



INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO

**IMPACTO DE LA LEY DE REFORMA MAGISTERIAL N° 29944  
EN LA CALIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL  
PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021**

PRESENTADA POR

**CORNELIO GONZALES TORRES**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN

LIMA – PERÚ

2015



**Reconocimiento - Compartir igual  
CC BY-SA**

El autor permite a otros re-mezclar, traducir o adaptar esta obra incluso para propósitos comerciales, siempre que se reconozca la autoría y licencien las nuevas obras bajo idénticos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**IMPACTO DE LA LEY DE REFORMA MAGISTERIAL Nº 29944  
EN LA CALIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL  
PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021**

**TESIS PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN**

**PRESENTADA POR:**

**MG. CORNELIO GONZALES TORRES**

**LIMA, PERÚ**

**2015**

**IMPACTO DE LA LEY DE REFORMA MAGISTERIAL N° 29944  
EN LA CALIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL  
PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021**

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

**DR. Óscar Rubén Silva Neyra**

### **PRESIDENTE DEL JURADO:**

**Dr. Florentino Mayurí Molina**

### **MIEMBROS DEL JURADO:**

**Dr. Víctor Raúl Díaz Chávez**

**Dr. Carlos Augusto Echaíz Rodas**

**Dr. Miguel Luis Fernández Avila**

**Dr. Raúl Reátegui Ramírez**

## **DEDICATORIA**

Al Gran Arquitecto del Universo Dios del  
Amor, quien guía mis pasos.

A la memoria de mi padre y mi hermano.

A mi madre Elisa, por su dulzura.

A mi esposa Cynthia Mabel Aliaga, por ser  
mi fuente de inspiración.

A mis hijos Bryan, Brenda y mi pequeña  
Cynthia con ternura.

A mis queridos hermanos y hermanas.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Dr. José Antonio Chang Escobedo, por ser ejemplo de disciplina, trabajo y creatividad.

Al Dr. Óscar Rubén Silva Neyra, por su paciencia en la asesoría del presente trabajo de investigación.

Al Dr. Jorge Lazo Arrasco, ejemplo de hombre libre y buenas costumbres.

A la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y a los directores de las 7 UGELs, por las facilidades brindadas en el desarrollo de mi investigación.

## ÍNDICE

	Página
Portada	i
Título	ii
Asesor y miembros del jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
Resumen	viii
Abstract	x
Introducción	xii
 <b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación	8
1.5 Limitaciones de la investigación	10
1.6 Viabilidad de la investigación	10

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de la investigación	11
2.2	Bases teóricas	23
2.2.1	Ley de Reforma Magisterial Nº 29944	23
2.2.2	Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021	35
2.2.3	Un proyecto colectivo y decisivo	60
2.2.4	Desarrollo profesional de los docentes. El contexto social, cultural y laboral para el ejercicio de la docencia	63
2.3	Definiciones conceptuales	119
2.4	Formulación de hipótesis	120
2.4.1	Hipótesis general	120
2.4.2	Hipótesis específicas	120
2.4.3	Variables	122

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

3.1	Diseño de la investigación	123
3.2	Población y muestra	124
3.2.1	Población	124
3.2.2	Muestra	124
3.2.3	Criterios de Inclusión	126
3.2.4	Criterios de Exclusión	127
3.3	Operacionalización de variables	127
3.4	Técnica para la recolección de datos	128
3.4.1	Técnica	128
3.4.2	Instrumento	128
3.4.3	Procedimiento	129
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	130
3.6	Aspectos éticos	130

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1	Presentación de resultados	131
4.2	Contrastación de hipótesis	156

<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Discusión	176
5.2 Conclusiones	179
5.3 Recomendaciones	181
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	
Referencias bibliográficas	182
Tesis	186
Referencias hemerográficas	188
<b>ANEXOS</b>	190
Anexo N° 1: Matriz de consistencia	191
Anexo N° 2: Instrumentos para la recolección de datos	195
Anexo N° 3: Constancia emitida por la institución donde se realizó la investigación	201

## RESUMEN

El objetivo fundamental de esta investigación es determinar el impacto que tiene la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, a nivel de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs) de Lima Metropolitana, desde su promulgación y difusión en el año 2007.

La técnica de muestreo empleada ha sido la probabilística estratificada, para la selección de la muestra de docentes de Educación Básica Regular (EBR) que laboran en las 7 UGELs de Lima Metropolitana. Por consiguiente, la muestra está conformada por 400 docentes de EBR en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria de menores. Asimismo, la investigación es con diseño descriptivo correlacional, y los datos fueron recolectados en forma personalizada en fechas y momentos determinados, para luego analizar las variables, su incidencia e interrelación.

Se administró como instrumento de recolección un cuestionario de opinión para que los docentes de la muestra brinden sus apreciaciones acerca del impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, y de la calidad de gestión estratégica lograda en su institución educativa en el marco de lo establecido en el Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Los resultados indican que existe relación positiva entre las variables de estudio, al nivel de  $p < 0,01$ . Se encontró, además, que cada una de las

dimensiones de la variable independiente correlacionó positivamente con cada una de las dimensiones de la variable dependiente. En conclusión, la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 ha tenido, según los docentes evaluados, un impacto favorable en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

*Palabras clave:* Ley de Reforma Magisterial N° 29944, Proyecto Educativo Nacional al 2021, Docentes de EBR.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to determine the impact of Magisterial Reformation Act No. 29944 in the quality of strategic management of National Education Project to 2021, at the level of Local Educational Management Units (UGELs) of Lima, since its promulgation and dissemination in 2007.

The sampling technique used was a stratified probability for selecting the sample of teachers of Basic Education (EBR) working in 7 UGELs of Lima. Therefore, the sample consisted of 400 teachers from EBR in levels of initial and secondary levels, elementary. The investigation is with descriptive correlational design, and data were collected in custom way certain dates and times, and then analyze the variables, their impact and interaction.

Was administered as a tool for collecting an opinion questionnaire for teachers in the sample provide their views on the impact of Magisterial Reformation Act No. 29944, and the quality of strategic management at their schools achieved under the provisions National Education Project to 2021.

The results indicate that there is positive relationship between the study variables at the level of  $p < 0.01$ . It is, moreover, that each independent variable dimensions positively with each of the dimensions of the dependent variable found correlated. In conclusion, the Magisterial Reform Act No.

29944 had as teachers assessed a favorable impact on the quality of strategic management of National Education Project to 2021.

*Keywords:* Magisterial Reform Act No. 29944, National Education Project to 2021, EBR Teachers.

## INTRODUCCIÓN

Considerando que en el Perú, como miembro de los países iberoamericanos que han previsto cambios sustanciales en la educación cuyas propuestas están insertas en METAS EDUCATIVAS AL 2021 “La educación que queremos para la generación de los bicentenarios” (OEI, 2010), y, tomando en cuenta el acuerdo nacional peruano, el sector educación de nuestro país ha promulgado la Nueva Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y ha formulado el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que plantea 6 objetivos estratégicos, 14 resultados, 33 políticas generales de estado y 48 políticas específicas en las cuales se delinean estrategias que permitan realizar cambios de fondo en la estructura educativa peruana, siendo una de sus políticas la mejora de la calidad del docente, previendo un servicio adecuado para los más de 8 millones de alumnos de EBR (Inicial, Primaria y Secundaria), EBA y ETP; para ello, se ha implementado una diversidad de acciones colaterales, comprendiendo a los maestros en un proceso exigente de evaluaciones y capacitación a nivel nacional.

Al haberse derogado la Ley de la Carrera Pública N° 29062, y entrar en vigencia una nueva legislación denominada Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, se buscó conocer el impacto de esta Ley en los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo nacional al 2021. Asimismo, la investigación buscó determinar la incidencia de la capacitación en las áreas de especialidad y estrategias didácticas; conocer sobre la evaluación

docente, considerando las acciones meritocráticas y el tiempo de servicios; identificar las condiciones de trabajo, teniendo en cuenta las escalas docentes y las remuneraciones. En otros términos, establecer el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 en la calidad de la gestión estratégica Pedagógica, permisible al desarrollo de competencias, el desarrollo cultural y regional, y a las condiciones de trabajo que permitan un ascenso de escalas adecuado, así como remuneraciones justas. De igual manera, conocer el impacto de la mencionada Ley en la gestión estratégica Institucional, que permita una acreditación adecuada y desarrolle un clima institucional favorable para el aprendizaje; y sobre la gestión estratégica en Investigación, que permita una marcada investigación acción, con innovación pedagógica permanente.

La viabilidad de la investigación presenta mayor consistencia debido a la experiencia del investigador, por haber sido funcionario del sector educación, ocupando cargos de Director de UGEL por cuatro años y Director Regional de Educación de Lima Metropolitana por un año, experiencia que permitirá correlacionar los constructos determinantes de la hipótesis propuesta en la investigación de manera clara y precisa.

El trabajo de investigación, para cumplir con los requisitos estipulados por la Sección de Posgrado, se ordenó por capítulos, los mismos que presentan características especiales que se detallan a continuación:

El Capítulo I: Relacionado al Planteamiento del Problema, permitió describir la realidad problemática y la formulación del problema general y los problemas específicos; así como delinear la justificación de la investigación, las limitaciones y viabilidad del estudio.

El Capítulo II: Comprende el Marco Teórico donde se expresan todos los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y definiciones conceptuales, y se plantean, además, las hipótesis general y específicas.

El Capítulo III: Donde se describe el Diseño Metodológico, en este caso, el no experimental y descriptivo-correlacional, de corte transversal; y también se detalla la población y muestra de estudio, la operacionalización de variables, la técnica e instrumento de recolección de datos, las técnicas utilizadas para el procesamiento de la información, y los aspectos éticos.

El Capítulo IV: Denominado Resultados, en el que se incluye la presentación de resultados y la contrastación de las hipótesis de estudio.

El Capítulo V: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, que se esbozan en base a los resultados obtenidos y a las hipótesis de trabajo contrastadas.

Finalmente, se incluye el apartado de las Fuentes de información, con las referencias bibliográficas y hemerográficas, así como la sección de Anexos, conteniendo la matriz de consistencia y el formato del instrumento de estudio administrado.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

A nivel mundial, todos los gobiernos mantienen una creciente atención por la calidad de la educación, generando en su accionar mucha atención por el desempeño docente y el logro de estándares internacionales en el aprendizaje de los discentes.

En América Latina y el Caribe, tenemos a Brasil, Argentina, Colombia y Cuba entre otros que vienen de manera sostenida incrementando su PBI para el sector educación apuntando a la meta propuesta por la UNESCO que propone el 6% del PBI para educación, en Europa tenemos como caso emblemático a Finlandia que destaca su desarrollo en el sector educación, permitiendo que sus alumnos alcancen los estándares propuestos por el estado y comprometiendo al magisterio a hacer sostenido dicho proceso. En nuestro país en los últimos 30 años, la educación nacional en todos sus niveles y modalidades ha enfrentado problemas organizacionales de infraestructura, equipamiento, de implementación con recursos tecnológicos y pedagógicos; deficiencia en la calidad de la formación profesional docente en universidades, institutos y escuelas superiores; ausencia de calidad en el rendimiento de los estudiantes que los deja fuera del ranking latinoamericano y mundial, etc. Problemas que se han ido acumulando e incrementando a lo largo de la historia de la educación peruana.

Las regiones desde los años 90 reciben un presupuesto adicional para educación a través del canon minero o portuario, presupuesto que no ha influenciado como panacea para el mejoramiento de la calidad educativa regional debido a la falta de una política educativa nacional, si bien la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, busca regular un problema de años relacionado al magisterio, esta no asegura el presupuesto, que permita la influencia notable en el cumplimiento en la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, los proyectos educativos regionales y los proyectos educativos locales en todos los niveles se logran con el factor presupuesto en educación, el disloque para el proceso de cambio hacia la calidad se aprecia en la falta de una política sostenida para el cumplimiento de la Ley General de Educación N° 28044, el Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Considerando que en el Perú, como miembro de los países iberoamericanos que han previsto cambios sustanciales en la educación cuyas propuestas están insertas en “Metas Educativas al 2021: La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios” (OEI, 2010), y, tomando en cuenta el acuerdo nacional peruano, el sector educación de nuestro país, ha promulgado la Nueva Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y ha formulado el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que plantea 6 objetivos estratégicos, 14 resultados, 33 políticas generales de estado y 48 políticas específicas; en el cual se delinearán estrategias que permitan realizar cambios de fondo en la estructura educativa peruana, siendo una de sus políticas la mejora de la calidad del docente, previendo un servicio adecuado para los más de 8 millones de alumnos de EBR (Inicial, Primaria y Secundaria), EBA y ETP, para ello, se ha implementado una diversidad de acciones colaterales, comprendiendo a los maestros en un proceso exigente de evaluaciones y capacitación a nivel nacional.

La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, busca elevar la calidad de la educación a nivel nacional, para lo cual plantea fortalecer las áreas de gestión pedagógica, institucional y de investigación, buscando generar un

impacto importante en el desarrollo de la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Como dato histórico, se tiene, que el magisterio estuvo paralizado largamente por la exigencia de la calidad del sistema educativo, el resultado siempre ha sido desalentador cuando se realiza los balances anuales y se observa que nuestra población estudiantil se mantiene fuera de los estándares mínimos de calidad educativa a nivel internacional, los maestros generalmente tiene argumentos encontrados ,creen que la calidad educativa es incrementar dinero a los haberes y llega la calidad, han excluido de todas sus propuestas el sentido del verdadero proceso de transformación que es la meritocracia, el que más se prepara recibe más beneficios y por lo tanto mayor remuneración, la Carrera Pública ha centrado los principios rectores del cambio en gestión de calidad, así en una de las escuelas donde el Director está incorporado a la Carrera Pública el nivel de gestión se ve comprometido hacia el cambio por existir un espíritu de desarrollo personal meritocrático, primero porque el funcionario público se siente mejor remunerado elevando el nivel de su servicio, segundo que sus méritos se los agradece a el mismo porque la meritocracia le permite elevar su autoestima y tercero que los alumnos sentirán con profundidad el cambio institucional, cuarto que dicho profesional no cesara de prepararse por que las evaluaciones son permanentes en el sistema que garantice el logro del éxito educativo y un mejor futuro para la educación peruana.

El Proyecto Educativo Nacional al 2021, en el desarrollo de sus 6 objetivos de gestión estratégica, sus 33 políticas generales, 48 políticas específicas, ha generado una acción renovadora al entrar en vigencia la Ley de Carrera Pública Magisterial N° 29062 del 2007 al 2013, la misma que fue derogada por la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, la cual entró en vigencia en el año 2013 en adelante. Las áreas de gestión pedagógica, institucional y de investigación son tomadas en cuenta sobremanera, generando un cambio en la perspectiva de alcanzar estándares de calidad en la gestión estratégica impulsando la comprensión lectora y en menor proporción el razonamiento matemático y la ciencia, asimismo ha permitido incrementar las tesis de investigación para la obtención de Maestrías y

Doctorados entre los docentes, contribuyendo al análisis cualitativo y cuantitativo de problemáticas del sector educación, incentivando en el magisterio que la investigación acción y la propuesta de proyectos de innovación pedagógica se incremente en las Instituciones Educativas.

A nivel nacional se ha realizado una diversidad de acciones en torno a cumplir las políticas educativas que den cumplimiento a la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, en este accionar las Instituciones Educativas consideradas emblemáticas por tener más de 50 años de creación han sido totalmente renovadas y equipadas con tecnología de punta, facilitando los procesos de enseñanza aprendizaje, elevando la autoestima de los alumnos y docentes, cumpliendo así con las políticas del objetivo N° 02 del PEN: Estudiantes e Instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad y con la política 7: Transformar las prácticas pedagógicas en la educación básica, política que busca transformar el rol del docente en el aula, fomentando el clima institucional amigables, integradores y estimulantes, tarea fundamental que impulsa de manera sostenida los procesos de cambio institucional con lo que se estaría articulando la educación básica con la educación superior.

La investigación busca determinar el impacto de la Ley de la Reforma Magisterial en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, al generar un cambio estructural en las políticas de estado que garanticen el desarrollo óptimo de calidad educativa, en lo pedagógico, institucional y en investigación, cerrando brechas desde la infancia y a través de la acción intersectorial concertada del estado en las regiones.

## **1.2 Formulación del problema**

Con esta descripción del problema y con la debida contextualización el problema general y los problemas específicos, quedan formulados de la siguiente manera:

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se relaciona con la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

1) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

2) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

3) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

4) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

5) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

6) ¿Cómo se relaciona el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

7) ¿Cómo se relaciona el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

8) ¿Cómo se relaciona el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

9) ¿Cómo se relaciona el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la relación que guarda el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 con la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, y la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

2) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, y la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

3) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, y la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

4) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, y la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

5) Establecer la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, y la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

6) Establecer la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, y la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

7) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, y la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

8) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, y la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

9) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, y la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La realización de la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

La educación nacional por años ha enfrentado problemas en la gestión estratégica pedagógica, la gestión estratégica institucional y en la gestión estratégica de investigación debido a la falta una política unificadora, la cual se abre paso el año 2007 con la Resolución Suprema N° 001-2007-ED que aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021: la educación que queremos para el Perú, propuesto por el Consejo Nacional de Educación y asumido como desarrollo de la decimosegunda política de estado por el Foro del Acuerdo Nacional, posterior a este acontecimiento histórico se han desarrollado una diversidad de acciones orientados a garantizar la calidad de la educación en todos sus niveles.

La investigación a desarrollar busca determinar la incidencia de la capacitación en las áreas de especialidad, estrategias docentes y evaluación docente, considerando acciones meritocráticas y tiempo de servicios, condiciones de trabajo y escalas docentes; así como el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 en la calidad de la gestión estratégica pedagógica, permeable al desarrollo de competencias, el desarrollo cultural y regional, las condiciones de trabajo que permitan un ascenso de escalas adecuado, así como remuneraciones justas. Asimismo, plantea que la

gestión estratégica institucional permita una acreditación adecuada y desarrolle un clima institucional favorable para el aprendizaje y la gestión estratégica en investigación, que conlleve a una marcada investigación acción, con innovación pedagógica permanente.

La promulgación de la Ley de la Carrera Pública Magisterial Ley N° 29062, se da teniendo como colofón el objetivo estratégico N° 03 del Proyecto Educativo Nacional, que promueve una Carrera Pública renovada. Esta, Ley que contiene un espíritu normativo meritocrático, se mantiene vigente por cinco años (2007 al 2013) y es derogada por la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-ED; es así como el Ministerio de Educación busca dar sostenibilidad a cada uno de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional con políticas tendientes a mejorar o eliminar muchos de los problemas citados, especialmente, en lo que respecta a la calidad de la educación y calidad en la formación del profesional docente en quienes recae la responsabilidad formativa de los niños y jóvenes. También se orienta nuestra investigación a reconocer las propuestas, proyectos y logros con la vigencia de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y el cumplimiento de los objetivos y políticas vinculadas a la calidad en la formación inicial, así como su desempeño docente y en la calidad educativa futura asumida por el Consejo Nacional de Educación.

Será responsabilidad de los funcionarios del Ministerio de Educación y del Ministerio de Economía la evaluación de las políticas de gestión estratégicas del PEN, y alcanzar las metas propuestas para poder así ampliar los programas y destinar el presupuesto necesario para cerrar brechas en todos los ámbitos de la educación; como EBR, EBE, EBA, CETPRO, Institutos y Universidades.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones de la presente investigación servirán como aporte a las futuras investigaciones en el tema de políticas de estado y logro de metas en la calidad de gestión estratégica en educación.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

En la investigación se busca establecer el impacto que produjo la Ley de Reforma Magisterial Ley N° 29944 en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

La Investigación busca, asimismo, determinar la calidad en la Gestión estratégica pedagógica, Institucional e investigación, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y en los planteamientos políticos y de gestión estratégica delineados en el Proyecto Educativo Nacional al 2021.

La investigación se desarrolló en el ámbito de Lima Metropolitana, que comprende 7 UGELs, durante los meses de Febrero del 2014 a febrero del 2015.

### **1.6 Viabilidad de la investigación**

La investigación es viable, puesto que es de interés del Ministerio de Educación y del Ministerio de Economía igualmente de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, mejorar la calidad de la Educación Nacional replanteando nuevas formas de perfeccionamiento, especialización y capacitación de los agentes de la educación nacional y de las organizaciones educativas.

La viabilidad de la investigación presenta mayor consistencia debido a la experiencia del investigador, por haber sido funcionario del sector educación, ocupando cargos de Director de UGEL por cuatro años y Director Regional de Educación de Lima Metropolitana por un año, experiencia que permitirá correlacionar los constructos determinantes de la hipótesis propuesta en la investigación, de manera clara y precisa.

De igual forma, es viable el estudio porque se dispone de los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar la presente investigación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

En los centros superiores de estudios de nuestro país la diversidad bibliográfica sobre Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y calidad de Gestión Estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, son escasos por ser temas emergentes y de mucha actualidad, sin embargo existen una diversidad de investigaciones que de manera parcial vinculan las variables tratadas en el estudio, igualmente sucede con las investigaciones a nivel internacional de las cuales podemos destacar las siguientes investigaciones:

#### **2.1.1 A nivel internacional**

Hurtado (2011). El autor propone que no se afirma nada nuevo señalando la importancia de la educación para el desarrollo de un país. Particularmente en el caso de Chile, el nivel de la educación ha sido fuertemente cuestionado. Se ha aceptado como un estigma que las escuelas de bajo nivel socioeconómico obtienen malos resultados académicos. Sin embargo, al observar el tema con detención, es posible encontrar escuelas de escasos recursos con buenos resultados. La presente investigación analiza el impacto de las variables propias del soft management en el rendimiento académico. Es necesario entonces identificar estas variables dentro de la cultura escolar chilena y analizar si existe relación entre ellas y el rendimiento, tal como se postula que existe en las empresas. Para lograr este

objetivo se trazan tres hipótesis de trabajo. En primer lugar, se sostiene que la cultura escolar chilena difiere de la cultura empresarial ampliamente estudiada. La segunda hipótesis afirma que existe un perfil distintivo de las variables de relaciones interpersonales entre las escuelas que obtienen resultados dispares. Finalmente, se sostiene que parte de la variación del rendimiento académico se debe, precisamente, a estas variables.

Los principales resultados obtenidos apuntan a que efectivamente la cultura de las escuelas chilenas difiere de la cultura empresarial. Por ejemplo, los docentes reconocen solamente tres estilos de liderazgo muy marcados, confían basándose en los afectos y sienten que no son debidamente recompensados por su labor; lo que contrasta con los resultados hallados en las empresas. Junto con esto, es posible establecer un perfil claro de las escuelas de alto rendimiento, el que se centra principalmente en la relación entre el docente y el director. Por último, se encuentra que las variables propias del soft management inciden directamente en el rendimiento académico, particularmente el clima a través de la dimensión del énfasis académico, la que influye positiva y significativamente en el desempeño de los estudiantes.

La principal conclusión de este estudio es que es necesario enfocarse en estudiar las relaciones interpersonales dentro de las escuelas, pues a través de ellas es posible modificar el desempeño de los alumnos sin modificar las características inherentes al nivel socioeconómico o las características demográficas de los estudiantes. Esta modificación, además, puede realizarse en un plazo significativamente más corto por lo que permite obtener resultados en un plazo cercano. Se plantea que debe existir un programa de políticas públicas centrado en lo que ocurre dentro de las escuelas, especialmente centrado en la relación que se da entre los principales actores educativos.

Maldonado (2005). La autora determina que su investigación tuvo como objetivo, evaluar los procesos de gestión estratégica en la Contraloría General de Estado Yaracuy, para lo cual se desarrolló un estudio de tipo evaluativo, sustentado en una investigación de campo, en la cual se consideró como población a todo el personal directivo, así como los técnicos y profesionales de la Contraloría General de Estado Yaracuy, para un total de cuarenta (40) personas, la cual a su vez fue en su totalidad la muestra seleccionada. A esos integrantes les fue aplicado un instrumento de recolección de datos, el cual se validó por juicio de expertos, demostrándose su confiabilidad por el método Alfa de Cronbach. Para el procesamiento de los resultados se utilizaron técnicas estadísticas y el programa Excel de Windows, a modo de obtener conclusiones que permitieron cumplir con los objetivos planteados en la investigación, entre las que se destacan lo relativo a los elementos estratégicos y a la planificación, así como fue posible evaluar las condiciones de los recursos humanos y tecnológicos en la gestión estratégica de la Contraloría y elaborar una primera aproximación al Modelo del Cuadro de Mando Integral de la Contraloría General de Estado Yaracuy, así como el gráfico correspondiente al Modelo Causa Efecto, recomendándose finalmente la divulgación de los resultados de la presente investigación entre el personal de la Contraloría, a fin de que se conozca las debilidades y fortalezas principales de la organización, entre otros aspectos.

### **2.1.2 A nivel nacional**

Alcántara (2013). El autor realiza un estudio descriptivo con un nivel aplicativo, considera una población de 182 funcionarios del SIMA S.A. con responsabilidad estratégica, mientras que la muestra está constituida por 124 funcionarios, utilizándose un cuestionario Tipo Likert, por ser fiable y preciso para la inferencia estadística y utilizándose la Prueba Chi Cuadrado para la demostración de las hipótesis general y específicas.

El autor en su investigación establece que la gestión estratégica contribuye a optimizar significativamente la competitividad en Servicios Industriales de la Marina S.A.; que la organización de la Gestión estratégica contribuye a optimizar significativamente la Visión de la competitividad en Servicios Industriales de la Marina S.A.; que la toma de decisiones en la Gestión Estratégica contribuye a optimizar significativamente la eficacia de la competitividad en Servicios Industriales de la Marina S.A. y que el control de la Gestión Estratégica contribuye a optimizar significativamente la integración de la competitividad de Servicios Industriales de la Marina S.A.

Jara Facundo (2010). El autor establece que la aplicación de los instrumentos de la dirección estratégica, apoyada en una cultura de valores y con liderazgo eficaz, facilita la gestión eficaz y la competitividad de las instituciones. Los entes del Estado necesitan dirección y gestión eficaces, para la calidad, mejora continua y competitividad de los servicios que necesita la población.

Bocanegra (2012). El autor establece que la implementación de un Modelo Estratégico de Gestión optimiza el proceso de Contrataciones y Adquisiciones en el Sistema Logístico del Ejército del Perú, el cual constituye un aspecto esencial para lograr mantener niveles máximos de transparencia y calidad en forma permanente, con lo cual la gestión estratégica logra la orientación debida en una organización encaminada dentro de un espectro de misión, visión y objetivos, en su investigación arriba a las conclusiones que las metas y objetivos de la gestión, inciden en el estado actual de las operaciones logísticas en el EP, que la coherencia de las políticas de trabajo, logran la aplicación integral de la logística por funcionarios del ejército, que las estrategias de gestión, inciden en la optimización de los servicios logísticos a nivel del Comando Logístico del Ejército (COLOGE), que el planeamiento institucional, incide en la aceptación de un modelo estratégico de gestión en las contrataciones y adquisiciones del COLOGE, que la organización empleada como parte de la gestión, incide en el dominio de la normatividad en el COLOGE, que las

acciones de control administrativo, inciden en el cumplimiento de las actividades estratégicas en el COLOGE.

El autor plantea que la implementación de un modelo estratégico de gestión, incide en la optimización del proceso de contrataciones y adquisiciones en el comando logístico del Ejército del Perú.

Cabanillas (2012). La autora establece en su investigación desarrolla el proceso de adopción de los contenidos de la política de gestión educativa, como objetivos y metas de la propia institución educativa, recogidos en su misión y visión, y comprueba que con la aplicación de mecanismos eficaces de gestión y la provisión sostenida de recursos, es posible una educación de calidad que forme adecuadamente el capital humano. Para constatar esta relación sinérgica se aplicó una encuesta a 375 directores de instituciones educativas, estableciendo que:

El cumplimiento de la misión y visión de las Instituciones Educativas, contribuye al logro de los objetivos y metas en estas organizaciones.

Las políticas de gestión inciden en la mejora de la calidad educativa en estas instituciones.

La evaluación del desempeño docente y de los aprendizajes de los alumnos contribuye a mejorar la capacidad en la aplicación del programa curricular y los métodos de enseñanza aprendizaje.

El cumplimiento de los instrumentos de gestión aporta al logro de la calidad educativa en las instituciones del rubro.

El empleo de las tecnologías de información y comunicación (TIC), es concordante con una educación moderna y de calidad favorable a los alumnos.

El empleo de los recursos humanos, económicos y logísticos nos aproxima a una educación de calidad en la institución educativa.

Brito (2013). El autor en su investigación considero 60 docentes de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, empleando un tipo de muestreo no probabilístico intencional. Los resultados obtenidos de los instrumentos concluyen que la capacitación curricular por competencias generó un impacto positivo en el desempeño docente, el autor concluye en su investigación que:

La capacitación curricular por competencias logró generar un impacto positivo en el desempeño de los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

Se concluye que la capacitación curricular por competencias logró ser pertinente en el conocimiento de los sustentos metodológicos de los docentes.

Chombo (2013). El autor establece los efectos que tiene el clima organizacional en cuanto a la calidad del servicio que brinda Pacífico Seguros a quienes contratan un servicio de salud con la entidad a nivel de Lima Metropolitana, arribándose a las siguientes conclusiones:

La organización, permite apreciar el mejoramiento en la previsión de los servicios de salud en Pacífico Seguros.

El grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del personal, permite disponer de recursos humanos suficientes en los servicios de salud que se ofrece a los clientes y/o usuarios de Pacífico Seguros.

El desarrollo del personal, le permite contar con recursos logísticos y tecnológicos necesarios para brindar un servicio de calidad a nivel de Pacífico Seguros.

La promoción de programas de capacitación del personal, incide en la rapidez del servicio que se ofrece a los clientes y usuarios.

Los efectos del clima organizacional, inciden en la calidad del

servicio de salud en Pacifico Seguros – Lima Metropolitana.

Caldas (2013). La autora en su investigación determina que una institución necesita la creación de una cultura organizacional nueva, que permita guiar los comportamientos y actitudes dentro de una institución, haciendo posible una mejor gestión administrativa de sus recursos humanos, lo que a su vez pueda generar una reestructuración de las áreas de trabajo, y también un mejor desempeño laboral, para de ese modo se pueda contribuir a una cultura organizacional con nivel óptimo dentro de la organización, en su investigación sus resultados muestran que existe relación positiva entre la cultura organizacional y la gestión administrativa en el CETPRO PROMAE Magdalena – UGEL 03.

La autora concluye que existe relación positiva entre:

Elementos y la gestión administrativa: Planificación en el CETPRO PROMAE Magdalena – UGEL 03.

Elementos y la gestión administrativa: Organización en el CETPRO PROMAE Magdalena – UGEL 03.

Elementos y la gestión administrativa: Dirección en el CETPRO PROMAE Magdalena – UGEL 03.

Elementos y la gestión administrativa: Control en el CETPRO PROMAE Magdalena – UGEL 03.

Características y la gestión administrativa: Planificación en el CETPRO PROMAE Magdalena – UGEL 03.

Características y la gestión administrativa: Organización en el CETPRO PROMAE Magdalena – UGEL 03.

Características y la gestión administrativa: Dirección en el CETPRO PROMAE Magdalena – UGEL 03.

Céspedes (2013). El autor propone que la Gestión Estratégica se relaciona de manera directa y significativa con el Desarrollo Organizacional en el Ministerio de Defensa del Perú, lo que implica que

una mejora en dicha gestión, permitirá el desarrollo organizacional en dicho Ministerio.

El autor arriba a las siguientes conclusiones:

Las políticas de la gestión estratégica, al relacionarse en forma significativa con la dirección en el Desarrollo Organizacional, con la administración del personal y con la eficacia del control administrativo, permiten el desarrollo organizacional del Ministerio de Defensa del Perú.

La Visión de la gestión estratégica también se relaciona de manera significativa con la dirección del desarrollo organizacional, con la administración del personal y con la eficacia del control administrativo, lo que significa que una mejora en la visión estratégica permitirá el desarrollo Organizacional del Ministerio de Defensa del Perú.

Los Objetivos de la Gestión Estratégica también se relacionan significativamente con los la administración del personal, con la dirección del desarrollo organizacional y con la administración del personal, lo que trae como consecuencia que mientras los objetivos de la gestión estratégica estén más claros, se logrará un mejor Desarrollo Organizacional del Ministerio de Defensa del Perú.

Llanos (2013). La autora determina en su investigación que en el contexto de la problemática estratégica universitaria, se evidenció que los diferentes niveles organizacionales de coordinación, asignación de recursos y el control del desarrollo son factores que influyen positivamente en los niveles de posicionamiento del administrador en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC), corroborando en gran medida la veracidad de la hipótesis principal postulada, concluyendo que:

Las apreciaciones valorativas de los indicadores del plan de

desarrollo de la gestión estratégica universitaria tienen positivamente un efecto en el nivel de posicionamiento del administrador en la UNDAC.

Las apreciaciones valorativas y desarrollo académico tienen una relación significativamente con el nivel de influencia positiva en el nivel de posicionamiento del administrador en la UNDAC.

Las apreciaciones sobre la asignación de recursos en el desarrollo de la gestión influyen positivamente en el nivel de posicionamiento del administrador en la UNDAC.

Las apreciaciones sobre el nivel de la estructura organizativa y el grado de funcionalidad de la gestión influyen positivamente en el nivel de posicionamiento del administrador en la UNDAC.

Las apreciaciones sobre los programas de control de personal administrativo y docente, y de control de los proyectos influyen positivamente en el nivel de posicionamiento del administrador en la UNDAC.

Pilares (2013). La autora en su trabajo de investigación plantea que existe una relación positiva y significativa entre la inteligencia emocional de los docentes y su desempeño en el aula de clase. Lo que indica que los docentes tienen un limitado desarrollo de capacidades personales, emocionales, sociales para adaptarse a las demandas y presiones del medio laboral y social influyendo directamente en su desempeño docente, en su bienestar general y en su salud emocional, llegando a las siguientes conclusiones:

En los docentes de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac los componentes de la inteligencia emocional intrapersonal, interpersonal, manejo del estrés y estado de ánimo en general se ubican en un nivel por mejorar.

En los docentes de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac el factor desempeño docente en el aula presenta un nivel

regular con tendencia a deficiente en los factores didáctica, personalidad, motivación y habilidad en general para la enseñanza.

Existe puntuaciones altas en los componentes intrapersonal e interpersonal de la inteligencia emocional de los docentes con una relación positiva y significativa de los factores personalidad, motivación, y habilidad en general para el desempeño docente en el aula de clase. Lo que indica que los docentes tienen limitadas habilidades sociales en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los componentes manejo del estrés y estado de ánimo en general de la inteligencia emocional de los docentes muestran puntuaciones altas con una correlación positiva significativa con los factores de desempeño docente en el aula en los niveles de personalidad, motivación y habilidad en general para la enseñanza que se refleja en la falta de control de impulsos que origina desequilibrio en el desempeño docente y baja productividad en el proceso del aprendizaje.

Zárate (2013). Este autor determina que en la Facultad de Tecnología de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle está estructurada según la Ley Universitaria N° 23733, el Estatuto de la Universidad, su Reglamento General y el Manual de Organización y Funciones, en estos documentos se norma y rige la gestión académica y administrativa, teóricamente está bien planteado observando los objetivos y metas institucionales. Sin embargo esta gestión tiene sus dificultades en su ejecución y cumplimiento los cual refleja su mediana significación en el desarrollo de la facultad.

La formulación de los instrumentos de gestión de la Facultad de Tecnología es aceptable, el problema radica en su aplicación lo cual tiene relación con el óptimo funcionamiento de los órganos de oficina académico-administrativo con relativa incidencia en la formación de los estudiantes de la Facultad de Tecnología. La asignación presupuestal que recibe la Facultad de Tecnología de la universidad es limitada, además su ejecución es mínima por motivos de los procesos

burocráticos internos que se refleja en el poco mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y adquisición de materiales para garantizar la calidad Académica de los estudiantes.

Zhiyuan (2014). El autor determina que los datos obtenidos como producto de la investigación han permitido establecer que el cumplimiento de la visión y misión institucional incide en el desarrollo de las posibilidades personales en las estudiantes. Los datos obtenidos y puestos a prueba permitieron conocer que el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, incide en los estándares de calidad relacionados con el rendimiento académico de las estudiantes.

Los datos permitieron establecer que el seguimiento a la implementación de la programación curricular permite demostrar capacidad en la aplicación de los métodos y programas de enseñanza-aprendizaje de la I.E. “Rosa de Santa María” – Breña.

Se ha demostrado como producto de la contrastación de hipótesis que el aseguramiento de las actividades en forma consistente y congruente con la planificación, evidencia responsabilidad en los servicios educativos que se ofrecen en la I.E. “Rosa de Santa María” – Breña.

Se ha establecido que la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje logra en las estudiantes la participación plena y constructiva de la sociedad.

Se ha demostrado que los recursos humanos y tecnológicos logran la satisfacción en cuanto a las necesidades de las estudiantes de la I.E. “Rosa de Santa María” – Breña.

En conclusión, se ha determinado que la importancia de la gestión incide en la calidad educativa de la I.E. “Rosa de Santa María” – Breña.

Chang Loo Kung (2013). El autor determina en su investigación que hay evidencia que el planeamiento estratégico se relaciona positivamente con la eficacia de la gestión administrativa de la SBP AC dado que  $p < 0.05$  y existe evidencia que el planeamiento estratégico se relaciona positivamente con la dimensión planeación de la variable eficacia de la gestión administrativa de la SBP AC dado que  $p < 0.05$ .

Se determinó que existe evidencia que el planeamiento estratégico se relaciona positivamente con la dimensión organización de la variable eficacia de la gestión administrativa de la SBP AC dado que  $p < 0.05$ .

Hay evidencia que el planeamiento estratégico se relaciona positivamente con la dimensión dirección de la variable eficacia de la gestión administrativa de la SBP AC dado que  $p < 0.05$ .

Existe evidencia que el planeamiento estratégico se relaciona positivamente con la dimensión control de la variable eficacia de la gestión administrativa de la SBP AC dado que  $p < 0.05$ .

Fernández (2008). Este autor realizó un análisis sobre la gestión de personal en una instancia universitaria, el cual debe estar relacionado tanto con la motivación como elementos de dirección y control, usando indicadores basadas en el ajuste dictaminadas por el organismo, para la satisfacción de los trabajadores. El estudio muestra que la gestión procura acoger problemas derivados del ámbito de recursos humanos y de sus capacidades en un entorno de consenso donde la capacitación es necesaria. Se refiere a la educación como un proceso continuo y no una actividad de una sola vez, los problemas nuevos, los nuevos procedimientos, equipos, conocimientos y nuevos empleos sirven para realizar la capacitación a los trabajadores.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 LEY DE REFORMA MAGISTERIAL N° 29944**

La Constitución Política del Perú expresa en su Artículo 14°.- La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país. La formación ética y cívica y la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar. La educación religiosa se imparte con respeto a la libertad de las conciencias. La enseñanza se imparte, en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales y a los fines de la correspondiente institución educativa. Los medios de comunicación social deben colaborar con el Estado en la educación y en la formación moral y cultural.

Artículo 15°.- El profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública, La ley establece los requisitos para desempeñarse como director o profesor de un centro educativo, así como sus derechos y obligaciones. El estado y la sociedad procuran su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes. El educando tiene derecho a una formación que respete su identidad, así como el buen trato psicológico y físico.

