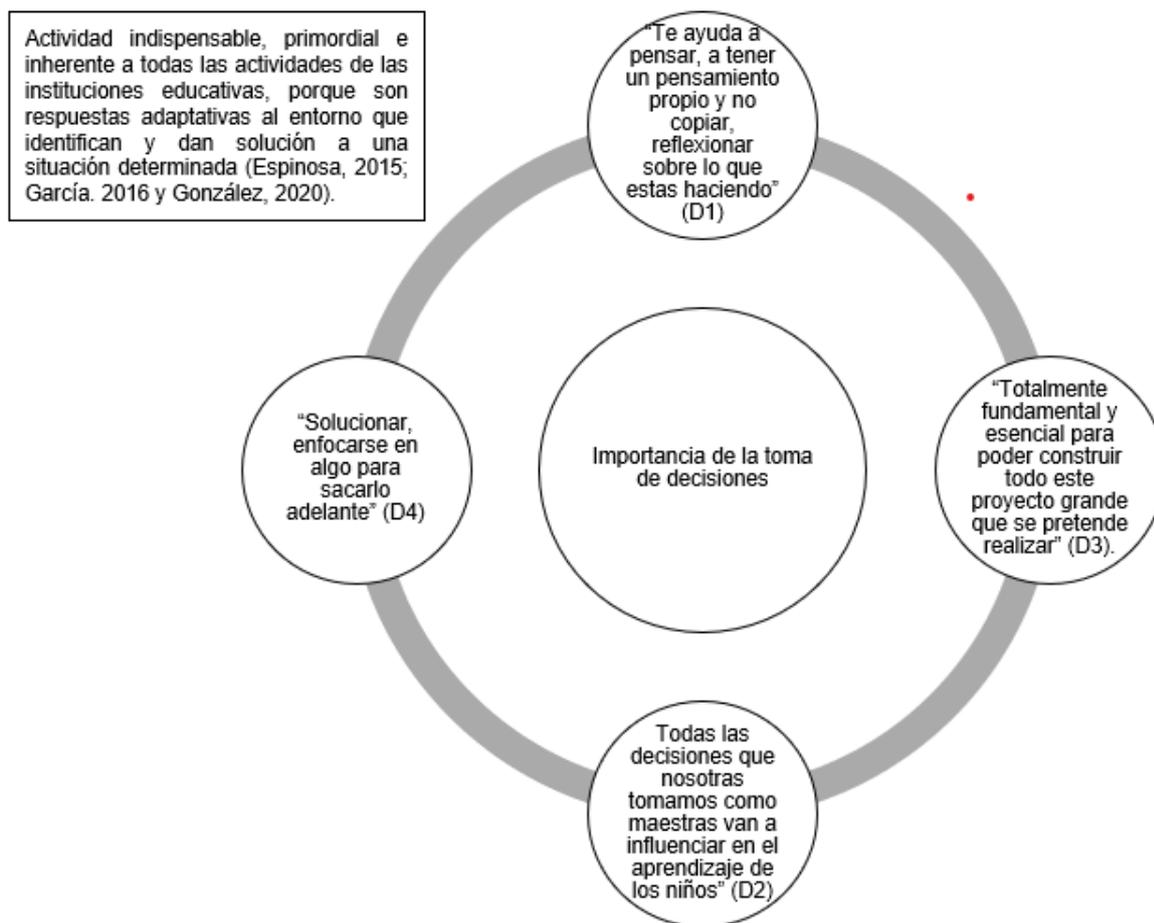
“...cada una de las acciones por parte de los agentes educativos es totalmente fundamental y esencial para poder construir todo este proyecto grande que se pretende realizar” (D3).

“Solucionar, enfocarse en algo para sacarlo adelante, básicamente es eso tomar una decisión ante alguna situación” (D4).

Analizando lo anterior, a la lista de aspectos resaltantes que valoran las docentes entrevistadas, que empezamos con las ideas de criterio, responsabilidad y acción; se suman el pensamiento crítico, la reflexión, la influencia, el bien común y la visión compartida. Recogiendo todas estas ideas y entendiendo que al tomar decisiones se desea alcanzar un objetivo o resolver un problema, los agentes educativos deben tener la libertad de elegir dentro de una gama de posibilidades teniendo en cuenta una serie de valores y aplicando los conocimientos que poseen con responsabilidad, comprendiendo que sus decisiones causarán efecto e impacto en los individuos y en la organización.

Seguidamente, en la Figura 15 se realiza una síntesis, de la importancia de la toma de decisiones, con base en las ideas extraídas de las docentes entrevistadas, en las que se aprecian las ideas antes mencionadas y se menciona lo esencial y fundamental que es la construcción de objetivos comunes que beneficien a la comunidad educativa.

Figura 15. Importancia de la toma de decisiones



Elaboración propia

En resumen, las docentes consideran importante la toma de decisiones porque les permite evidenciar un pensamiento propio, reflexionar sobre la su práctica pedagógica, construir y llevar a cabo proyectos institucionales y solucionar situaciones de conflicto comprendiendo que toda decisión que tomen influye en el aprendizaje de los estudiantes. Estas decisiones deben basarse en alcanzar objetivos concretos de interés común; teniendo en cuenta la viabilidad de cada una de las acciones a seguir.

### 3.1.2. Estilos en la toma de decisiones

La naturaleza de los estilos en la toma de decisiones puede verse afectada por diversos factores relacionados a los encargados de tomar dichas decisiones, esto

incluye sus rasgos personales, su comportamiento emocional, sus valores éticos, culturales y morales; su capacidad intelectual, el nivel profesional y la experiencia laboral; sumado a esto hay que tener en cuenta el cargo que ocupan en la institución educativa y si la institución tiene una estructura vertical u horizontal al tomar decisiones (Qamar & Rashid, 2020; Espinosa, 2015 y Moran, et al., 2011). "...las 3 maestras del aula tienen perspectivas diferentes de acuerdo a su historia de vida, a la experiencia que tengan de trabajo, al rango que tienen y cada una puede tener una decisión distinta o una perspectiva distinta frente a un problema, pero siempre se va hilando entre las 3, conversando entre las 3" (D1), "...se encuentran las subjetividades, cada persona tiene una personalidad, un punto de vista, una perspectiva; que se respeta. Se respeta la subjetividad de las personas" (D3).

García (2016) presenta los estilos racional, intuitivo, dependiente y evasivo; mientras que, Moran et al.(2011) presenta los estilos decisivo, jerárquico, flexible e integrador. En las entrevistas a las docentes se llega a diferenciar varios estilos al tomar decisiones por parte de todos los actores educativos sin llegar definiciones exactas, ya que los estilos pueden cambiar en cada actor de acuerdo al contexto y la magnitud de la decisión en cuestión.

En los directivos y coordinadores sobresale el estilo racional en el que se toman decisiones informadas, siendo objetivos y utilizando la lógica: "...la coordinadora, propone por ejemplo eventos o procesos importantes pedagógicos a lo largo del año. Por ejemplo ahorita estamos viendo la exhibición por fin de año y es algo que lidera la coordinadora pedagógica y el tallerista, lo lideran entre los dos pero nos convocan a una reunión a las maestras también y cada una da su opinión, su punto de vista y de acuerdo a este balance, se va haciendo como, la agenda final, las decisiones del grupo; para poder hacer estos lineamientos" (D1), "...proponen por ejemplo eventos o procesos importantes pedagógicos a lo largo del año" (D3). También encontramos los estilos integrador y flexible, en el que se valora la información y se enmarcan los problemas de manera amplia utilizando los aportes de muchas fuentes: "...la directora, tampoco toma las decisiones sola, sino que está también en diálogo con las maestras" (D1), "...por ejemplo coordinadoras, la toma de decisiones siempre se hace en equipo, al menos en mi escuela siempre se hacen en equipo, tanto maestras como coordinadoras" (D2). Sin embargo; también encontramos que surgen el estilo decisivo

y jerárquico en el que se fija un plan que se tiene que seguir fielmente y en el que se espera que las decisiones sean finales y resistan la prueba del tiempo: "...ella es ya la que toma la última decisión en diferentes aspectos o cualquier evento que se pueda dar" (D4), "En algunos temas sí suelen llamar a algunos padres de familia para ver opiniones pero básicamente son ellas las que deciden al final que es lo que se va a hacer" (D4).

Por su parte, las maestras generalmente toman decisiones racionales en las que tienen que fundamentar sus punto de vista: "...escuchan el punto de vista de las maestras y si nosotras como maestras fundamentamos nuestra idea ellos pueden llegar a ser flexibles y modificarla" (D2), "Lo tengo de consulta y lo adapto a mi clase, a mi realidad. Si hay algo que yo considero importante que debería cambiarse en el documento institucional, soy libre de poder dar esa propuesta, siempre todas las propuestas son bienvenidas, pero deben ser fundamentadas" (D1). Se encuentra también entre las maestras el estilo de toma de decisiones flexible, que invita a la reflexión: "...una decisión primero tiene que ser debatida y reflexionada, tiene que pasar por varios cuestionamientos" (D1). "Las maestras antiguas y las maestras nuevas, que también tienen muchas ideas que aportar porque son muy vivaces, muy frescas, no están tan acostumbradas a cierto parámetro" (D3). Se encontró también que existen situaciones en que las maestras deben tomar decisiones espontáneas: "...para resolver problemas, uno tiene que tomar decisiones a veces rápido y para eso tienes que usar un criterio en base a la ética" (D2).

Bajo mi juicio, al analizar las voces de las docentes en lo referente a estilos en la toma de decisiones, en cada una de las instituciones educativas conviven los diversos estilos de toma de decisiones ejercido por todos los agentes educativos. Para empezar, al nombrar a los directivos, las docentes mencionan que ellos toman decisiones que afectan la viabilidad de las instituciones en coordinación con instituciones externas como el Ministerio de Educación, por ende estas decisiones deben ser racionales y contener información precisa que no se pone a discusión, sino que es encargada de manera jerárquica, ya que implican reglamentos y disposiciones generales a las que las instituciones se deben regir. Por su parte las coordinadoras, si bien en ocasiones ejercen un estilo racional y jerárquico en algunas situaciones o actividades como la calendarización o las fechas y los requerimientos en la entrega

de informes; existen actividades que son llevadas a consenso donde pueden ser más espontáneas, flexibles e integradoras al tomar decisiones.

Finalmente las docentes también aplican los distintos estilos de toma de decisiones de acuerdo a la actividad o el trabajo encomendado. Deben ejercer el estilo racional al planificar sus sesiones de aprendizaje, ya que deben ser decisiones tomadas de manera intelectual y lógica donde predomina el conocimiento. Mientras que en el trabajo de aula junto a los alumnos muchas veces deben tomar decisiones de manera espontánea e intuitiva.

Para concluir con este punto, a la luz de lo expresado por las docentes un agente educativo puede ejercer los distintos estilos de toma de decisiones de acuerdo, la actividad que va a desempeñar, el grupo al que se va a dirigir y el impacto que esas decisiones tendrán en la institución.

### **3.1.3. Liderazgo compartido para la toma de decisiones**

Es importante que las instituciones educativas cuenten con líderes que sepan guiar e influir en los actores educativos; que los motiven e impulsen a lograr metas en equipo. Líderes que tengan la capacidad de usar de manera responsable el poder, que formalmente les da la institución; líderes que conozcan las diferentes fuerzas motivadoras que poseen los actores educativos; líderes que inspiren e inviten a la participación conjunta en la toma de decisiones; que entrelacen relaciones de líderes y liderazgos. (Vargas-Jiménez, 2010; Marín- Zamora, 1998 y Contreras, 2019).

De acuerdo a lo expuesto por las informantes en las entrevistas, ellas consideran que existe liderazgo por parte de los directivos y coordinadores: "...el tema de liderazgo que yo veo en ella y sí es ejemplo en la puntualidad, ella es la primera en llegar al colegio, siempre está ahí, también el respeto que ella da, lo que ella transmite, de la forma como te habla, de la forma como ella coordina contigo. El orden también, veo en ella que es super ordenada, organizada hasta decir basta, ella ya sabe que es lo que se va a hacer desde el día uno hasta el último día del año y por ahí si hay alguna variación que hacer también la hace, pero sabe todo no se le escapa nada, no se olvida de nada" (D4), "...se ve una actuación del director cuándo por

ejemplo, sale de la oficina y va caminando por nuestros salones, Entra a las aulas, nos pregunta cómo estamos, da esa apertura de poder vivir y ver realmente está realidad educativa” (D3). Se evidencia también que en sus instituciones educativas se les invita a ser líderes a ser escuchados para ejercer un liderazgo compartido: “...si hay estos espacios para poder dar nuestras opiniones y habilidades de liderazgo, es una participación activa” (D3), “...el liderazgo genera un intercambio de ideas creemos que todas las maestras somos líderes, desde la maestra que es su primer año en la escuela, siempre tratamos de empoderar su voz” (D1).

Asimismo las docentes expresan que existen espacios para poder visualizar el liderazgo docente, tanto en la parte pedagógica con en la gestión escolar: “...mostramos nuestro liderazgo en estos espacios para poder comunicar como ha sido el resultado de toda esta planificación o de repente dar otras ideas, mediante solicitudes de entrevistas a nuestra coordinadora, a los coordinadores de acuerdo a las áreas que tenemos también. Hay liderazgo ahí y esa flexibilidad de poder convocar a estos directivos” (D3). “La misma propuesta del proyecto educativo te invita a dar tu opinión siempre, te invita a construir liderazgo, porque no tienes de otra, no tienes el camino del punto A al punto B, te pueden dar el punto A, pero el resto lo tienes que hacer es tu chamba hacerla” (D1), “...se trata que todos los líderes sean constructivos y en las reuniones pedagógicas o de coordinación cuando se van a tomar decisiones todas tienen que aportar para poder construir juntas, de eso se trata y eso es lo que se replica también en las clases” (D2).

Concluimos en este punto que, existe liderazgo por parte de los directivos, coordinadores y docentes en las instituciones educativas de las docentes entrevistadas y que el liderazgo es visto como un poder que los directivos otorgan a los actores educativos para tomar decisiones en conjunto, es decir existe un liderazgo compartido; se crean condiciones para que todos los actores educativos se involucren en el fin común de alcanzar objetivos concretos asociados a la visión y misión de cada escuela. El liderazgo, en tanto, está asociado a la participación que tienen los docentes en la gestión escolar, como veremos en el siguiente punto de la investigación.

## **3.2. PARTICIPACIÓN DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

### **3.2.1. Participación docente**

La participación es un medio, por el cual las docentes se involucran en los procesos de toma de decisiones y ponen en marcha acciones necesarias para cumplir con los objetivos institucionales, prescindiendo de sus intereses individuales y enfocándose en su cuota de poder a favor de los intereses colectivos (Fernandez y Guerrero, 1996; Amarante, 2000; como se cita en Contreras, 2019).