La Ley General de Educación N° 28044 expresa en su artículo 7°.- El Proyecto Educativo Nacional es el conjunto de políticas que dan el marco estratégico a las decisiones que conducen al desarrollo de la educación. Se construye y desarrolla en el actuar conjunto del Estado y de la sociedad, a través del diálogo nacional, del consenso y de la concertación política, a efectos de garantizar su vigencia. Su formulación responde a la diversidad del país.

Artículo 13°.- Calidad de la educación; es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.

b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.

c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.

d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.

e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.

f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.

g) Investigación e innovación educativas.

h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo. Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

Artículo 14°.- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa; determina que el Estado garantiza el funcionamiento de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, que abarca todo el

territorio nacional y responde con flexibilidad a las características y especificidades de cada región del país. El Sistema opera a través de organismos autónomos, dotados de un régimen legal y administrativo que garantiza su independencia.

Artículo 15.- Organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

Los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa son:

En la Educación Básica, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa. En la Educación Superior, un organismo que será creado y normado por ley específica.

Artículo 16°.- Funciones de los Órganos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

En el ámbito de sus competencias, los organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación:

a) Promueven una cultura de calidad entre los docentes y las instituciones educativas.

b) Evalúan, en los ámbitos nacional y regional, la calidad del aprendizaje y de los procesos pedagógicos y de gestión.

c) Acreditan, periódicamente, la calidad de las instituciones educativas públicas y privadas.

d) Certifican y recertifican las competencias profesionales.

e) Difunden los resultados de las acciones evaluadoras y acreditadoras de las instituciones educativas, haciendo uso de los medios de comunicación.

f) Desarrollan programas orientados a formar profesionales especializados en evaluar logros y procesos educativos.

g) Compatibilizan los certificados, grados, diplomas y títulos educativos nacionales y establecen su correspondencia con similares certificaciones expedidas en el extranjero.

h) Elaboran, con participación de las instancias descentralizadas, los indicadores de medición de la calidad que contribuyan a orientar la toma de decisiones.

56°.- El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro de aprendizajes de los estudiantes, así como trabajar en el marco de respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.

b) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendidos en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones provisionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para la seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.

c) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en el proceso de evaluación docente.

d) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.

Artículo 58°.- El Profesor en las instituciones del Estado se desarrolla profesionalmente en el marco de una carrera pública

docente y está comprendido en el respectivo escalafón. El ingreso a la carrera se realiza mediante concurso público. El ascenso y permanencia se da mediante un sistema de evaluación que se rige por los criterios de formación, idoneidad profesional, calidad de desempeño, reconocimiento de méritos y experiencia. La evaluación se realiza descentralizadamente y con la participación de la comunidad educativa.

Artículo N°59.- Las áreas de desempeño laboral del profesor son la docencia, la administración y la investigación.

Artículo N°60.- El estado garantiza, el funcionamiento de un Programa de Formación y Capacitación Permanente que vincule la formación inicial del docente, su capacitación y actualización en el servicio. Este programa se articula con las instituciones de educación superior. Es obligación del estado procurar los medios adecuados para asegurar la efectiva participación de los docentes.

#### **2.2.1.1. LEY DE CARRERA PÚBLICA MAGISTERIAL N° 29062 (2007)**

Reconoce en su Art. 8º tres áreas de desempeño laboral para los maestros: Pedagógica, Institucional y de la Investigación.

El Área Institucional comprende a los profesores en ejercicio de Dirección, Sub-dirección, Planificación, Evaluación y conducción de la Gestión Institucional. La figura señera en el campo de la gestión de las instituciones educativas fue siempre la del Director, cuya forma de designación ha variado con el transcurrir de los años, hasta la actualidad, en que por disposición de la Ley de C.P.M. se accede a tal cargo por concurso público de méritos, siendo el período de duración del mismo tres años a cuyo término se procede a una evaluación de la gestión, a cargo del órgano superior, la Unidad de Gestión Educativa Local. La aprobación de la evaluación da lugar a una ratificación por tres años más.

Incorpora la evaluación periódica del desempeño docente; de los aprendizajes y competencias adquiridas por los estudiantes; define el ingreso, permanencia y ascenso en la carrera pública magisterial por concurso público de méritos. Encomienda al Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa, SINEACE, creado por Ley N° 28740, elaborar los estándares e indicadores medibles para evaluar y acreditar a las instituciones educativas en el tema de la calidad, previa autoevaluación y evaluación externa.

Cabe mencionar que el IPEBA, que era el órgano ejecutor del SINEACE, que aprobó recientemente la Guía de Autoevaluación de la Gestión Educativa en Instituciones de Educación Básica Regular, donde el factor gestión tiene un peso importante, ha sido desactivado dando paso a una Dirección dependiente del MED.

#### **2.2.1.2. CAPACITACIÓN DOCENTE**

Etimológicamente la palabra "capacitación", que es posible relacionar con el desarrollo histórico que han tenido los dispositivos de capacitación. Capacitar es:

a) En primer lugar, capacitar hace referencia a "dar cavidad", que puede pensarse como crear un espacio para incorporar lo que no está, o como "hacer lugar" para completar lo que falta.

b) El concepto de capacitación desde lo etimológico conlleva la idea de contención con la connotación "psicologista" de la palabra: sostener para evitar el desborde emocional.

c) La otra acepción encontrada en la etimología de la palabra "capacitación" alude a "recapacitar", "recordar".

De valle de Rendo (2009). Parece, pues, hallarse aquí el famoso mito de la caverna de Platón, donde conocer es recordar, iluminar algo

que estaba a oscuras. Muchos de lo que sucede en el aula, no es traído a los cursos de capacitación. No es que sea intención del docente ocultarlo; en verdad, creemos que no le es posible registrar todo en la sociedad en la que se encuentra.

Así es como la capacitación corre por un camino y la práctica por otro. Esto lleva a que el docente, solo en el salón de clase, deba hacer la síntesis o la elaboración de lo que se “fuera dando” en el otro espacio, el de la capacitación docente. También se observa en la formación inicial: el futuro maestro se pone en contacto con más teoría que práctica.

d) Capacitación como potencialidad; relación potencia-acto. La capacitación docente puede entenderse también desde la perspectiva etimológica en los términos de la relación potencia-acto desarrollada por Aristóteles. “La potencia es la materia considerada dinámicamente, estos es, en sus posibilidades”; en este sentido puede decirse, por ejemplo, que el árbol es una mesa, pero no porque lo sea ahora y de hecho, sino porque lo es como posibilidad: en términos de Aristóteles, el árbol es la mesa en potencia.

Por otro lado, el acto es la forma dinámicamente considerada, es decir, la forma realizada, consumada, y en el caso extremo, en su perfección, en este sentido, el árbol que vimos el árbol en acto. Acto se opone a potencia, como realidad se opone a posibilidad. “Actual”, pues, en el lenguaje de Aristóteles significa “real”, por aparición a lo “posible” o “potencial”. Entonces, de allí surge el “posible” o “potencial”, y, por ende, el término actualización utilizado como sinónimo de capacitación.

Los dispositivos de capacitación docente vigente solo toman el primer término de esta relación: la creencia de que la posibilidad conduce inmediatamente al cambio; se llega, pues, a concluir apresuradamente que la potencia garantiza el acto.

El supuesto de transferencia línea y directa queda invalidado por los hechos, la potencia es necesaria pero no suficiente. Por ello un seguimiento evaluativo constante de la práctica (acto) profesional, docente, para que pueda concluirse que efectivamente se logró la potencialidad, la capacitación prevista. La capacitación docente es un subsistema dentro del sistema, podemos llegar a concluir que adolece también el seguimiento evaluativo.

Asistimos hoy a un replanteamiento del ejercicio docente, de los roles magisteriales, de las nuevas tareas de la enseñanza y de las implicaciones que tales revisiones tienen en el campo profundos que se están produciendo en diversos terrenos, que ponen en cuestión las bases mismas de la escuela y de la formación y práctica de maestros y profesores. ¿Cómo transformar la escuela moderna concebida hace trescientos años, en una institución que responda a las necesidades de un mundo globalizado, de una cultura más mediática, de unos niños que sobre muchas cosas saben más que los docentes, de un mercado de trabajo flexibilizado cuyas demandas formativas mutan constantemente? ¿Cómo diferenciar el trabajo en una Institución educativa cerrada y en una Institución educativa abierta? Nuestra búsqueda parte del planteo de los problemas históricos y actuales del subsistema formador. Sigue por la discusión de posiciones, muchas no saldadas, sobre temas clave para el campo de la formación de docentes y propone, finalmente, algunas alternativas para pensar hacia dónde y cómo comenzar a cambiar, por ello en nuestra investigación nos propusimos en primer orden verificar la relación entre la Ley de la Reforma Magisterial y la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional, considerando las dimensiones de capacitación docente, evaluación docente, condiciones de trabajo, así como gestión institucional, gestión pedagógica, gestión de investigación.

#### **2.2.1.2.1. ÁREA DE ESPECIALIDAD**

La capacitación por especialidad en el Ministerio de Educación se ejecutó con énfasis en los años 2007 al 2011, variando el paradigma predominante de capacitaciones por ONGs a capacitación a través de las mejores universidades del país, tanto en áreas pedagógicas como en áreas de especialidad.

Marticorena (2009). Un nuevo pacto social de la ciencia y la tecnología es urgente pero esto no podrá tener lugar sin una educación modificada en su esencia, para promover en todo su potencial el pensamiento crítico, el afecto por la naturaleza y la sociedad, la responsabilidad intelectual, el goce de la diversidad y la capacidad relacionadora de hechos que rodean la vida del ser humano. Este es el objetivo actual y urgente de la educación en el Perú.

#### **2.2.1.2.2. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS**

La capacitación en estrategias didácticas, ha llevado a los docentes a plantearse nuevos cuestionamientos en su desempeño docente, permitiendo evaluar de manera continua su actuar para proponer estrategias de aprendizaje que permitan la construcción de aprendizajes significativos priorizando estos hechos sobre las estrategias de enseñanza.

Díaz (2009). Una de las caracterizaciones típicas de la pedagogía popular y liberadora de Víctor Raúl Haya de la Torre, que ensayo con éxito, fue el Coloquio, método didáctico con el cual desarrolla un tema que luego es ampliado, debatido y profundizado como consecuencia del dialogo, en el cual las interrogantes o preguntas se realizan sin requerimiento previo, solo basado en la espontaneidad y la autonomía de los participantes, es en esencia un dialogo democrático y horizontal que supera los límites de la tradicional enseñanza frontal.

### **2.2.1.3. EVALUACIÓN DOCENTE**

Son necesarios los cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en la sociedad. Ése es el desafío que el Estado peruano, los docentes y la sociedad requieren afrontar de manera concertada, colaborativa y sostenida. En esta orientación, se requiere concordar previamente una visión prospectiva de la profesión docente con los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la docencia.

Diversos países han promovido, con este propósito, la definición de criterios de Buen Desempeño Docente o Marcos para la Buena Enseñanza como un primer peldaño en el proceso de construcción e implementación de políticas públicas dirigidas a fortalecer la profesión. La construcción de un Marco de Buen Desempeño Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

#### **2.2.1.3.1. MERITOCRACIA POR DESEMPEÑO**

La Ley de Carrera Pública Magisterial, en su artículo N° 29, refiere que los factores de la evaluación del desempeño, debe estar a cargo del Comité de Evaluación de la Institución Educativa, considerando logros obtenidos en función a su tarea pedagógica, grado de cumplimiento de las funciones, dominio del currículo, innovación pedagógica, autoevaluación, cuando se aplica una prueba y los

docentes no aprueban se someten a un criterio de capacitación, siendo los indicadores de evaluación del desempeño elaborados por el Ministerio de educación.

La Ley de Reforma Magisterial ratifica este proceso en parte toda vez que en la exigencia de la meritocracia para el ascenso de escalas no se exige estudios de segunda especialización, ni posgrado, como sucede en las etapas excepcionales que permite ubicar a los docentes que provienen de la Ley N° 24029, en la diversas escalas de la Ley N° 29944.

#### **2.2.1.3.2. TIEMPO DE SERVICIO**

Con la vigencia de la Ley de la Carrera Pública Magisterial N° 29062 que modifica a la Ley del profesorado N° 24029, los procedimientos para ascenso de nivel se realizan considerando la evaluación del desempeño docente, a partir de esta fecha el tiempo de servicios solo es considerado para el cese y el Escalafón Magisterial artículo 32 de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 aprobada con D.S. N° 004-2013-ED.

#### **2.2.1.4. CONDICIONES DE TRABAJO**

El país ha establecido un rumbo de consenso para la política educativa, expresado en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, allí se señala la necesidad de revalorar la profesión docente, no solo a través de medidas de orden laboral sino, principalmente, replanteando el proyecto de docencia. Se requiere una nueva docencia, y escuelas transformadas en espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos.

Para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente tenemos que lograr una cohesión en

torno a una nueva visión de la docencia que comprometa a maestras y maestros de manera protagónica. El Marco de Buen Desempeño Docente es un primer paso en esa dirección.

#### **2.2.1.4.1. ASCENSO POR ESCALAS**

La Carrera Pública Magisterial Ley N° 29062, que tuvo vigencia entre el 2007 al 2013 determinaba que los docentes ascendían del primer al quinto nivel mediante concurso público meritocrático, se deja de lado el tiempo de servicios.

Al entrar en vigencia la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se modifica los tiempos para el ascenso y se consideran 8 escalas, generando desconcierto en los docentes debido a que el 95 % de ellos son reubicados en la primera escala, el proceso de ascenso se logra por evaluación a nivel nacional, lo que permite que los ingresos económicos se incrementen entre la primera escala y la octava de 150 por ciento más en relación a la primera escala.

#### **2.2.1.4.2. REMUNERACIONES**

Las remuneraciones según la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, se reduce a la Remuneración Íntegra Mensual (RIM), comprende las horas de docencia en el aula, preparación de clases y evaluación, actividades extracurriculares complementarias, trabajo con las familias y la comunidad y apoyo al desarrollo de la Institución Educativa, adicionalmente el docente puede percibir otras remuneraciones por ejercicio de cargo, y por ámbito rural.

## **2.2.2 CALIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021**

### **1. CONCEPTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La Gestión Estratégica es un instrumento organizativo en virtud del cual la entidad trata de cumplir sus objetivos. Actúa en un proceso que permite a una organización ser proactiva a la formulación de sus objetivos. A veces se define como un concepto restringido en lo que respecta a la formulación de ella, ya que se refiere solamente a objetivos futuros, que incluyen tanto la formulación como la Implementación.

No solamente describe los objetivos, sino también de cómo alcanzarlos. En este sentido, la Gestión Estratégica “es una concepción sobre la visión de futuro que indica cuál es la posición que queremos en el largo plazo para nuestra organización”.

Esto básicamente implica preguntar ¿Qué debemos hacer para permanecer en el entorno en que actualmente estamos? o ¿qué se debe hacer, si queremos cambiar el entorno? La esencia de la función organizativa o de la estrategia, es la obtención de una posición ventajosa y lograr sostenibilidad.

Generalmente, cuando se habla de la gestión estratégica en forma planificada, se hace referencia a un proceso de desarrollo económico y social. Pero la Gestión Estratégica puede aplicarse a cualquier actividad donde es necesario un esfuerzo para alcanzar un objetivo. “Es un proceso social porque es el intento del hombre por someter el curso de los acontecimientos a su voluntad”.

La necesidad estratégica exige un problema complejo que asume la forma de un conflicto entre los hombres. El problema que motiva el presente estudio, por ejemplo, no solo tiene que ver con la necesidad de modernizar los sistemas de control del ámbito marítimo, sino ver hacia dónde se dirige ésta. Es decir, tiene que ver con la necesidad de insertar al personal en los problemas que plantea el

desarrollo organizativo, con las tendencias mundiales del control marítimo, pero fundamentalmente con la necesidad de mantener un nivel organizativo que permita su eficiencia.

Dentro del proceso de actividades organizadas o administradas en forma estratégica, la Gestión Estratégica constituye punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional.

Ello requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada, qué personal se asignará para ello, qué tipo de técnicas o tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para el servicio. Esta visión integradora hace que la Gestión Estratégica sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo

Es por ello que constituye un proceso mediante el cual los factores involucrados en el entorno interno y externo de la organización, plasman bajo principios filosóficos, el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

La Gestión Estratégica dentro del ámbito organizacional público y privado, ha tenido dos enfoques básicos que permiten conocer sus aplicaciones más comunes y en distintas actividades, en una primera instancia, el enfoque utilizado ampliamente en el ámbito público denominado estratégico situacional, desarrollado por Carlos Matus, que se refiere al proceso de planificación, definiéndola como “el cálculo que precede y preside la acción en la coyuntura” de quien gobierna en un mundo de situaciones y conflictos provenientes de los actores

involucrados en la misma realidad en que ciertos problemas específicos ocurren.

De acuerdo a este autor, el proceso planificativo se define por cuatro momentos basados inicialmente en una explicación de lo situacional o problema (momento explicativo situacional), a fin de construir su direccionalidad normativa específica (momento normativo) que requiere viabilidad (momento estratégico) en un cálculo que precede y preside la acción (momento táctico operacional).

Por otra parte existe otro enfoque y que lo formulan autores como Porter, el cual destaca la interpretación y desarrollo del llamado modelo estratégico corporativo, el cual plantea que el ejercicio estratégico se centra en los supuestos que la organización constituye una corporación en intenso intercambio con su ambiente o entorno, donde participan actores o competidores con capacidad de desequilibrar o potenciar las estrategias basadas en las fortalezas y debilidades que estas puedan tener en un medio complejo y dinámico.

En este proceso “la acción de la Gestión Estratégica se centra en un primer nivel llamado corporativo, en donde a partir del análisis del entorno y el análisis interno se desarrolla la filosofía institucional, en un segundo nivel llamado funcional, se desarrollan los planes funcionales caracterizados por su detalle en la configuración de los objetivos y metas tácticas a ejecutar por la organización a través de los programas y proyectos, y por último, un nivel denominado operacional basado en la ejecución de los programas por medio de los planes operativos con su vinculación respectiva a su ejecución”.

Podemos señalar por ende que la Gestión Estratégica constituye el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

## **a.- ASPECTOS POSITIVOS DE LA GESTION ESTRATÉGICA**

El proceso de la Gestión Estratégica busca que las organizaciones se puedan adaptar eficazmente al cambio a largo plazo. La necesidad de adaptarse al cambio lleva a las organizaciones a formularse preguntas claves para la administración, como: ¿Qué tipo de organización deberíamos ser? ¿Qué elementos nuevos están entrando en el sector? ¿Qué estrategias deberíamos seguir? ¿Cómo están cambiando nuestros clientes o usuarios? ¿Se están desarrollando tecnologías nuevas que nos podrían dejar fuera del ámbito competitivo?

Ahora cuando tratemos de encontrar una explicación del porqué adoptar la Gestión Estratégica, podemos mencionar algunas justificaciones como:

“La Gestión Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino”.

Otros autores, como Chandler, han afirmado que “los cambios en la gestión estratégica de la organización son producidos por el conocimiento de oportunidades y necesidades creados por transformaciones en la demografía, habilidades de personal, y tecnología, para utilizar más rentablemente los recursos existentes o en expansión”. Sin embargo, la gestión estratégica conlleva nuevos problemas administrativos. Estos nuevos problemas requieren de una estructura nueva, o por lo menos remodelada, si se desea que la organización opere eficientemente.

La tesis de Chandler representa, pues, lo que en el campo de la organización se conoce actualmente como la Teoría de Contingencias. Esta teoría dice que no existe una forma óptima para organizar y que

todas las formas de organización no son igualmente eficaces. La elección es dependiente o condicional de algo.

Chandler señala que la estructura está condicionada por la gestión estratégica de crecimiento. Posteriores teóricos han desarrollado más detalladamente, la idea y han agregado algunas otras contingencias, por tanto cuanto mayor es la diversidad entre productos o servicios, o ambos, tanto mayor es la probabilidad de que la organización de éxito sea multidivisional en vez de funcional.

Esto muchas veces funciona en una gran organización burocrática, donde el valor agregado y la diversidad de servicios le permiten delinear una estructura asimismo más compleja con los resultados de una gestión estratégica igualmente de mayor magnitud.

Desde siempre, el mayor beneficio de la Gestión Estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores políticas y estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.

Así pues, la manera de ejecutar sus procesos adquiere enorme importancia. Una de las maneras centrales del proceso es lograr que todos los directivos lo comprendan y se comprometan con él. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la gestión estratégica, seguido por el compromiso.

Una serie de investigaciones indican que las organizaciones que aplican los conceptos de la Gestión Estratégica son más exitosas que las que no lo hacen. Las organizaciones que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las entidades con sistemas de Gestión Estratégica que se parecen más a la teoría del planeamiento estratégico por regla general arrojan resultados superiores a largo plazo.

Al parecer, las organizaciones que obtienen resultados superiores toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Por otra parte, las entidades que obtienen malos resultados, suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras.

Los estrategas de organizaciones con malos resultados con frecuencia están ocupados resolviendo problemas internos y cumpliendo con fechas límites para el papeleo. Normalmente subestiman las fuerzas de su capacidad y sobrestiman las fuerzas de la misma, muchas veces atribuyen los malos resultados a factores incontrolables, como la situación económica, los cambios tecnológicos, la alta burocracia, la exigencia de resultados inmediatos, etc.

La Gestión Estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los directivos de las divisiones y las funciones de todos los niveles, puede renovar la confianza en la estrategia organizacional actuar o señalar que se requieren medidas correctivas, sienta las bases para que todo el personal puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

## **b.- EL PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

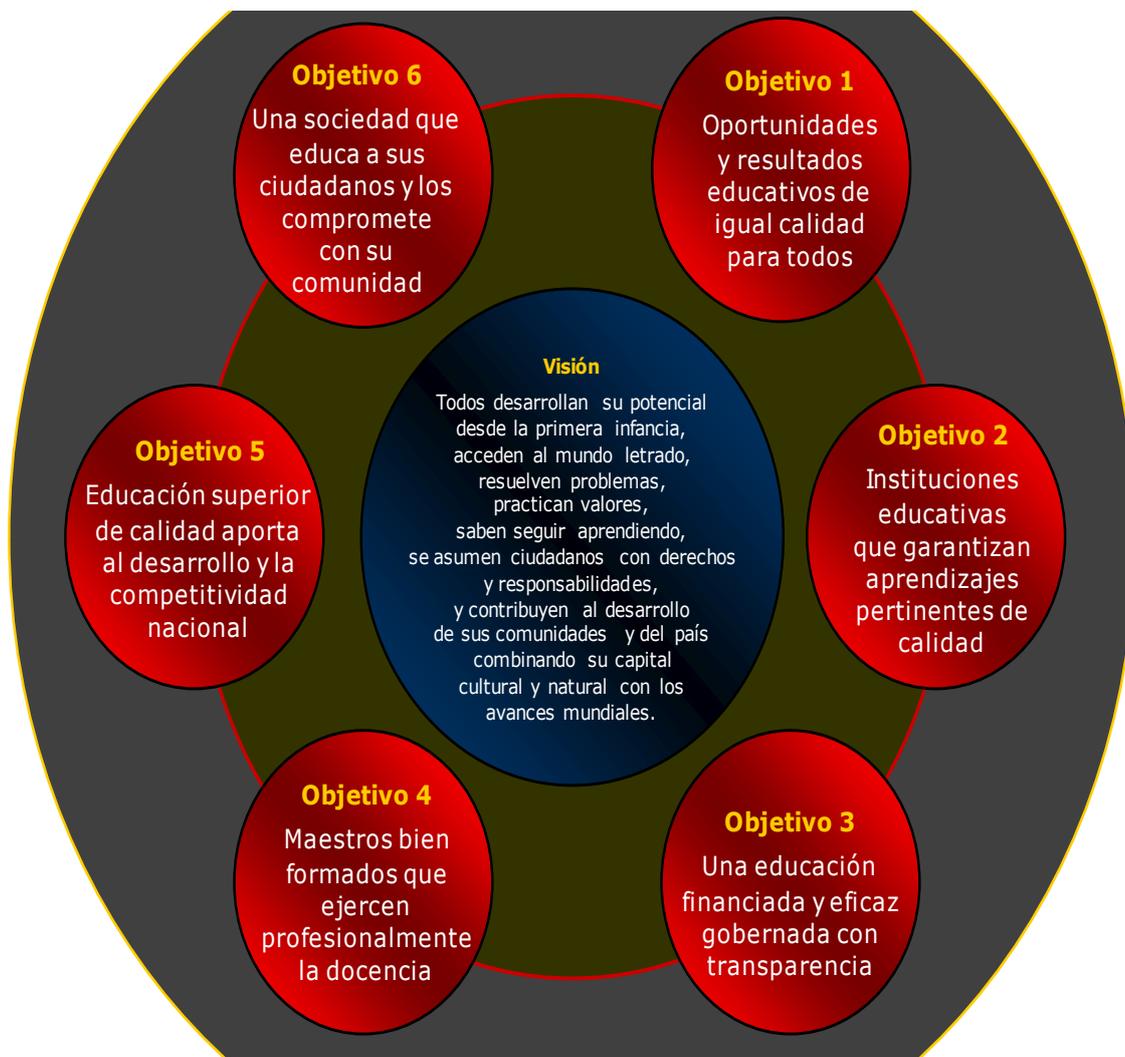
El procedimiento que se sigue en la gestión estratégica de las organizaciones tomadas en su conjunto, comprende varias etapas. Conviene iniciarlo con la comprensión cabal del plan programado del ente. Esto quizás haga explícita su estrategia o ésta se derive implícitamente de la conducta real de la institución. No siempre son idénticas ambas cosas, y en ese caso el estratega juzga a la institución por lo que hace, no por lo que dice. En el plan programado el diseño de la gestión estratégica, el interés radica en la forma en que la institución ha definido:

“Cualquier actividad o decisión que tome una empresa o institución, pública o privada, se ejecuta con la finalidad de lograr algo dentro de un cierto contexto; el lograr algo está relacionado con la operación, y el contexto está relacionado con la estrategia”.

Es decir, debe darse la oportunidad de mirar un poco más allá y desde un poco más arriba y trazar un mapa de ruta que permita ponderar el proceso de toma de decisiones y convertir el rumbo y el objetivo en un mensaje común para toda la organización y para todos los participantes externos, de forma tal de que empujen todos para el mismo lado; reconocer cual es el impacto del entorno, y más allá del día a día, revisar mercados en los que se podría entrar y perfilar a los competidores aun antes de que tengan nombre y apellido.

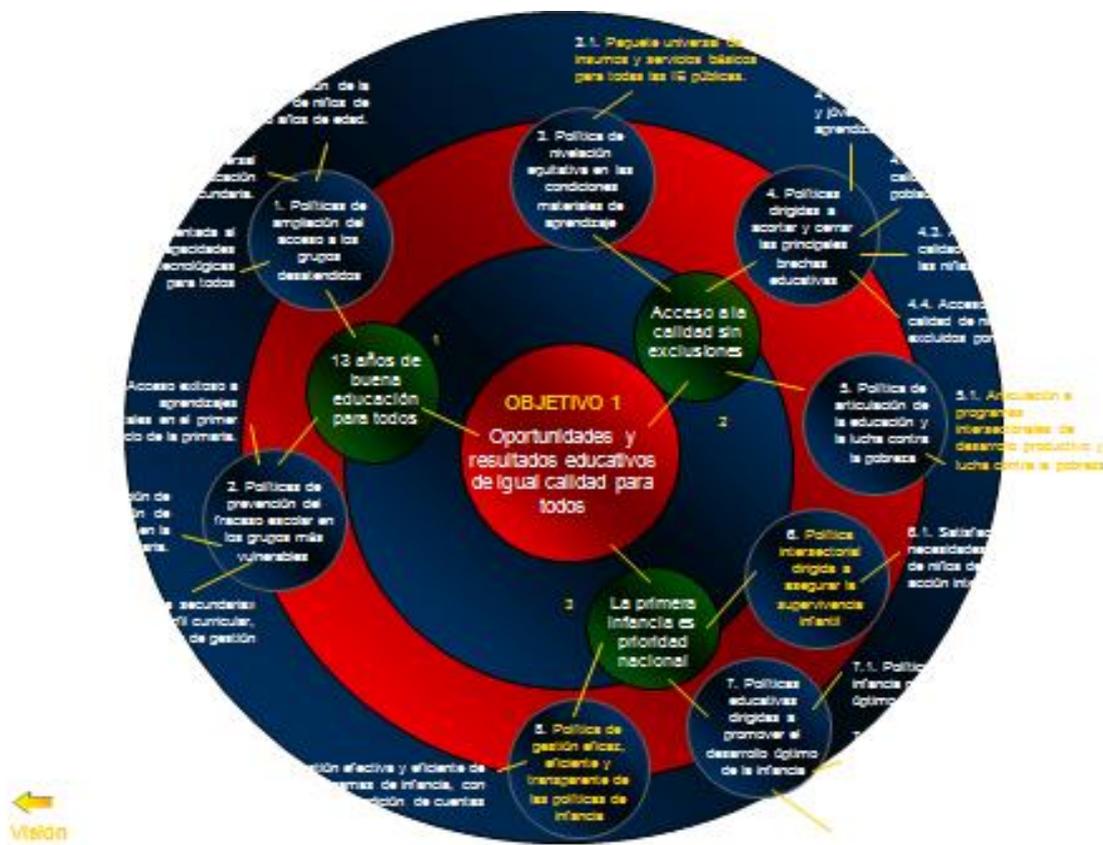
Como ya hemos mencionado antes, la gestión estratégica es un proceso continuo de evaluar sistemáticamente la naturaleza de la actividad, la definición de objetivos a mediano y largo plazo, la identificación de objetivos medibles y el desarrollo de acciones estratégicas para alcanzar los objetivos, así como la asignación de los recursos para desarrollar dichas estrategias. Es decir, es un proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de la empresa, permitiéndole visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia una visión de futuro.

**2.2.2.1. PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021 (2007).** Los objetivos estratégicos permiten visualizar los resultados, las políticas generales y las subpolíticas que los gobiernos deben cumplir por un tiempo de 20 años en bien de la calidad educativa, siendo los objetivos estratégicos los siguientes:



## PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO:

### Política 1: OPORTUNIDADES Y RESULTADOS EDUCATIVOS DE IGUAL CALIDAD PARA TODOS



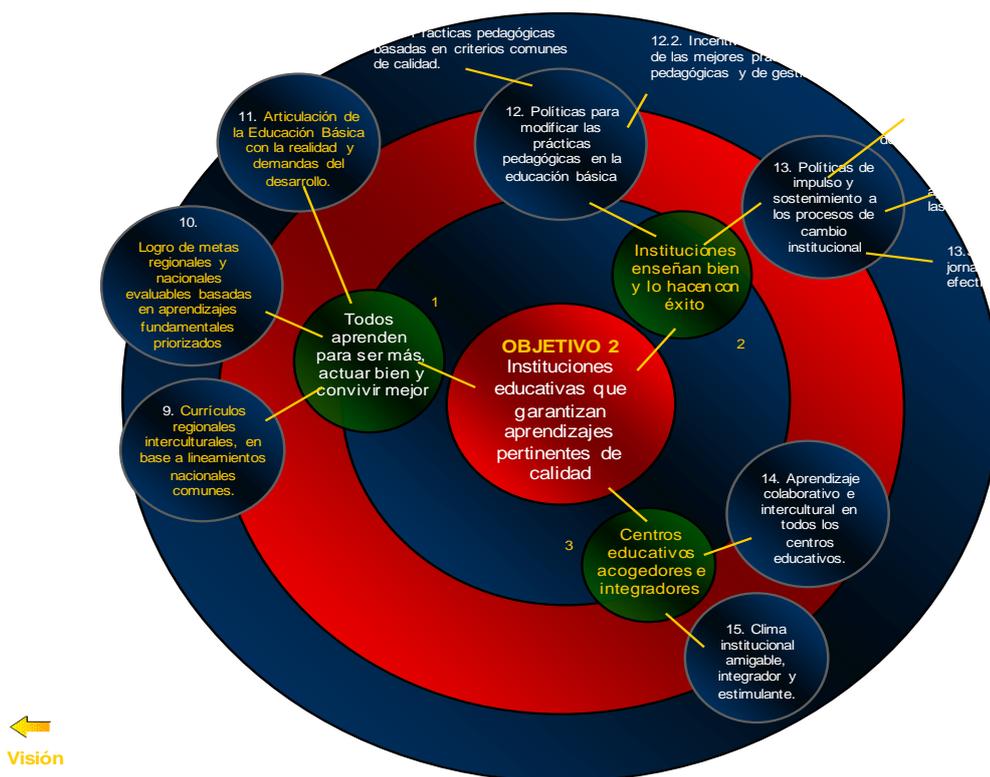
Una educación básica que asegure igualdad de oportunidades y resultados educativos de calidad para todos los peruanos, cerrando las brechas de inequidad educativa.

Toda escuela peruana debe recibir un paquete de insumos y condiciones elementales, elementos que hoy son asumidos en muchos casos por los padres de familia, sobre todo en las escuelas más pobres: materiales educativos, bibliotecas de aula, acceso a Internet y recursos tan esenciales como agua potable y energía eléctrica. Esa dotación debe provenir del Estado en el caso de las escuelas públicas.

Sobre esa base, la política debe enfocarse en lo siguiente: hacer que la educación inicial sea universal para los niños de 4 y 5 años;

lograr aprendizajes fundamentales en los primeros años de la primaria (lectura y escritura, operaciones aritméticas, resolución de problemas, conocimientos científicos, despliegue de destrezas corporales, formación en valores y otros) para constituir la principal acción alfabetizadora del país; además de la alfabetización funcional y tecnológica de todos los estudiantes, incluyendo los adultos. Los grupos de población que deben ser atendidos en forma prioritaria y con estrategias diferenciadas son los de las áreas rurales y en extrema pobreza, con énfasis particular en las niñas así como las personas que experimentan alguna discapacidad.

**SEGUNDO OBJETIVO ESTRATÉGICO:  
ESTUDIANTES E INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE  
LOGRAN APRENDIZAJES PERTINENTES Y DE CALIDAD**



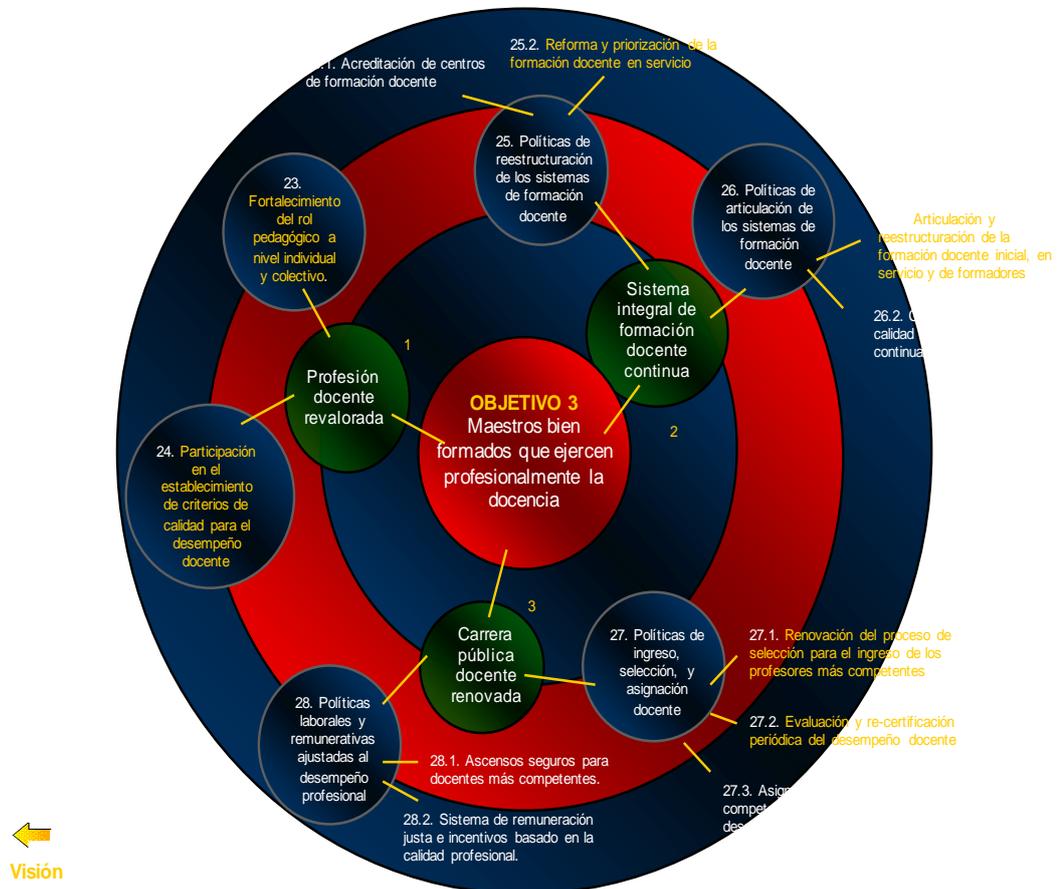
Transformar las instituciones de educación básica en organizaciones efectivas e innovadoras capaces de ofrecer una educación pertinente y de calidad, realizar el potencial de las personas y aportar al desarrollo social.

Las políticas anteriores ofrecen un sólido marco de acción que permitirá que cada escuela se convierta en un foco de innovación sustentado en el aprendizaje colaborativo e intercultural, y que hará posible la creación de un clima institucional amigable, integrador y estimulante.

La acción del Estado debe fortalecer y estimular esa innovación y promover redes de intercambio entre centros educativos de manera tal que unos aprendan de otros. Asimismo, debe apoyar de manera directa a aquellos que no estén en condiciones de crecer por sí mismos. Para ello el Estado reconoce al centro educativo autonomía en sus decisiones en tres temas clave: recursos (definidos a partir de sus necesidades y no a partir de demandas predeterminadas en un escritorio), selección de docentes (dentro de una carrera pública magisterial) y formación de sus equipos docentes, teniendo participación en la evaluación docente de acuerdo a marcos evaluativos legislados.

Esta política se complementa con una definición de las metas de aprendizaje elaboradas participativamente a partir de lineamientos nacionales, y que los estudiantes y sus familias tienen el derecho de exigir. Esta propuesta se traduce en un marco curricular básico, cuyos lineamientos generales deben garantizar la cohesión de la sociedad peruana y sirvan de base para diseñar currículos regionales, los mismos que deben posibilitar una mayor pertinencia de los aprendizajes tanto con la cultura y la lengua de cada población como con las diversas realidades sociales, económicas y geográficas que tenemos en el país. Todo ello debe asegurar el pleno desarrollo personal, social, productivo de los ciudadanos. Estas metas son evaluadas periódicamente para identificar los factores que permiten que algunas escuelas avancen y otras no, retroalimentando a las mismas instituciones y políticas educativas.

## TERCER OBJETIVO ESTRATÉGICO: MAESTROS BIEN PREPARADOS QUE EJERCEN PROFESIONALMENTE LA DOCENCIA



Asegurar el desarrollo profesional docente, revalorado su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral.

Los docentes que laboran en los centros educativos del país son un factor clave de los cambios que propone el Proyecto Educativo Nacional al 2021. Hoy en día los maestros no gozan de incentivos, sino al contrario, para actuar con creatividad, profundizar su formación profesional o realizar esfuerzos adicionales a favor de sus estudiantes suelen enfrentar muchos obstáculos. El cambio que se propone demanda que los profesores puedan hacer carrera profesional con criterios objetivos de promoción, que se les posibilite una formación a la

medida de sus necesidades para optimizar su contribución al centro educativo y que reciban incentivos acordes con su condición de profesionales y especialistas en una tarea fundamental para el país.