Uno de los hallazgos más relevantes, en el que coinciden las 4 docentes entrevistadas, es que las instituciones educativas cuentan con espacios de diálogo y escucha, en el que les permiten dar sus puntos de vista para la toma de decisiones conjunta, lo que es importante resaltar es que cada una de las opiniones o puntos a debatir deben estar sustentados con información fiable: "...tenemos estos espacios de comunicación permanente con los directivos, con nuestro mismo ciclo, con los coordinadores donde tenemos estos espacios para reflexionar, ver que salió bien, que no, que podemos cambiar. Eso sí, es totalmente esencial llevarlo a cabo" (D3), "...en esta escuela se hace escuchar también la voz de las maestras" (D2). "...tú tienes una idea, la conversas y se genera diálogo, te pones de acuerdo con los demás" (D1).

Asimismo se resalta la información oportuna que las docentes reciben por parte de los coordinadores a través de los distintos canales de comunicación: "...sobre todo siempre hay bastante comunicación, siempre estamos informando todos los eventos que están pasando y eso es lo que tenemos ahorita, como lo trabajamos en el colegio" (D4). En estos espacios de diálogo se crean documentos que registran la participación. los acuerdos y los plazos para llevarlos a cabo: "Primero la información oportuna que se da, segundo, ya se llevan a cabo estos espacios o estas reuniones. También el registro de todas estas ideas, hay siempre una minuta, en la que se consideran todos los puntos de vista, la participación de las docentes o de otros agentes de la institución educativa. Tercero, también se dan en los plazos" (D3).

De este modo, las docentes manifiestan que existe una comunicación permanente entre los directivos, coordinadores y docentes; esta se da a través de espacios de diálogo, que se crean para proporcionar información, la cual llega de manera oportuna y a su vez les permiten ofrecer puntos de vista, acerca de los temas en mención, en donde pueden comunicar los avances obtenidos, qué puntos específicos no están funcionando como se esperaba, para tomar acciones inmediatas, que les garanticen alcanzar los objetivos propuestos en los tiempos establecidos.

En definitiva, la participación docente marca un hito importante en la gestión escolar, ya que los docentes deben poner en práctica sus conocimientos y experiencia para brindar aportes significativos que engloben las necesidades de sus alumnos y las necesidades institucionales. Resalta también, en los comentarios de las docentes, el poder establecer puntos de partida que permitan plantear propuestas en un tiempo determinado, que tengan seguimiento y puedan modificarse y adaptarse a nuevas necesidades que surjan en el camino y finalmente la apertura de los directivos y coordinadores para aceptar nuevas ideas de docentes con experiencia y docentes novatos que se enriquecen con espacios de diálogo en los que su participación es tomada en cuenta.

### **3.2.2. La gestión escolar entendida desde la percepción de las docentes**

La gestión escolar es un término contemporáneo que se ha ido incorporando en las prácticas educativas, que intenta describir el funcionamiento de la escuela; está orientada a dar solución a los problemas propios de la escuela y centrada en el alcance de los aprendizajes (Quintana, 2018 y Díaz, 2017).

Las docentes entrevistadas conciben la gestión como: “Para mi gestión es todo, todo lo que tenga que responder al funcionamiento de la escuela, todo lo que pasa en la escuela, desde el personal que está encargado de la limpieza, todo el personal en general, desde la planilla, desde cosas logísticas...”(D2), “...todos los lineamientos y reglamento ya adquiridos desde inicios de año y eso es lo que nos transmiten a nosotras y debemos seguir. Es todo un manejo de cómo el colegio ya tiene su política de trabajo.” (D4), “...la actuación de cada uno de los miembros de la

institución, cumplir sus funciones como agentes, y esa coordinación que hay por parte de cada uno de nosotros, esos espacios de comunicación y supervisión también constante de que se están logrando estos acuerdos, estos planeamientos que se han ido llevando a cabo, ver el proceso de lo que se eligió hacer en el inicio” (D3), “es una construcción conjunta claro que hay cosas que son como concretas, que si se tienen que informar, no sé, cosas logísticas, cosas de horarios, cosas de fechas no, esas cosas son inamovibles, pero siempre es una reunión en son de vamos a construir juntas, vamos a pensar juntas en...”(D1).

En otras palabras, la gestión escolar involucra tanto a los agentes educativos, llámese directivos, coordinadores, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad; como a los documentos que rigen las instituciones, que en suma evidencian la manera particular en la que se llevan a cabo, las acciones en cada escuela, es el toque personal que crean las instituciones, para lograr operativizar de manera proactiva las distintas tareas que se realizan en la escuela.

### **3.2.3. Documentos de gestión y lineamientos en las Instituciones Educativas**

Las instituciones educativas cuentan con lineamientos propios que responden a la misión y visión de la escuela, así como a los objetivos que pretenden alcanzar; en este sentido, el Ministerio de Educación guía el accionar de las instituciones educativas brindando información relevante que invitan a la reflexión para una toma de decisiones orientada a la mejora de los aprendizajes.

Estos documentos son provistos a los docentes por las instituciones educativas para ser revisados de manera conjunta, primero por los directivos: “El director recibe los documentos, digamos que después de esta época de revisión, el director del siguiente año, o si es el mismo los recibe, los revisa y es el encargado digamos de darles como esta última revisión antes de entregarlos a las maestras...”(D1). Y se adaptan a las necesidades y objetivos de cada institución: “...incluso en varias escuelas puedes tener la misma clase la misma edad, pero el documento va a variar porque responde a un diferente contexto, cada grupo tiene su identidad por más de que tenga la misma edad” (D1).

Dichos documentos renuevan anualmente: "...la revisión de sistemas hace que todos estos documentos vuelvan a revisarse y se actualizan para el siguiente año, entonces el siguiente año las maestras que llegan, reciben nuevamente todos estos documentos, pero en el año pueden modificarse, vuelven a revisarse y así es año tras año" (D1), "...Los documentos estructurales de la escuela, son digamos para consultarlos, pero los documentos de gestión, específicamente de la práctica pedagógica, son los que año a año se hacen, no se hacen desde cero, pero se hacen de acuerdo a lo que toco ese año" (D2), "...los documentos no son rígidos, van cambiando, hay documentos institucionales, pero todo se va construyendo a lo largo del tiempo, a lo largo del año" (D3) y están a disposición de las docentes: "Están a libre disposición, nos los dan desde un inicio del año y con conforme van pasando los meses y las actividades o en las mismas reuniones" (D3), "...nosotras tenemos todo, la directora comparte todo con las docentes. Nosotras trabajamos con la plataforma del google classroom y ahí está todo" (D4).

Las docentes consideran que el currículo es un documento indispensable para su práctica pedagógica, que orienta su accionar pero a su vez se va construyendo de manera distinta en cada institución porque es flexible: "...el currículo nacional es algo que tienen que estar ahí desde un principio a la par de nuestro PAT, la calendarización del año escolar, y los tenemos en cuenta de manera permanente" (D3), "...el currículo es flexible, se va construyendo" (D1), "Nosotros debemos contextualizarlos a las necesidades de nuestros grupos, sobre todo estos últimos años donde se está considerando la educación inclusiva. Con esto también mucho más el tema de cómo se van a adaptar todas estas capacidades y competencias para el aula" (D4).