El Consejo Nacional de Educación discrepa con quienes consideran que el despido de docentes es la solución de los problemas de la educación. Sin embargo, y con igual determinación, considera también que una Carrera Pública Magisterial debe ser un espacio de trabajo y de oportunidades de desarrollo profesional sólo para los maestros que demuestren aspiraciones de progreso y mejoramiento en su desempeño, que participen activa y responsablemente en sus centros educativos y en cuya práctica profesional puedan verificarse de manera progresiva e inobjetable criterio esenciales de calidad, de inclusión y buen trato.

El cambio que se propone demanda que los profesores puedan hacer carrera profesional con criterios objetivos de promoción, que se les posibilite una formación a la medida de sus necesidades para optimizar su contribución al centro educativo.

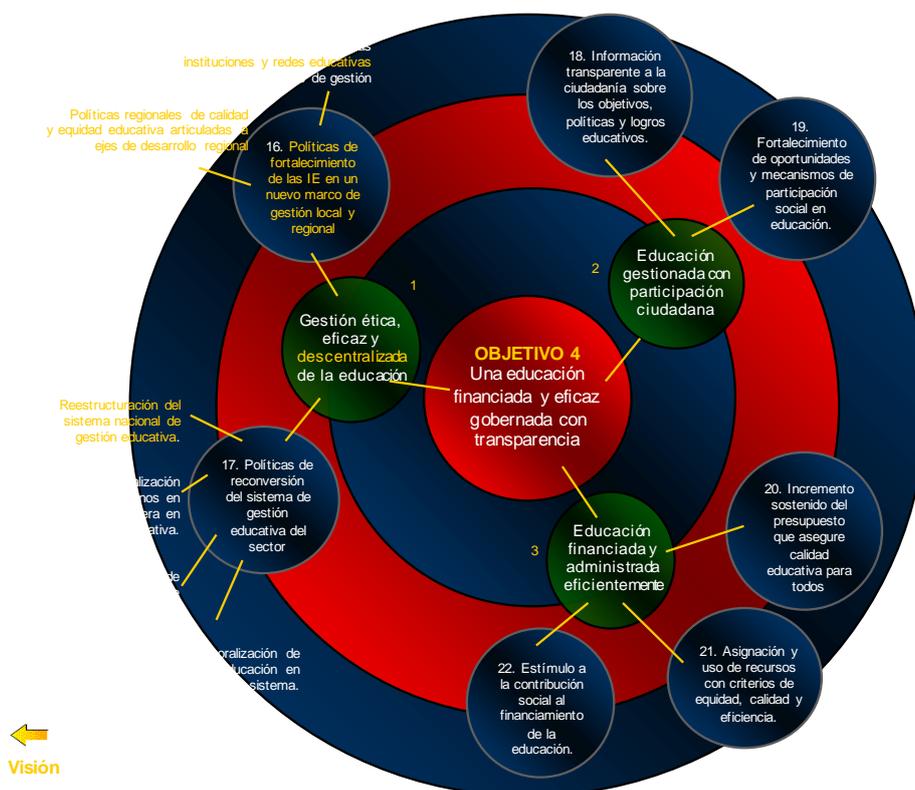
Es indispensable contar con maestros formados en una perspectiva intercultural, es decir, con capacidad de relacionarse con diversas configuraciones socioculturales, pero no sólo para comprenderlas y valorarlas, sino para organizar la enseñanza sobre la base del reconocimiento de esta diversidad en el aula, partiendo del capital cultural de los estudiantes y sus comunidades, propiciando el diálogo entre distintas cosmovisiones; valores y representaciones, manera progresiva e inobjetable criterios esenciales de calidad, de inclusión y buen trato.

Tampoco se ignora el grave problema que significa el exceso de institutos y facultades de educación y el daño acumulado por entidades de educación superior sin recursos ni organización para asumir la tarea de formar nuevos educadores. La puesta en marcha del sistema de

acreditación con resultados que sean conocidos por la población constituye el principal mecanismo que permitirá ir corrigiendo esta situación. No se debe dejar de atender las nuevas demandas educativas que el Proyecto Educativo Nacional plantea con docentes especializados en la educación inicial de niños de 0 a 3 y de 4 a 5 años de edad, en los primeros grados de la primaria y en los últimos años de secundaria.

Asimismo, es indispensable contar con maestros formados en una perspectiva intercultural, es decir, con capacidad de relacionarse con diversas configuraciones socioculturales, pero no sólo para comprenderlas y valorarlas, sino para organizar la enseñanza sobre la base del reconocimiento de esta diversidad en el aula, partiendo del capital cultural de los estudiantes y sus comunidades, propiciando el diálogo entre distintas cosmovisiones, valores y representaciones.

#### **CUARTO OBJETIVO ESTRATÉGICO: UNA GESTIÓN DESCENTRALIZADA, DEMOCRÁTICA, QUE LOGRA RESULTADOS Y ES FINANCIADA CON EQUIDAD**



Asegurar una gestión y financiamiento de la educación nacional con ética pública, equidad, calidad y eficiencia.

La educación peruana ha abundado en buenas intenciones y ha sido escasa en resultados. Poco o nada ha cambiado en las últimas décadas porque la transformación de la gestión educativa no se ha enfrentado con seriedad. Urge, por ello, tomar la determinación clara de romper el círculo vicioso de la ineficiencia transformando el triángulo “centro educativo-instancia intermedia-sede central”: una escuela con poder-para hacer los cambios que necesita y que reciba el soporte técnico que solicita; en cada región una entidad que articula la educación con las políticas sociales; la educación superior con la básica; al sector productivo con el Estado y la sociedad, civil para que la educación sea relevante, útil para el despegue de la región. Un nivel central que asume un rol de liderazgo, y no de simple administrador, es responsable por los aprendizajes de los estudiantes, funciona para el logro efectivo de objetivos de política educativa, garantiza su unidad y continuidad, la compensación de diferencias, el financiamiento suficiente.

En el nivel regional se definen las políticas regionales, se provee el servicio educativo y se realiza la articulación intersectorial. En el nivel local, las UGEL se concentran en las cuestiones administrativas y se crea un sistema de asistencia técnica a los centros educativos articulado a municipios, ISP o a terceros.

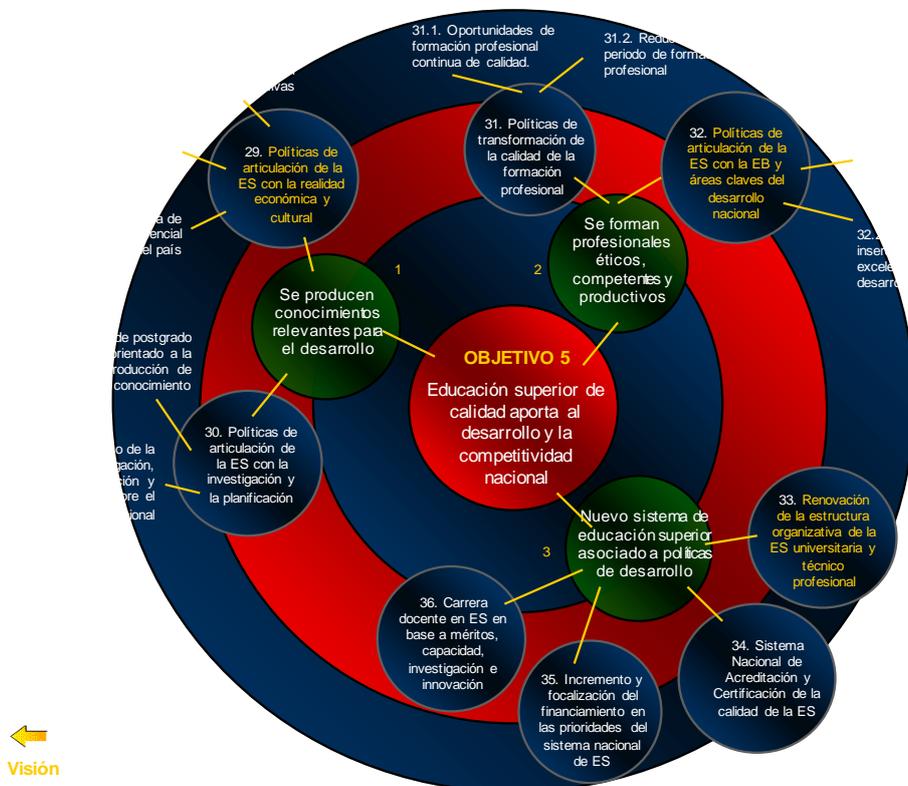
Se hace así visible un nuevo "organigrama" del sistema educativo. En el nivel nacional (que no debe ser tomado como central) el MED no administra escuelas sino que gestiona políticas nacionales en corresponsabilidad con las regiones. Por su parte, el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación Educativa hace una evaluación externa de los aprendizajes e instituciones y el Consejo Nacional de Educación se ocupa de las políticas de Estado. En el nivel regional se definen las políticas regionales, se provee el servicio

educativo y se realiza la articulación intersectorial. En el nivel local, las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL) se concentran en las cuestiones administrativas y se crea un sistema de asistencia técnica a los centros educativos articulado a municipios, ISP, o a terceros. En el nivel de las instituciones educativas, estas funcionan con poderes de decisión en cuanto a la conducción pedagógica, la selección de personal y el manejo del presupuesto. Las IE tienden a constituir redes para compartir aprendizajes y recursos que no podrían tener todas individualmente.

No es realista pensar en una reestructuración indígena: ella no se hará solamente desde dentro de la administración educativa, sino que reclama la participación informada de la ciudadanía, ya que todo centro educativo tendrá la obligación de comunicar los resultados logrados por sus estudiantes así como de las razones que facilitan o impiden el aprendizaje. Lo mismo hará la autoridad regional y nacional. Esta participación implica también mayores cuotas de decisión para los padres de familia y los centros educativos, así como una mayor presencia del Estado en las zonas excluidas del país para que la población renueve sus expectativas en la educación y constate que sus derechos no son letra muerta sino realidades tangibles.

El financiamiento de la educación tiene que ser entendido como el costo de todo un proyecto, es decir, de objetivos, resultados y políticas. Ello demanda un incremento sostenible y un mejor gasto de los recursos del Estado bajo criterios de equidad; implica también que se destine más recursos a las regiones o poblaciones más excluidas o con mayores desventajas, así como un adecuado mecanismo de control (evaluación y monitoreo) de la ejecución orientado a los resultados priorizados.

## QUINTO OBJETIVO ESTRATÉGICO: EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALIDAD SE CONVIERTE EN FACTOR FAVORABLE PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD NACIONAL



Asegurar la calidad de la educación superior y su aporte al desarrollo socioeconómico y cultural en base a prioridades, así como a una inserción competitiva en la economía mundial.

Aunque resulte inverosímil, en el país no existe una política de educación superior. Las universidades se gobiernan con autonomía; mientras que la educación superior profesional, técnico profesional y la modalidad ocupacional, que abarcan aproximadamente 1,4 millones de matriculados, están dirigidas por una subdirección del Ministerio de Educación. Creemos que el principio de autonomía universitaria no es incompatible con una política nacional de amplio alcance, que debería adecuar nuestra educación superior a las necesidades de desarrollo el país.

La inversión en investigación e innovación debe ser la locomotora de una reforma de la educación superior para que ella cumpla su aporte a la construcción de nuestro propio camino de desarrollo.

Son cuatro las políticas que se deben emprender:

- En primer lugar, sentar las bases para que las universidades e institutos generen ciencia e innovación tecnológica con recursos especialmente dedicados a eso. Actualmente el Perú invierte menos que Bolivia y Ecuador en estas tareas. En una sociedad globalizada, lo que hará distintiva a una universidad o instituto peruano respecto de uno extranjero será la ciencia y la innovación tecnológica propias que logren imprimir en aquellas actividades en las que el país es competitivo internacionalmente así como en conocimiento y en prospectiva para el desarrollo.

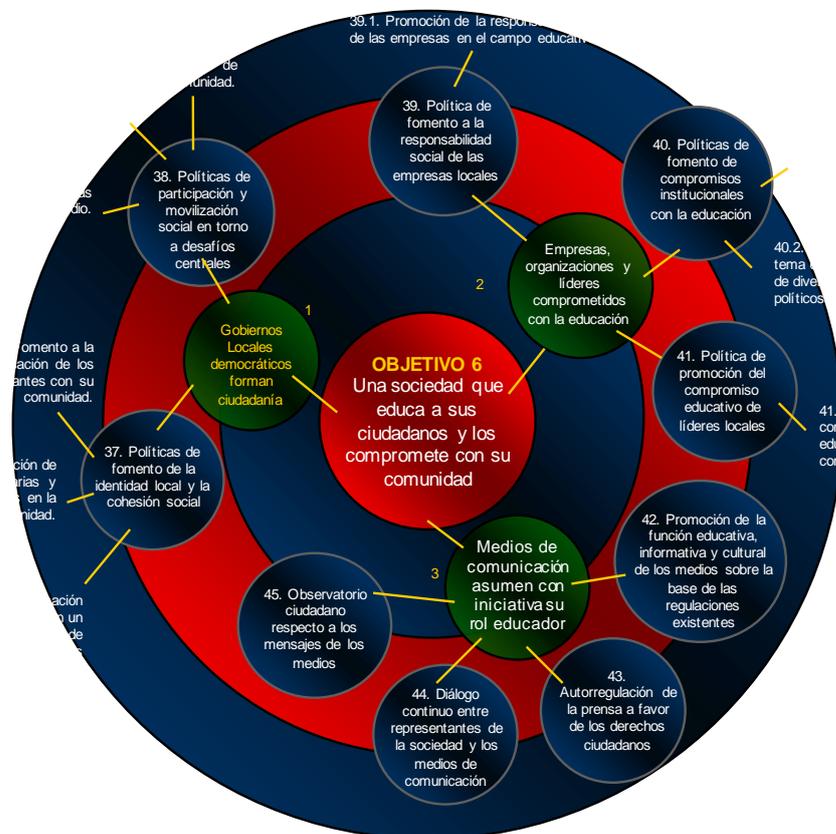
- En segundo lugar, transformar la formación profesional en una perspectiva de educación permanente que atienda tanto a quienes necesiten una formación técnica específica como a aquellos que requieren formaciones especializadas más allá incluso de los grados de maestría y doctorado.

- En tercer lugar, la acreditación debe ser la palanca para que cada institución emprenda un camino de mejora de la calidad.

En una sociedad globalizada, lo que hará distintiva a una universidad o instituto peruano respecto de uno extranjero será la ciencia y la innovación tecnológica propias que logren imprimir en aquellas actividades en las que el país es competitivo internacionalmente.

- Finalmente, en cuarto lugar, es necesario plantearse la necesidad de un sistema de educación superior que, respetando las particularidades, articule y potencie a la universidad y a los institutos de formación profesional y los vincule creativamente con las necesidades de desarrollo local, regional y nacional.

## SEXTO OBJETIVO ESTRATÉGICO: UNA SOCIEDAD QUE EDUCA A SUS CIUDADANOS Y LOS COMPROMETE CON SU COMUNIDAD



Fomentar en todo el país una sociedad dispuesta a formar ciudadanos informados, propositivos y comprometidos con el desarrollo y bienestar de la comunidad.

Los aprendizajes que propone el Proyecto Educativo Nacional no se logran sólo dentro de las instituciones sino que requieren, además, convertir el espacio público en un lugar de aprendizaje convergente a los mismos propósitos.

Un factor de impacto significativo para el desarrollo económico y social es la generación de un nuevo capital social, lo que comprende aspectos como valores compartidos, normas, cultura, la capacidad de concertar, construir redes, sinergias, clima de confianza, inteligencia de

las instituciones u orientación al trabajo voluntario. Por eso, programas y actividades en campos como la movilización de la cultura popular, la promoción del asociacionismo, la apertura de canales concretos para la acción sin fines de lucro son parte esencial de las políticas educativas. Lo es también el fortalecimiento de capacidades de las redes sociales y comunitarias ya existentes, la generación de nuevos arreglos institucionales o pactos familia-escuela, sociedad medios de comunicación.

El Consejo Nacional de Educación destaca el papel del gobierno local no sólo como un administrador del servicio educativo sino, fundamentalmente, como constructor de una ciudad educadora, que forma en ciudadanía y en convivencia social; o como el catalizador del desarrollo en las áreas rurales. El Proyecto Educativo Nacional llama también a los líderes de organizaciones sociales, partidos políticos y empresas, a jugarse por la educación; mostrando un estilo de liderazgo que sea pedagógico, pero también promoviendo el compromiso de sus instituciones con la educación de sus miembros y su comunidad. Finalmente, el Proyecto Educativo Nacional llama a los medios de comunicación a ejercer bien el papel que tienen en la formación ciudadana a través de la información.

El papel del gobierno local no es sólo como un administrador del servicio educativo sino, fundamentalmente, como constructor de una ciudad educadora, que forma en ciudadanía y en convivencia social.

### **2.2.2.1. GESTIÓN PEDAGÓGICA**

La gestión de procesos pedagógicos es definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela, liderado por el equipo directivo, para promover y garantizar el logro de los aprendizajes. En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos.

En el marco de una cultura y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de las y los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones en base a su propia experiencia.

### **Modelo de Gestión Pedagógica (MGP)**

El MGP es un método orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos. Presenta herramientas clave que permiten a una institución lograr los objetivos propuestos.

A continuación, se detalla, especialmente, la primera fase del diagnóstico, ya que de éste dependen las fases por seguir. Y, aunque todo proceso de cambio inicia con la definición del problema por solucionar, la pertinencia de éste depende de contar con información objetiva y actualizada, por lo que el proceso inicia con un diagnóstico.

#### **2.2.2.1.1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

El DCN del 2009 y el Marco Curricular en su tercera versión del 2014, proponen un trabajo claro, preciso y medible de logro de competencias a nivel de cada institución educativa.

Marco Curricular tercera versión (2014). Se diversifican las competencias del Marco Curricular Nacional cuando se contextualizan de acuerdo a las características, necesidades e intereses de los estudiantes de una región, en función a sus realidades específicas. La contextualización de las competencias, en los casos en que se

considere necesario, sólo puede hacerse a nivel de las capacidades, pues las competencias constituyen los aprendizajes comunes, son el referente de los estándares nacionales y necesitan ser iguales para todos los estudiantes.

La contextualización sigue los siguientes pasos:

Aprendizajes fundamentales, competencias, capacidades, indicadores precisados, los cuales permite al docente trabajar considerando los estilos de aprendizaje, los ritmos de aprendizaje, las inteligencias múltiples, la inteligencia emocional, que permiten los aprendizajes fundamentales en los estudiantes del país.

#### **2.2.2.1.2. DESARROLLO CULTURAL Y PRODUCTIVO REGIONAL**

La diversificación y la contextualización permite que tanto las regiones como las comunidades locales e instituciones educativas puedan adecuar, los lineamiento que propone tanto el DCN como el Marco Curricular Nacional, las regiones aseguran en el currículo una flexibilidad, una diversificación adecuada y por ser abierto se pueden agregar acontecimientos de la cultura regional, formando integralmente a los discentes, permitiendo que forman la fuerza productiva de la región, fomentando la indagación y alfabetización científica y la resolución de problemas, el ejercicio ciudadano democrático intercultural y actitudes comunitarias que lo insertan en su comunidad y al mundo global del siglo XXI.

#### **2.2.2.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL**

En particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas

implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano, elaborar documentos de gestión que contiene la misión, visión, Plan Curricular de Centro, que centre los fines y propósitos de la educación, igualmente los temas transversales, los ejes curriculares, los fundamentos psicopedagógicos, surge así una buena gestión institucional que involucre a todo el personal de la Institución Educativa.

#### **2.2.2.2.1. ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN**

La aprobación de la Ley del SINEACE genera en el país una apertura para registrar puntos que inicien la acreditación certificación de la calidad en las instituciones educativas, el tema primordial es de qué manera se generan los recursos para tal fin.

Martin y Rouhiainen (2002). Motivadas por su responsabilidad en los malos resultados de logros de aprendizaje de los estudiantes, por su interés de conseguir un mayor y mejor mercado o por su preocupación por rendir cuentas de su trabajo, las instituciones de formación docente, avaladas por el estado ,optaron por someterse a una evaluación institucional que les permite demostrar que son de calidad. No obstante, el mencionado estudio determina que los procesos de acreditación más exitosos son aquellos que, entre otras características, son procesos voluntarios.

#### **2.2.2.2.4. CLIMA INSTITUCIONAL**

Una de las características del Ministerio de Educación durante los últimos 10 años es velar de manera decisiva contra la exclusión de

las clases sociales más desprotegidas para lo cual se han emitido una diversidad de normas que garanticen un ambiente favorable para el logro de los aprendizajes así se han emitido las siguientes normas:

Ley N° 29719: Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.

Decreto Supremo N° 010-2012-ED que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719.

Resolución Directoral N° 0343-2010-ED: Normas para el desarrollo de las acciones de tutoría y orientación educativa en las DRE, UGEL e instituciones educativas.

Resolución Ministerial N° 519 – 2012- ED, que aprueba la Directiva N° 019-2012-MINEDU/VMGI-OET, Lineamientos para la prevención y protección de las y los estudiantes contra la violencia ejercida por personal de las instituciones educativas.

La Estrategia Nacional contra la Violencia Escolar-Paz Escolar.

### **2.2.2.3. GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene una serie de características que condicionan la gestión de la misma: son actividades no rutinarias, sujetas a incertidumbre en su desarrollo, implican la existencia de un elemento de novedad y necesitan una adecuación constante a resultados, por tanto precisan flexibilidad en su ejecución.

Por otro lado, los servicios administrativos de las Universidades tienen entre sus funciones el apoyo, asesoramiento, gestión y prestación de servicios necesarios para el cumplimiento de los fines de la Universidad. Estas funciones deben ser desempeñadas bajo los principios de legalidad, eficacia y eficiencia. La gestión de los servicios económico-administrativos corresponde a las gerencias.

Por tanto, no hay ninguna duda de que el investigador tiene derecho a disponer de la información, asesoramiento y asistencia administrativa necesaria para llevar a cabo la investigación, puesto que es una **función esencial de la Universidad** y son los Servicios de Gestión de Investigación los encargados de facilitar al investigador el apoyo específico necesario, con rapidez y eficacia, para la correcta ejecución de la investigación.

El modelo de gestión de investigación que elijamos debe ser aquel que permita al investigador realizar su tarea investigadora (recordemos que es un deber y un desarrollo) con mayor facilidad y dé respuesta rápida y segura a los problemas y dificultades que se le plantean. El investigador no puede perderse en el entramado burocrático ni en las complejidades administrativas; su misión es obtener los mejores resultados en la investigación.

Pero tenemos que recordar que existe una serie de condicionantes, tanto internos como externos, que deben ser respetados por los investigadores.

El objetivo del servicio de gestión de investigación ha de ser conseguir el adecuado grado de confluencia entre las distintas normativas (principio de legalidad) y las necesidades concretas de gestión del investigador (principio de eficiencia); con los procesos de gestión en investigación que propone la Ley General de Educación N° 28044 y la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, se fomenta la investigación y se contribuye con el desarrollo regional y nacional.

#### **2.2.2.3.1. INVESTIGACIÓN ACCIÓN**

Cepeda (2009). Recomienda la investigación-acción, que permite a los maestros reflexionar sobre su propia práctica, esta propuesta coincide con representaciones sobre el docente como intelectual crítico, (Giroux, 1990), práctico reflexivo (Elliot, 1993), profesional reflexivo (Schön, 1992), entre otros. Sin embargo, es

preciso señalar que incorporar la investigación en el trabajo docente se encuentra con algún obstáculo. En primer término porque la escuela no desarrolla en los niños y en los adolescentes su natural curiosidad por comprender los hechos o fenómenos que observa o experimenta.

#### **2.2.2.3.2. INNOVACIÓN PEDAGÓGICA**

Las normas vigentes proponen la activa participación de los docentes en la gestión administrativa, pedagógica, comunitaria o gestión institucional, promoviendo proyectos de innovación (PIN) o proyectos de mejoramiento para las instituciones educativas (PEME), generando un dinamismo que permita el logro de los aprendizajes fundamentales no limita al docente en su iniciativa, lo cual favorece un clima interesante para los trabajos cooperativos para la mejora de su centro laboral.

#### **2.2.3 UN PROYECTO COLECTIVO Y DECISIVO**

Metas educativas 2021 (2010). La voluntad de acordar entre todos los países iberoamericanos unas metas educativas comunes con el fin de conseguir una educación de calidad para todos, manifestada en la Conferencia de Ministros de Educación celebrada en la ciudad de San Salvador, obtuvo un respaldo decisivo cuando la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno incluyó en su Declaración de El Salvador el siguiente acuerdo:

Fortalecer las políticas educativas y culturales, tendientes a asegurar el derecho a la educación de calidad desde la primera infancia, la cobertura universal y gratuita de la primaria y secundaria, así como mejorar las condiciones de vida y las oportunidades reales de las y los jóvenes, que permitan su crecimiento integral para lograr mayores niveles de inclusión y desarrollo social en nuestros países y avanzar en la consolidación del Espacio Iberoamericano del Conocimiento, en el marco de las Metas Educativas 2021.

La XVIII Cumbre también adoptó el Compromiso de San Salvador para la Juventud y el Desarrollo, en el que, entre otras cosas, se instruye:

La Secretaría General Iberoamericana y a la OEI para que en conjunto con los ministros de Educación, inicien a la brevedad la identificación de las “Metas Educativas 2021: la educación que queremos para los jóvenes de los Bicentenarios”. Para dar cumplimiento a todos estos acuerdos y aspiraciones, la OEI presentó en octubre de 2008 un documento titulado “Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios”. En él se analizó la situación educativa de Iberoamérica, los proyectos ya en marcha, los desafíos existentes y hacia dónde queríamos ir juntos. A partir de estos análisis se formularon metas generales que se concretaban en 27 metas específicas y en 38 indicadores. En cada uno de ellos se estableció el nivel de logro que se esperaba alcanzar. En la mayoría de las metas se fijó un nivel previo en el año 2015 a modo de referente, en coincidencia con las Metas del Milenio y la Educación para Todos. Se tuvo especial cuidado en que se incluyeran diferentes grados en los niveles de logro con el fin de adecuarse a la situación de cada uno de los países.

El proyecto presentado tuvo vocación no solo de que fuera asumido por cada uno de los países, sino de que se convirtiera en el referente para sus políticas públicas en materia educativa. Se trataba; por tanto, de que cada país concretara las metas en su propia realidad social y educativa, seleccionara las prioritarias, incluyera aquellas que considerara necesarias aunque no estuvieran en la formulación inicial, adaptara sus indicadores y niveles de logro y, finalmente, calculara su costo y estableciera su compromiso financiero. El proyecto aspiraba a ser de todos y de cada uno, con un marco común pero con un perfil propio de cada país.

Durante cerca de dos años se ha trabajado con esta estrategia. Así debe leerse el presente documento, aunque su comprensión completa procederá de la lectura de los documentos de planificación de cada uno de los países, cuyos textos se irán publicando de forma independiente.

El proyecto no se reducía a la formulación de las metas educativas para el año 2021, ni siquiera a su concreción por cada uno de los países, por importante que esto fuera, sino que incorporaba al mismo tiempo otras dimensiones clave que le otorgaban su pleno significado: la participación social, los programas de acción compartidos, la financiación, y el seguimiento y la evaluación de su desarrollo y ejecución.

### **PARTICIPACIÓN SOCIAL**

Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios (2010), resulta imposible situar la educación iberoamericana en el nivel deseado a lo largo de una década sin la sensibilidad y el concurso de la gran mayoría de la población, especialmente de aquellos que tienen una mayor vinculación con el ámbito educativo: gremios de profesores, asociaciones de padres y madres de familia, instituciones, universidades, empresas, organizaciones sociales, etc. En este convencimiento se encuentra la razón de fondo por la que se ha impulsado el proceso de debate durante más de un año.

A lo largo del tiempo de debate se han perfilado, modificado y enriquecido los programas inicialmente formulados. Pero, tal vez lo más importante en este proceso haya sido el establecimiento de relaciones y alianzas con diferentes organismos internacionales, como CEPAL, OEA, UNICEF, y con la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de UNESCO (OREALC), el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) y el proyecto Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL),

iniciativa conjunta OEI-IIPE, para colaborar en los programas comunes, así como los acuerdos adoptados con múltiples organizaciones de la 'Sociedad civil para trabajar juntos en el apoyo a los países para el logro de las metas. El respeto a la señas de identidad de las diferentes organizaciones y la cooperación leal con todas ellas es una garantía para el fortalecimiento y la estabilidad de las relaciones establecidas, que permitan una educación de calidad.

#### **2.2.4 DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES. EL CONTEXTO SOCIAL, CULTURAL Y LABORAL PARA EL EJERCICIO DE LA DOCENCIA**

Si el profesorado es clave para la calidad de la enseñanza, es preciso admitir también que no se puede mejorar la acción educativa de los profesores sin conseguir, al mismo tiempo, mayores niveles de calidad en el funcionamiento de las escuelas. El desarrollo profesional docente y la mejora de la escuela constituyen las dos caras de una misma moneda o, para expresarlo con más claridad, forman una unidad indisoluble al modo de una cinta de Moebius, ese objeto geométrico en el cual es imposible diferenciar fuera de dentro. Los docentes trabajan en un contexto social y cultural determinado y en unas condiciones educativas y laborales específicas. Las políticas públicas a favor del profesorado necesitan tener en cuenta estos contextos y condiciones para remover los posibles obstáculos que limitan el éxito de determinadas iniciativas orientadas de forma específica al desarrollo profesional de los docentes.

Desde esta perspectiva, las propuestas para mejorar la situación del profesorado deben basarse en enfoques contextuales e integrales, en los que se tengan en cuenta todos los factores que contribuyen a facilitar el trabajo de los docentes. En el mismo sentido y de forma complementaria, la gran mayoría de las iniciativas que se plantean para mejorar la educación no deben perder de vista su implicación para el fortalecimiento de la profesión docente.

Por estas razones, las políticas que pretenden mejorar la calidad de la enseñanza y el desarrollo profesional de los docentes han de asumir compromisos a medio plazo, y deben buscar los acuerdos políticos y sociales necesarios que aseguren su mantenimiento a lo largo del tiempo.

Hay que señalar que los países de la región parten de situaciones y experiencias diferentes. El acceso a la función docente no es homogéneo, habiendo distintas modalidades y niveles de exigencia. En la mayoría de los países la formación inicial es responsabilidad de la universidad, pero en otros corresponde a institutos superiores o escuelas normales.

Esteve (2009), por otra parte, sostiene que todavía acceden a la docencia profesionales sin formación pedagógica, especialmente en escuelas secundarias, comunidades indígenas y zonas desfavorecidas. En estas regiones las escuelas tienen dificultades para atraer y retener docentes titulados y proporcionar una educación de calidad al alumnado. Hay, sin embargo, un factor común en todas las situaciones: el cambio social. Las transformaciones de la sociedad y sus repercusiones educativas, afirma Esteve (2009), se convierten en el elemento central para orientar el trabajo de los profesores, pues es a partir de los nuevos retos y exigencias como debe diseñarse el tipo de formación que han de recibir y el camino para su desarrollo profesional.

El problema principal al que se enfrentan las políticas relativas al profesorado es el de los grandes números que comporta, tanto por la cantidad y diversidad de decisiones pendientes, como por ser uno de los cuerpos profesionales más numerosos. Hay más de siete millones de docentes que trabajan en la región en alguno de los niveles del sistema educativo, cuya financiación supone un porcentaje significativo del gasto público de cada país. Un leve incremento de su salario, una pequeña reducción de su horario lectivo para realizar actividades de formación o un prudente sistema de incentivos profesionales conllevan

costos importantes, difíciles de asumir en ocasiones para un colectivo tan numeroso.

Lo mismo sucede cuando se pretende mejorar el tiempo de enseñanza, factor principal del aprendizaje, y se aborda de forma simultánea la situación de los docentes. Las escuelas de tiempo completo o integral, objetivo también de la meta específica, en las que los alumnos tienen la posibilidad de recibir una atención educativa a lo largo de la mañana y de la tarde, ofrecen mayores posibilidades de aprendizaje. Si a ello se une la dedicación a cada escuela de su equipo de profesores, las ventajas educativas y profesionales parecen evidentes. Sin embargo, organizar las escuelas con un solo turno de alumnos y de profesores supone un costo elevado que exige un dilatado proceso temporal para su implantación generalizada, como ya se apuntó en páginas anteriores.

Por estas razones, las políticas que pretenden mejorar la calidad de la enseñanza y el desarrollo profesional de los docentes han de asumir compromisos a medio plazo, y deben buscar los acuerdos políticos y sociales necesarios que aseguren su mantenimiento a lo largo del tiempo.

## **1.- LOS DOCENTES EN EL CENTRO DEL CAMBIO EDUCATIVO**

Esteve (2009). Hay que señalar que los países de la región parten de situaciones y experiencias diferentes. El acceso a la función docente no es homogéneo, habiendo distintas modalidades y niveles de exigencia. En la mayoría de los países la formación inicial es responsabilidad de la universidad, pero en otros corresponde a institutos superiores o escuelas normales. Por otra parte, todavía acceden a la docencia profesionales sin formación pedagógica, especialmente en escuelas secundarias, comunidades indígenas y zonas desfavorecidas. En estas regiones las escuelas tienen dificultades para atraer y retener docentes titulados y proporcionar una

educación de calidad al alumnado. Hay, sin embargo, un factor común en todas las situaciones: el cambio social. Las transformaciones de la sociedad y sus repercusiones educativas, se convierten en el elemento central para orientar el trabajo de los profesores, pues es a partir de los nuevos retos y exigencias como debe diseñarse el tipo de formación que han de recibir y el camino para su desarrollo profesional.

Marchesi (2010). La formación de los maestros en las competencias necesarias para enseñar a las nuevas generaciones, tal vez sea la dimensión más importante para la mejora de la calidad de la enseñanza y de los alumnos. Tres competencias cuyo dominio por los actuales profesores.

- Preparación para enseñar en la diversidad de contexto, culturas y alumnos.
- Capacidades para incorporar al alumnado en la sociedad del conocimiento.
- Disposición para educar en una ciudadanía multicultural, democrática y solidaria.

Ahora bien, en el análisis de los nuevos retos a los que debe enfrentarse el profesorado, nuevas competencias y formas de enseñar, cambios en la formación y el acceso a la profesión, desarrollo profesional, incentivación y evaluación, no debe olvidarse la agenda pendiente del siglo XX: retribuciones, tiempo de enseñanza, dedicación y condiciones de trabajo. El olvido de estas últimas puede suponer que no se acierte en las estrategias y líneas de acción que se planteen para abordar los desafíos del futuro.

Novoa (2009). El fortalecimiento de la profesión docente constituye, pues, unos de los ejes prioritarios de actuación de la GEI y tiene, en consecuencia, presencia destacada en el proyecto «Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los

Bicentenarios», a través de la meta general octava. El propósito decidido de la GEI para los próximos años es:

- Colaborar con los países y con las agencias de acreditación de la calidad de la enseñanza para lograr que toda la oferta de formación del profesorado obtenga la acreditación correspondiente.

- Contribuir a mejorar los sistemas de acceso a la profesión docente.

- Desarrollar experiencias innovadoras para el apoyo a los profesores principiantes.

- Colaborar en el diseño de modelos para la formación en ejercicio de los profesores y para su desarrollo profesional.

- Acompañar iniciativas que mejoren la organización y el funcionamiento de las escuelas y que repercutan de forma positiva en el trabajo de los docentes.

- Apoyar la creación de redes de profesores que desarrollen proyectos innovadores.

Se trata, pues, de pasar a la acción para evitar lo que ha expuesto de forma sintética pero firme.

## **2.- AMPLIAR EL ESPACIO IBEROAMERICANO DEL CONOCIMIENTO Y FORTALECER LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

Es preciso reconocer que la investigación y la ciencia en Iberoamérica necesitarán de un esfuerzo sostenido a lo largo de las próximas décadas para ocupar un papel relevante en el conjunto de las regiones del mundo.

En la medida en que se extiende la sociedad del conocimiento que hace del saber un capital de primer plano, crece la relevancia del saber científico, no solo como un conocimiento técnico patentable sino también como saber colectivo de una comunidad cultural, ligado a sus

propias raíces históricas y Lingüísticas. No por casualidad un número creciente de pueblos indígenas en todo el mundo busca redescubrir las raíces de su propio pensamiento científico y tecnológico como base para la sostenibilidad de su propia existencia.

No cabe duda de que el retraso educativo y social de los países iberoamericanos, aunado a sus profundas desigualdades, son los factores que están en el origen de la escasa presencia de los científicos e investigadores en el campo internacional. Junto con ellos, habría que apuntar también el reducido apoyo a los investigadores, la escasa movilidad de los científicos y la insuficiente defensa del español y del portugués como lenguas de referencia en el campo de la ciencia.

### **3.- FORTALECIMIENTO DE LAS REDES DE CONOCIMIENTO**

El desarrollo de las naciones depende ahora más que nunca de la calidad de la formación a la que se accede en las universidades y del conocimiento que se pueda generar y acumular en ellas. El estado de los países de la región iberoamericana es, en este sentido, muy débil, y los pone en desventaja y en riesgo de exclusión respecto del progreso acelerado del mundo desarrollado, porque los avances tecnológicos generan dinámicas de exclusión aún mayores que las tradicionales. Es el riesgo de excluir a los más pobres de cada nación, e incluso a naciones completas, de toda posibilidad de participar del desarrollo actual. El problema ya no es solo de brechas de ingreso, sino de conocimientos y de la posibilidad de incorporarse y de adaptar los avances tecnológicos.

PNUD (2001). Se requieren políticas que busquen solucionar el problema del financiamiento de la investigación y del desarrollo del conocimiento en beneficio de todos. El sector privado marcha a la vanguardia en la investigación y el desarrollo mundiales y cuenta con gran parte de la financiación, los conocimientos y el personal para emprender la innovación. Los gobiernos pueden promover vínculos entre universidades y empresas y proporcionar incentivos fiscales a

empresas privadas que realicen tareas de investigación y desarrollo. Pero actualmente la inversión que realizan los países de la región en investigación y desarrollo (I+D) es débil, se encuentra lejos de la inversión que hacen países desarrollados (cerca al 3% del producto interno bruto (PIB)).

Banco Mundial (2000). Las instituciones de educación superior se benefician mucho de la conexión con otras instituciones similares. Para los científicos del mundo en desarrollo la escasez de esos contactos es frecuentemente un obstáculo para su creatividad y su productividad. La cooperación es especialmente importante para el nivel regional, ayudando a que los países puedan adquirir una masa crítica en temas científicos. Las redes internacionales, por su parte, proveen de oportunidades para el fomento de la innovación científica apropiada para las necesidades de los países en desarrollo, Por eso la relevancia de que la región iberoamericana plantee como una de sus metas de desarrollo educativo la ampliación del espacio del conocimiento y el fortalecimiento de la investigación científica, promoviendo la generación de redes y movilidad de estudiantes e investigadores, así como el fomento de la investigación científica y la innovación.

Por otro lado, la vinculación de los centros de estudios superiores con el sistema de enseñanza escolar es también un factor importante para el avance de los países. Por medio del apoyo de las universidades a la enseñanza primaria y secundaria, la participación entre los distintos actores de la comunidad educativa se consolida contribuyendo al fortalecimiento de los lazos y cooperación entre los distintos niveles educativos. La universidad es fuente de contenidos y de estrategias pedagógicas irremplazables en la cadena educativa. Más aún cuando la educación escolar pretende incorporar crecientemente un pensamiento científico, respecto del cual las universidades pueden proporcionar un aporte decisivo.

#### **4.- EL ESPACIO IBEROAMERICANO DEL CONOCIMIENTO**

El mundo se ha conectado de otra manera y el desarrollo de los países depende cada vez más de la posibilidad de integrarse a estos cambios y de hacer la diferencia a partir del conocimiento y la investigación. El desarrollo de las naciones depende, más que nunca, de la calidad de la formación universitaria y del conocimiento que se pueda generar y acumular en ellas.

No es extraño por ello que las XV y XVI cumbres iberoamericanas de jefes de Estado y de Gobierno acordaran un programa para impulsar el Espacio Iberoamericano del Conocimiento. Avanzar en la consolidación de un espacio compartido de educación superior y de investigación científica significa promover una herramienta privilegiada para impulsar procesos concretos de integración en la región y entre los países, para favorecer la generación y distribución del conocimiento relevante, así como para garantizar la formación de profesionales con una visión y una pertenencia iberoamericana.

#### **5.- PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Metas educativas al 2021(2010), la evaluación de escuelas, de profesores, de alumnos, de programas, de los sistemas educativos y del propio proyecto Metas Educativas, forma parte de la apuesta por mejorar la calidad de la enseñanza y por transformar la educación a lo largo de la década. Para ello, es necesario que los países refuercen sus instituciones responsables de la obtención de información y de la evaluación, y que desarrollen las iniciativas necesarias. El programa se formula con tres objetivos principales:

- Acompañar a los países en sus actividades de evaluación.
- Colaborar con ellos para que se incorporen a los proyectos internacionales de evaluación y puedan hacer una más adecuada utilización de la información obtenida.
- Favorecer el intercambio de modelos y experiencias.

Todas estas iniciativas deben convergir en la creación de una cultura favorable a la evaluación, no solo como mecanismo de control y de rendición de cuentas, sino también como estrategia para conocer el funcionamiento de los sistemas educativos, de sus instituciones y de sus actores.

El programa establece también la constitución del Instituto de Seguimiento y Evaluación de las Metas Educativas 2021 (ISEME), cuyo Consejo Rector va a estar formado por los responsables de la evaluación de cada uno de los países. Sus tareas e informes han de servir para conocer el grado de cumplimiento de las metas por cada país, pero también para intercambiar información, establecer relaciones con diferentes organismos internacionales y con especialistas reconocidos en este ámbito, y, asimismo, para aprender de las diversas experiencias que los países impulsen.

## **6.- PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

La evaluación de escuelas, de profesores, de alumnos, de programas, de los sistemas educativos y del propio proyecto Metas Educativas 2021 forma parte de la apuesta por mejorar la calidad de la enseñanza y por transformar la educación a lo largo de la década. Para ello, es necesario que los países refuercen sus instituciones responsables de la obtención de información y de la evaluación, y que desarrollen las iniciativas necesarias.

El programa se formula con tres objetivos principales:

- Acompañar a los países en sus actividades de evaluación.
- Colaborar con ellos para que se incorporen a los proyectos internacionales de evaluación y puedan hacer una más adecuada utilización de la información obtenida.
- Favorecer el intercambio de modelos y experiencias.

Todas estas iniciativas deben convergir en la creación de una cultura favorable a la evaluación, no solo como mecanismo de control y de rendición de cuentas, sino también como estrategia para conocer el funcionamiento de los sistemas educativos, de sus instituciones y de sus actores.

El programa establece también la constitución del Instituto de Seguimiento y Evaluación de las Metas Educativas 2021 (ISEME), cuyo Consejo Rector va a estar formado por los responsables de la evaluación de cada uno de los países. Sus tareas e informes han de servir para conocer el grado de cumplimiento de las metas por cada país, pero también para intercambiar información, establecer relaciones con diferentes organismos internacionales y con especialistas reconocidos en este ámbito, y, asimismo, para aprender de las diversas experiencias que los países impulsen.

## **7.- PROGRAMA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES**

La formación y el desempeño de los docentes, sin duda factores para la mejora de la calidad de la enseñanza, no son elementos aislados que pueden abordarse de manera independiente, sino que, muy por el contrario, están afectados por el funcionamiento de diversas instituciones y por las condiciones sociales, culturales y laborales en las que ejercen su labor profesional. De ahí la complejidad de lograr este objetivo y la necesidad de desarrollar enfoques sistémicos para avanzar en su consecución.

En este proceso, el papel de las universidades y de las instituciones responsables de la formación del profesorado es fundamental. Por ello, garantizar la calidad de sus procesos formativos es una estrategia con indudables repercusiones positivas. También es necesario velar por los sistemas de acceso a la función docente, por la

supervisión y el apoyo durante los primeros años de servicio y por mejorar las condiciones de trabajo del conjunto del profesorado.

El desarrollo profesional de los docentes exige una oferta de formación continuada con el fin de que puedan adquirir las competencias necesarias para el ejercicio de su trabajo profesional. Pero también es preciso cuidar la dimensión emocional de su actividad y favorecer procesos de reflexión y de innovación que eviten la desmoralización de los docentes. Este cuidado debe de ser especialmente intenso con aquellos que ejercen su función en contextos sociales más desfavorecidos.

## **8.- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

El estado de los países de la región iberoamericana en cuanto a programas de I+D es muy débil y los pone en desventaja y en riesgo de exclusión respecto del progreso acelerado del mundo desarrollado. Los avances tecnológicos generan riesgos de exclusión aun mayores que los tradicionales. La falta de financiamiento público, junto a la privatización del conocimiento y el avance tecnológico, han ayudado a que el desarrollo se concentre en pocas manos. El sector privado marcha a la vanguardia en la investigación y en el desarrollo mundial y cuenta con gran parte de la financiación, de los conocimientos y del personal para emprender la innovación. Los gobiernos necesitan promover vínculos entre las universidades y las empresas, y, si es el caso, proporcionar incentivos fiscales a las empresas privadas que realicen tareas de I+D, permitiendo el acceso del Estado a los frutos del conocimiento. Actualmente, la inversión que realizan los países de la región en esta área se encuentra lejos de la que hacen los países desarrollados (cerca al 3 % del PIB).

La meta de investigación y desarrollo está expresada como porcentaje del PIS, lo que asegura, en cierta medida, que su incremento esté por sobre el nivel de crecimiento económico de cada país. Y en el mismo sentido, el tamaño de las economías importa, ya

que el volumen de recursos posible de destinar depende de su escala, es decir, de una cantidad de recursos y una masa crítica de investigadores suficiente para generar y acumular conocimiento de frontera en diversos campos científicos.

## **9.- LA FORMACIÓN DOCENTE**

Ravela (2009). Si se piensa en la calidad de la educación de un país, es inevitable hacerla en relación con la calidad de su profesorado. De ahí la prioridad que la gran mayoría de las reformas educativas otorga al fortalecimiento de la profesión docente. Como pone de manifiesto la investigación comparada, los países que logran los mejores resultados en las evaluaciones internacionales cuidan especialmente a su profesorado: seleccionan a los candidatos a la formación docente en el tercio superior de los egresados de la educación secundaria; ofrecen buenos salarios iniciales para hacer de la docencia un profesión atractiva, y presentan múltiples oportunidades de mejora durante la carrera profesional.

Un profesor que cuente con una formación inicial de calidad y con las oportunidades de acceder a programas de capacitación continua, puede contribuir al mejoramiento de los resultados de los niños en su rendimiento. Sin embargo, en la mayor parte de los países de la región, las inmensas demandas de transformación pedagógica que se les ha exigido a los docentes en las últimas décadas.

Para aquellos niños que no cuentan ni con el apoyo de sus padres ni con un entorno cercano para un buen desarrollo del aprendizaje, los docentes, cuya labor es siempre importante pero lo es más en medios vulnerables, se constituyen como los actores con mayor posibilidad de influir en el quebrantamiento de los círculos de pobreza en los que esos niños se encuentran inmersos. En estos casos, la acción educadora se complementa con una acción formadora, por medio de la cual se suplen las carencias propias de entornos afectados por las condiciones de pobreza y todo lo que ella implica.

Trucco (2005). Teniendo en cuenta el escenario en el que se sitúa, para la labor docente implica un gran desafío marcar efectivamente una diferencia respecto a la formación que los niños reciben en su hogar y otros espacios. Los docentes son por antonomasia el cuerpo capacitado para ejercer con legitimidad la función educadora; en ese sentido, se espera de ellos un buen desempeño de sus competencias. Sin embargo, para asegurar aquello no es suficiente la legitimación social que sobre ellos recae: también es necesaria una acreditación oficial de su propia formación como educador. La formación inicial de los docentes se constituye, entonces, como un proceso de vital importancia para las definiciones de una educación de calidad.

Por otra parte, también son relevantes las expectativas que los profesores y los propios alumnos tienen respecto de la posibilidad de logro y aprendizaje. Cuando las mismas son negativas, el rendimiento logrado tiende a ser menor, y en sectores más vulnerables esas expectativas son casi siempre pesimistas. Es bastante común que los docentes de las escuelas insertas en entornos desfavorecidos creen que, dada la situación familiar y el contexto de riesgo y pobreza en el que viven sus alumnos, estos no son capaces de aprender y, por lo tanto, ni siquiera vale la pena hacer el esfuerzo por enseñarles contenidos pedagógicos, más vale esforzarse en dar un apoyo psicoemocional y prevenir de la mejor manera posible las conductas de riesgo. Los docentes con este tipo de representaciones culturales tienden a responsabilizar al contexto sociocultural ya la familia por los bajos rendimientos de los estudiantes, en vez de asumir su propia responsabilidad como pedagogos.

CEPAL (2007). El apoyo de formación y aprendizaje de buenas prácticas que se le pueda dar a quienes ejercen la docencia en contextos vulnerables es, por lo tanto, esencial. Las instancias de diálogo y reflexión con pares, los incentivos o premios a la innovación y

buenas prácticas son también líneas de acción relevantes de promover en este sentido.

La relación pedagógica, como proceso de enseñanza y aprendizaje, supone un conjunto amplio de características individuales y grupales, como la cantidad de profesores, el nivel de formación, la experiencia docente, el grado de apoyo al proceso de aprendizaje y el nivel de compromiso con los estudiantes, entre otros. Sin embargo, diversa evidencia sugiere que las características objetivas de los profesores, ya sea como cuerpo docente o al interior del aula, no son necesariamente las más decisivas para influir en la adquisición de competencias por parte de los estudiantes. Aunque existen algunas diferencias ligadas a la suficiencia de profesores al interior de la escuela, el nivel de formación y de apoyo docente en la región se asocia menos a la heterogeneidad en el rendimiento que en los países de la OCDE.

UNESCO/OREALL (2000). Esto ocurre aun controlando los factores extraescolares y las características de la comunidad escolar, que aquí adquieren suma relevancia para explicar las diferencias de aprendizaje. Las características docentes tampoco se asocian decisivamente con la segmentación de la oferta educativa o la segregación escolar: el número de alumnos por profesor, la proporción de profesores con formación universitaria y otras características similares, no son muy diferentes entre escuelas públicas o privadas, con más o menos equipamiento escolar o donde se concentran estudiantes de mayores o menores recursos.

Sin embargo, el nivel de compromiso docente con las actividades y con el cuerpo estudiantil tiene mayor relevancia. Al respecto, y con el objetivo de crear escenarios propicios y óptimos para el buen desempeño docente, los incentivos (monetarios y no monetarios) para dicho desempeño pueden cumplir un papel importante siempre que se tengan en cuenta las condiciones en las que

se desarrolla el trabajo pedagógico y el contexto socioeconómico y cultural de los discentes.

Otro estímulo que puede incidir positivamente en el quehacer educativo es el mejoramiento de las condiciones laborales. Al respecto, el aumento de jornada escolar completa puede significar un cambio importante en la vida profesional, ya que permite concentrar el trabajo en un solo establecimiento y no en varios (posibilitando no tener que complementar los ingresos con otras ocupaciones), de manera tal que puede fortalecer la identificación con su proyecto educativo.

## **10.- HISTORIA DE LA CALIDAD**

Si atendemos a definiciones estándares, la norma ISO8402 1994 definía calidad como *“el total de las características de una entidad que atañe a su capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas”*. Aunque es muy antigua, esta descripción todavía se puede encontrar en muchos textos de introducción a la temática. Sin embargo, la anterior norma ya no está en vigor, habiendo sido sustituida por la ISO 9000:2000 y posteriormente por la ISO 9000:2005. Las dos ediciones de este otro estándar definen la calidad como *“grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos”*. Por requisito entienden *“necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”*.

El concepto de calidad y su gestión han evolucionado a lo largo de los años. Los cambios experimentados pueden ser explicados en función de fuerzas y de las estrategias de respuesta adoptadas por las organizaciones afectadas, tal y como resumió Juran (1996), que se recogen en la siguiente Figura N° 1.

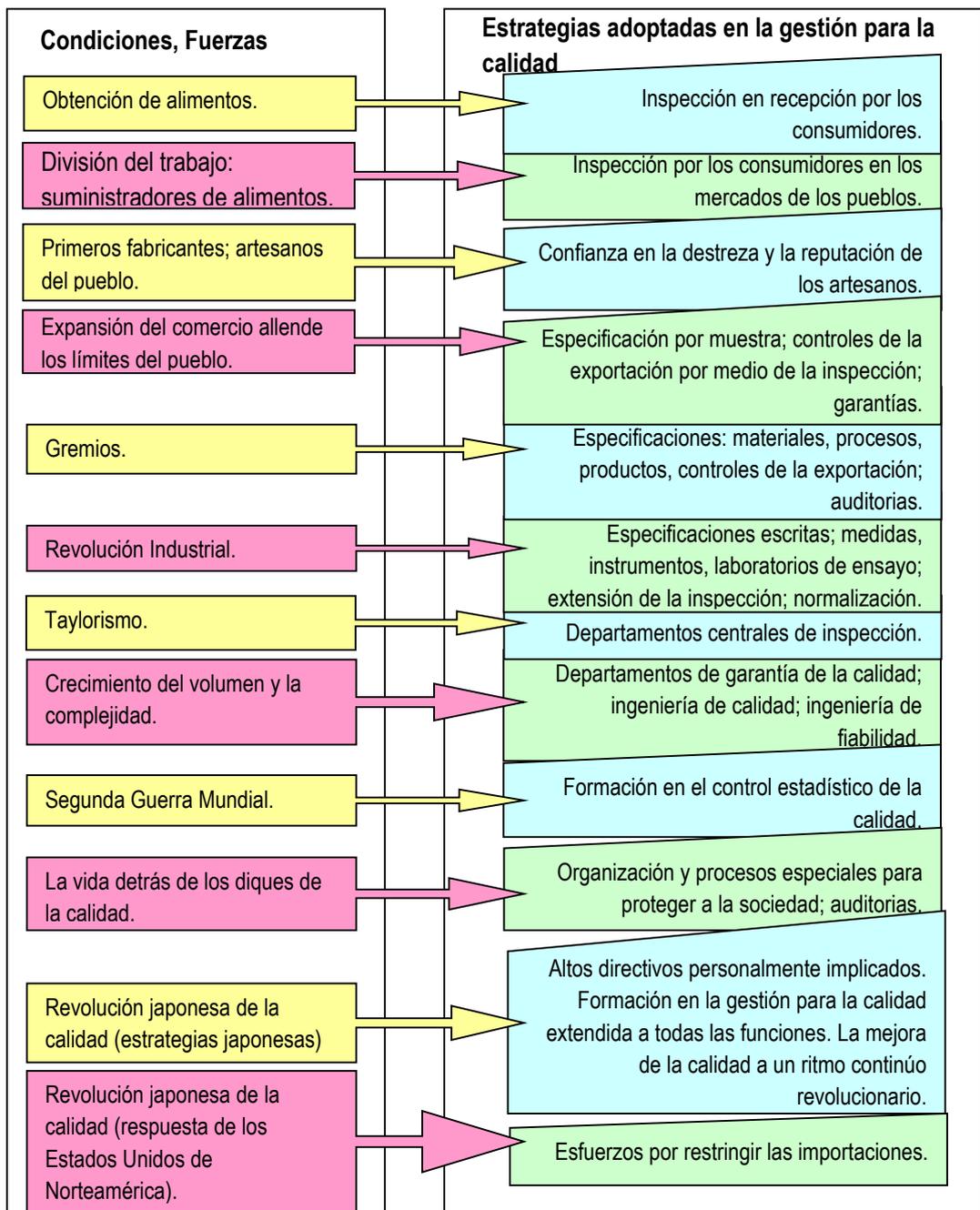
Esta evolución ha marcado una serie de enfoques de la gestión de la calidad.

Juran (1996). Lo resumía en tres procesos (*“La Trilogía de Juran”*, nombre registrado por el Instituto Juran, In) (Juran 2009):

planificación para la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad (Juran, 1990). Por su parte, Deming definió los “14 puntos para la gestión” (Deming, 1989) que supusieron el resurgimiento de muchas empresas norteamericanas que estaban en crisis y cuyos principios todavía son materia de estudio y redefinición (Badía, 2002).

**Figura N° 01.**

**Fuerzas Cambiantes y Estrategias de Respuesta**



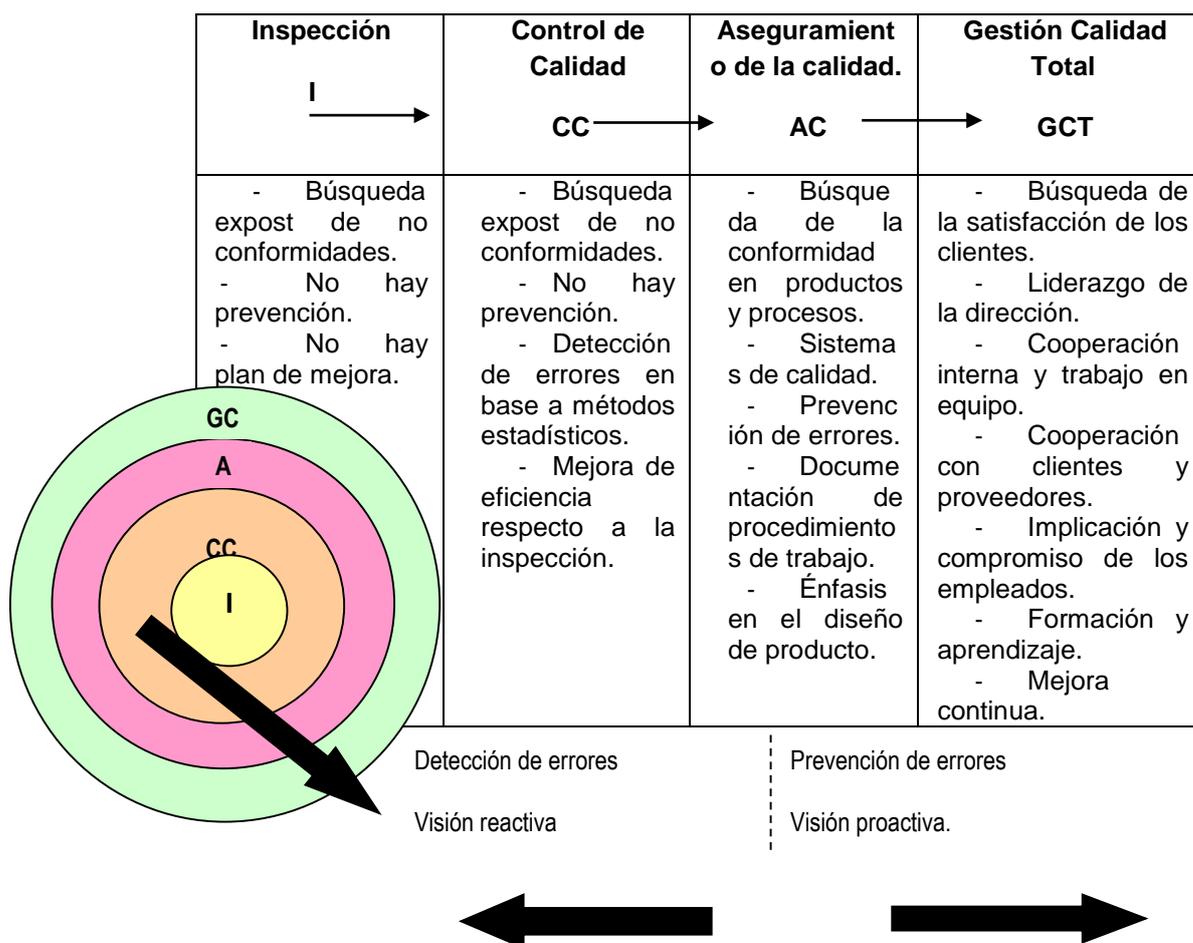
Fuente: Juran, 1996.

Hoy en día, la calidad expresa un concepto global y unificador que concierne a todo lo referente al objetivo de la “excelencia” al que debe tender la empresa. Surge, de este modo, el término “Calidad Total” entendido como estrategia empresarial que afecta a todas las áreas y empleados de la organización donde se aplica.

A modo de resumen sobre la evolución de los distintos enfoques de la gestión de la calidad, en la figura siguiente, se muestra una adaptación de la representación gráfica realizada por Dale, Borden y Lascelles, modificada posteriormente por De Moreno-Luzón (2001).

**Figura N° 02.**

**Evolución de los enfoques de gestión de la calidad.**



Fuente: De Moreno – Luzón (2001)

(ISO 8402:1994). La gestión de la calidad total, en inglés Total Quality Management (TQM) “es una forma de gestión de una organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y que pretende un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad”.

Wiklund (1999). En la literatura, la gestión de la calidad se ha descrito bajo diferentes enfoques, podemos citar los autores que la entienden como:

- ✓ Un conjunto de herramientas o métodos de los que disponen las organizaciones;
- ✓ Una estrategia de empresa enfocada a la mejora continua;
- ✓ Una filosofía de gestión.

Para comprender mejor sus características, en la siguiente Tabla N° 01 se muestra la comparación realizada por Cadrecha (2000), frente al concepto de gestión tradicional.

Para su implantación, será preciso seguir una serie de pasos; como los propuestos por Sanjay (2001), que divide el proceso en cuatro etapas:

- ✓ Adopción (a nivel de dirección).
- ✓ Adaptación o transformación (cambios en la actitud de proveedores y empleados).
- ✓ Aceptación (cambios en el comportamiento de los empleados que muestran actitudes de cooperación y aprendizaje).
- ✓ Uso (acciones concretas de mejora de productos y procesos).

**Tabla N° 01**

**Comparativa: Gestión Tradicional frente a Calidad Total.**

<b>GESTIÓN TRADICIONAL</b>	<b>CALIDAD TOTAL</b>
La dirección de Personal "controla" a los empleados.	La Gestión de los RRHH. Se caracteriza por el fomento de la participación y por la formación y la comunicación.
Se da mucha relevancia a la persona.	El grupo es el protagonista destacado.
Sólo los directivos son los que mejoran el trabajo.	Todos los trabajadores se vuelcan en realizar avances en el trabajo.
La responsabilidad del operario es sobre los trabajos que se le ordenan.	El operario piensa en el proceso para satisfacer al cliente. También facilita información a otros.
El operario está bajo un mando intermedio "Controlador"	Al colaborar en el avance del proceso, el operario necesita un mando intermedio tipo "Colaborador".
Ante un error, se identifica y se castiga al responsable.	Cuando surge un fallo, se busca la causa y se actúa sobre ella.
Los niveles jerárquicos de la organización son muchos.	Solamente existen 3 ó 4 niveles jerárquicos.
La relación entre el jefe y el subordinado se focaliza en la prioridad absoluta de los resultados.	El "jefe" y el "subordinado" vuelcan sus esfuerzos en la mejora continua de los procesos de trabajo.
El jefe valora la actuación del subordinado basándose en el cumplimiento de metas.	El "jefe" y el "subordinado" colaboran en la detección de carencias, verificando antes los medios disponibles en la empresa.
La calidad está ligada con el cumplimiento de lo requerido en las especificaciones.	La calidad está enfocada hacia la satisfacción de necesidades del cliente.
La calidad concierne al área de Producción.	La calidad concierne a todas las funciones de la compañía.
La calidad es responsabilidad técnica del Dpto. de Control de calidad.	La Alta Dirección y el resto del personal son responsables de la calidad, por supuesto en distinto grado.
La mejora es radical y grande, exige fuertes inversiones y precisa ser sostenida.	Las mejoras son muchas y pequeñas, necesitando pequeñas inversiones. Se sostiene en el tiempo.
La mejora necesita ideas brillantes de unos pocos.	Se hace preciso mucho esfuerzo y un uso riguroso de la metodología por todo el personal por medio de grupos de trabajo interfuncionales.
La mejora puede ser copiada.	Las mejoras son difíciles de copiar y crean cultura de cambio constante.
Para solucionar un problema primero debe detectarse y después corregirse.	Se prioriza la prevención y se identifican las causas y se actúa sobre el proceso.
Se comprueban exhaustivamente los suministros que la empresa compra.	Hay confianza en el proveedor (que fue adecuadamente elegido) y se le facilita asistencia para que progrese.
Los fallos son atribuibles al operario.	Los errores son del sistema, del proceso y/o del procedimiento.
Hay clientes "externos".	Hay clientes "externos", pero también los hay "internos".
Postura intelectual pasiva y negativa.	Postura intelectual positiva: se trata de mejorar y avanzar hacia el futuro.
Es fundamental el coste de lo que se vende.	El valor que el cliente percibe es importantísimo y básico.
Desde el punto de vista de la Logística, se planifica en función de las necesidades de la empresa olvidándose, mientras, de la existencia de los clientes.	La planificación logística gira en torno a las necesidades de los clientes, que son el centro del negocio.
La empresa orienta su acción hacia los resultados (efecto).	La empresa dirige su actuación hacia las necesidades del cliente (causa).

**Fuente:** Elaborado a partir de Cadrecha, 2000.

Para identificar su implantación en una organización, Dreyfus, Ahire y Ebrahimpour (2004) y Plaza (2003), después de una exhaustiva revisión bibliográfica, proponen trece tipos de construcciones entre las que destacamos: Compromiso de la alta dirección; Planificación estratégica de la calidad; Enfoque en el cliente; Formación; Cooperación; Gestión del diseño; Benchmarking o resolución de problemas, entre otros.

A modo de resumen, concluiremos que la calidad total busca la supervivencia de la empresa, fijando sus objetivos en el aseguramiento permanente de la satisfacción de las partes interesadas y en la eliminación de todo tipo de no conformidad. Para ello, se deberá contar con el apoyo de todos los miembros de la organización y de un planteamiento de trabajo pensando tanto a corto, como largo plazo: la empresa debe emprender un proceso de “Mejora Continua”.

## **11.- POLÍTICAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**POLÍTICA.-** Es el modo de dirigir los asuntos públicos que corresponden e interesan al Estado, son directrices, orientaciones y objetivos generales que se propone una administración y que se expresan formalmente en normas de diverso nivel o directivas. A su vez las instituciones, entidades, empresas, también definen y desarrollan políticas específicas a su naturaleza.

**POLÍTICA EDUCATIVA.-** Es el conjunto de principios, objetivo y fines definidos en normas que orientan la acción educativa a nivel nacional, sub-nacional y también a nivel de las instituciones privadas dedicadas a la educación que armonizan sus propias políticas con las del Estado.

El artículo 79 de la Ley General de Educación N° 28044 señala que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado.

**GESTIÓN EDUCATIVA.-** Es una disciplina de desarrollo relativamente reciente. Hacia los años sesenta, en Estados Unidos, en los setenta en el Reino Unido y en los ochenta en América Latina comienza el debate sobre la importancia y alcances de la gestión al servicio de una oportuna y eficaz educación.

En el ya superado modelo de administración educativa, de algunas décadas atrás, se separaba las acciones administrativas del ámbito técnico-pedagógico. La tendencia actual, vuelca lo administrativo cual plataforma para una educación de calidad, basada en los aprendizajes, destrezas y competencia; en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la Institución Educativa: cómo deben actuar los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicios, padres de familia); cómo relacionarse con las instituciones de la comunidad y con las autoridades; cómo lograr recursos materiales, económicos y tecnológicos adicionalmente al aporte del Estado, cómo garantizar el periódico mantenimiento de la infraestructura física y el mobiliario escolar; cómo organizar los horarios; cómo lograr la participación y aporte de la comunidad educativa en la formulación y cumplimiento de los acuerdos recogidos en documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno, el Presupuesto de Gestión, el Organigrama y el Manual de Funciones, entre otros, en beneficio de mejores condiciones para el desarrollo del proceso educativo.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la administración al campo específico de la educación. Su ámbito está referido a la acción de organizar y conducir a un grupo humano hacia el logro de los objetivos y metas asumidos colectiva e institucionalmente. Es la capacidad de lograr que el grupo humano asuma la misión institucional y comparta una visión expresada en objetivos, metas, estrategias, programas y acciones.

**POLÍTICA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.-** En principio se entiende que el término “gestión institucional” se usa para distinguir al componente administrativo en las instituciones educativas desde el más alto nivel que corresponde al Ministerio de Educación hasta el Centro Escolar, pasando por la Dirección Regional y la Unidad de Gestión Local.

Política de Gestión Institucional, es la promoción sistemática y permanente, desde el Ministerio de Educación y sus instancias descentralizadas, del uso de los recursos y herramientas que ofrece la administración moderna para aplicarlos metódicamente en la planificación, dirección, organización, ejecución y evaluación de los proyectos, programas y actividades propios del proceso educativo y contribuir al logro de sus fines. La Ley General de Educación ya citada define la política de gestión del sistema educativo, como simplificada, participativa, flexible y descentralizada. Se ejecuta en un marco de autonomía para favorecer la acción educativa. La sociedad participa directamente en la gestión institucional a través de los Consejos Educativos.

El objetivo de la política de gestión institucional es desarrollar la institución educativa como comunidad de aprendizaje, primera y principal instancia de gestión del sistema, encargada de lograr una excelente calidad educativa. Fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Desarrollar liderazgos democráticos. Promover la activa participación de la comunidad. Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa. Incentivar la auto-evaluación y evaluación permanente que garantice el logro de las metas y objetivos de la institución educativa.

La política de gestión establece como instancias descentralizadas a la Institución Educativa, la Unidad de Gestión Educativa Local, la Dirección Regional de Educación. Señala las

directrices que deben tomar en cuenta los gobiernos sub-nacionales para la administración del sector educación y sus respectivas instancias descentralizadas, primordialmente la Institución Educativa. Es decir los criterios que deben inspirar los principios y fines, la estructura, la organización, la formación de docentes, el financiamiento, la logística, el control, los recursos tecnológicos, el material educativo y su distribución en cada nivel del sistema educativo y sus instituciones, todo ello en el marco de la Constitución, de las leyes y de los planes de desarrollo de un país.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEACE (2006) define la Gestión Institucional como “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, al servicio del proceso de enseñanza-aprendizaje y de alcanzar la formación integral de todos los estudiantes que atienden”.

La Serna (2002) indica que la Gestión de la Educación es el conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las instituciones educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de los objetivos y servicios educativos con una mayor y más justa distribución de los productos y servicios.

Carrasco (2009) define la gestión educativa como aspecto fundamental de la educación juega un rol importante en la condición y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo.

En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la planificación, organización, y dirección de la educación; la gestión de la educación es el conjunto de métodos, procedimientos y

técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras son las estrategias concretas que posibilitan administrar el desarrollo de la educación.

Asimismo entre las características de la gestión educativa se puede afirmar que:

a) Es un proceso dinamizador. La gestión educativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las empresas e instituciones educativas, sino que también les proporciona los mecanismos adecuados para su constante cambio e innovación.

b) Es un proceso sistemático. Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de gestión educativa constituyen un conjunto de elementos que están conexionados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las instituciones educativas.

c) Es un proceso flexible. Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la institución educativa.

d) Se sustenta más en la coordinación que en la imposición. La coordinación es un recurso clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente.

Una buena gestión de la educación busca fundamentalmente:

a) Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones educativas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente entre los diversos agentes de la comunidad.

b) Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su mejoramiento.

c) Conseguir que cada una de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos.

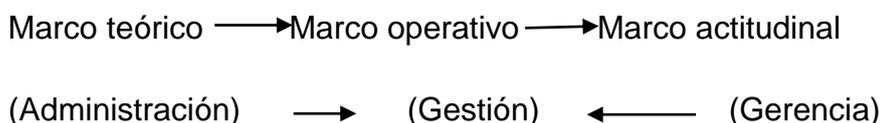
Alvarado Oyarce (2007) indica que los conceptos de administración-gestión-gerencia, con frecuencia se utilizan con la misma aceptación, no obstante ello, atendiendo a razones estrictamente didácticas, es indispensable establecer de modo preliminar ciertas diferencias en su uso.

La administración es una ciencia y la administración de la educación, una disciplina profesional, ambas comprenden un conjunto de elementos teóricos inherentes al funcionamiento de las entidades.

La gestión se entiende como la aplicación de un conjunto de técnicas instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

Por su parte, la gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de competencias, funciones y responsabilidades propias de la toma de decisiones que se orientan a lograr objetivos a través de personas ubicadas en cargos, con autoridad y con los recursos necesarios para tal fin.

Se pueden sintetizar como:



Por otro lado, en la gestión institucional, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, es importante la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. La

escuela es una institución que prepara para la vida en democracia, por tanto ella misma debe ser expresión de esa democracia facilitando la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.

Experiencias pedagógicas exitosas demuestran que la institución educativa, debe gobernarse con mayor autonomía, y descentralización administrativa, indudablemente en el marco de la normatividad nacional que corresponde al Ministerio de Educación como ente rector del sistema. Autonomía pedagógica y gestión institucional transparente y participativa.

Por tanto, entre los grandes desafíos que debe afrontar la gestión de la educación tenemos:

- La interdependencia internacional.
- Formación humana con valores; destrezas y competencias sostenibles.
- Gerencia social y gestión participativa.
- Gestión democrática y equidad de la educación.
- Calidad del servicio educativo que ofrece.

Ámbitos de la Gestión Educativa.- Todos los miembros de la comunidad educativa interactúan entre ellos, se comunican, coordinan, asumen funciones y responsabilidades, se ubican en diferentes niveles de la estructura organizacional, generando un clima laboral y sujetos a principios, normas y reglas, todo ello con el fin de generar condiciones favorables de aprendizajes de los alumnos. Así podemos distinguir ámbitos o planos de acción según su naturaleza:

Ámbito de Gestión Institucional.- Corresponde a los procesos y formas cómo se organiza la institución educativa, su estructura, las instancias, funciones, distribución de tareas, división de trabajo, uso de los espacios y responsabilidades de los diferentes actores, formas de relacionarse, normas y regulaciones para el buen funcionamiento de la institución, teniendo como marco los programas y las actividades

determinadas en el Proyecto Educativo Institucional, en el Plan Anual de Trabajo y en su Presupuesto. En esta dimensión se determina el uso del tiempo o jornada de trabajo del personal docente, administrativo y de servicios, tomando en cuenta el Reglamento Interno y el referente de la jornada escolar vigente para cada Nivel, así como las relaciones funcionales establecidas en el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones. Se racionaliza y asigna los recursos económicos, tecnológicos, el material educativo, de limpieza, higiene, equipo y medidas de seguridad mobiliario de aulas y oficinas. Mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles, organización y conservación de la información documentaria. Contabilidad y control. Se trazan vínculos de relación con instancias del Gobierno Nacional, Regional y Local, entre otros.

Ámbito de Gestión Pedagógica.- Que comprende la diversificación y aplicación del Currículo, a través de Unidades de Aprendizaje, Proyectos y actividades del Enfoque Pedagógico, Estrategias Metodológicas, utilización de Materiales y recursos Didácticos, relación con los estudiantes, Evaluación, Tutoría, Capacitación Docente, Inserción y Acompañamiento, entre otros. Este ámbito está centrado en el proceso fundamental del quehacer de la institución educativa: la enseñanza-aprendizaje.

Ámbito de Gestión Comunitaria.- Abarca las actividades propias de la relación con Padres y Madres de Familia; programas de apoyo social a los alumnos en nutrición, recuperación académica, prevención de violencia; actividades en redes educativas, instituciones municipales, regionales, eclesiásticas, deportivas, culturales, de seguridad ciudadana, entre otras.

## **12.- INSTRUMENTOS DE GESTION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA**

Toda Institución Educativa aplica cinco instrumentos básicos de gestión, que son: el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular de la Institución Educativa, el Plan Anual de Trabajo, el

Reglamento Interno y el Informe de Gestión Anual. Siendo, además de enorme utilidad y por tanto debería exigirse su uso, el Manual de Organización y Funciones y su Organigrama.

**A. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)** es el proyecto de la comunidad educativa que, en tanto proceso de reflexión colectiva, otorga identidad, vigencia y continuidad a la institución, y se erige en el criterio básico a partir del cual se derivan todas las acciones. Constituye un instrumento fundamental:

- Para la gestión institucional se le utiliza sistemáticamente en la orientación, conducción, desempeño y evaluación de la institución;
- Para articular los objetivos de política educacional con las prácticas efectivas en el nivel regional, local y escolar; y
- Para identificar, analizar y procesar los problemas institucionales, cooperando y asignando responsabilidades a los miembros de la comunidad educativa.

El Director de la institución educativa conduce el proceso de construcción del PEI, con la participación de miembros de la comunidad escolar.

Asimismo, para su elaboración, hay que tener en cuenta que las fases identifican a cada uno de los elementos que constituyen la propuesta de cambio, en este sentido, podemos indicar las siguientes etapas relacionadas a la gestión institucional:

### **1. Identidad institucional**

a) *La misión institucional.* Se puede definir con un enunciado corto que establece el objetivo general de la organización; viene a ser la razón de existir de la organización. Se refiere al beneficio que se pretende dar, y sirve para definir las fronteras de responsabilidad y campo de especialización.

La misión es la razón existencial que nos compromete e impulsa para alcanzar la excelencia y que justifica y permite nuestra presencia en el mercado. Viene a ser una expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee servicios a un definido grupo de beneficiarios resaltando la relación establecida entre servicio-beneficiario.

Requisitos para formular una misión:

- ✓ Definir lo que es y hace la organización y lo que aspira a ser y hacer.
- ✓ Definir el servicio en términos del valor o beneficio que proporciona al beneficiario.
- ✓ Incluir los principales rasgos distintivos de la organización.
- ✓ Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (el personal de la organización) para que se cumpla con su propósito comunicativo.

*b) La visión institucional.* Es la imagen de la organización proyectada hacia el futuro. La visión se refiere al conjunto de aspiraciones de la comunidad educativa basadas en la evaluación de la realidad, del entorno y de la capacidad de la institución escolar.

La visión debe reunir las siguientes características para tener eficacia en la gestión institucional:

- ✓ Ser posible de hacerse realidad; es decir, que sus propuestas sean capaces de llevarse a la práctica.
- ✓ Ser un concepto claramente expuesto.
- ✓ Coherente en todas sus propuestas.
- ✓ Ajustarse a lo normativo; la constitución y la normatividad esencial básica.
- ✓ Reflejar lo consensualmente acordado.
- ✓ Ser flexible al cambio social debido al conocimiento y a los avances tecnológicos.

c) *Valores y Objetivos*. Son las intencionalidades generales que la comunidad del centro educativo adopta y que sirven de horizonte a la tarea educativa. Sus logros se proyectan a largo plazo.