Existen documentos que se generan dentro de las instituciones para orientar y apoyar el trabajo de los docentes: "...nosotros tenemos nuestra malla curricular, de repente para todo el año y por grados, por edad" (D2), "...los documentos de planificación, en realidad no tenemos una planificación si no es una proyección, son documentos que se proyectan. Hay unos documentos como bases que son institucionales" (D1), "...la escuela se rige por documentos institucionales, que no están relacionados al currículum, sino que están relacionados con los conceptos que se trabajan a cierta edad" (D3), "...el reglamento interno, también es algo que se informa, también nos lo envían vía correo, también tenemos algunos espacios de

reunión en los que se especifica o se aclara ciertos que se puedan ir dando” (D3). “...tienes estos documentos base, que son digamos, la columna vertebral del proyecto, de las propuestas, las partituras, las prefiguraciones, cómo se vive la cotidianidad de la escuela” (D3).

Estos documentos institucionales guían su accionar pedagógico: “Darles a conocer que hay un documento que dice que no podemos hacer ciertas cosas que debemos consultarlo antes de tomar una decisión final” (D4). y se enriquecen con la práctica pedagógica: “Todos los años la revisamos al inicio de año, de repente algunos indicadores son los que se cambian y modifican pero obviamente no la competencia ni los desempeños, eso ya está registrado, oleado y sacramentado; pero los indicadores se pueden modificar y se modifican año tras año, para ajustarlo de acuerdo a la realidad del contexto en el que estamos” (D2). para finalmente ser evaluados y validar su pertinencia: “...al final del año, hay una época del año que se llama sistematización de medios, es como revisión de procesos, entonces a lo largo del año lo que funcionó, lo que no funcionó, en cuanto a todo, en cuanto a organización de las maestras, organización de las clases, comunicación con las familias, roles pedagógicos, roles de coordinación, tiempo” (D1).

Para concluir con este punto podríamos decir que, a lo largo del tiempo la escuela se va construyendo a sí misma; se prueban estrategias que muchas veces funcionan pero en ocasiones no; y ese camino de ensayo-error, debe ir acompañado de ideales colectivos, objetivos concretos y sobretodo de documentos y lineamientos previamente establecidos, que deben reflejar la misión y visión de la escuela y a los cuales todos deben tener acceso. Estos documentos deben ser revisados y actualizados constantemente; ya que, no solo los estudiantes cambian constantemente sino que también se evidencian cambios en los contextos y la gestión en las escuelas debe estar preparada para asumir estos cambios y adaptarse a situaciones inesperadas.

Para cerrar este capítulo, una frase que rescato de los comentarios de las docentes acerca de la gestión escolar es “vamos a pensar juntos, vamos a construir juntos”, a mi entender es un frase potente porque ese “juntos” involucra tanto a instituciones gubernamentales, como ministerios, a los documentos de gestión, a

todos los actores educativos, a las familias y a los estudiantes que aúnan esfuerzos para construir una escuela en la que todos se sientan respetados y escuchados y en la que cada miembro sabe cual es su función, pero existe apoyo mutuo. Una escuela en la que se construye en base a un interés común.



## CONCLUSIONES

A continuación, se presentarán las principales conclusiones de la investigación. Cabe precisar que dichas conclusiones están estructuradas, a partir del objetivo general: Analizar las percepciones de las docentes de educación inicial sobre la toma de decisiones en la gestión escolar de instituciones educativas privadas y los objetivos específicos: describir los estilos y la importancia de la toma de decisiones en la gestión escolar y describir cómo participan las docentes de educación inicial en la toma de decisiones de la gestión escolar de instituciones educativas privadas.

En relación a la importancia de la toma de decisiones se asume que, tomar decisiones es un proceso indispensable, primordial e inherente a todas las instituciones educativas, en el cual debemos escoger una alternativa entre las existentes para atender una situación o solucionar un conflicto que requiere llevar a cabo tareas concretas y precisas que tendrán repercusión en el futuro de la institución. Esta acción exige responsabilidad y compromiso por parte del o los agentes involucrados ya que los logros o fracasos institucionales dependen de la naturaleza de las decisiones que se tomen a lo largo del año escolar y brindarán evidencia del nivel de desarrollo que mantenga la institución educativa.

En este sentido, las decisiones son respuestas adaptativas del entorno, que permiten identificar situaciones concretas, para llevar a cabo proyectos dentro de la institución o solucionar problemas que la aquejan, por lo que se necesita de criterios claros, concisos y viables que guarden pertinencia con la visión y misión propia de cada institución; de esta manera se generan espacios de diálogo y escucha entre todos los miembros de la comunidad educativa y promoviendo la participación de sus miembros, en la que cada actor educativo asume un rol dentro de la institución, otorgándole sentido a lo que ocurre en la escuela y exigiendo un estado de alerta constante que permite afrontar situaciones inesperadas.

En referencia a los estilos en la toma de decisiones, se concluye que la naturaleza de los mismos se ve afectada con rasgos personales de los sujetos como su comportamiento emocional, sus valores éticos, culturales y morales; su capacidad

intelectual, el nivel profesional y la experiencia laboral; sumado a esto hay que tener en cuenta el cargo que ocupan en la institución educativa y si la institución tiene una estructura vertical u horizontal al tomar decisiones.

En los hallazgos, los estilos racional y decisivo sobresalen entre los otros; ya que los actores educativos encargados de tomar decisiones prefieren estar informados de la situación y utilizar sus conocimientos en la materia para tomar decisiones acertadas; sin embargo, se evidencia que existen ocasiones en que las docentes deben tomar decisiones espontáneas, basadas en su ética profesional y criterio personal, sobre todo en el trabajo de aula, donde ocurren situaciones inesperadas a diario. También se encontró evidencia que existen situaciones en las que los directivos utilizan el estilo jerárquico para tomar decisiones.

Los estilos integrador y flexible también están presentes al tomar decisiones, ya que existen espacios de diálogo y escucha en las escuelas, donde se presentan los puntos de vista de todos los actores involucrados, se comparten ideas y se llegan a acuerdos, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la escuela.

En cuanto a la participación docente en la toma de decisiones, encontramos que las instituciones educativas brindan información oportuna a las docentes y está instaurada la democracia en su participación puesto que cuentan con la libertad de expresión con respecto a sus ideas siempre y cuando se respeten la misión y visión de la escuela, así como los valores institucionales; originando colaboración y apoyo mutuo entre los miembros de la institución.