El producto de esta etapa será, pues, establecer los valores y objetivos que se convertirán en los ejes de la identidad y personalidad del centro educativo; de la política pedagógica, de la línea de trabajo de los docentes, de los planes anuales de trabajo y de la rutina diaria. Los objetivos y valores serán además el sustento de la elaboración de los perfiles del estudiante.

## **2. Diagnóstico**

El Diagnóstico es un proceso que tiene como propósito describir y analizar la realidad pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria del centro educativo.

Su importancia radica en poder detectar y establecer las necesidades, carencias y problemas que afectan al desarrollo de la institución educativa.

En el proceso colectivo de elaboración del diagnóstico se pueden distinguir los siguientes ámbitos:

A.- *Análisis del contexto local, regional y nacional*. Para llevar a cabo el análisis se debe recurrir a la información que se encuentra en:

- ✓ Documentos oficiales.
- ✓ Proyectos educativos.
- ✓ Internet.
- ✓ Entrevistas, etc.

a) *Análisis de la situación interna y externa* de la institución educativa. En este aspecto, se debe realizar lo siguiente:

- ✓ Elaboración del Plan Diagnóstico.
- ✓ Recolección de datos.

- ✓ Procesamiento de la información.
- ✓ Análisis de las fortalezas y debilidades de la institución educativa.
- ✓ Análisis de las oportunidades y amenazas.
- ✓ Balances de las posibilidades reales.
- ✓ Identificación de los problemas.

En suma, el diagnóstico pretende identificar las causas y efectos de los aciertos y problemas de la organización. Este estado responde a la necesidad de conocer el estado de cosas que prevalecen en la realidad.

b) *Análisis usando la matriz FODA*. Consiste en la identificación del entorno inmediato, es decir, el que rodea a la institución educativa y en la identificación del entorno nacional e internacional (amenazas y oportunidades).

Análisis Interno de la institución educativa. Son aspectos de la institución educativa que están bajo el control de la organización. Se tiene en cuenta:

- ✓ *Fortalezas*; se les denomina así a las capacidades, recursos y las experiencias con las que cuenta el centro educativo.
- ✓ *Debilidades*; son los obstáculos que se encuentran al interior de la organización educativa y por ende dificulta el desarrollo de ésta.

## **PROPUESTA PEDAGÓGICA**

Que responde al enfoque pedagógico y al Proyecto Curricular de la Institución Educativa. Es un instrumento de gestión que se formula en el marco del diseño curricular básico. Se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados del diagnóstico, de las características y necesidades específicas de aprendizaje de los alumnos. Define la concepción de los procesos y

sujetos que participan en la experiencia educativa. Forma parte del Proyecto Educativo Institucional.

### **PROPUESTA DE GESTIÓN**

En la propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica. Se desarrolla a través de cuatro elementos fundamentales: Organización Flexible, Procesos de Gestión, Clima Institucional y Relaciones con la Comunidad.

a) **PLAN ANUAL DE TRABAJO.**- Es un instrumento de gestión que corresponde a la planificación de corto plazo. Se deriva del Proyecto Educativo Institucional y del Informe de Gestión Anual del año anterior. Concreta los objetivos y metas del Proyecto Educativo mediante los programas, proyectos, actividades y tareas priorizadas de cada área que se realizan en el año.

b) **PROYECTO CURRICULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**- Es un documento de gestión que, como se señala líneas arriba, se elabora como parte de la propuesta pedagógica del PEI, a partir del diagnóstico y contextualizando a la realidad local el diseño curricular nacional propuesto.

c) **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.**- Es un instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral (pedagógico-institucional y administrativo) de la institución o programa educativo y de los distintos actores en armonía con las normas legales vigentes sobre derechos y obligaciones de los servidores públicos, docentes, administrativos y personal de servicio. Establece pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de coordinación y comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

d) INFORME DE GESTIÓN ANUAL.- Es el instrumento de gestión que registra los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo y en la aplicación del Reglamento Interno, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la auto-evaluación de la institución y sirve de diagnóstico para el Plan Anual de Trabajo del año lectivo siguiente. Contiene la rendición de cuentas de la ejecución de su presupuesto anual.

En relación a la Organización y el consiguiente uso del Organigrama en la Institución Educativa se asume su importancia ya que la estructura organizacional específica y precisa quién ejecuta determinada tarea y quién es responsable sobre los resultados. De esta manera se superan indefiniciones y confusiones en la asignación de las mismas y se establecen canales de comunicación y coordinación. El término Organización implica una estructura formal e intencional de roles y posiciones diseñados intencionalmente, para que las personas que laboran en la institución los desempeñen según su especialización, con eficiencia y coordinando con los demás para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

A continuación se sugieren cinco estrategias para mejorar la calidad de las interrelaciones personales en las organizaciones educativas:

- Lograr la aceptación generalizada de modelos conceptuales de organización.
- Crear conscientemente la cultura de la calidad.
- Mejorar los procesos de planeamiento.
- Mejorar los sistemas de toma de decisión.
- Llevar a cabo evaluaciones en forma constante.

En el pensamiento administrativo tradicional, han sido centrales tres conceptos con respecto a las interacciones en una organización:

poder, cadena de mando y liderazgo. Estos conceptos requieren una revisión de sus definiciones. El concepto de cadena de mando es particularmente negativo cuando se aplica indiscriminadamente, ya que se asocia con los conceptos de jerarquía y dominación, todo lo contrario a una tendencia de gestión institucional participativa, flexible y descentralizada que construye colectivamente su misión, visión y Proyecto Educativo con el objetivo de brindar un servicio educativo de calidad por el aporte y compromiso de toda la comunidad educativa y relaciones laborales de entendimiento y cooperación.

Algunos analistas consideran, erradamente, que los modelos jerárquicos de organización permiten lograr un trabajo eficiente y eficaz. El modelo jerárquico visualiza la organización como una pirámide dentro de la cual se realiza un trabajo con más eficiencia cuando las tareas han sido claramente definidas por las autoridades. Se supone que las autoridades, quienes toman las decisiones, están en la cima de la pirámide. La responsabilidad de la acción en este modelo debe ser asumida por diversas subunidades donde trabajan personas dependientes y ejecutoras, pero que no participan en las decisiones y difícilmente llegan a identificarse con objetivos y metas que poco conocen porque no han participado en elaboración. Este tipo de organización genera unidades o departamentos estancos donde aisladamente y sin sentirse parte de un todo, el personal sólo cumple sus tareas rutinariamente.

Drucker (2007) ha escrito sobre los cambios hacia sistemas de organización más pluralistas como producto del avance tecnológico, es decir, hacia la “sociedad de la información”. Ésta resulta más compleja que las sociedades anteriores por la diversidad cultural y por las amplias redes de distribución de la información. Los diversos grupos que conforman estas redes cuentan con participantes altamente especializados, quienes, a pesar de la dispersión geográfica de los individuos y las colectividades o de su diferente composición social, tienen amplia información disponible gracias a los avances tecnológicos. Las nuevas tecnologías permiten comunicaciones a larga

distancia y en forma inmediata, de tal manera que los grupos pueden participar temporalmente de acuerdo a sus necesidades.

Las organizaciones educativas, especialmente las universidades, han mostrado durante muchos años estrategias organizativas más pluralistas. Durante mucho tiempo el derecho del individuo a discrepar y tratar de ser independiente frente a influencias negativas ha sido defendido por estas organizaciones. Los profesores mantienen independencia en las aulas; en cuanto a los asuntos administrativos la mayoría de las instituciones educativas han utilizado sistemas complejos, de múltiples procesos internos para coordinar el trabajo.

También el compromiso con un concepto de organización como el conjunto de procesos que requieren coordinación, ciertamente deja de lado las ideas rígidas de jerarquía y cadena de mando como principios de organización, y busca más bien formas apropiadas de fomentar la colaboración entre grupos con capacidades diferentes pero intereses comunes. Esto no es fácil. No existen modelos tan claros y estables como el de la jerarquía. Es necesario pensar en sistemas de comunicación con procesos de decisiones múltiples y cambiantes, que permitan a los individuos interactuar conforme a diferentes tipos de decisiones, a los conflictos que deban ser resueltos y a la información disponible oportunamente para confrontar los problemas y llevar a cabo la acción. Esto permitirá efectuar los cambios requeridos en los sistemas, así como lograr los objetivos.

También la distribución del poder entre las personas de una organización con el fin de mejorar la calidad de la educación, implica realizar muchos cambios en las organizaciones. Además se acota que la capacitación puede ayudar a mejorar las aptitudes relacionadas con el trabajo, fomentar una mayor comprensión del funcionamiento de la organización, acelerar el aprendizaje sobre cómo solucionar problemas y fomentar la capacidad de trabajar en grupo. Para esto hay que romper las barreras que existan entre departamentos, y eliminar las

causas del temor y la ansiedad que significa, para algunos, compartir el poder.

Entonces, hay que pensar en las posibilidades de desarrollar nuevos sistemas de comunicación entre equipos de trabajo descentralizados, en la existencia temporal de los comités y en las formas de interacción entre personas cuando sea necesario. Es indispensable analizar las decisiones y las tareas que se deben realizar, y pensar en las formas de vincular a las personas con el fin de elegir prioridades, distribuir los recursos y resolver problemas específicos.

También se asociaba el concepto de liderazgo a la actividad de alguien en una posición de mando, capaz de diseñar un proyecto y delegar por medio de órdenes las tareas que otros debían hacer. Asimismo, se ha dado importancia a la claridad en las órdenes, a la consistencia en la supervisión y a las responsabilidades al ejecutar las tareas dentro de cada unidad. Antes también se consideraba al líder como el encargado del planeamiento y diseño de las tareas y de la evaluación de los resultados del trabajo de cada subalterno.

Bennis (2008) sostiene que hay que aceptar a las personas como capaces de autodirigirse, capaces de escoger, responsables e independientes por sus habilidades particulares, reconociendo que requieren la cooperación de otros para lograr las metas. Hay que aceptar que todos son capaces de planificar, organizar, expresar, cambiar, decidir, actuar y colaborar... no sólo son personas que deben llevar a cabo tareas claramente diseñadas por otros con más "autoridad".

Alvarado Oyarce (2007) sostiene que la administración educativa realiza funciones complejas y diversas en:

- Diseño, desarrollo, evaluación del sistema educativo.
- Estudios de base para la definición de objetivos y políticas.
- Formulación de la normatividad académica y administrativa.

- Elaboración y aprobación de planes y programas.
- Determinación y distribución de los recursos financieros.
- Administración integral (formación, desarrollo y bienestar) del magisterio.
- Formulación y adopción de decisiones estratégicas de trascendencia nacional.
- Control del cumplimiento de las políticas y por lo tanto de los planes, programas, decisiones y objetivos nacionales.
- Regulación y supervisión de los sistemas escolares privados.

Por su parte, a la administración de la institución educativa le corresponde básicamente:

- Adecuar y desarrollar los planes y programas formulados en los niveles superiores.
- Relacionar la institución educativa con los padres de familia y con la comunidad del entorno.
- Acciones de orientación en su doble dimensión de orientación vocacional y de desarrollo personal.
- Aplicar un sistema de evaluación que comprenda al alumno, docentes y a la institución en su conjunto.
- Servicios de apoyo y bienestar estudiantil.
- Conservación, mantenimiento, seguridad y vigilancia del local, equipos y material educativo.
- Actividades extraescolares de diversa índole.
- Generación de recursos económicos adicionales al presupuesto asignado, etc.

Por tanto, el cumplimiento de estas funciones, en ambos niveles, se efectúa mediante las funciones administrativas o gerenciales consistentes en: planificar, organizar, dirigir, coordinar, y controlar.

Asimismo, la naturaleza, diversidad, complejidad y trascendencia de las actividades en torno a la educación permite aseverar que su administración debe caracterizarse por ser:

- Planificada, en cuanto que el desarrollo armónico y sostenido de la educación requiere de planes de variados horizontes temporales y espaciales.
- Controlada, a fin de medir y garantizar el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.
- Descentralizada, para hacer factible la atención del servicio educativo hasta los lugares más recónditos del país.
- Coordinada, en razón de que la horizontalidad de la función educativa requiere una concordancia y armonización de todos los sectores y entidades que desarrollan este servicio.
- Interdisciplinaria, por cuanto la educación, al haber dejado de ser actividad de una sola profesión, requiere del esfuerzo de diversos especialistas.
- Dinámica, de manera que la toma y ejecución de decisiones sea lo más rápida, flexible y eficaz posible.
- Innovadora, para introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos, así como para posibilitar o apoyar los cambios estructurales.
- Participativa, para lograr aportes de docentes, alumnos y padres de familia, inclusive de otros grupos sociales y de la comunidad.

Siendo la administración de la educación una derivación de la administración general, consideramos perfectamente viable la aplicación de sus diversas técnicas, procedimientos e instrumentos al campo de la educación.

Es así que, por la importancia y trascendencia de la educación, se individualiza la función de coordinación como un elemento más del proceso administrativo, no obstante estar inmersa en las demás, sobre

todo en la dirección a la que le es inherente, tal como aseveran la mayoría de expertos en la materia.

Según Weber, tal como lo señalan Stoner, James y Freeman Jr. (2003), la administración de la burocracia no alude precisamente al concepto popular de funcionarios con apego a los reglamentos y rutinas que producen ineficiencia en la organización, sino todo lo contrario. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y hasta con mínimos detalles la manera como deberán hacerse las cosas. Según Max Weber, la administración de la burocracia, tiene las siguientes características principales:

- a) Carácter legal de las normas y reglamentos
- b) Carácter formal de las comunicaciones
- c) Carácter racional y división del trabajo
- d) Impersonalidad de las relaciones
- e) Jerarquía de autoridad
- f) Rutinas y procedimientos estandarizados
- g) Competencia técnica y meritocracia
- h) Especialización de la administración
- i) Profesionalización de los participantes
- j) Completa previsión del funcionamiento

Este cuerpo teórico, adoptado con mayor énfasis en las entidades estatales que en las privadas, ha devenido en el denominado enfoque burocrático, cuyos principios mayoritariamente siguen vigentes pese a su longeva formulación, dada su aplicabilidad teórica y práctica.

Para establecer las consecuencias de este enfoque en la gestión educativa hemos considerado algunos de sus fundamentos teóricos:

- Resaltamos en primer lugar que la burocracia como organización se consolida mediante normas escritas, llegándose incluso a su profesión.
- Se basa en la división sistemática del trabajo, es decir, fija

anticipadamente los mínimos detalles de cómo deben hacerse las tareas.

- Se establecen los cargos según el principio de la jerarquía, determinándose con precisión las atribuciones de cada uno de sus integrantes.
- El manejo de las personas (selección/ascenso) se funda en la competencia técnica y la meritocracia.
- Preconiza, particularmente, la especialización de sus principales directivos en administración (gerencia), diferenciándola o separándola de la propiedad (promotoría, en el caso de la educación).
- Otra característica básica radica en la impersonalidad de las relaciones y de la administración en general.
- Finalmente, si se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándar, es posible prever plenamente el funcionamiento de la organización, tanto en la realización de las tareas como en el comportamiento de sus miembros.

Es así que la serie de ventajas que ofrece este enfoque hace que siga teniendo vigencia, entre éstas:

- La eficiencia, en base a la rapidez en las decisiones puesto que cada uno conoce lo que debe hacer y las comunicaciones tienen canales claramente definidos.
- La precisión en la definición del cargo, las operaciones y atribuciones, además ningún cargo queda fuera de control o supervisión.
- La univocidad de interpretación, garantizada por las normas y reglamentos escritos, impide distorsiones en la aplicación.
- La uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización, la reducción de costos y de errores.
- La continuidad de la organización en base a la rotación de las personas y a la permanencia de los cargos y las

funciones.

- La reducción de fricciones entre el personal, puesto que la distribución de autoridad y la asignación específica de responsabilidades evita interferencias y superposiciones que casi siempre originan roces.
- La racionalidad, puesto que toda la organización se estructura y funciona para alcanzar sus objetivos.
- La constancia, en tanto que las decisiones se repitan mientras se den las mismas circunstancias.

Alzamora (2007) señala que todas las normas se orientan a regular la conducta humana, es decir, definen el *debe ser*; por tanto, éstas se orientan a la práctica de los valores de justicia, seguridad y convivencia pacífica. Tal fundamento axiológico hace que las normas sean válidas, es decir que lo que debe importar al elaborar la norma es la validez, antes que si éstas son verdaderas o falsas.

Los diferentes tipos de normas, que podrían clasificarse siguiendo algunos criterios son, según Hans Kelsen citado por Ferrero (2003):



**Fuente:** Ferrero Rebagliati (2003).

También, por ser la educación una de las necesidades sociales básicas de la población, constituye misión primordial del Estado satisfacer adecuadamente dicha necesidad. En este sentido, la gestión educativa tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, entendida como el instrumento ejecutor de las decisiones políticas del Gobierno, que en representación del Estado ejerce el poder político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad.

En tanto, por razones de índole política es posible inferir que la gestión educativa está inserta en la administración pública, puesto que como función social organizada permite ejecutar las decisiones políticas, ejercidas por el poder político a través del gobierno. Es precisamente mediante este poder que la administración pública puede influir sobre la población para lo cual se reviste de ciertas potestades, siendo:

- Reglamentaria: La administración educativa complementa las normas de nivel superior mediante reglamentos, estatutos, manuales.
- Imperativa: En tanto que sus mandatos constituyen imposiciones para cumplirse.
- Ejecutiva o gerencial: Puesto que por sí misma ejerce acciones para cumplir la ley.
- Sancionadora: Aplica sanciones para hacer cumplir la norma.
- Jurisdiccional: Decide entre los intereses de terceros y los de la propia administración educativa.

Desde luego, en el plano estructural, al igual que en el resto de la administración pública, la educativa se ejerce en los niveles:

- Nacional: a través del Ministerio de Educación y de sus organismos públicos descentralizados.

- Regional o departamental: ejercida actualmente por las direcciones regionales y subregionales.
- Local o municipal: ejercida por las UGEL a nivel provincial y de manera muy incipiente por los municipios.

Delgado (2005) afirma que, desde una perspectiva sociológica es posible identificar en la gestión educativa las mismas características de la administración pública. Así, es posible observar en ella la persistencia de los tradicionales vicios y comportamientos burocráticos que han originado el burocratismo.

Es así que en la administración pública peruana se han institucionalizado dos categorías conceptuales –sector y sistema– sobre las cuales se han estructurado y se vienen administrando las actividades del Estado, entre ellas la educación.

El sector constituye un conjunto delimitado de funciones socioeconómicas homogéneas, según este concepto se puede afirmar que la educación, en cuanto sector, constituye una serie de funciones llevadas a cabo por el esfuerzo horizontal de otras entidades de la nación, que en conjunto deben conducir al desarrollo educativo del país.

El sistema administrativo constituye un conjunto armónico e interrelacionado de personas, órganos, normas, procesos o procedimientos relativos a determinadas funciones generales y comunes a las diferentes organizaciones de la administración pública con la finalidad de optimizar las relaciones entre los recursos que se utilizan y los resultados que se obtienen.

Salcedo et al. (2009) manifiestan que cualquiera que sea el tipo de Gobierno que representa al Estado: socialista, populista o liberal, le corresponde desempeñar, en diferente medida, las funciones de decisión, dirección, organización, producción y control de los servicios en las diferentes áreas del desarrollo nacional. Para efectos de evaluar la calidad de dichos servicios, algunos autores, sugieren medirlos

según los criterios de cobertura, eficiencia, relevancia, flexibilidad o adaptación, y el grado de información o comunicación hacia la comunidad a la cual representa y sirve.

### **13.- CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

No cabe duda que uno de los principales desafíos para las políticas sociales en el Perú es el mejoramiento de la “*calidad de la educación*”, concepto sobre el cual no existe una definición que goce de consenso.

Por tanto, la “calidad de la educación” es socialmente construida, dependiente del contexto y está integrado por valores. De esta manera, distintos actores de la sociedad, tales como docentes, padres de familia, estudiantes y empresarios, manejan conceptos distintos. Es así que cuando exigimos calidad en educación podemos poner el énfasis en los resultados, en los procesos, en el modelo pedagógico, en las estructuras organizativas, en la aplicación de los recursos, entre otros factores que contribuyen a la calidad de la educación.

Entonces a pesar de esta dificultad inicial, para conocer y evaluar si un sistema educativo está cumpliendo con sus objetivos de calidad, es necesario basarse previamente en alguna definición de calidad educativa.

En el Perú, al igual que en algunos otros países, se ha propuesto una visión de la calidad educativa basada en un análisis de los insumos disponibles, los procesos educativos y los resultados obtenidos en diversos contextos. Se entiende por “insumos” a los recursos disponibles que tienen impacto directo en el nivel de logro o rendimiento académico del alumno, al cual se le denomina “producto”. Los “procesos” son aquellos elementos que median en la relación entre “insumos” y “productos”, mientras que el “contexto” se refiere al ambiente en el que se desenvuelve la escuela.

Ley General de Educación, Ley N° 28044, Art. 13°, define la Calidad Educativa como “el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”.

Desde un enfoque económico, puede decirse que el nivel de logro de los estudiantes o “producto” es el resultado de la interacción de la oferta y demanda educativa. En donde se entiende por oferta al servicio educativo, el modelo pedagógico, el perfil de docentes y directores, la infraestructura y equipamiento del centro educativo, entre otros; y por demanda, A la sociedad, los alumnos, su familia y sus característica socio económicas.

Coleman (1966) sostiene que las investigaciones recientes que tratan de explicar el nivel de logro o rendimiento académico de los alumnos, a partir de los insumos, procesos y el contexto, han enfatizado la identificación de aquellos aspectos que favorecen la reducción de las brechas en el rendimiento académico que se originan por desigualdades socioeconómicas. Este interés surge como respuesta a algunas investigaciones que sugerían que en las escuelas, básicamente, se reproducían las desigualdades de origen social: alumnos de un bajo nivel socioeconómico y cultural obtenían peores resultados educativos.

Es así pues que hablar de calidad de la educación o de educación de calidad es utilizar una expresión nueva que responde, sin embargo, a una preocupación tan antigua como las reflexiones sobre la educación misma. Igualmente, resulta la preocupación por la calidad en el ámbito productivo. Pero la revolución en la industria modificó sustancialmente la organización del trabajo, separando para siempre al fabricante del consumidor. La preocupación de los nuevos responsables de la producción, los industriales, pasó a ser la cantidad de artículos fabricados al menor costo posible. La producción masiva, impersonal y estandarizada, consecuencia de los cada vez más complejos procesos y la mecanización de las funciones personales.

El concepto de calidad ha penetrado en el campo educativo procedente del mundo económico donde la globalización, la competencia y la continua exigencia de los consumidores y usuarios han propiciado que productos y servicios transiten por un camino de mejora permanente para continuar en el mercado. En educación, dejando a salvo su singularidad de ser a la vez un derecho y un servicio que cuando lo brinda el Estado es gratuito, con determinadas exigencias en el nivel Superior, debemos ser permeables a la corriente mundial que demanda su mejora permanente y sistemática.

Cobo (1995) refiere que hablar de calidad es en realidad, un signo de nuestro tiempo, característico de las sociedades desarrolladas:

Mientras los individuos no tienen capacidad adquisitiva alta o las sociedades no pueden ofrecer variedad de productos o servicios, los consumidores han de darse por contentos con comprar lo que pueden o les ofrecen.

Municio (1995) afirma que el concepto de calidad ha recorrido un largo camino a través de diferentes fases, hasta llegar a ser entendido como lo hacemos hoy. Estas fases están marcadas por períodos difíciles, de cambio:

La preocupación por la calidad es una constante de la humanidad cuando se ve amenazada o cuando mira hacia el futuro en busca de nuevas soluciones.

Según Gento (1996) puede aludirse a dos tipos de enfoques sobre calidad: uno de carácter relativo, que se centra en aspectos parciales, como los diferentes input (objetivos, medios, proyectos, apoyos, organigrama); el proceso (clima); o los output (evaluación, en sus diferentes fases, tipos y modalidades). Este tipo de enfoque es el predominante en las tres primeras fases de la evolución del sentido del término calidad. El otro, es de carácter global o integral y se corresponde con la última de las fases.

En la primera fase: Calidad de la producción, se pretende corregir el error humano y disminuir los costos, mejorando la calidad del producto mediante el perfeccionamiento de los procesos fundamentales de producción.

Fase dos: Calidad del producto, nace el control de calidad, en el que se entendía la calidad como la conformidad o adecuación de los productos a una serie de criterios o atributos de perfección de los mismos, previamente definidos y permanentes. Dentro de este concepto, el grado de perfección se medía según el porcentaje de productos correctos al finalizar el proceso.

Tercera fase: Calidad enfocada hacia el mercado, la calidad adquirió entonces un enfoque de mercado, que justificaba la empresa o la producción en la medida en que sus productos eran ampliamente adquiridos o sus servicios abundantemente reclamados. En esta fase, se desarrolló extraordinariamente la calidad como principio de las organizaciones, implementando, consecuentemente, sistemas de gestión y promoción con ese propósito. Los principales fueron: la instrumentalización de la calidad sobre una base permanente, el entrenamiento masivo de los trabajadores y la participación de éstos.

Cuarta fase: Enfoque global de la calidad, comienza la oferta y la demanda, aparece la competitividad, en un mundo caracterizado por la libre competencia, sólo podrán sobrevivir aquellas empresas u organizaciones preocupadas por la constante reacomodación al cambio acelerado, por la permanente reactualización científica y por el constante desarrollo de sus recursos humanos, los que, a su vez, sólo se mantendrán vigentes si mejoran día a día su trabajo en colaboración con los demás y se preocupan por su permanente formación personal-profesional. La calidad se convierte, en el arma de supervivencia de las empresas en estos finales de siglo.

López (2004) afirma que es evidente que la elevación sistemática y permanente de los niveles de calidad en educación, supone la clarificación del concepto de calidad y sus implicaciones:

Si no sabemos muy bien lo que es la calidad no podremos definirla, y si no podemos definirla tampoco podremos evaluarla, y si no podemos evaluarla no podremos conseguirla, y si no podemos conseguirla, lo más fácil es que, al final, nos olvidemos de ella.

La apertura de los mercados en todos los ámbitos unida al acceso generalizado de la información y la progresiva toma de conciencia de los ciudadanos también consumidores ha fomentado la exigencia de calidad de los productos y servicios. La calidad incluye a la información de manera imprescindible: información como base para conocer de dónde se parte (diagnóstico); información de proceso para conocer cómo se actúa; información sobre resultados para saber a dónde se ha llegado en la mejora deseada. Esto quiere decir que la calidad no es una condición buscada sólo al final del proceso productivo, sino que debe estar a lo largo de todo su curso.

El concepto de calidad total muy usado en el mundo, significa lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos. Así mismo hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez en lugar de cometer errores y tener que corregirlos. La administración de la calidad total conduce a la organización a un desempeño exitoso y para ello debe prestar mucha atención a la satisfacción de los clientes.

También la calidad es el grado de excelencia o valor relativo: se le otorga aquí una interpretación normativa e implica un juicio de valor y una posición en una escala implícita de bueno y malo. Usar el término calidad en este sentido exige, por un lado, indicar aquellos rasgos o atributos que deben ser considerados como importantes, y por otro, una evaluación y calificación previa que permita definir la mencionada posición en la escala; para ello hay que tomar como criterios los rasgos indicados. Así hablar de calidad en la enseñanza es identificar aquellas cualidades de la enseñanza que constituyen su “excelencia”.

El significado de calidad tiene muchas perspectivas, la incorporación exitosa al mundo del trabajo; la aceptación de un modelo

pedagógico; el establecimiento de valores éticos; la consecución de estándares instructivos, la administración eficiente los recursos disponibles; la cuota de ingreso alcanzada en instituciones de educación Superior; la equidad en la atención especial a los estudiantes que más lo requieran, tanto por problemas de aprendizaje como por capacidades sobresalientes; nivel académico del cuerpo docente, entre otras.

## **A. EVALUACION DEL SISTEMA EDUCATIVO**

La evaluación de la educación abarca diversos niveles de concreción, como la evaluación del sistema educativo en su conjunto en todo el país o en una parte de él.

Se evalúa no sólo resultados escolares de cobertura o escolarización, logro de aprendizajes, promoción, repetición y deserción, sino que se profundiza en otros factores como la gestión escolar, el currículo, el profesorado, el tiempo educativo o jornada escolar, los textos y material educativo, el uso de nuevas tecnología de la información y comunicación, la infraestructura y el equipamiento, la participación de la comunidad, entre otros.

Consecuentemente, hay factores indicativos de la calidad educativa que actúan como variables independientes, mientras que otros serían variables dependientes. Unos son inputs y otros outputs del sistema. Si bien es cierto que los indicadores de la calidad de la educación son numerosos, la tendencia es identificar los más significativos agrupados por su relevante incidencia en los resultados o logros educativos.

Una muestra de ello es el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes, PISA por sus siglas en inglés, que tiene por objetivo evaluar en qué medida los estudiantes de quinto año,

próximos a concluir su educación obligatoria han adquirido algunos de los conocimientos y habilidades necesarios para su participación plena en la moderna sociedad del conocimiento. Promovida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, evalúa el rendimiento de los estudiantes de 15 años en las áreas de Comprensión Lectora, Matemática y Ciencias, cada tres años desde el año 2000.

Mediante la evaluación del sistema o de parte de él, como en este caso, las instancias administrativas de la educación obtienen los datos necesarios para la toma de decisiones de política educativa, a partir de contrastar la realidad de los resultados con los estándares aprobados y consecuentemente medir el nivel de calidad alcanzado en un aspecto fundamental como es conocimientos, destrezas y habilidades alcanzados por los estudiantes.

Nuestro país participó en los ciclos Pisa 2000 y Pisa 2009, quedando después de Argentina, Brasil, Chile, Méjico, respecto a la región latinoamericana.

En el Perú hay que destacar la medición periódica de los rendimientos escolares a nivel nacional a cargo de la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación UMC desde 1996.

Evaluación Censal de Estudiantes, con el propósito de medir el nivel de logro de los estudiantes en Comprensión Lectora y en Matemática, como un indicio de la evolución de la calidad educativa, el Ministerio de Educación viene aplicando anualmente, desde diciembre del 2,006, pruebas estandarizadas a alumnos del segundo y cuarto grado de Primaria cuyos resultados son alcanzados a los Gobiernos Regionales, Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local y a las propias instituciones Educativas, además de los medios de comunicación.

Farro Custodio (2001) sostiene que el concepto de calidad, aplicado a las instituciones de educación superior, hace referencia a un atributo del servicio público de la educación en general y, en particular, al modo cómo ese servicio se presta, según el tipo de institución de que se trate. La calidad demanda una evaluación permanente y sistemática. La educación superior debe introducir la evaluación institucional en su quehacer habitual, sea mediante los procedimientos de autoevaluación o bien mediante los de evaluación por pares o externa. Debe, en síntesis, introducir la *“cultura de la evaluación”*.

Cobo (1995) refiere que es necesario diferenciar dos términos que se usan a veces indistintamente: calidad de la educación y calidad de la enseñanza, el primero de ellos es más amplio y engloba al segundo, ya que la enseñanza, que habría que considerar como heteroeducación es parte del proceso educativo. La enseñanza es un medio para educar y su calidad, sin duda, redundaría en una mejor educación. De este modo, se hace evidente que el concepto de calidad de la educación es más amplio y completo.

Por otro lado, el término calidad de la educación presupone un concepto que sirva para discernir acerca de ella y medirla, para saber cuándo se puede hablar de calidad de la educación y para evaluar en qué medida se da esa calidad.

La calidad de la educación se discierne y mide de acuerdo a sus propios fines; será de calidad si todos sus elementos se orientan y alcanzan esos fines. El término calidad está ya por sí, cargado de valores derivados de los mismos fines a los cuales se orienta la educación.

En tanto, y de acuerdo a lo que hemos comentado, creemos necesario definir el concepto de educación de calidad que se va a utilizar en este trabajo. De acuerdo al concepto de educación suscrito, el fin último de ésta es el crecimiento de las personas en cuanto que este concepto forma parte de un contexto histórico-filosófico, socio-cultural y económico, en el que surge y se desarrolla. Por esta razón,

los criterios para definir la educación de calidad están influidos por los valores que a ella se le atribuyan, por el concepto de educación que se tenga y por cuáles se consideren sus fines, lo que está relacionado, a su vez, con el concepto de persona y de sociedad, y con el sentido de la vida que se posea. Porque en definitiva, distintas filosofías de la vida generan distintas filosofías de la educación.

En consecuencia, mientras más amplio sea el contexto de aplicación del concepto de educación de calidad, mayor será su grado de abstracción y menor la posibilidad de implementación del mismo, al menos de forma práctica, efectiva y controlable. Es por ello que consideremos de suma importancia una doble tarea complementaria: primero, que se establezcan marcos referenciales amplios que permitan apreciar el mayor o menor grado de calidad de la educación de un grupo determinado y, segundo, que dentro de estos marcos, se desarrollen conceptos más cercanos a la realidad donde se quieren aplicar.

Por tanto, los actuales sistemas educativos deben su configuración a la confluencia de factores de diversa índole: social, económica, pedagógica, profesional y cultural. Todos estos factores siempre han existido pero su importancia relativa ha ido cambiando a lo largo del tiempo de tal manera, que en la actualidad, las demandas exteriores de los sistemas educativos se incrementan cada vez más, presionando sobre el desarrollo de los recursos y la eficacia de la organización. Por otra parte, el sector de la formación continua se está convirtiendo en un sector económico consolidado y maduro dentro del sector productivo “servicios”.

Entonces estas tendencias nos apuntan que la educación ahora más que nunca está empezando a considerarse como un servicio que debe prestarse en las mejores condiciones. Esto significa que escuelas, universidades y formadores en general deben ofrecer un rendimiento mayor, comportarse de manera más profesional y ofrecer permanentemente servicios de calidad.

Van den Berghe (2001) sostiene que “*los paradigmas de la educación están cambiando desde una enseñanza dirigida por la oferta, hacia un aprendizaje dirigido por la demanda*”.

González (2000) señala que los factores específicos que están contribuyendo a este creciente énfasis sobre la calidad en la educación podemos citar los siguientes:

a) *La calidad se ha convertido en una exigencia de la sociedad actual.* Cuando se habla de calidad, la amplia gama y altos niveles de calidad de productos y servicios que presentan los países desarrollados hacen aumentar las exigencias de los ciudadanos e incrementan su espíritu crítico hacia el rendimiento de baja calidad. de este espíritu de exigencias también se ha hecho partícipe la educación.

b) *La calidad es un factor de cambio, flexibilidad y personalización.* La sociedad en la que vivimos es polivalente, las formas de vida y las expectativas de las personas son menos uniformes que hace unos años. En educación esta tendencia se aprecia a través de los requisitos de cualificación cada vez más variables y complejos.

c) *La calidad nos lleva a la calidad.* Cuanto más conocimiento se genere e información se disponga sobre la calidad de los sistemas educativos, mayor demanda se hará de la misma.

d) *La calidad supone compromiso.* Las instituciones educativas son cada vez más responsables públicamente de lo que hacen y de demostrar que ofrecen un servicio de calidad.

e) *La calidad como medio de supervivencia.* Un sistema educativo bien subvencionado sólo podrá subsistir dentro de una economía próspera. En el entorno actual toda ineficacia o carencia de flexibilidad se penalizará con menos recursos destinados a la educación.

f) *La calidad implica a muchos agentes.* En contextos históricos anteriores, la calidad de la educación podía atribuirse casi de manera exclusiva a las capacidades inherentes de los profesores.

Debido a la rápida evolución del contexto histórico, estas capacidades individuales ya no bastan para garantizar un nivel de calidad.

g) *La imagen de una institución educativa es la de su calidad.* El prestigio y valía de una institución educativa ya no viene avalado por sus características o reputación histórica sino por la calidad real de una institución particular. En este contexto resulta necesario, mantener una imagen de alta calidad para los usuarios y ser capaz de demostrar su calidad de manera permanente.

h) *La calidad nos permite conocer los resultados de las acciones formativas emprendidas.* Para conseguir una educación de calidad es necesario invertir en formación y recursos; de forma paralela es necesario conocer el resultado de los presupuestos formativos en pro de la calidad.

i) *La calidad obliga a la transparencia.* La variabilidad y complejidad cada vez mayor de propuestas y planes formativos hace necesario crear mecanismos que posibiliten la transparencia de la calidad ofrecida.

j) *La calidad en su estado final se proyecta en una cultura de calidad.* La implantación de un sistema de calidad en una institución educativa cobra sentido con el cambio de actitudes dentro de la propia institución.

Por consiguiente, estos factores exigen en su conjunto una mayor atención hacia la calidad de la educación y la elaboración de mecanismos, procedimientos y sistemas que puedan ayudar a garantizar continuamente la calidad. Algunos de esos factores son internos a las estructuras educativas, aunque la mayoría son exteriores a ellas. Los sistemas educativos están cada vez más en estrecha interdependencia con el resto de la sociedad y están por ello sometidos a las presiones y tendencias correspondientes.

Santos (1991), al definir la calidad educativa, afirma que es multidimensional y no todos los autores utilizan el término en el mismo sentido. En este sentido, vamos a enfrentarnos con la tarea de hacerlo,

pese a la dificultad que ello comporta, pero creemos en su conveniencia.

De Miguel (1997), quien acota que el concepto de calidad es relativo y contextual ya que permite ser definido desde múltiples perspectivas, por distintas audiencias con diversas. Analizando definiciones que van más allá del plano, al presentar distintas aproximaciones al concepto de calidad, en las que se priorizan determinados elementos sobre otros.

Para Bernillón y Cerrutti (1989), la calidad consiste en: hacer bien el trabajo desde el principio, responder a las necesidades de los usuarios, administrar óptimamente, actuar con coherencia, un proceso o modo de hacer; satisfacer al cliente/usuario, disfrutar con el trabajo y ofrecer lo mejor de uno mismo; reducir costes inútiles, evitar fallos, ser más eficaz, eficiente, productivo.

Entonces el contexto del que emana el concepto de calidad ha desencadenado que la mayor parte de las definiciones relacionan la calidad con los resultados. Una educación será de calidad en la medida en que todos los elementos que intervienen en ella se orientan a la mejor consecución posible.

La calidad según se centren en el proceso o en el producto, supone una limitación superada ya en el tiempo. Actualmente, desde los elementos del contexto, el proceso y el producto sería una característica común de las diversas manifestaciones educativas de calidad.

Por otro lado, los factores que tienen mayor incidencia en la calidad educativa son: Profesorado, Formación Continua o Capacitación Permanente, Evaluación, Diseño Curricular, Material Educativo, Presupuesto, Gestión Escolar y centralidad del alumno.

La calidad fundada en el profesorado: existen afirmaciones que hacen depender exclusivamente la “garantía de calidad” de la formación de su profesorado; desde esta perspectiva, la

responsabilidad del sistema educativo se descarga en ellos y consideran que la mejora de la calidad del profesorado pasa por: procedimientos rigurosos de selección que permitan elegir solamente a los candidatos más cualificados y muy motivados; una formación pedagógica inicial y basada en la práctica; una remuneración suficientemente motivante que evite la fuga de estos profesionales a otras profesiones; planes de desarrollo profesional y una administración que ofrezca posibilidades de promoción.