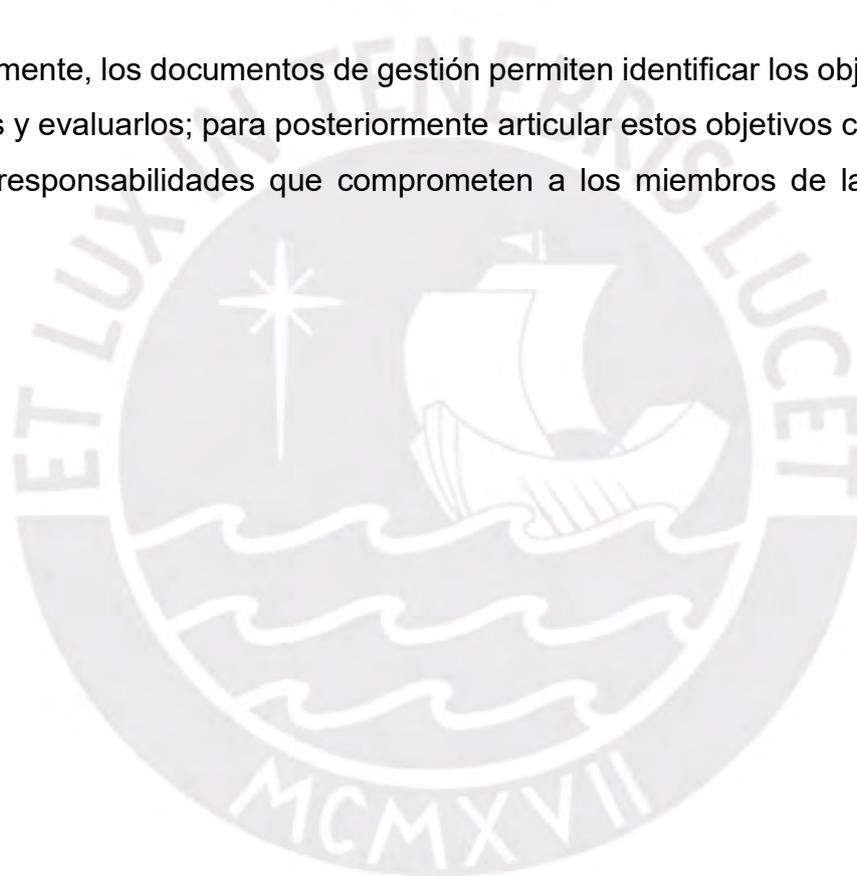
Asimismo, se detecta que los directivos mayormente toman decisiones consensuadas con los miembros de la institución; recogen información proporcionada por los docentes, acerca de las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, lo que conlleva a la mejora de la calidad educativa.

En los hallazgos no se mencionan situaciones específicas de conflicto con sus pares, directivos o coordinadores; más bien aparecen espacios de diálogo y consenso entre los miembros de la institución y alguna situación imprevista entre los padres de familia y los directivos cuando ocurren accidentes que involucran a los estudiantes.

Sin embargo; cabe tener en cuenta que la participación docente involucra interés personales y grupales, posiciones ideológicas y conocimiento por parte de los docentes.

Los instrumentos de gestión escolar que establece y proporciona el Ministerio de Educación (Minedu), son entendidos por las maestras como documentos que les brindan información sustancial para la gestión escolar y la gestión pedagógica respectivamente y les permiten tener una mirada transversal de como lograr la mejora de los aprendizajes en los estudiantes

Finalmente, los documentos de gestión permiten identificar los objetivos de las instituciones y evaluarlos; para posteriormente articular estos objetivos con acciones, recursos y responsabilidades que comprometen a los miembros de la comunidad educativa.



## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Teniendo como referente el nivel inicial de Educación Básica Regular de instituciones educativas privadas en el que se realizó la investigación, se recomienda una mayor difusión de los instrumentos de gestión escolar que provee el Ministerio de Educación; ya que al ser manejados por las docentes, estas contarán con mayores herramientas que orienten su práctica pedagógica en favor de la calidad de los aprendizajes en sus estudiantes.
2. Construir políticas internas dentro de las instituciones educativas que resalten la participación docente, como medio fundamental para conseguir los objetivos institucionales, brindando información oportuna y verificada que respalde el actuar docente en cuanto a decisiones de gestión escolar y gestión pedagógica.
3. Desarrollar los comités de gestión escolar dentro de las instituciones educativas privadas, con base en los compromisos de gestión establecidos por el Ministerio de educación, para de esta manera crear espacios de diálogo que no solo involucren a maestras, coordinadores y directivos; sino también a padres de familia y estudiantes a favor de la comunidad educativa en general y con vista a alcanzar los objetivos de cada institución siguiendo los lineamientos del Ministerio de educación.
4. Referente a la investigación se recomienda continuar con estudios tanto cualitativos como cuantitativos, en cuanto a cómo se construye y se vivencia la toma de decisiones en la gestión escolar de las instituciones educativas, ambos tipos de estudio permitirán realizar triangulaciones o investigaciones de metodología mixta a nivel exploratorio en la que se podrían incluir docentes de todos los niveles de educación básica regular de instituciones privadas y públicas.

## REFERENCIAS

- Alegre, M.A. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y desarrollo*, 28 (54), 93-100. <http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v28n54/2076-054x-pdfce-28-54-93.pdf>
- Allen, J. (2020). *Should I stay or Should I go? Accomplished novice urban teachers explain their decisions*. [Doctoral dissertation, Columbia University]. Columbia University Academic Commons. <https://doi.org/10.7916/d8-jfyg-0b95>
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O., Vizcarra, R. (2000). Gestión Escolar: Un estudio del Arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43. [https://www.researchgate.net/publication/255633748\\_GESTION\\_ESCOLAR\\_UN\\_ESTADO\\_DEL\\_ARTE\\_DE\\_LA\\_LITERATURA](https://www.researchgate.net/publication/255633748_GESTION_ESCOLAR_UN_ESTADO_DEL_ARTE_DE_LA_LITERATURA)
- Balbina, B. (2017). Toma de decisiones y gestión educativa en docentes de la IE 7221. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22184>
- Bargaza, O., Vélez, H., Nevárez, J. y Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 120-130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025997>
- Blanco, C. (2007). Calidad en la educación: Una visión desde la educación inicial. *Revista de Investigación*, 62, 125-148. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376140377007>
- Blase, J. (2002). Las micropolíticas del cambio educativo. *Profesorado, Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 6(1), 1-15. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART2.pdf>
- Bowers, A.J., Shoho, A.R., Barnett, B.G (2014). Considering Use of Data by School Leaders for Decision Making – An Introduction. In A.J. Bowers, A.R. Shoho, B. G. Barnett (Eds.) *Using Data in Schools to Inform Leadership and Decision Making*, 1-16. Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc. <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8862F32>
- Caballero, T. (2020). Análisis dialógico del discurso: posiciones ideológicas que movilizan la toma de decisiones curriculares de una profesora de educación básica. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), 130-144. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.748>
- Calderón, D. y Alvarado, J. (2010). El papel de la entrevista en la investigación sociolingüística. *Cuadernos de Lingüística Hispana*, 17, 11-24. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/3222/322227523002.pdf>
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>

- Chen-Quesada, E. y Salas-Soto, S. (2018). Referentes curriculares para la toma de decisiones en materia de planes de estudio de educación superior. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 23(3), 1-31. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.23-3.7>
- Contreras, B. (2009). Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela. *Educación*, 18 (34), 55-72. [https://www.researchgate.net/publication/277199676\\_Liderazgo\\_directivo\\_en\\_la\\_gestion\\_escolar\\_desde\\_el\\_enfoque\\_politico\\_de\\_la\\_escuela](https://www.researchgate.net/publication/277199676_Liderazgo_directivo_en_la_gestion_escolar_desde_el_enfoque_politico_de_la_escuela)
- Contreras, B. (2019). Incidence of School Management and Leadership in Educational Institutions: Analysis Perspective. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14 (1), 52-68. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/estadistica/insidencia-de-la-gestion-escolar-y-liderazgo-en-las-instituciones-educativas/26756392>
- Coruh, Y. and Vural, M. (2019). Study on High School Teachers' Self-Esteem in Decision Making and Decision-Making Styles. *Asian Journal of Education and Training*, 5 (2), 362-368. [DOI:10.20448/journal.522.2019.52.362.368](https://doi.org/10.20448/journal.522.2019.52.362.368)
- Cosser, M.Y. (2010). La participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia en una Institución Educativa Estatal en Huaycán del distrito de Ate-Vitarte. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1101>
- Díaz, F. y Barrón, C. (2017). El papel de los actores y los procesos de gestión en la concreción de un proyecto curricular. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa - COMIE. <https://docplayer.es/84646159-El-papel-de-los-actores-y-los-procesos-de-gestion-en-la-concrecion-de-un-proyecto-curricular.html>
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Chosing among five traditions.* Sage Publications. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wpcontent/uploads/2018/04/CRESWELLQualitative-Inquiry-and-ResearchDesign-Creswell.pdf>
- Dorio, I., Sabariego, M. y Massot, I. (2009). Características generales de la metodología cualitativa. En R. Bisquerra, (Coord). *Metodología de la investigación educativa*, 2, 275-292. La Muralla. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=5826>
- Echávarri, J., & Peraza, C. (2017). Modernizing schools in Mexico: The rise of teacher assessment and school-based management policies. *Education Policy Analysis Archives*, 25(90), 1-27. <http://dx.doi.org/epaa.v25.2771>
- Espinosa, C. (2015). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, 31(87), 43-78. <https://www.redalyc.org/pdf/3050/305043762002.pdf>