La calidad centrada en los programas formativos: desde este ámbito de la calidad la evaluación del currículum y de los procesos de enseñanza-aprendizaje serán objetivos fundamentales. La calidad del currículum consiste en planificar, proporcionar, y evaluar el currículum óptimo para cada alumno, en el contexto de una diversidad de individuos que aprenden. La calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje viene garantizada cuando posibilita, potencia y produce el resultado de humanizar más a todos y a cada uno de los agentes implicados.

La calidad centrada en centros/instituciones: La calidad de los centros e instituciones educativas no podemos lograrla a través únicamente de medidas políticas diseñadas de manera estandarizada y uniforme. Nuestra historia más reciente ha mostrado que si bien estas decisiones han servido de impulso y cambio, se han vuelto incapaces de asegurar la calidad educativa en las diversas escuelas del país.

Entonces la idea de la eficacia escolar se asienta en el panorama educativo internacional. Las iniciativas desarrolladas por las políticas educativas denotan que en la actualidad la educación tiene que asumir el papel de explicar el origen de las diferencias en el rendimiento de los alumnos y de las instituciones educativas en general.

Por último, se hace necesario involucrar a otros sectores, además del educativo, en el diseño de políticas para mejorar la calidad de la educación. Esto debido a que algunos aspectos que influyen en el

logro de aprendizajes de los estudiantes, tales como la nutrición del alumno, el nivel económico de su familia y las condiciones del hogar, la estructura familiar, el trabajo infantil y de adolescentes, entre otros, están relacionados con políticas públicas que nos obliga a un enfoque transversal.

### 2.3 Definiciones conceptuales

- **Calidad de servicio educativo.-** La calidad de servicio educativo se mide en todas las dimensiones condiciones de vida del alumno, nivel de pobreza, condiciones laborales, nivel de empleo o desempleo de los padres; así como el mejoramiento en la calidad de docentes, bibliotecas actualizadas, laboratorios modernas y cumplir con las propuestas del PEN.
- **Carrera Pública Magisterial.-** Sustentada en la Ley 29062 que modifica a la Ley vigente 24029 en lo referente al ascenso de nivel magisterial. Propone cambios estructurales en los niveles de ascenso pasando de 8 niveles a cinco con tiempos definidos por nivel así en el primer nivel solamente se considera una permanencia de tres años, en el segundo de cinco años y seis años en los demás niveles hasta alcanzar el quinto nivel.

La parte remunerativa también se ve notablemente modificada toda vez que los sueldos se ven incrementados hasta el 100% en comparación del primer con el quinto nivel, la Ley plantea que para su ingreso se puede hacer por concurso público al primer nivel y los docentes que se encuentren en la antigua Ley 24029 puedan ser reincorporados a los distintos niveles siempre y cuando cumplan con los requisitos básicos propuestos. Se fomenta la verdadera inclusión social al considerar que los docentes de las áreas rurales tengan un trato preferencial y en la zonas bilingües los profesores deben conocer el idiomas nativo.

- **Ley de Reforma Magisterial.-** Documento sustentado en la ley N° 29944, sustituye en todos sus extremos a la Ley N° 29066 Ley de Carrera Pública Magisterial y 24029 Ley del profesorado, incorpora a todos los docentes a la Carrera Pública cambiando el Nivel de carrera por la denominación de escala, incrementando a 8 Escalas la Carrera del Docente, con esta Ley se excluye la Meritocracia, al no exigir ningún requisito académico, como Maestría, Doctorado para el ascenso, mantiene un 80%de lo planteado en la Ley N° 29062, Ley de Carrera pública Magisterial.
- **Proyecto Educativo Nacional.-** Documento rector de la política del sector educación en materia de calidad educativa, la que debería alcanzarse una vez aprobado al 2021 siendo de fiel cumplimiento de tres gobiernos sucesivos, fue propuesto y aprobado por acuerdos intersectoriales, con la participación del Consejo nacional de Educación, Asociaciones civiles, Gremios del sector educación, y docentes del magisterio Nacional.

## **2.4 Formulación de hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

**H:** El impacto de la ley de Reforma Magisterial N° 29944 se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, se relaciona positivamente con en la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

### **2.4.3 Variables**

Variable independiente: Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944.

Variable dependiente: Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

## CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Diseño

Se empleó el diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional, de corte transversal. Asimismo, cabe mencionar que el enfoque en el que se encuadra este trabajo de investigación es el cuantitativo, por cuanto hace uso de herramientas estadísticas para la obtención de los resultados.

Las variables se estudian simultáneamente en determinado momento, realizando un corte en el tiempo y de carácter prospectivo, porque los hechos se registran a medida que vayan ocurriendo.

El diagrama correspondiente a este diseño es el siguiente:

$$M_1: \quad O_x \quad r \quad O_y$$

Donde:

$M_1$  = Muestra (docentes de las UGELs de Lima Metropolitana).

$O_x$  = Observación de la variable Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944.

$O_y$  = Observación de la variable Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

$r$  = Índice de correlación entre las variables de estudio.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM) comprende el ámbito de 42 Distritos, 5 691 Instituciones públicas, 10 271 IE privadas, las mismas que brindan servicio educativo a 2 156 120 alumnos, de los cuales 1 132 864 son de Instituciones públicas. Comprende a 129 581 docentes, de los cuales 77 029 son docentes de instituciones privadas, 1 789 son docentes de Educación superior y 50 763 son docentes estatales, y se encuentran hoy en la Ley de Reforma Magisterial N° 29944. La población estuvo constituida por los docentes estatales nombrados de inicial, primaria y secundaria, que hoy se encuentran comprendidos en la Ley de Reforma Magisterial, que son en total 50 763.

### 3.2.2 Muestra

Las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizá la principal sea que puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones. Se dice incluso que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es reducir al mínimo este error, al que se llama error estándar (Kish, 1995).

La población estuvo constituida por los docentes de EBR comprendidos en la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 de inicial, primaria y secundaria de las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana, que suman 50 763 personas. La muestra es aleatoria estratificada simple, para lo cual se utilizó, en primer lugar, la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza (1,96)

p = proporción de la población del objeto de estudio (0,5)

q = (1-p) = 0,5

E = error permisible (0,05)

N = tamaño de la población (50 763)

Entonces tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 50\,763 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2(50\,763 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 381$$

Se encuestaron a 381 docentes de EBR comprendidos en la Ley de Reforma Magisterial de las Instituciones Educativas de Lima Metropolitana.

Segundo, se determinó el tamaño de muestra por estratos aplicando la fórmula estadística siguiente:

$$n_h = \frac{n}{N} (N_h)$$

Donde:

N : 50 763

n : 381

N<sub>h</sub> : Población de cada UGEL

n<sub>h</sub> : Muestra de cada UGEL

Reemplazando en la fórmula, tenemos:

$$\text{UGEL 1} = 381/50\,763 (9\,251) = 69$$

$$\text{UGEL 2} = 381/50\,763 (8\,259) = 62$$

$$\text{UGEL 3} = 381/50\ 763 (6\ 953) = 52$$

$$\text{UGEL 4} = 381/50\ 763 (7\ 210) = 54$$

$$\text{UGEL 5} = 381/50\ 763 (6\ 886) = 52$$

$$\text{UGEL 6} = 381/50\ 763 (6\ 547) = 49$$

$$\text{UGEL 7} = 381/50\ 763 (5\ 657) = 43$$

Por consiguiente, la muestra de estudio quedó distribuida de la siguiente manera:

#### Distribución de la Muestra de estudio

UGEL	Población	Muestra
01	9251	69
02	8259	62
03	6953	52
04	7210	54
05	6886	52
06	6547	49
07	5657	43
Total	50 743	381

La selección del personal docente comprendido en 7 UGELs se efectuó aleatoriamente por saturación.

### 3.2.3 Criterios de inclusión

Personal docente nombrado en actividad de los niveles de inicial, primaria y secundaria comprendidos en la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su Reglamento aprobado por DS N° 004-2013-ED publicada con fecha 03-05-2013.

### 3.2.4 Criterios de exclusión

- Personal docente con licencia, permisos o de vacaciones
- Personal docente que no desea participar en el estudio
- Personal docente sancionado por medidas disciplinarias
- Personal docente contratado.
- Personal docente de instituciones privadas.

### 3.3 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
IMPACTO DE LA LEY DE REFORMA MAGISTERIAL N° 29944	CAPACITACIÓN DOCENTE	Área de especialidad
		Estrategias didácticas
	EVALUACIÓN DOCENTE	Meritocracia por desempeño
		Tiempo de servicio
	CONDICIONES DE TRABAJO	Ascensos por escalas
		Remuneraciones
CALIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021	GESTIÓN PEDAGOGICA	Desarrollo de competencias
		Desarrollo cultural y productivo regional
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Acreditación y certificación
		Clima institucional
	GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN	Investigación acción
		Innovación pedagógica

### 3.4 Técnicas para la recolección de datos

#### 3.4.1 Técnica

La técnica de recolección de datos empleada en este trabajo de investigación ha sido la de la encuesta, mediante la cual se administró a los docentes de la muestra un cuestionario para la medición de las variables de estudio.

#### 3.4.2 Instrumento

Se elaboró y se validó un cuestionario de 40 reactivos para la medición de las variables de estudio en los docentes de la muestra seleccionada. Para medir la variable relacionada con el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, se construyeron 18 ítems, mientras que para la medición de la variable correspondiente a la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, se consideraron 22 ítems. Las opciones de respuestas incluidas se redactaron empleando las de tipo dicotómicas (Sí-No) y las de carácter múltiple (Sí-No-Desconozco), así como las opciones con técnica de Likert de tipo frecuentista (Nunca-A veces-Regularmente-Siempre-Casi siempre). La conformación de los ítems de acuerdo a cada uno de los 12 indicadores de las variables de estudio, se observa en este cuadro:

	Indicador	Ítems	Nº de ítems
Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944	Área de especialidad	1 – 3	3
	Estrategias didácticas	4 – 6	3
	Meritocracia por desempeño	7 – 9	3
	Tiempo de servicio	10 – 12	3
	Ascensos por escalas	13 – 15	3
	Remuneraciones	16 – 18	3
Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021	Desarrollo de competencias	19 – 21	3
	Desarrollo cultural y productivo regional	22 – 24	3
	Acreditación y certificación	25 – 27	3
	Clima institucional	28 – 30	3
	Investigación acción	31 – 35	5
	Innovación pedagógica	36 – 40	5

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se procedió a aplicar la técnica de consistencia interna mediante el software IBM SPSS vs 22 en español. Previamente, se aplicó una prueba piloto a 30 docentes de EBR, obteniéndose así un coeficiente alfa de Cronbach de 0.71 para la escala que mide la variable Impacto de la LRM N° 29944, y un valor de Cronbach de 0.83 para la escala que mide Calidad de GEPEN al 2021. Estos valores indican una alta consistencia interna de ambas escalas y, por lo tanto, se puede afirmar que el instrumento reúne las condiciones psicométricas requeridas para su aplicación a la muestra de docentes seleccionada.

### **3.4.3 Procedimiento**

Para continuar con el procesamiento de datos de la presente investigación, primero se realizó el siguiente procedimiento:

Recolección de los datos.- Previa gestión de autorización a los directores de la DRELM y UGELs de Lima Metropolitana, la encuesta se aplicó a los docentes en sus respectivos centros laborales.

Revisión de los datos.- Se examinó en forma crítica cada una de las respuestas de los instrumentos aplicados a fin de comprobar la integridad de sus respuestas.

Procesamiento de los datos.- Previa codificación de los datos, se elaboró una base de datos utilizando el programa estadístico IBM SPSS versión 22 en español, y se registraron los datos procedentes del instrumento; teniendo en cuenta parear los instrumentos aplicados.

Organización y Presentación de los Datos.- Utilizando el programa estadístico mencionado, y con ayuda del programa Microsoft Office Excel 2010, se procedió a elaborar las tablas, con sus respectivas figuras, según lo establecido en los objetivos e hipótesis de la investigación.

### **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos**

Para identificar la prevalencia en cada una de los 12 indicadores y 6 dimensiones de las variables de estudio, se tuvo en cuenta el cálculo de estadísticos de resumen, y de frecuencias y porcentajes.

Luego, para establecer la relación entre las variables de trabajo, se empleó como prueba estadística paramétrica la correlación lineal de Pearson. Asimismo, las hipótesis fueron contrastadas a un nivel de significación de  $p < 0,01$ , que equivale a un nivel de confianza del 99%.

Asimismo, para la hipótesis que correlaciona condiciones de trabajo y calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021, fueron contrastadas a un nivel de significación de  $p < 0,05$ , que equivale a un nivel de confianza del 95%.

Cabe resaltar que el análisis estadístico de los datos del estudio se efectuó mediante Hoja de Cálculo Excel 2010 y el software IBM SPSS v. 22.

### **3.6 Aspectos éticos**

Los datos obtenidos son resultado de la aplicación del cuestionario a 400 docentes de la Jurisdicción de Lima Metropolitana que comprende siete UGELs. Los datos contenidos en la investigación son el producto de una búsqueda continua y permanente en algunas bibliotecas de la capital, como del sistema electrónico, Internet y otros informes académicos, de los cuales se consigna los datos correspondientes, respetando en todo momento la autoría de cada aporte tomado para el desarrollo de la investigación.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1 Presentación de resultados**

En primer lugar, se describe mediante tablas y figuras cada uno de los datos generales, los cuales se recogieron con la encuesta del estudio. Tales datos hacen referencia a las variables edad, sexo, estado civil de los docentes participantes, así como a estudios de posgrado que hayan concluido o se encuentren realizando actualmente.

En un segundo y tercer apartado, de acuerdo a los objetivos del estudio formulados, se presentan los resultados sobre cada una de las variables investigadas, para lo cual se han elaborado tablas y figuras de frecuencias y porcentajes utilizando un sistema de categorización que permita su clasificación en tres niveles: En el caso de la variable de estudio Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, las categorías que se han establecido para la interpretación de cada una de sus dimensiones e indicadores corresponden a los niveles: Altamente favorable, Medianamente favorable y Poco favorable; mientras que para la variable denominada Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, las categorías respectivas, también para cada una de sus dimensiones e indicadores, son los niveles Bueno, Regular y Deficiente.

A continuación, se muestran los tres apartados con los resultados obtenidos.

#### 4.1.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE DATOS GENERALES

Tabla 1

Edad de los docentes encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	3	0,8%
31 a 40 años	42	10,5%
41 a 50 años	194	48,5%
51 a 60 años	132	33,0%
61 a más años	27	6,8%
No respondió	2	0,5%
Total	400	100,0%

El 48,5% de los docentes encuestados tienen de 41 a 50 años. El 33% tiene entre 51 y 60 años. El 10,5% se encuentra entre los 31 y 40 años. El 6,8% de los docentes evaluados cuenta con edades entre 61 a más años. El 0,8% está entre 20 y 30 años. Y un 0,5% de la muestra no respondió.

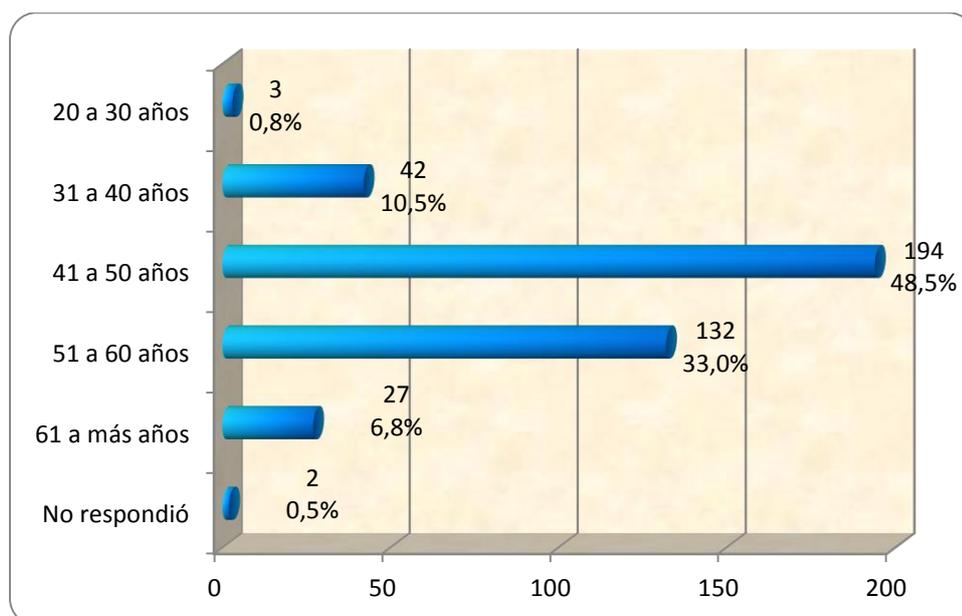


Figura 1. Distribución de los porcentajes en las edades de los docentes de Educación Básica Regular encuestados

Tabla 2

Sexo de los docentes encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	268	67,0%
Masculino	130	32,5%
No respondió	2	0,5%
Total	400	100,0%

La mayoría de los docentes participantes del estudio (67%) pertenece al sexo femenino, en tanto que aproximadamente un tercio de la muestra (32,5%) pertenece al sexo masculino.

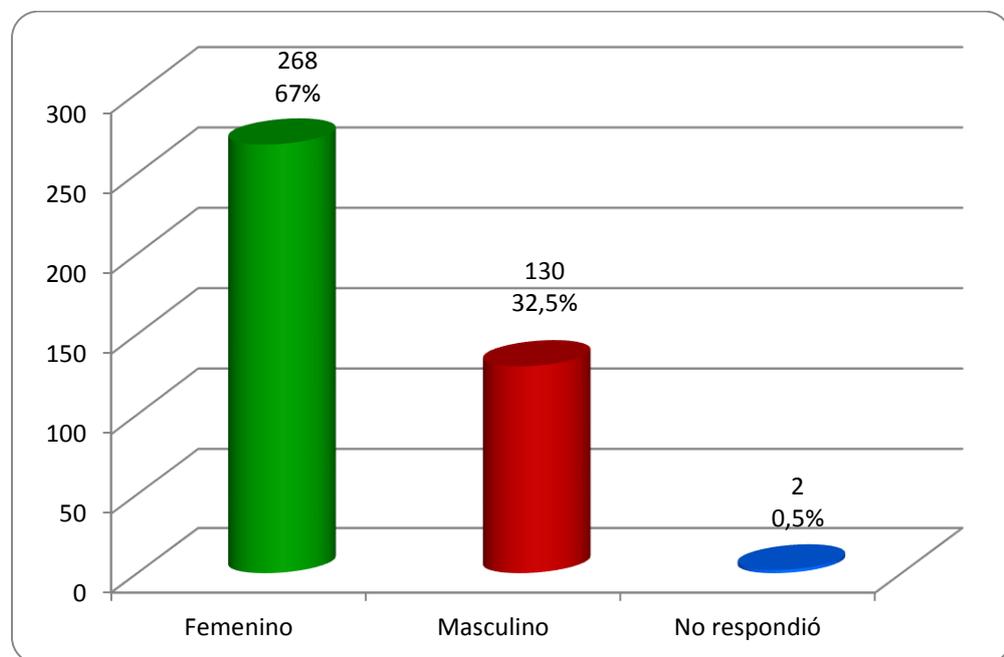


Figura 2. Distribución de los porcentajes en la variable sexo de los docentes de Educación Básica Regular encuestados

Tabla 3

Estado civil de los docentes encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	72	18,0%
Casado	252	63,0%
Divorciado	18	4,5%
Conviviente	29	7,3%
Separado	17	4,3%
Viudo	10	2,5%
No respondió	2	0,5%
Total	400	100,0%

La mayor parte de los integrantes de la muestra de docentes encuestados (63%) se encuentra casado; el 18% aún permanece en condición de soltería; el 7,3% está como conviviente; un 4,5% se encuentra divorciado; 4,3%, separado; 2,5%, viudo; mientras que un 0,5% no respondió.

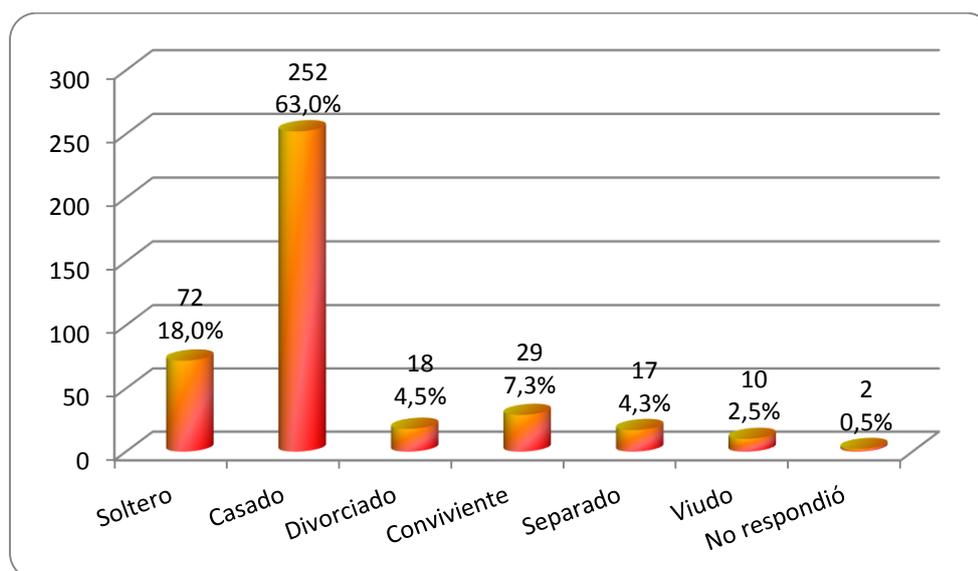


Figura 3. Distribución de los porcentajes en la variable estado civil de los docentes de Educación Básica Regular encuestados

Tabla 4

Estudios de posgrado de los docentes encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Diplomado	43	10,8%
Segunda especialidad	36	9,0%
Maestría	245	61,3%
Doctorado	39	9,8%
No respondió	37	9,3%
Total	400	100,0%

En cuanto a estudios de posgrado, se observa que el 61,3% ha seguido una maestría y 9,8%, un doctorado. Si consideramos estas categorías, se tendría un porcentaje acumulado de 71,1% de docentes que han llevado entre maestría y doctorado, lo cual resulta ser un indicador interesante de que, en cierta forma, se está aplicando favorablemente la Ley de Reforma Magisterial N° 29944. Asimismo, se aprecia que el 10,8% ha seguido un diplomado, y el 9%, una segunda especialidad; mientras que el 9,3% no respondió sobre si llevó o no estudios de posgrado.

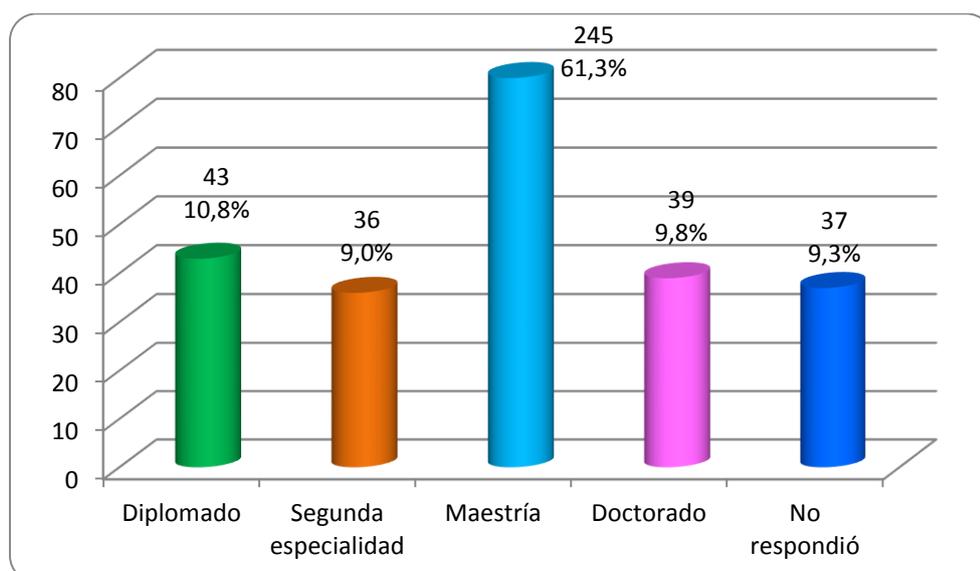


Figura 4. Distribución de los porcentajes en la variable estudios de posgrado de los docentes de Educación Básica Regular encuestados

#### 4.1.2 RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE IMPACTO DE LA LEY DE REFORMA MAGISTERIAL N° 29944

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Área de especialidad de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	46	11,5%
Medianamente favorable	190	47,5%
Poco favorable	164	41,0%
Total	400	100,0%

En cuanto al indicador área de especialidad, se observa que el 47,5% de los docentes encuestados manifestó que la aplicación de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 fue medianamente favorable; mientras que el 41% afirma que se aplicó de manera poco favorable. Y solo el 11,5% respondió como altamente favorable.

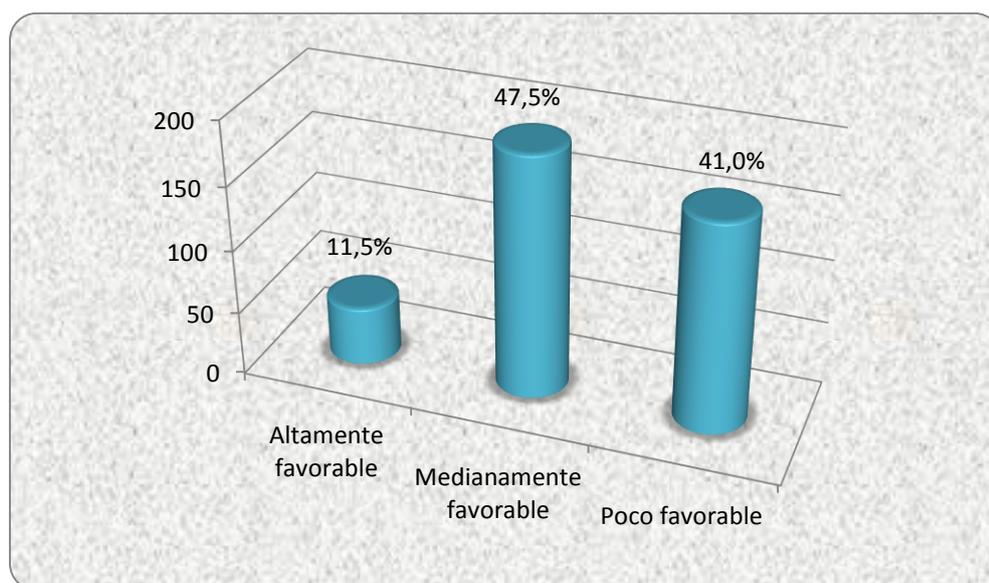


Figura 5. Distribución de los porcentajes en el indicador: Área de especialidad de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 6

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Estrategias didácticas de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	22	5,5%
Medianamente favorable	109	27,3%
Poco favorable	269	67,3%
Total	400	100,0%

En cuanto el indicador Estrategias Didácticas, se observa que el 67,3% de los docentes encuestados manifestó que la aplicación de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 fue poco favorable; mientras que el 27,3% afirma que fue medianamente favorable. Y solo el 5,5% reconoció que fue altamente favorable.

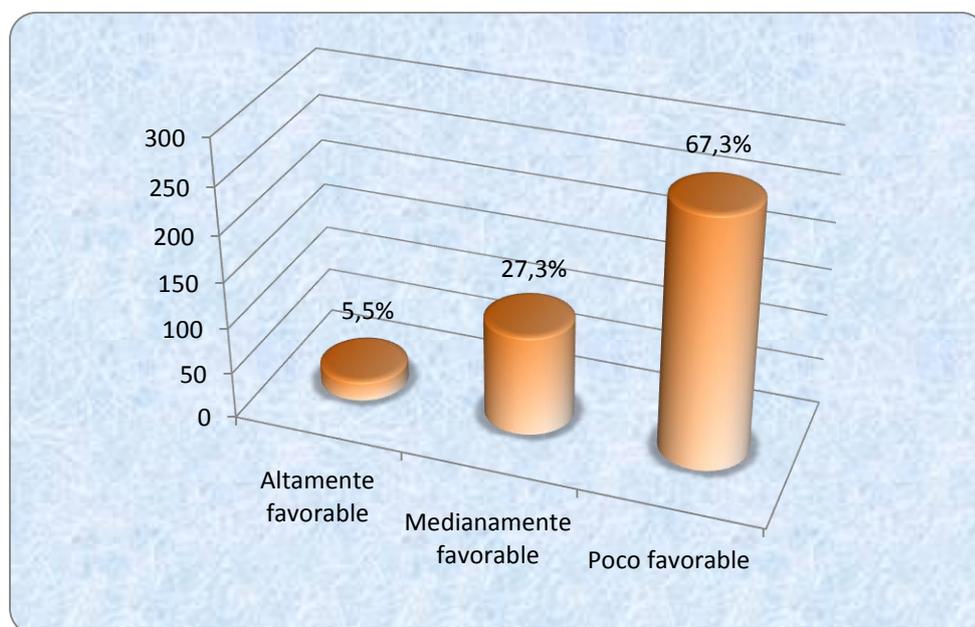


Figura 6. Distribución de los porcentajes en el indicador: Estrategias didácticas de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 7

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Meritocracia por desempeño de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	18	4,5%
Medianamente favorable	99	24,8%
Poco favorable	283	70,8%
Total	400	100,0%

Respectivamente el indicador meritocracia por desempeño, se observa que el 70,8% de los docentes indagados manifestó que la aplicación de Ley de Reforma Magisterial N° 29944 fue poco favorable; mientras que el 24,8% asevera que se aplicó en un nivel medianamente favorable. Y solo el 4,5% respondió que ha sido altamente favorable.

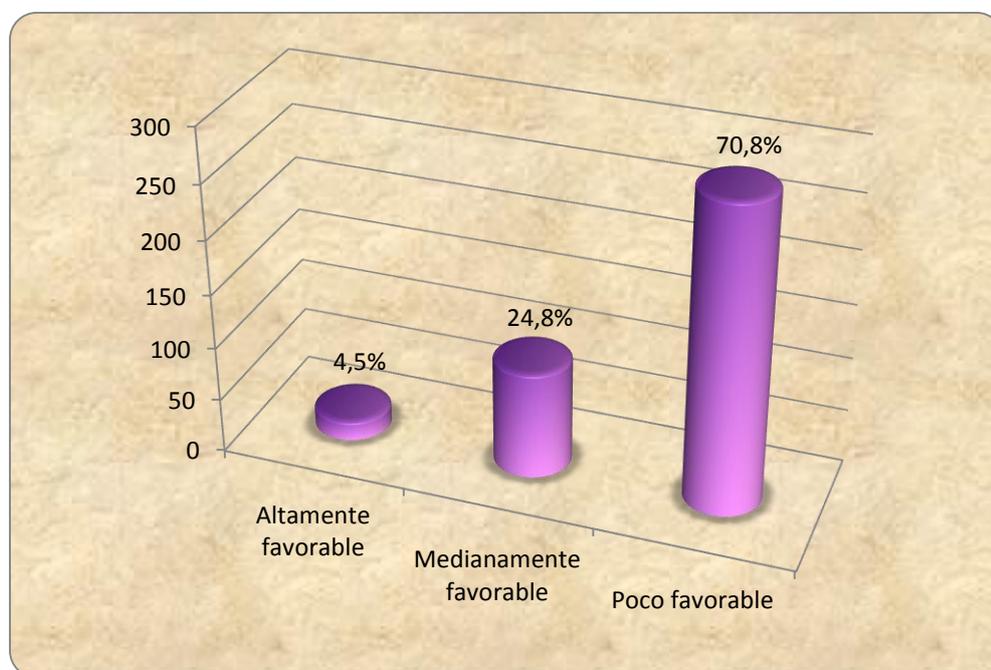


Figura 7. Distribución de los porcentajes en el indicador: Meritocracia por desempeño de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 8

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Tiempo de servicio de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	211	52,8%
Medianamente favorable	63	15,8%
Poco favorable	126	31,5%
Total	400	100,0%

Respecto al indicador Tiempo de servicio, se observa que el 52,8% de los docentes respondió que la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se cumplió de modo altamente favorable; mientras que el 31,5% asevera que se aplicó de manera medianamente favorable. Y un porcentaje menor (15,8%) de los docentes manifestó que la aplicación de la LRM ha sido medianamente favorable.

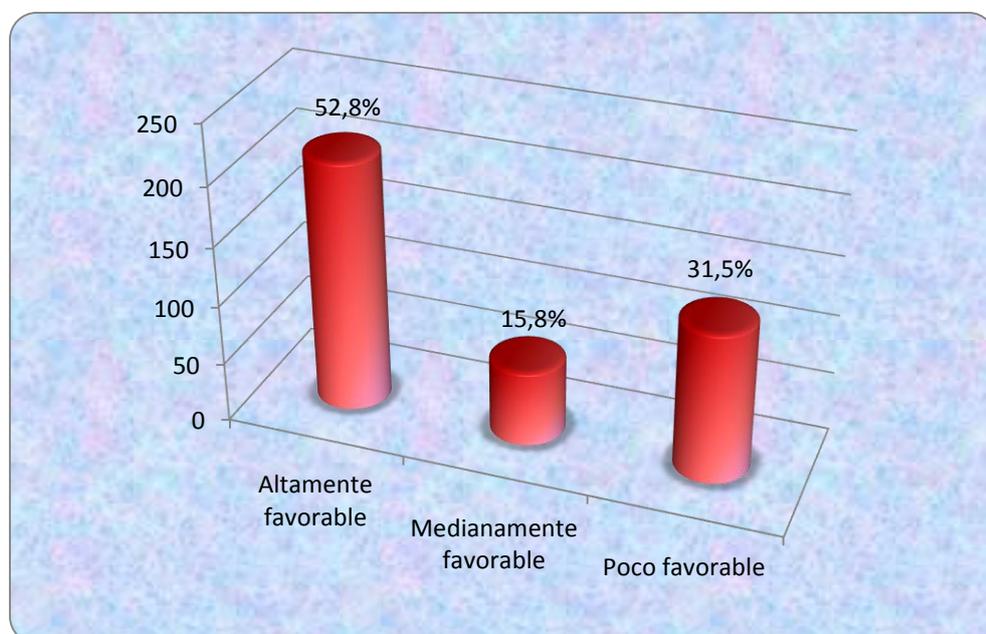


Figura 8. Distribución de los porcentajes en el indicador: Tiempo de servicio de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 9

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Ascensos por escalas de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	2	0,5%
Medianamente favorable	183	45,8%
Poco favorable	215	53,8%
Total	400	100,0%

En cuanto al indicador Ascensos por Escalas, se observa que el 53,8% de los docentes encuestados refiere que la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se dio de un modo poco favorable; mientras que el 45,8% respondió que en un nivel medianamente favorable. Y solo el 0,5% respondió que se cumplió en un nivel altamente favorable.

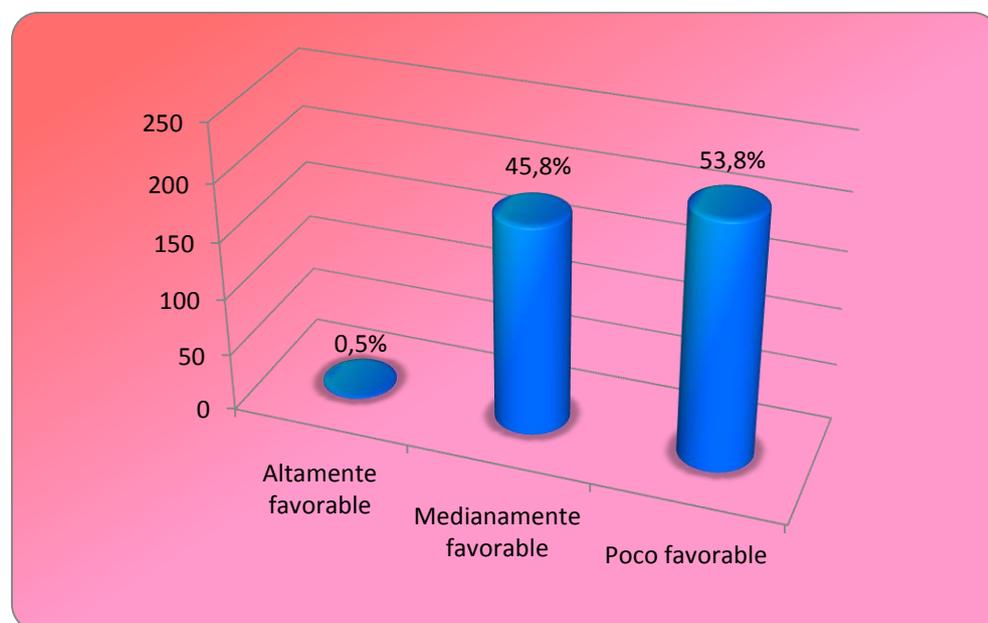


Figura 9. Distribución de los porcentajes en el indicador: Ascensos por escalas de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 10

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Remuneraciones de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	124	31,0%
Medianamente favorable	144	36,0%
Poco favorable	132	33,0%
Total	400	100,0%

Con relación al indicador Remuneraciones, se observó que el 36% de los encuestados afirma que la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se dio de un modo medianamente favorable; en tanto que un 33% de los docentes respondió que ha sido poco favorable. Y solo el 31% mencionó que se cumplió en un nivel altamente favorable.

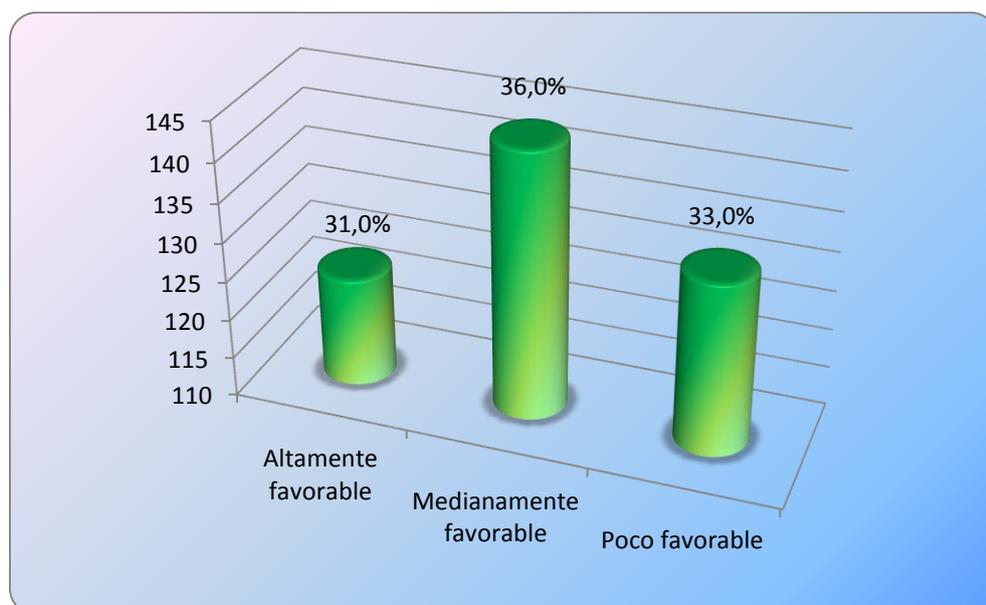


Figura 10. Distribución de los porcentajes en el indicador: Remuneraciones de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 11

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Capacitación docente de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	34	8,5%
Medianamente favorable	150	37,5%
Poco favorable	216	54,0%
Total	400	100,0%

En cuanto a la dimensión Capacitación Docente, se observa que el 54% de los docentes encuestados refiere que la aplicación de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 ha sido poco favorable; mientras que el 37,5% respondió que fue medianamente favorable; y apenas el 8,5% señala que se dio de modo altamente favorable.