- Falabella, A., Cortázar, A., Godoy, F., Gonzales, M.P. y Romo, F. (2018). Sistemas de aseguramiento de la calidad en educación inicial: Lecciones desde la experiencia internacional. *Gestión y política Pública*, 27 (2), 309-340. <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v27n2/1405-1079-gpp-27-02-309.pdf>
- Farfán, A., Mero, O. y Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>
- Farfan, M.T. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Feregrino, H., Víctor, M., Reza, G., Clemente, J., Ortiz Esquivel y Laura, R. (2006). La toma de decisiones basadas en problemas contextualizados. *Revista Cubana de Química*, 18(2), 18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=443543704008>
- García, R. S. (2016). El conocimiento para la toma de decisiones. *Revista Gerentia*, 1, 1-8. [http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/Documentos\\_Gerentia\\_8/Archivos%20PDF%20GERENTIA%208/GERENTIA-8\\_4\\_RG.pdf](http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/Documentos_Gerentia_8/Archivos%20PDF%20GERENTIA%208/GERENTIA-8_4_RG.pdf)
- García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 2, 206-216. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016)
- Gómez, M. (2020). Gestión escolar: Factores de éxito y limitantes de la Política Pública en cuatro escuelas de la UGEL 07 según encuesta censal de estudiantes 2012-2016. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17316>
- González, I. (2020). Gerencia y toma de decisiones desde las organizaciones privadas en escenarios de incertidumbre. *Revista Gerentia*, 2, 99-118. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/148>
- González, M.T. (1997). La micropolítica escolar: Algunas acotaciones. *Profesorado, Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 1(2), 45-54. [https://www.researchgate.net/publication/28155872\\_La\\_micropolitica\\_escolar\\_algunas\\_acotaciones](https://www.researchgate.net/publication/28155872_La_micropolitica_escolar_algunas_acotaciones)
- Heredia-Mayorga, H. (2020). Big data en la educación. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 4(16), 523-535. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/134>
- Joshe, J. (4 de abril de 2019). Enfoques de investigación [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=SbW5vLd9uvk>
- Kentucky Department of Education. (2020). School-based Decision Making HANDBOOK. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED611984.pdf>

- Lara, J., Campaña, E., Villamarín, A.E. y Balarezo, C. (2022). Gestión escolar durante la pandemia: relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 58-70. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.5>
- Luna, A. (2020). State of the Knowledge on the resignification of policies related to school-based management in the Framework of school technical councils. *Horizonte Educativo*, L(2), 195-234. <https://www.redalyc.org/journal/270/27062001001/>
- Massot, I., Dorio, I. y Sabariego, M. (2009). Estrategias de recogida y análisis de la información. En R. Bisquerra, (Coord). *Metodología de la investigación educativa*, 2, 329-365. La Muralla. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=5826>
- Marin-Zamora, C. (1998). Toma de decisiones y liderazgo. *Revista Acta Académica*, 39-41. <http://revista.uaca.ac.cr/index.php/actas/article/view/512/531>
- Martinez-Iñiguez, J.E., Tobón, S., López-Ramirez, E. y Manzanilla-Granados, H.M. (2020). Calidad educativa: Un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16 (1), 233-258. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.17151/rlee.2020.16.1.11>
- Melo, N. (2014). La participación efectiva de docentes y directivos docentes de instituciones educativas en la gestión integral del sistema educativo de Bogotá. *Signos*, 6(2), 25-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726347>
- Minedu (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Lima: Ministerio de Educación. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Minedu (2015). Manual de Gestión Escolar. [http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/manual-de-gestion-escolar-2015\\_10marzo\\_alta.pdf](http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/manual-de-gestion-escolar-2015_10marzo_alta.pdf)
- Minedu (2015). Compromisos de Gestión escolar. <http://www.minedu.gob.pe/campanias/gestion-escolar.php>
- Minedu (2021). Compromisos de Gestión Escolar R. M. N° 189-2021- MINEDU. <https://www.docentesdelperu.com/2022/05/gestione.html>
- Minedu (2021). Comités de Gestión escolar. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/01/Comites-GE.pdf>
- Miranda, J.C. (2006). Una referencia particular sobre el concepto de calidad de la educación. *Zona Próxima*, 7, 132-145. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85300708>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía práctica. Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Moran, L., González, M., Sotomayor, S., León, Z., Espinosa, A y Paredes, L. (2011). Un estudio comparativo de estilos de toma de decisión en estudiantes novatos y avanzados de enfermería de la UNAM. *Perfiles Educativos*. 33 (133), 134-143. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13219088008>

- Muñoz, D. (2021). La participación de los docentes del área de Comunicación en la gestión institucional de una escuela pública de San Martín de Porres. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/179008>
- Ngozwana, N. (2018). Ethical Dilemmas in Qualitative Research Methodology: Researcher's Reflections. *International Journal of Educational Methodology*, 4 (1), 19-28. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1170655.pdf>
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educ.Educ.*, 17(2), 357-369. DOI: [10.5294/edu.2014.17.2.9](https://doi.org/10.5294/edu.2014.17.2.9)
- Pinzón, A. y Gómez, P. (2021). Toma de decisiones en el aula: Estudio de casos de profesores de matemáticas. *PNA* 16(1), 1-24. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/pna/article/view/15674/21162>
- Pont, J., Andre, C. (2016). Toma de decisiones en Instituciones de Educación Superior en la Amazonia: Hacia una síntesis de racionalidades. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 27, 149-171. [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesEnInstitucionesDeEducacionSuperior-6098405%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesEnInstitucionesDeEducacionSuperior-6098405%20(5).pdf)
- Qamar, Z. A. and Rashid, K. (2020). Exploration of Decision-making styles exercised by Heads of Secondary Schools in Punjab and the Effects of Gender on Decision-making. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 149-162. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1280906.pdf>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, 21(2), 259-281. doi: [10.5294/edu.2018.21.2.5](https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5)
- Quispe, N. (2021). *La Gestión Institucional y su relación con la toma de decisiones en la Institución Educativa N° 70674 Pinaya Distrito de Santa Lucía, Puno*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/12836>
- Reaño, E. (2019). *Gestión del liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa "Manuel Burga Puelles" de Jayanca, Lambayeque*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39309>
- Reque, G. (2020). Percepciones de promotores y directores sobre la importancia y desarrollo de habilidades interpersonales en la gestión escolar: un caso de escuelas públicas de gestión privada de Lima. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17674>
- Reymundo, B. (2019). *Gestión del director y toma de decisiones en las instituciones educativas de la red 01 UGEL Ventanilla*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4218>

- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. *Ediciones Aljibe*.  
[https://www.researchgate.net/publication/44376485\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_cualitativa\\_Gregorio\\_Rodriguez\\_Gomez\\_Javier\\_Gil\\_Flores\\_Eduardo\\_Garcia\\_Jimenez](https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez)
- Romero, C. (2005). La categorización. Un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Cesmag*, 11(11), 113-118.  
[https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos\\_virtuales/posgrado/maestria\\_asesoría\\_familiar/Investigacion%20I/Material/37\\_Romero\\_Categorizaci%C3%B3n\\_Inv\\_cualitativa.pdf](https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoría_familiar/Investigacion%20I/Material/37_Romero_Categorizaci%C3%B3n_Inv_cualitativa.pdf)
- Ryan, A. (2015). Quality Assurance in Higher Education: A review of Literature. *Academic Quality and Accreditation, Laureate Education, Inc.*, 5(4).  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1132941.pdf>
- Salazar, Y. y Usco, R. (2015). Factores que influyen en la participación de los docentes para elaborar el PCI de una Institución Pública del nivel primario de Lima. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6619>
- Saldarriaga, R. (2015). Participación docente en el diseño del proyecto curricular institucional de una Institución Educativa Pública de San Juan de Lurigancho. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6615>
- Somech, A. (2010). Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes. *Educational Administration Quarterly* 46(2) 174–209.  
[https://www.researchgate.net/publication/48139794\\_Participative\\_Decision\\_Making\\_in\\_Schools\\_A\\_Mediating-Moderating\\_Analytical\\_Framework\\_for\\_Understanding\\_School\\_and\\_Teacher\\_Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/48139794_Participative_Decision_Making_in_Schools_A_Mediating-Moderating_Analytical_Framework_for_Understanding_School_and_Teacher_Outcomes)
- Tain-Fung Wu, P. D. and Hsin-Jung, T., (2000). A Study of the Relationship between Teachers' Participative Decision-Making and School Effectiveness in the Special School. *The International Congress for School Effectiveness and Improvement*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507348.pdf>
- Tejada-Escobar, F., Murrieta- Marcillo, R., Villao-Santos, F. y Garzón-Balcazar, J. (2018). Big Data en la Educación: Beneficios e Impacto de la Analítica de Datos. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 5(2), 88-96.  
[https://www.researchgate.net/publication/329929548\\_Big\\_Data\\_en\\_la\\_Educacion\\_Beneficios\\_e\\_Impacto\\_de\\_la\\_Analitica\\_de\\_Datos](https://www.researchgate.net/publication/329929548_Big_Data_en_la_Educacion_Beneficios_e_Impacto_de_la_Analitica_de_Datos)
- Urrutia, L. (2017). *Relación entre la toma de decisiones grupales y la negociación colectiva de los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Emblemática Juana Cervantes de Bolognesi del Cercado de Arequipa*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6317>

- Vargas-Jiménez, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista electrónica Educare*, 14(1), 59-66. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194114419006>
- Vargas-Jiménez, I. (2017). Mirada de la comunidad educativa acerca del desempeño de directivas educativas. Algunas reflexiones. *Revista Electrónica Educare*, 21(1), 1-21. <https://doi.org/10.15359/ree.21-1.14>
- Wang, Y. (2019). Is Data-Driven Decision Making At Odds With Moral Decision Making? A Critical Review of School Leaders' Decision Making in the Era of School Accountability. *Values and Ethics in Educational Administration*, 14(2), 1-9. [https://www.researchgate.net/publication/336878159\\_Is\\_Data-Driven\\_Decision\\_Making\\_At\\_Odds\\_With\\_Moral\\_Decision\\_Making\\_A\\_Critical\\_Review\\_of\\_School\\_Leaders'\\_Decision\\_Making\\_in\\_the\\_Era\\_of\\_School\\_Accountability](https://www.researchgate.net/publication/336878159_Is_Data-Driven_Decision_Making_At_Odds_With_Moral_Decision_Making_A_Critical_Review_of_School_Leaders'_Decision_Making_in_the_Era_of_School_Accountability)



# APÉNDICES

## Anexo 1

### Proceso de evaluación de la tesis

Actividad académica	Docentes evaluadores del avance	Fecha
Socialización del plan de tesis en el curso Cultura investigadora	Dra. Alizon Rodriguez	17 de noviembre de 2021
Socialización del plan de tesis en el curso Seminario de tesis 1	Mg. Lileya Manrique Dra. Luzmila Mendivil	12 de abril de 2022
Socialización del avance de tesis (marco de la investigación) en el curso Seminario de tesis 1	Mg. Alonso Velasco Mg. Lileya Manrique	14 de junio de 2022
Socialización del avance de tesis (diseño metodológico) en el curso Seminario de tesis 2	Carmen Diaz Bazo Mónica Camargo	20 de septiembre de 2022
Socialización del avance de tesis (interpretación de resultados, conclusiones) en el curso Seminario de tesis 2	Dra. Luzmila Mendivil	22 de noviembre de 2022
Revisión de la tesis versión completa por parte del asesor	Mg. Flor Quispe Roman	14 de diciembre de 2022
Aprobación de la tesis por el asesor para que pase a jurado	Mg. Flor Quispe Roman	17 de febrero de 2023
Revisión del jurado (aprobación)	Jurado 1: Dra. Liliana Ávila Garzón	9 de abril de 2023
	Jurado 2: Dra. Rosa María Tafur Puente	15 de mayo de 2023

## Anexo 2

Tabla de sistematización de la validación de instrumento según criterio de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA			Coherencia		Representatividad		Suficiencia		Comentarios o sugerencias
			¿El ítem es coherente con la sub categoría?		¿Los ítems son representativos de la sub categoría?		¿El ítem es suficiente?		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	ITEMS	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
Toma de decisiones	Definición de toma de decisiones	¿Cómo define usted la toma de decisiones? ¿Qué palabras asocia usted con la toma de decisiones? Puede mencionar tres ¿Por qué esas palabras?							
	Importancia de la toma de decisiones	¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones en la gestión escolar?							
	Estilos en la toma de decisiones	Considera que cada uno de los agentes educativos tiene un estilo propio para tomar decisiones. Podría considerar 3 ejemplos							
		¿De qué manera usted interviene en la toma de decisiones de la institución educativa? Podría brindar un ejemplo							
Uso de información para la toma de decisiones	¿Qué información utiliza usted para la toma de decisiones en la gestión escolar (Documentos de gestión, planificación curricular) de la institución educativa? ¿De qué manera utiliza esta información para la								

		toma de decisiones?							
	<b>Liderazgo en la toma de decisiones</b>	¿Considera usted que existe liderazgo por parte de los directivos y docentes para la toma de decisiones? Podría brindarnos un ejemplo en cada uno de los casos.							
<b>Participación docente en la toma de decisiones de la gestión escolar</b>	<b>Definición de la Gestión escolar</b>	¿Qué comprende la gestión escolar para usted?							
	<b>Procesos de la Gestión escolar</b>	Para usted ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones en la institución educativa, respecto a la gestión escolar?							
	<b>Participación de los agentes educativos en la Gestión escolar</b>	¿Cuál es la participación del director en los documentos de gestión escolar?							
		Como maestra de educación inicial, ¿cuál es su participación en los documentos de gestión escolar de la institución educativa?							
		¿De qué manera participan los padres de familia en la gestión escolar de la institución educativa?							
		¿Cuál es la participación de los estudiantes en la gestión escolar de la institución educativa?							
	<b>Calidad en la Gestión escolar</b>	Bajo su perspectiva, ¿cómo la gestión escolar proyecta la calidad de una institución educativa?							
	<b>Compromisos y Comités de Gestión escolar</b>	El director de la institución educativa donde usted labora permite que los agentes educativos participen en los comités de gestión? Podría brindarnos algunos ejemplos.							
¿Considera que el Ministerio de Educación brinda los lineamientos necesarios para los procesos de gestión escolar? Podría explicar su respuesta									

## Anexo 3

### GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

#### I. Objetivo:

Analizar las percepciones de las docentes de Educación Inicial sobre la toma de decisiones en la gestión escolar de Instituciones Educativas Privadas.