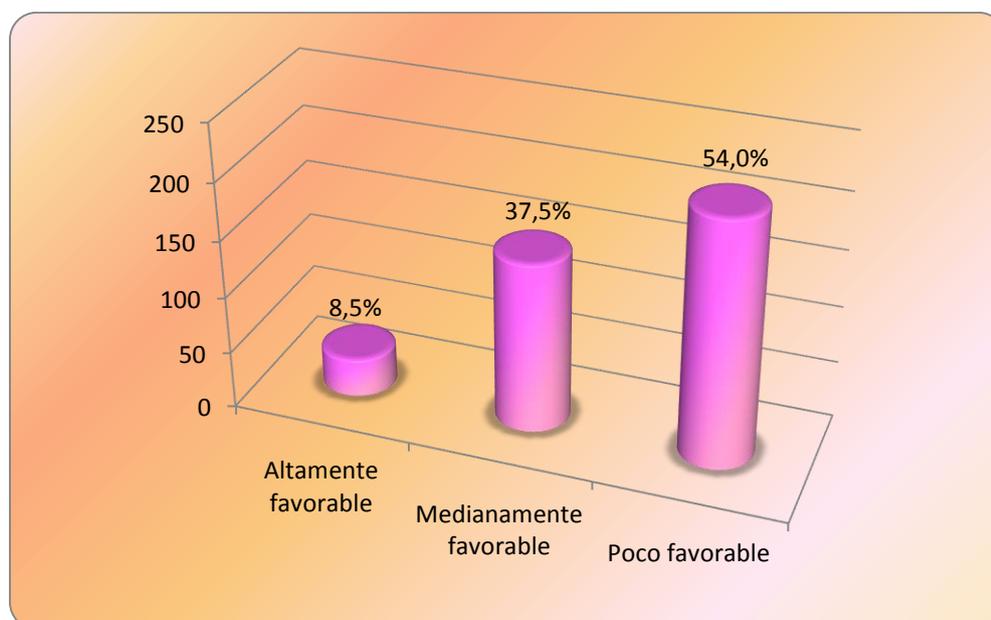


Figura 11. Distribución de los porcentajes en la dimensión: Capacitación docente de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 12

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Evaluación docente de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	34	8,5%
Medianamente favorable	221	55,3%
Poco favorable	145	36,3%
Total	400	100,0%

En cuanto a la dimensión Evaluación Docente, se observa que el 55,3% de los docentes encuestados manifestó que la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se aplicó de manera medianamente favorable; mientras que el 36,3% afirma que se dio de modo poco favorable; en tanto que únicamente el 8,5% refirió que ha sido altamente favorable.

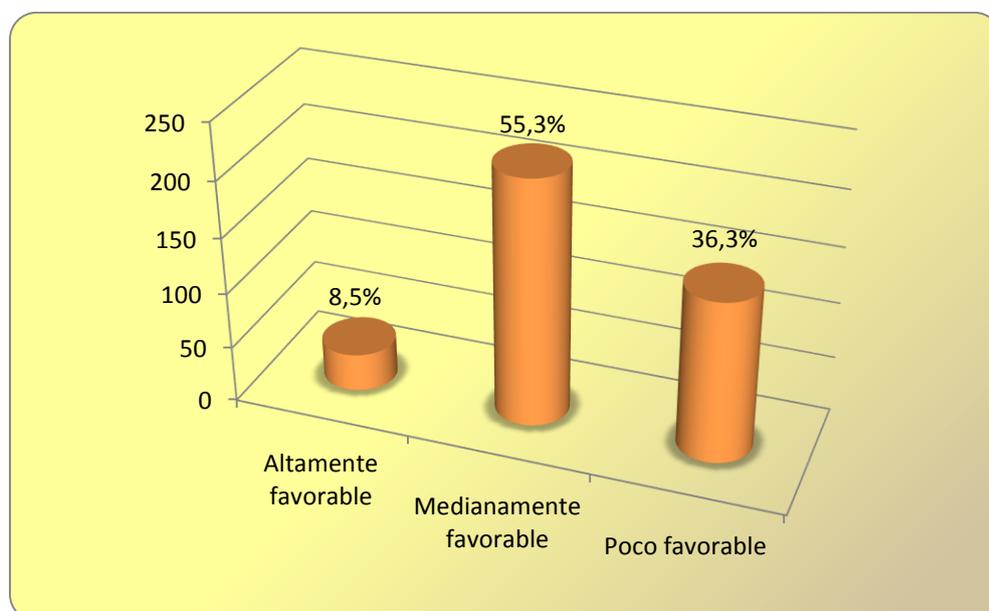


Figura 12. Distribución de los porcentajes en la dimensión: Evaluación docente de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 13

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Condiciones de trabajo de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	34	8,5%
Medianamente favorable	244	61,0%
Poco favorable	122	30,5%
Total	400	100,0%

En cuanto a la dimensión Condiciones de Trabajo, se aprecia que el 61% de los docentes encuestados respondió que la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se aplicó de manera medianamente favorable; en tanto que el 30,5% señala que se dio de modo poco favorable; y el 8,5%, que ha sido altamente favorable.

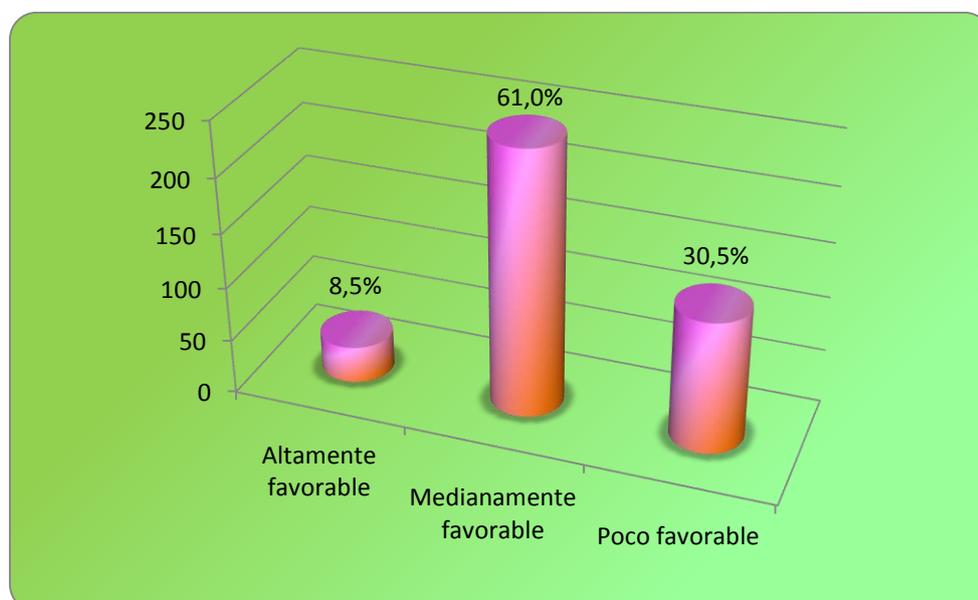


Figura 13. Distribución de los porcentajes en la dimensión: Condiciones de trabajo de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 14

Frecuencias y porcentajes en el total de la variable: Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Altamente favorable	17	4,3%
Medianamente favorable	245	61,3%
Poco favorable	138	34,5%
Total	400	100,0%

En cuanto a la variable Ley de Reforma Magisterial N° 29944, considerada globalmente, se observa que el 61,3% de los docentes encuestados respondió que su aplicación se dio de modo medianamente favorable; mientras que el 34,5% afirma que ha sido poco favorable; y apenas el 4,3%, que fue altamente favorable.

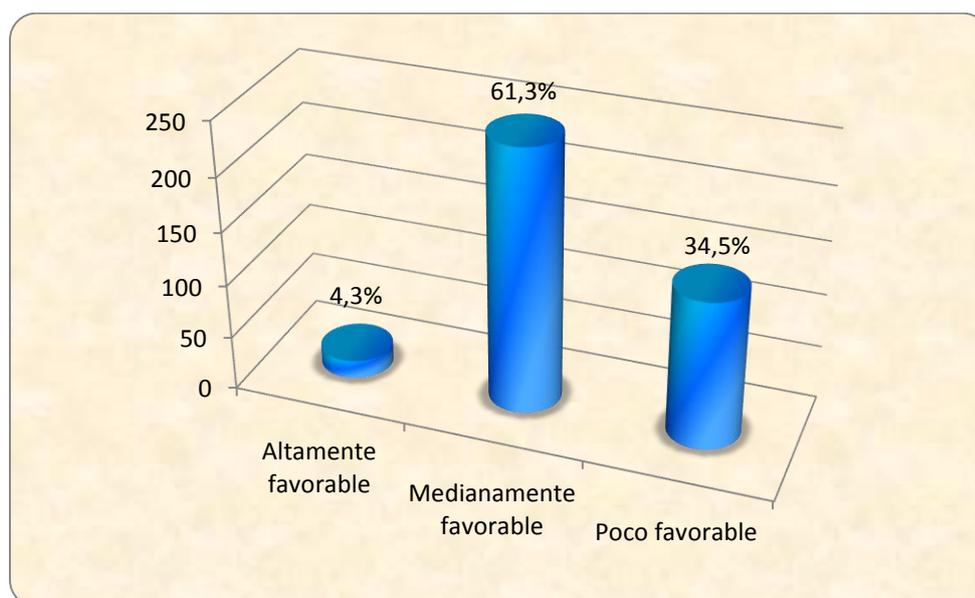


Figura 14. Distribución de los porcentajes en el total de la variable: Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

#### 4.1.3 RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE CALIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021

Tabla 15

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Desarrollo de competencias de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	153	38,3%
Regular	188	47,0%
Deficiente	59	14,8%
Total	400	100,0%

Respecto al indicador Desarrollo de competencias, se aprecia que el 47% de los docentes evaluados afirma que la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 se realizó en un nivel regular de calidad. Asimismo, el 38,3% de los docentes señala que se desarrolló en un buen nivel; y el 14,8%, que se efectuó en un nivel deficiente de calidad.

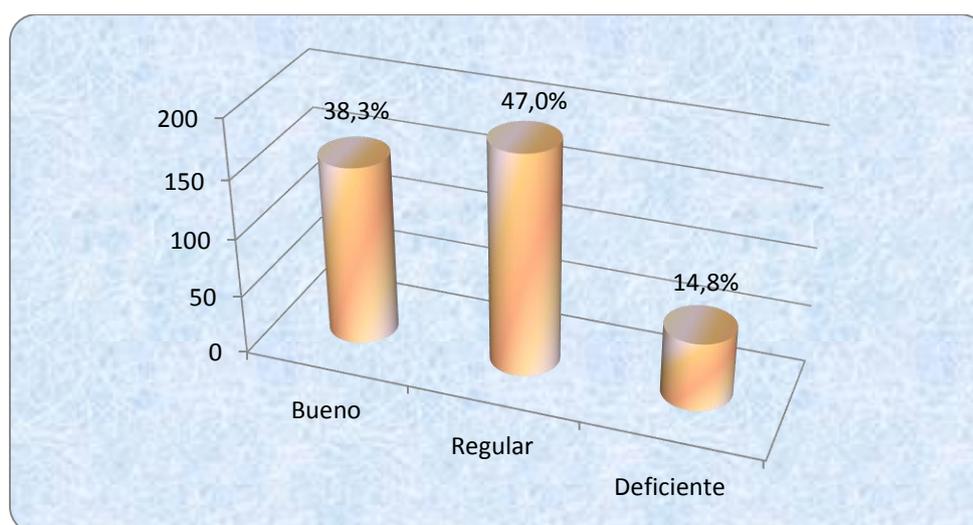


Figura 15. Distribución de los porcentajes en el indicador: Desarrollo de competencias de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 16

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Desarrollo cultural, productivo y regional de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	169	42,3%
Regular	120	30,0%
Deficiente	111	27,8%
Total	400	100,0%

Con relación al indicador Desarrollo cultural, productivo y regional, se aprecia que el 42,3% de los docentes evaluados afirma que la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 se realizó en un buen nivel de calidad. Asimismo, el 30% de la muestra de docentes señala que se desarrolló en un nivel regular; y el 27,8%, que se efectuó en un nivel deficiente de calidad.

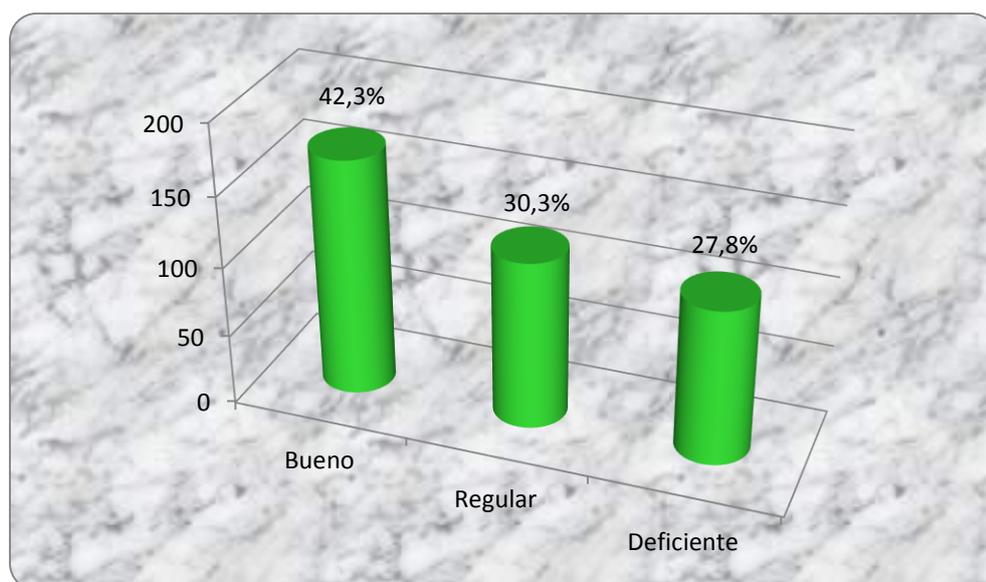


Figura 16. Distribución de los porcentajes en el indicador: Desarrollo cultural, productivo y regional de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 17

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Acreditación y certificación de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	237	59,3%
Regular	104	26,0%
Deficiente	59	14,8%
Total	400	100,0%

Respecto al indicador Acreditación y certificación, se observa que el 59,3% de los docentes evaluados afirma que la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 se realizó en un buen nivel de calidad. Asimismo, el 26% de la muestra de docentes señala que se desarrolló en un nivel regular; y el 14,8%, que se efectuó en un nivel deficiente de calidad.

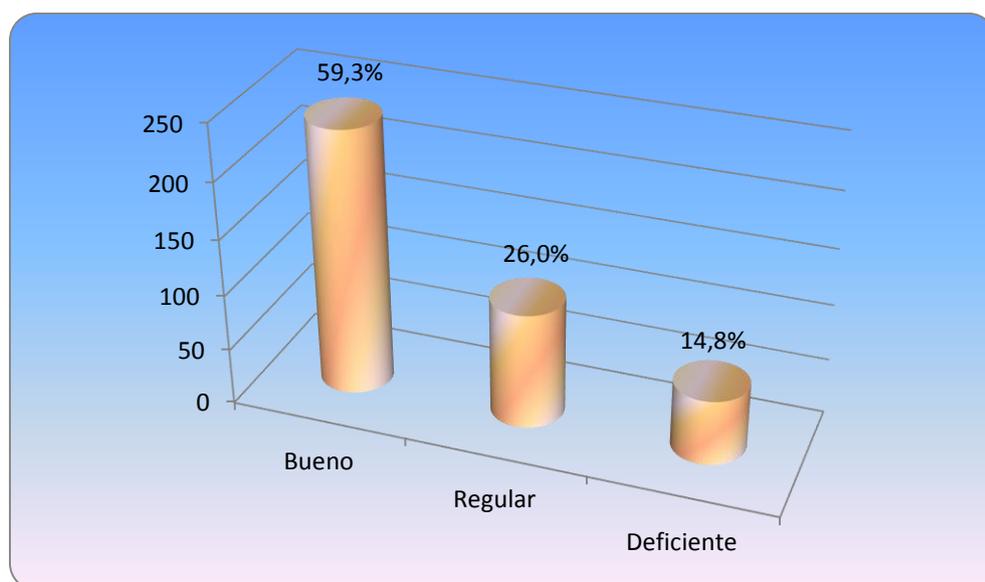


Figura 17. Distribución de los porcentajes en el indicador: Acreditación y certificación de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 18

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Clima institucional de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	210	52,5%
Regular	156	39,0%
Deficiente	34	8,5%
Total	400	100,0%

Con referencia al indicador Clima institucional, se puede observar que el 52,5% de los docentes evaluados afirma que la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 se desarrolló en un buen nivel de calidad. Asimismo, el 39% de la muestra de docentes señala que se realizó en un nivel regular de calidad; y apenas un 8,5%, que se ejecutó en un nivel deficiente.

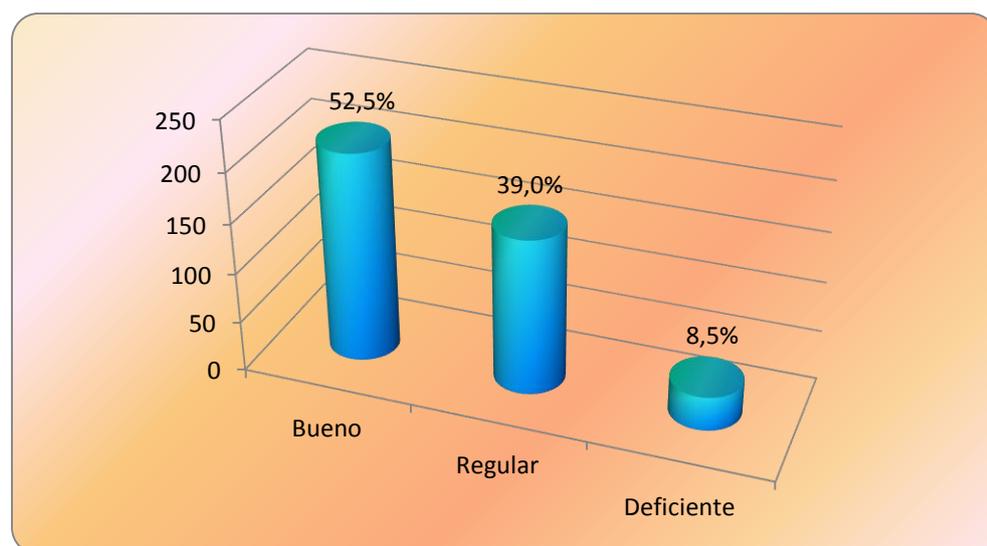


Figura 18. Distribución de los porcentajes en el indicador: Clima institucional de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 19

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Investigación acción de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	27	6,8%
Regular	146	36,5%
Deficiente	227	56,8%
Total	400	100,0%

Con relación al indicador Investigación acción, se aprecia que el 56,8% de los docentes evaluados califica la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 con nivel de calidad deficiente. En menor proporción, el 36,5% de la muestra de docentes señala que se desarrolló en un nivel regular; y solo el 6,8%, que se efectuó en un buen nivel de calidad.

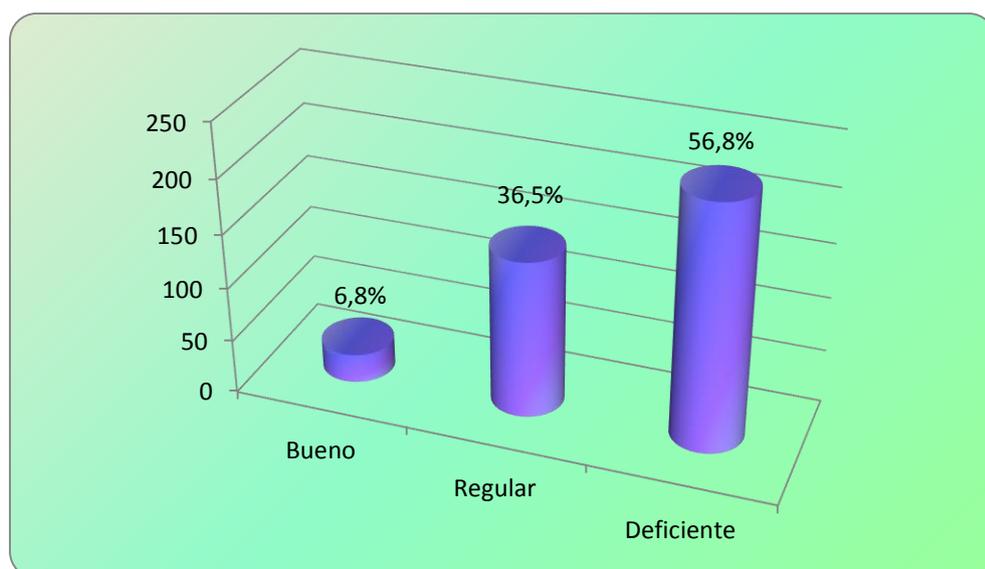


Figura 19. Distribución de los porcentajes en el indicador: Investigación acción de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 20

Frecuencias y porcentajes en el indicador: Innovación pedagógica de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	55	13,8%
Regular	210	52,5%
Deficiente	135	33,8%
Total	400	100,0%

En cuanto al indicador Innovación pedagógica, se observa que el 52,5% de los docentes evaluados afirma que la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 se realizó en un nivel regular de calidad. Asimismo, el 33,8% de la muestra de docentes señala que se ejecutó en un nivel deficiente; y el 13,8%, que se desarrolló en un buen nivel de calidad.

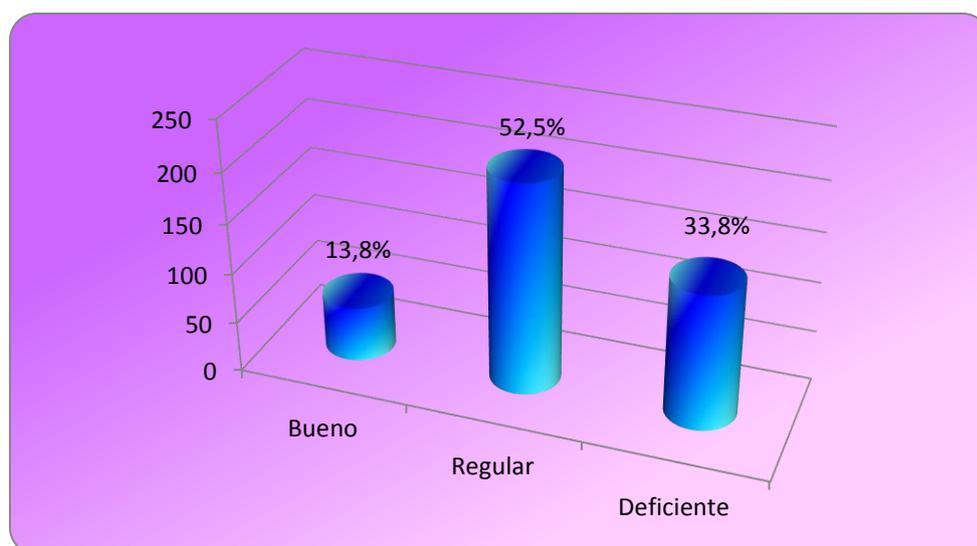


Figura 20. Distribución de los porcentajes en el indicador: Innovación pedagógica de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 21

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Gestión pedagógica de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	150	37,5%
Regular	205	51,2%
Deficiente	45	11,3%
Total	400	100,0%

Con relación a la dimensión Gestión pedagógica, se aprecia que el 51,2% de los docentes evaluados afirma que la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 se realizó en un nivel regular de calidad. En menor proporción, el 37,5% de la muestra de docentes señala que se desarrolló en un buen nivel; y el 11,3%, que se efectuó en un nivel deficiente de calidad.

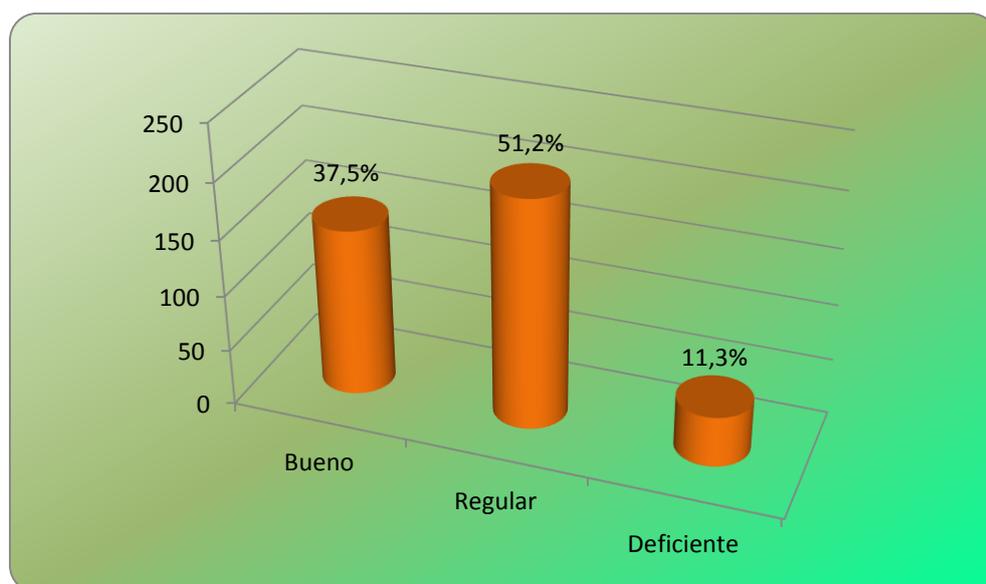


Figura 21. Distribución de los porcentajes en la dimensión: Gestión pedagógica de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 22

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Gestión institucional de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	255	63,7%
Regular	124	31,0%
Deficiente	21	5,3%
Total	400	100,0%

Respecto a la dimensión Gestión institucional, se aprecia que el 63,7% de los docentes evaluados refiere que la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 se realizó en un buen nivel de calidad. Asimismo, el 31% de la muestra de docentes señala que se desarrolló en un nivel regular; y el 5,3%, que se ejecutó en un nivel deficiente de calidad.

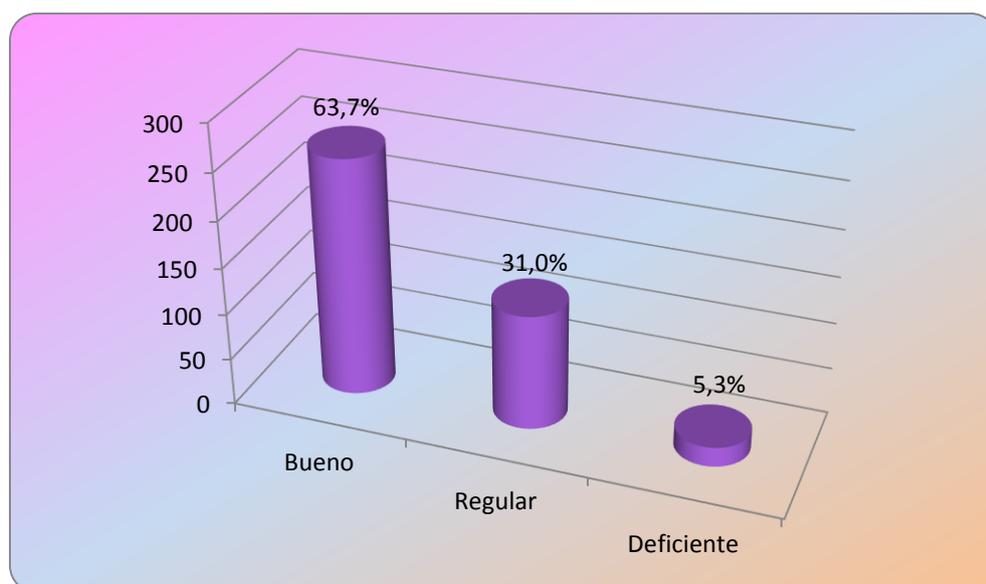


Figura 22. Distribución de los porcentajes en la dimensión: Gestión institucional de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 23

Frecuencias y porcentajes en la dimensión: Gestión de investigación de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	28	7,0%
Regular	222	55,5%
Deficiente	150	37,5%
Total	400	100,0%

Con relación a la dimensión Gestión de investigación, se puede observar que el 55,5% de los docentes evaluados manifiesta que la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 se realizó en un nivel regular de calidad. Asimismo, el 37,5% de la muestra de docentes señala que se desarrolló en un nivel deficiente; y únicamente el 7%, que se efectuó en un buen nivel de calidad.

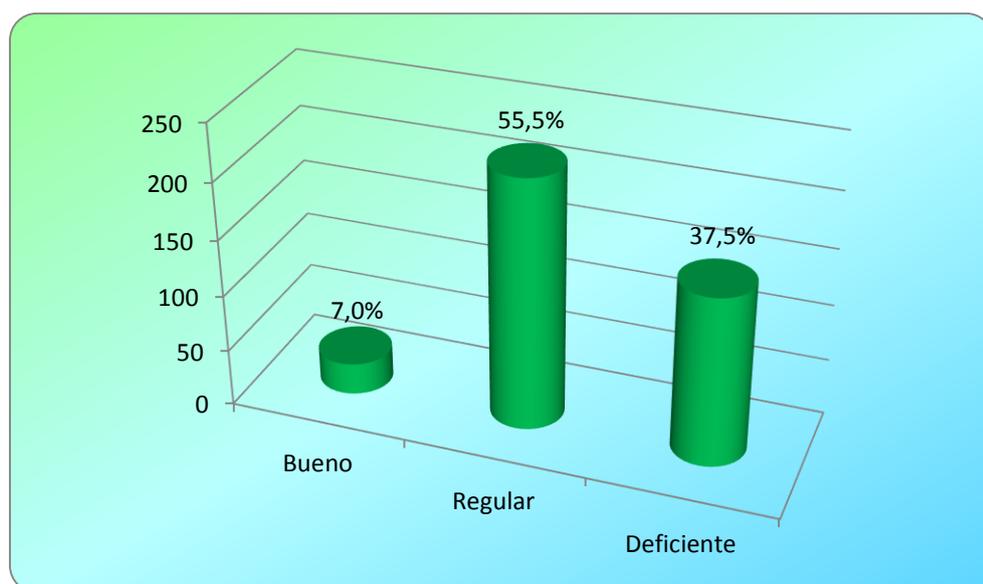


Figura 23. Distribución de los porcentajes en la dimensión: Gestión de la investigación de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

Tabla 24

Frecuencias y porcentajes en el total de la variable: Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	53	13,3%
Regular	311	77,8%
Deficiente	36	9,0%
Total	400	100,0%

Referente a la variable Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, estimada globalmente, se observa que el 77,8% de los docentes evaluados afirma que se realizó en un nivel regular de calidad. Asimismo, el 13,3% de la muestra de docentes señala que se desarrolló en un buen nivel; y apenas el 9%, que se cumplió en un nivel deficiente de calidad.

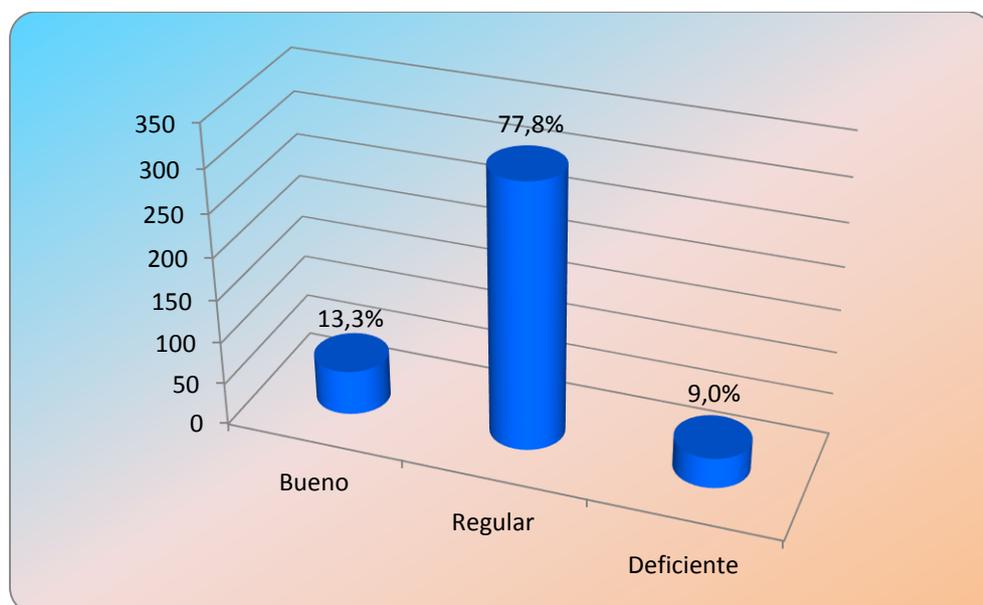


Figura 24. Distribución de los porcentajes en el total de la variable: Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 de la encuesta administrada a la muestra de docentes de Educación Básica Regular

## 4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Se ha utilizado, para la contrastación de las hipótesis general y específicas, la correlación lineal de Pearson como prueba estadística paramétrica, que permite determinar la relación entre las variables de estudio: Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y Gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, de acuerdo a la información brindada por los docentes de Educación Básica Regular de la muestra seleccionada. Asimismo, de manera específica, se empleó dicha prueba estadística para determinar las correlaciones entre cada una de las dimensiones de la variable independiente con cada una de las dimensiones de la variable dependiente de investigación.

### 4.2.1 HIPÓTESIS GENERAL

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

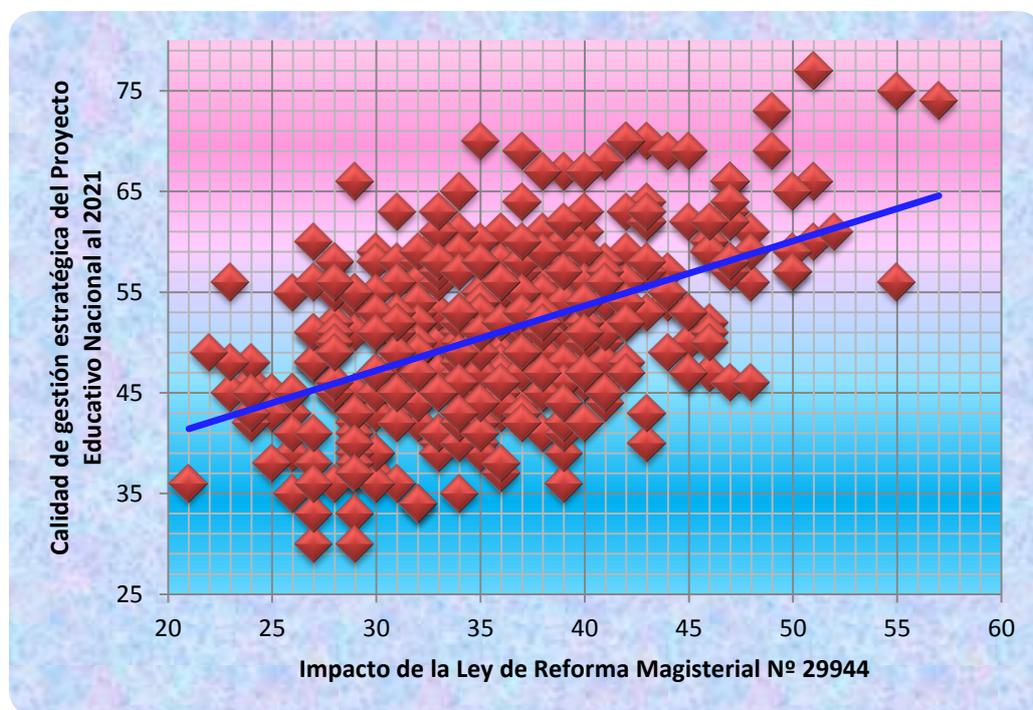
Tabla 25  
Correlaciones entre las variables de estudio Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021

		Calidad de gestión estratégica del PEN al 2021
Impacto de la LRM N° 29944	Correlación de Pearson	<b>0,507(**)</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	400

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$ .

Como se aprecia en la tabla 25, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,507$ ; Sig. = 0,000) entre las variables Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y Gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor bastante moderado, en opinión de Elorza (1987). Este resultado, no obstante, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la LRM N° 29944 se relaciona positivamente con la calidad de la gestión estratégica; es decir, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes sobre el impacto de la LRM N° 29944, mejor será la calidad de gestión estratégica del PEN al 2021.

**Decisión:** Por lo tanto, según los resultados obtenidos, se decide rechazar la hipótesis nula de la hipótesis general de estudio.



*Figura 25.* Diagrama de dispersión entre las variables de estudio Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y Calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021

## 4.2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional 2021.

Tabla 26

Correlaciones entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Capacitación docente, y Calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021

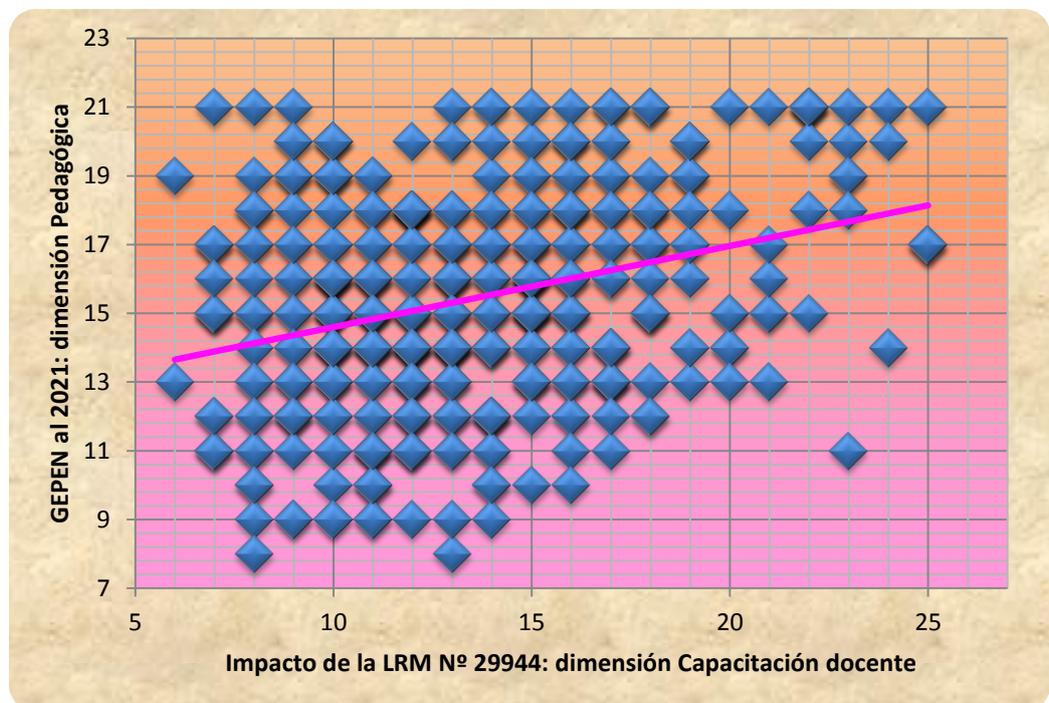
		Calidad de gestión estratégica pedagógica
Dimensión: Capacitación docente	Correlación de Pearson	<b>0,309(**)</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	400

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$ .