#### II. Fuente:

Se entrevistará a docentes de Educación Inicial con más de 10 años de experiencia laboral, que trabajen en Instituciones Privadas de Lima metropolitana y tengan más de dos años trabajando en su centro de labores actual.

#### III. Datos generales de la entrevista:

Entrevista N°: .....  
Fecha de aplicación de la entrevista: ..... Lugar: .....  
Duración de la entrevista: .....  
Horario de Inicio: ..... Hora de término: .....

#### IV. Datos generales del entrevistado:

Entrevistado N°(código): .....  
Edad: .....  
Cargo: .....  
Área de trabajo: .....  
Tiempo de experiencia como docente: ..... Tiempo de servicio en la institución: .....

**Nota:** La información que se obtenga de esta entrevista es de carácter confidencial y la identidad revelada por el entrevistado se mantendrá en absoluta reserva con el fin de respetar los principios éticos de la investigación.

#### V. Introducción a la entrevista

Elementos	Desarrollo
Saludo preliminar	Reciba mi cordial saludo y a la vez el agradecimiento correspondiente por su participación en la presente entrevista. Al igual que usted están participando otras docentes de educación inicial que nos ayudarán con este trabajo de investigación.

Explicación del propósito de la entrevista	Su colaboración contribuirá al desarrollo de un trabajo de investigación sobre la toma de decisiones en la gestión escolar en las Instituciones Educativas Privadas. De allí lo valioso de sus aportes al conocimiento en el campo educativo.
Explicación del objetivo de la entrevista	El objetivo de la entrevista es analizar las percepciones de las docentes de nivel inicial sobre la toma de decisiones en la gestión escolar de Instituciones Educativas Privadas.
Explicación sobre la confidencialidad de la información	La información que proporcione será guardada con absoluta confidencialidad y codificada para fines de análisis durante el desarrollo del presente trabajo.
Información sobre la grabación en audio de la entrevista	Se le solicita su autorización para grabar la entrevista, a fin de contar completamente con la información que nos va a proporcionar.

## VI. Categorías de interés y planteamiento de preguntas

Categorías	Subcategorías	Preguntas
Toma de decisiones	<b>Definición de toma de decisiones</b>	¿Cómo define usted la toma de decisiones? ¿Qué palabras asocia usted con la toma de decisiones? Puede mencionar tres ¿Por qué esas palabras?
	<b>Importancia de la toma de decisiones</b>	¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones en la gestión escolar?
	<b>Estilos en la toma de decisiones</b>	Considera que cada uno de los agentes educativos tiene un estilo propio para tomar decisiones. Podría considerar 3 ejemplos
		¿De qué manera usted interviene en la toma de decisiones de la institución educativa? Podría brindar un ejemplo
	<b>Uso de información para la toma de decisiones</b>	¿Qué información utiliza usted para la toma de decisiones en la gestión escolar (Documentos de gestión, planificación curricular) de la institución educativa? ¿De qué manera utiliza esta información para la toma de decisiones?
	<b>Liderazgo en la toma de decisiones</b>	¿Considera usted que existe liderazgo por parte de los directivos y docentes

		para la toma de decisiones? Podría brindarnos un ejemplo en cada uno de los casos.	
Participación docente en la toma de decisiones de la gestión escolar	<b>Definición de la Gestión escolar</b>	¿Qué comprende la gestión escolar para usted?	
	<b>Procesos de la Gestión escolar</b>	Para usted ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones en la institución educativa, respecto a la gestión escolar?	
	<b>Participación de los agentes educativos en la Gestión escolar</b>		¿Cuál es la participación del director en los documentos de gestión escolar?
			Como maestra de educación inicial, ¿cuál es su participación en los documentos de gestión escolar de la institución educativa?
			¿De qué manera participan los padres de familia en la gestión escolar de la institución educativa?
		¿Cuál es la participación de los estudiantes en la gestión escolar de la institución educativa?	
	<b>Calidad en la Gestión escolar</b>	Bajo su perspectiva, ¿cómo la gestión escolar proyecta la calidad de una institución educativa?	
<b>Compromisos y Comités de Gestión escolar</b>		¿El director de la institución educativa donde usted labora permite que los agentes educativos participen en los comités de gestión? Podría brindarnos algunos ejemplos.	
		¿Considera que el Ministerio de Educación brinda los lineamientos necesarios para los procesos de gestión escolar? Podría explicar su respuesta	

## VII. Cierre y despedida

### Comentarios adicionales del entrevistado

¿Desearía agregar algún comentario adicional?

### Agradecimiento y despedida

Agradecemos su disponibilidad de tiempo para esta entrevista que nos ayudará a analizar las percepciones de las profesoras de nivel inicial sobre la toma de decisiones en la gestión escolar.

**VIII. Registro de incidencias.**

---



## Anexo 4

### Protocolo de consentimiento informado

#### Protocolo de consentimiento informado para entrevistas

Estimado participante:

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Elina del Carmen Chaponan Sandoval, estudiante de la Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la Mg. Flor Quispe Román. La investigación denominada "Percepciones de cuatro docentes de Educación Inicial sobre la toma de decisiones en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Privadas" tiene como propósito describir los estilos e importancia de la toma de decisiones en la gestión escolar y a su vez describir cómo participan cuatro docentes de educación inicial en la toma de decisiones de la gestión escolar de Instituciones educativas privadas.

La entrevista durará aproximadamente 60 minutos y todo lo que usted diga será tratado de manera confidencial, es decir, no se hará ninguna referencia expresa de su nombre ni del nombre de la institución educativa donde trabaja, por ello, se utilizará un código de identificación.

Para desarrollar la entrevista se hará uso de la herramienta de videoconferencia Zoom. Asimismo, con el propósito de registrar apropiadamente la información se solicita su autorización para grabar la conversación, la cual será guardada por la investigadora en su computadora personal por un periodo de tres años luego de publicada la tesis.

Su participación es totalmente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre el estudio, puede formularla cuando lo estime conveniente con la finalidad de clarificarla.

Por último, si tiene alguna consulta sobre la investigación o desea saber los resultados obtenidos puede comunicarse al siguiente correo electrónico: [elina.chaponan@pucp.edu.pe](mailto:elina.chaponan@pucp.edu.pe) o al número +51 998-74-3161. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe)

---

Yo, \_\_\_\_\_, doy mi consentimiento para participar en la investigación y autorizo que mi información sea utilizada en esta. Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera confidencial, es decir, que en la investigación no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la investigadora utilizará un código de identificación.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

---

Nombres y apellidos del entrevistado	Firma	Octubre, 2022
Correo electrónico del participante:		

---

Nombres y apellidos de la entrevistadora	Firma	Octubre, 2022
--	-------	---------------

---