Como se aprecia en la tabla 26, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,309$ ; Sig. =  $0,000$ ) entre la dimensión Capacitación docente y la Calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor relativamente débil, en opinión de Elorza (1987). Este resultado, no obstante, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la Ley de la Reforma Magisterial N°

29944, en su dimensión Capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica; es decir, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes sobre el impacto de la LRM N° 29944, en su dimensión Capacitación docente, mejor será la calidad de gestión estratégica pedagógica del PEN al 2021.

**Decisión:** Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula.



*Figura 26.* Diagrama de dispersión entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Capacitación docente, y Calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Tabla 27

Correlaciones entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Capacitación docente, y Calidad de gestión estratégica e institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021

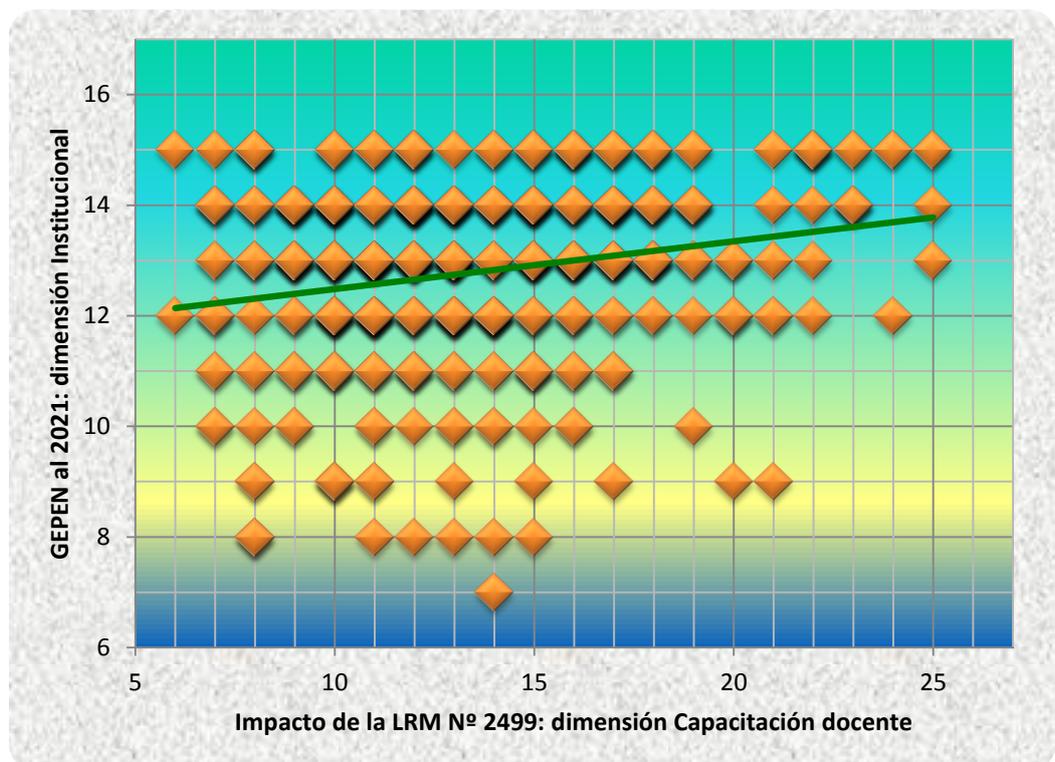
		Calidad de gestión estratégica institucional
Dimensión: Capacitación docente	Correlación de Pearson	<b>0,212(**)</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	400

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$ .

Como se aprecia en la tabla 27, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,212$ ; Sig. = 0,000) entre la dimensión Capacitación docente y la Calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor bastante débil, en opinión de Elorza (1987). Este resultado, no obstante, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión Capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional; es

decir, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes sobre el impacto de la LRM N° 29944, en su dimensión Capacitación docente, mejor será la calidad de gestión estratégica institucional del PEN al 2021.

**Decisión:** En consecuencia, de acuerdo con los resultados obtenidos, se decide rechazar la hipótesis nula.



*Figura 27.* Diagrama de dispersión entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Capacitación docente, y Calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Tabla 28

Correlaciones entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Capacitación docente, y Calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021

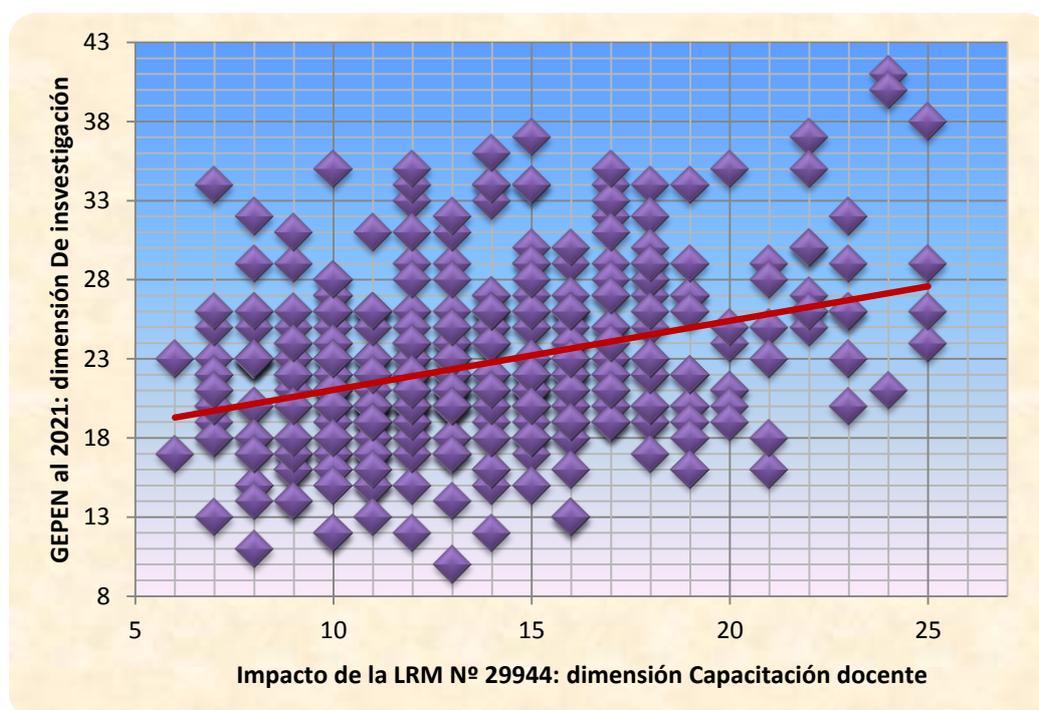
		Calidad de gestión estratégica de investigación
Dimensión: Capacitación docente	Correlación de Pearson	<b>0,342(**)</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	400

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$ .

Como se aprecia en la tabla 28, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,342$ ; Sig. = 0,000) entre la dimensión Capacitación docente y la Calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor relativamente débil, en opinión de Elorza (1987). Este resultado, no obstante, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión Capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de

investigación; en otros términos, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes sobre el impacto de la LRM N° 29944, en su dimensión Capacitación docente, mejor será la gestión estratégica de investigación del PEN al 2021.

**Decisión:** Por lo tanto, según los resultados obtenidos, se decide rechazar la hipótesis nula.



*Figura 28.* Diagrama de dispersión entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Capacitación docente, y Calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021

#### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Tabla 29

Correlaciones entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Evaluación docente, y Calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021

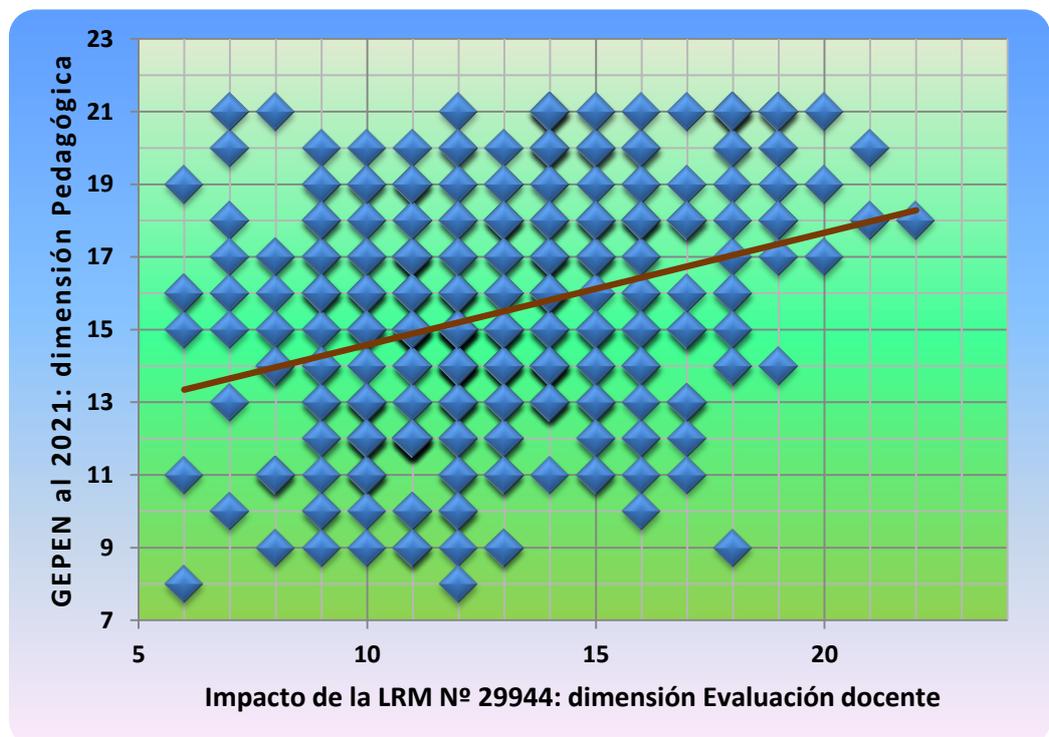
		Calidad de gestión estratégica pedagógica
Dimensión: Evaluación docente	Correlación de Pearson	<b>0,306(**)</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	400

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$ .

Como se aprecia en la tabla 29, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,306$ ; Sig. = 0,000) entre la dimensión Evaluación docente y la Calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor relativamente débil, a decir de Elorza (1987). Este resultado, no obstante, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión Evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica; es

decir, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes acerca del impacto de la LRM N° 29944, en su dimensión Evaluación docente, mejor será la gestión estratégica del PEN al 2021.

**Decisión:** Por consiguiente, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula.



*Figura 29.* Diagrama de dispersión entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Evaluación docente, y Calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Tabla 30

Correlaciones entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Evaluación docente, y Calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021

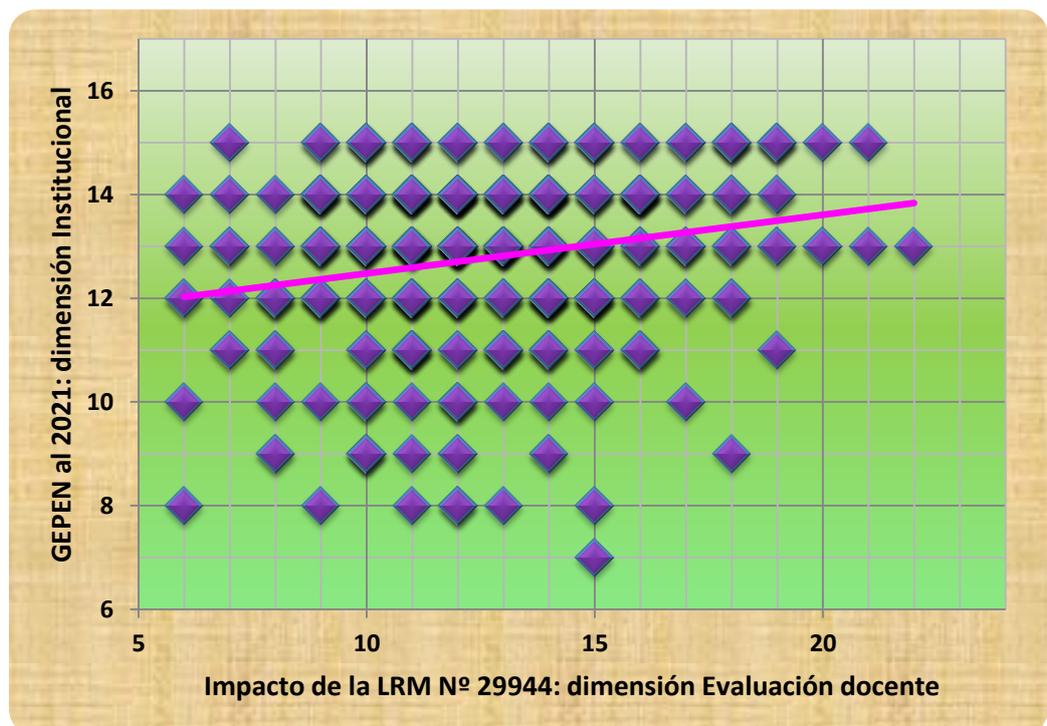
		Calidad de gestión estratégica institucional
Dimensión: Evaluación docente	Correlación de Pearson	<b>0,210(**)</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	400

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$ .

Como se aprecia en la tabla 30, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,210$ ; Sig. =  $0,000$ ) entre la dimensión Evaluación docente y la Calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor relativamente débil, en opinión de Elorza (1987). Este resultado, no obstante, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión Evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional; en

otras palabras, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes sobre el impacto de la LRM N° 29944, en su dimensión Evaluación docente, mejor será la calidad de gestión estratégica institucional del PEN al 2021.

**Decisión:** Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula.



*Figura 30.* Diagrama de dispersión entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Evaluación docente, y Calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 6

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Tabla 31

Correlaciones entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Evaluación docente, y Calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021

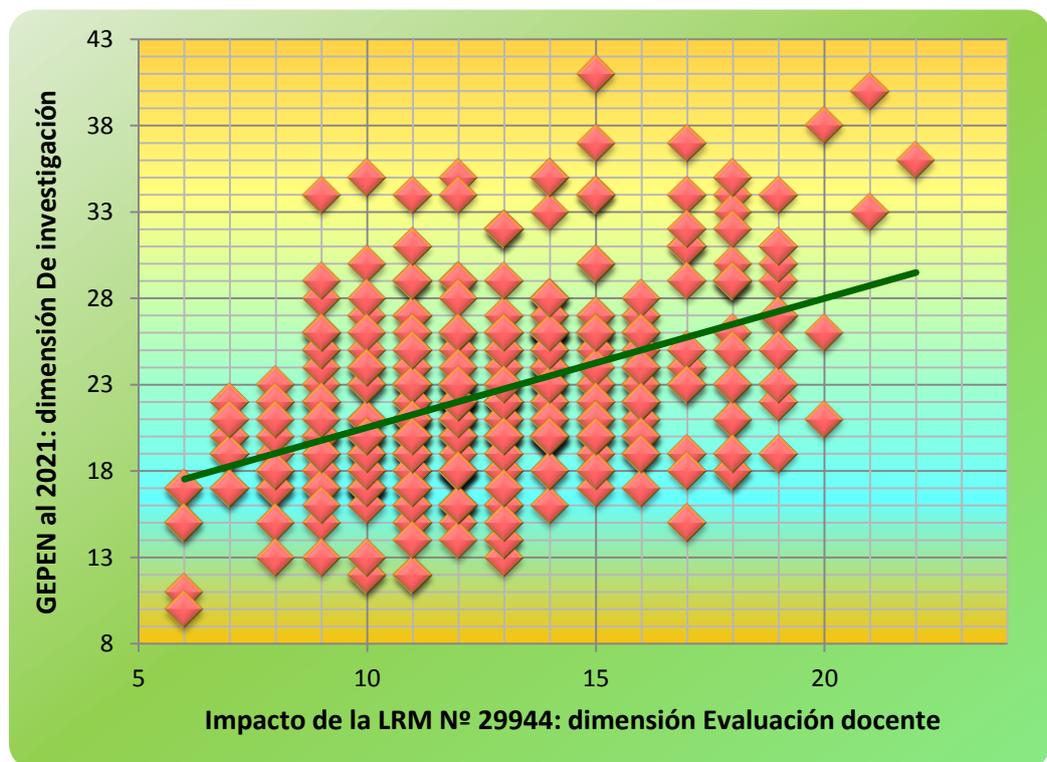
		Calidad de gestión estratégica de investigación
Dimensión: Evaluación docente	Correlación de Pearson	<b>0,444(**)</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	400

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$ .

Como se aprecia en la tabla 31, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,444$ ; Sig. = 0,000) entre la dimensión Evaluación docente y la Calidad de gestión de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor relativamente moderado, en opinión de Elorza (1987). Este resultado, no obstante, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión Evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de

investigación; es decir, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes sobre la aplicación de la LRM N° 29944, en su dimensión Evaluación docente, mejor será la calidad de gestión estratégica de investigación del PEN al 2021.

**Decisión:** Por ende, al haber obtenido un resultado significativo, se decide rechazar la hipótesis nula.



*Figura 31.* Diagrama de dispersión entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Evaluación docente, y Calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 7

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Tabla 32

Correlaciones entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Condiciones de trabajo, y Calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021

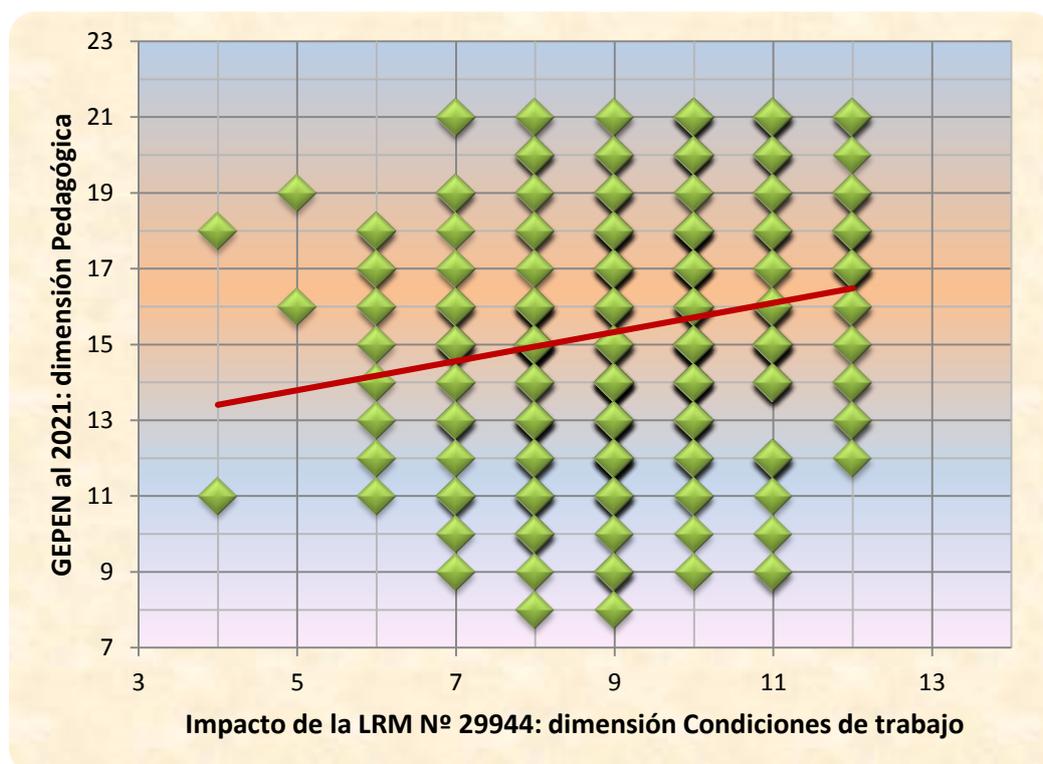
		Calidad de gestión estratégica pedagógica
Dimensión Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	<b>0,196(**)</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	400

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$ .

Como se observa en la tabla 32, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,196$ ; Sig. =  $0,000$ ) entre la dimensión Condiciones de trabajo y la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor bastante débil, en opinión de Elorza (1987). Este resultado, no obstante, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión Condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica; es

decir, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes sobre el impacto de la LRM N° 29944, en su dimensión Condiciones de trabajo, mejor será la gestión estratégica pedagógica del PEN al 2021.

**Decisión:** Por consiguiente, en base a los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula.



*Figura 32.* Diagrama de dispersión entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Condiciones de trabajo, y Calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 8

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Tabla 33

Correlaciones entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Condiciones de trabajo, y Calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021

		Calidad de gestión estratégica institucional
Dimensión Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	<b>0,199(**)</b>
	Sig. (unilateral)	0,000
	N	400

\*\* Significativo al nivel de  $p < 0,01$ .

Como se aprecia en la tabla 33, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,199$ ; Sig. =  $0,000$ ) entre la dimensión Condiciones de trabajo y la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor relativamente débil, en opinión de Elorza (1987). Este resultado, sin embargo, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,01$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión Condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional; en

otros términos, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes sobre el impacto de la LRM N° 29944, en su dimensión Condiciones de trabajo, mejor será la calidad de gestión estratégica del PEN al 2021.

**Decisión:** En consecuencia, de acuerdo con los resultados obtenidos, se decide rechazar la hipótesis nula.

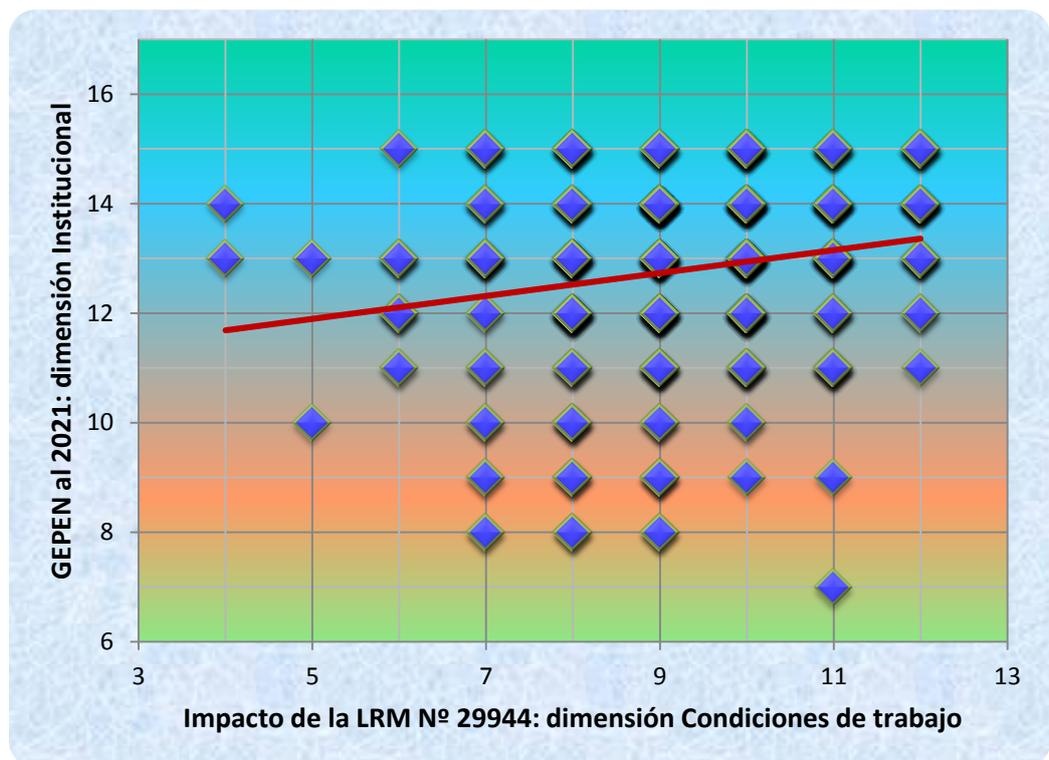


Figura 33. Diagrama de dispersión entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Condiciones de trabajo, y Calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 9

**H:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

**H<sub>0</sub>:** El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, no se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Tabla 34

Correlaciones entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Condiciones de trabajo, y Calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021

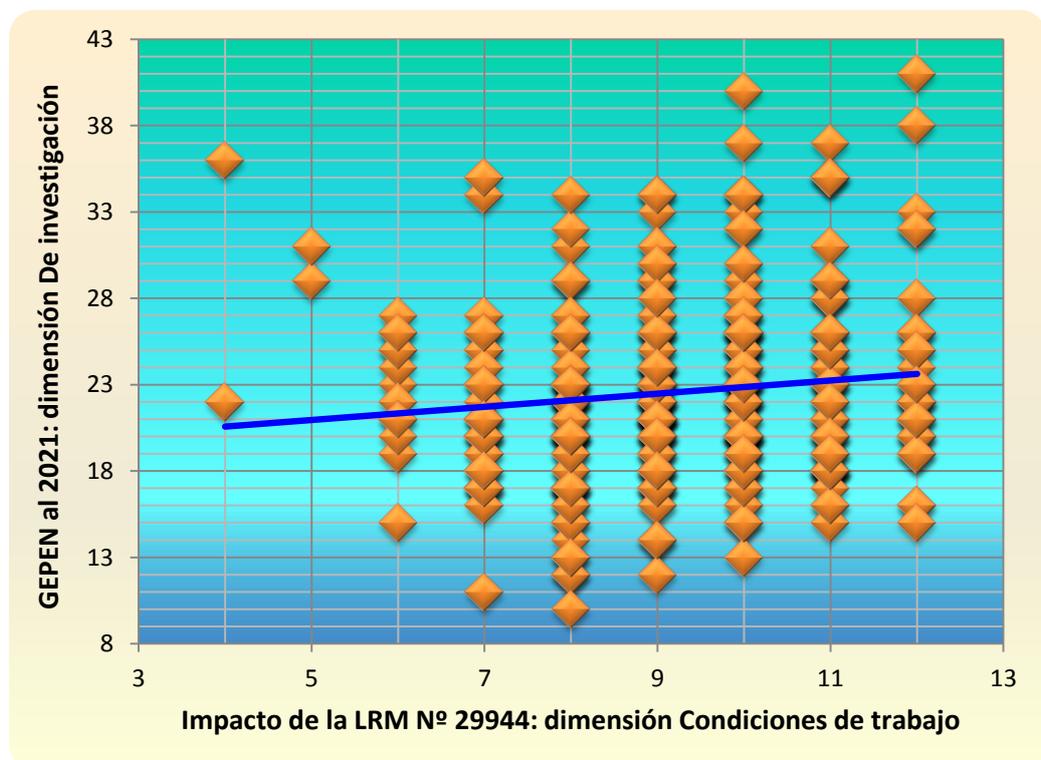
		Calidad de gestión estratégica de investigación
Dimensión Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	<b>0,117(*)</b>
	Sig. (unilateral)	0,019
	N	400

\* Significativo al nivel de  $p < 0,05$ .

Como puede observarse en la tabla 34, el coeficiente de correlación obtenido ( $r = 0,117$ ; Sig. = 0,000) entre la dimensión Condiciones de trabajo y la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021, es un valor bastante débil, en opinión de Elorza (1987). Este resultado, no obstante, es estadísticamente significativo para el nivel de  $p < 0,05$ . Asimismo, este resultado es indicador de que el impacto de la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión Condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión

estratégica de investigación; es decir, mientras más favorable sea la respuesta que brindan los docentes acerca del impacto de la LRM N° 29944, en su dimensión Condiciones de trabajo, mejor será la calidad de gestión estratégica de investigación del PEN al 2021.

**Decisión:** Por consiguiente, al haber obtenido un resultado significativo, se rechaza la hipótesis nula.



*Figura 34.* Diagrama de dispersión entre Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, dimensión Condiciones de trabajo, y Calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Discusión de resultados**

Los resultados detectados con la prueba de correlación lineal de Pearson indican que, en efecto, de acuerdo a las apreciaciones brindadas por los docentes de EBR encuestados en cada una de las UGELs de Lima Metropolitana, la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, que entró en vigencia en el 2013, está teniendo un impacto favorable en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

De manera específica, los resultados también correlaciones significativa entre cada una de las dimensiones de la variable Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, con cada una de las dimensiones de la variable calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021. Sin embargo, se puede observar que en la contrastación de algunas de las hipótesis específicas se ha encontrado correlaciones bastante débiles, como sucede, por ejemplo, entre las dimensiones siguientes: Entre capacitación docente y gestión institucional ( $r = 0,212$ ); entre evaluación docente y gestión institucional ( $r = 0,210$ ); entre condiciones de trabajo y gestión pedagógica ( $r = 0,196$ ); entre condiciones de trabajo y gestión institucional ( $r = 0,199$ ); y entre condiciones de trabajo y gestión de investigación ( $r = 0,117$ ). Parece ser que estas bajas correlaciones entre la dimensión condiciones de trabajo con cada una de las dimensiones de calidad de gestión estratégica, pueden deberse a que el tema de los

ascensos por escalas y de las remuneraciones se encuentran en pleno proceso de implementación, que, no obstante, está siguiendo un lento camino, en comparación con otros indicadores de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, que se están cumpliendo de manera más eficaz. Esta lentitud en el reconocimiento de los ascensos y, sobre todo, de las remuneraciones ha generado un malestar en los docentes de la Educación Básica Regular, a tal punto que para el mes de abril de este año se ha programado una huelga general indefinida, con el fin de radicalizar sus medidas de protesta por la destitución de 9 mil y 500 docentes que no contaban con título académico ni pedagógico; y también con el propósito de reclamar un incremento de salarios de los maestros, quienes actualmente ganan mil nuevos soles, cuando consideran que lo digno sería tener el sueldo de dos mil 200 nuevos soles.

Como se sabe, la Ley de la Carrera Pública Magisterial impulsó, desde un inicio, la meritocracia; al ser derogada dicha ley, entra en vigencia la nueva Ley de Reforma Magisterial N° 29944, de cuya repercusión se ocupa este estudio, y que continúa el Impulso de la capacitación docente en áreas de especialidad y estrategias didácticas. Igualmente, con esta ley, la evaluación docente considera la meritocracia por desempeño dejando de lado el tiempo de servicio, así como en las condiciones de trabajo las remuneraciones se dan por escalas que se alcanzan por concurso público. Estos indicadores impactaron, pues, en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021, en la cual la gestión en su dimensión pedagógica permite el desarrollo de competencias, el desarrollo cultural, productivo, regional. Asimismo, en la gestión institucional se da predominio a la acreditación y certificación, así como se impulsa el clima institucional que genera oportunidades de aprendizaje, porque cuando el clima es cordial la razón de éxito en el logro de lo planificado se hace factible. Y luego, en la gestión de investigación se ha impulsado, y se incentiva la investigación acción, del mismo modo que las innovaciones pedagógicas en el centro laboral; eso permite a los maestros proponer iniciativas en bien del logro de los aprendizajes.

El impacto de la Reforma Magisterial en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021 ha generado acciones diversas como la implementación de las Instituciones Educativas Emblemáticas, las cuales han sido renovadas y equipadas con tecnología de punta, facilitando los procesos de enseñanza aprendizaje, fomentando el clima institucional amigable, inclusivo, integrador y estimulante, además de haberse creado instituciones con jornadas completas y replicado modelos del Colegio Mayor Señor Presidente en varias regiones del país.

Si se mantiene el incremento de las capacitaciones por áreas y en estrategias didácticas entonces se incrementará el logro de aprendizaje. Asimismo, si se sigue evaluando la meritocracia por desempeños, entonces se incrementará también la calidad en gestión de investigación.

Al respecto, González (2000) señala que uno de los factores específicos que están contribuyendo al creciente énfasis sobre la calidad en la educación hace referencia a la conversión de la calidad en *una exigencia de la sociedad actual*. Cuando se habla de calidad, la amplia gama y altos niveles de calidad de productos y servicios que presentan los países desarrollados hacen aumentar las exigencias de los ciudadanos e incrementan, por lo tanto, su espíritu crítico hacia el rendimiento de baja calidad. De este espíritu de exigencias también se ha hecho partícipe la educación.

Cabe mencionar que, a nivel nacional, se ha realizado una diversidad de acciones en torno a cumplir las políticas educativas que den cumplimiento a la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021. En este accionar las Instituciones Educativas consideradas Emblemáticas, por tener más de 50 años de creación, han sido totalmente renovadas y equipadas con tecnología de punta, facilitando los procesos de enseñanza aprendizaje, elevando, en consecuencia, la autoestima de los alumnos y docentes, y cumpliendo así con las políticas del objetivo N° 02 del PEN al 2021: Estudiantes e Instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad, y con la política 7: Transformar las prácticas pedagógicas en la

educación básica, política que busca transformar el rol del docente en el aula, fomentando el clima institucional con matices amigables, integradores y estimulantes, lo cual constituye una tarea fundamental que impulsa de manera sostenida los procesos de cambio institucional, con lo que se estaría articulando la educación básica con la educación superior.

## **5.2 Conclusiones**

1.- En términos generales, los resultados indican que el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

2.- El impacto de La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

3.- El impacto de La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

4.- El impacto de La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: capacitación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

5.- El impacto de La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

6.- El impacto de La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

7.- El impacto de La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: evaluación docente, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

8.- El impacto de La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica pedagógica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

9.- El impacto de La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica institucional del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

10.- El impacto de La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: condiciones de trabajo, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica de investigación del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

## **5.2 Recomendaciones**

1.- Replicar este estudio en segmentos poblacionales de docentes de instituciones educativas de regiones de las zonas litoral y altoandina, así como de las regiones tropicales, a fin de calibrar el impacto que está teniendo a nivel nacional la aplicación de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944.

2.- Realizar en las UGELs de Lima Metropolitana un seguimiento del cumplimiento de las políticas estipuladas por la citada Ley, para garantizar su eficacia en la calidad de gestión estratégica del PEN al 2021.

3.- Implementar un sistema de evaluación sostenido que permita alcanzar la última escala y duplicar sus remuneraciones en tiempos señalados por la LRM, generando mejores condiciones de trabajo.

4.- Implementar las capacitaciones a través de Universidades acreditadas y de prestigio, que garanticen confianza para los procesos de evaluación aplicados al docente.

5.-Implementar capacitaciones por especialidades y en estrategias didácticas que permitan el logro de aprendizajes fundamentales, competencias y capacidades en los discentes.

6.-El MED debe financiar los trabajos de investigación acción y las propuestas de innovación presentadas por los maestros, para garantizar soluciones a la problemática educativa a corto plazo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas

Alvarado, O. (2007). *Gestión Educativa, Enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima.

Alzamora, M. (2007). *Introducción a la Ciencia del Derecho*. Lima: Liborio Estrada.

Benis, W. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. San Francisco, Estados Unidos: Paidós.

Bernillon, A. y Cerrutti, O. (1989). *Implantar y Gestionar la Calidad Total*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Chandler, J. (2000). *Estrategia y Desarrollo Organizativo*. México: Lectus.

Carrasco, S. (2009). *Gestión de Calidad y Formación Profesional*. Lima: San Marcos E.I.R.L.

CEPAL / Organización Iberoamericana de Juventud (OIJ) (2007). *La juventud en Iberoamérica. Un modelo para armar*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Cepeda (2009). *Perfiles profesionales, acreditación, certificación e investigación*. Lima: Derrama Magisterial.

Coleman, J. (1966). *Equality of Educational Opportunity*. Washington DC: US Government Printing Office.

Delgado, C. (2005). *Ensayo sobre el arribismo en el Perú*. Lima: Campodónico.

Devalle, A. y Vega, V. (1995). *La capacitación docente: ¿una práctica sin evaluación?* Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Díaz, V. R. (2009). *Pensamiento Pedagógico de Haya*. Lima: Cecosami.

Druker, P. (2007). *Desafíos de la administración en el siglo XXI*. España: Sudamericana.

Esteve, J. M. (2009). *La profesión docente ante los desafíos de la sociedad del conocimiento*. Madrid: OEI.

Farro Custodio, F. (2001). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima: UDEGRAF S.A.

Fred, D. (2006). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.

Gento, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.

Gonzales, T. (2000). *Evaluación y Gestión de la Calidad Educativa. Un Enfoque metodológico*. Málaga: Aljibe.

Juran, J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Díaz de Santos.

La Serna, J. C. (2002). *Evaluando la Gestión Educativa Institucional*. Lima: Universidad de Lima.

Ley N° 24029 y su Reglamento D.S. N° 31-85-ED (1987). Lima – Perú.

Ley de la Carrera Pública Magisterial N° 29066 modifica la Ley del Profesorado en lo referido a CPM (2007). Lima – Perú.

Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su Reglamento N° 004-2013-ED (2013). Lima – Perú.

López, F. (2004). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.

Marticorena, B. (2009). *Nuevos retos de la formación docente*. Lima: Derrama Magisterial.

Martin, M. y Rouhiainen, P. (2002). *Estudios de casos sobre acreditación en Colombia, Hungría, India, Filipinas y Estados Unidos: tan similares, pero tan diferentes*. Cartagena. Consejo Nacional de Acreditación de Colombia.

Martin, E. (2009). *Currículum y evaluación estandarizada: colaboración o tensión*. Madrid: OEI.

Matus, C. (2006). *Política y plan*. Caracas: Pública.

Novoa A. (2009). Profesores: ¿el futuro aún tardara mucho tiempo? En C. Velaz de Medrano y D. Vaillant (coords.). *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. Madrid.

OEI (2008). *Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los bicentenarios*. Madrid. OEI.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2010). *Metas Educativas al 2021*. Madrid, España.

- Paidós, M. (1997). *Cuestiones de educación*. Buenos Aires: Paidós.
- Plaza, I., Medrano, C., Posa, A. (2010). *Calidad en actividades de I+D+i. Aplicación en el sector TIC*. Madrid: RC Libros.
- Porter, M. (2000). *Ventajas competitivas*. México DF: McGraw-Hill.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD (2001). *Informe de desarrollo humano mundial. Making New technologies work for human development*. Nueva York.
- Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú (2007). Lima, Perú.
- Ravela, P. (2009). *La evaluación del desempeño docente para el desarrollo de las competencias profesionales*. Costa Rica.
- Salcedo, J. et al. (2009). *La revolución de la esperanza*. Bogotá, Colombia: Andes.
- Santos, M.A. (1991). *Estrategias para la evaluación interna de los centros educativos*.
- Stoner, J. y Freeman Jr., A. (2003). *Administración*. México DF: Prentice-Hall Internacional.
- Trucco, D. (2005). *Aprendizajes sobre la calidad de la educación. Desarrollo humano*. Santiago de Chile.
- UNESCO / Oficina Regional de Educación para América latina y el Caribe OREALC (2000). *Primer estudio internacional comparativo en lenguaje, matemática y factores asociados, para alumnos del tercer y cuarto grado de la educación básica. Segundo informe*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.

Van De Bergue, W. (2001). *Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Interpretación y orientaciones desde una perspectiva europea*. Alemania- Luxemburgo: CEDEFOP.

Wilensky, C. (1999). *Planeamiento Estratégico*. México DF: McGraw-Hill.

## **Tesis**

Alcántara, C. (2013). *Gestión estratégica y competitividad en servicios industriales de la Marina S.A.* Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Bocanegra, C. (2012). *Modelo estratégico de gestión y optimización del proceso de contrataciones y adquisiciones en el comando logístico del ejército del Perú*. Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Brito, C. (2013). *La capacitación curricular por competencias y su impacto en el desempeño docente de la facultad de educación de la universidad nacional Santiago Antúnez de Mayolo*. Tesis para optar el Grado de Magister en Investigación y Docencia Universitaria. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima. Perú.

Cabanillas, M. (2012). *Políticas de gestión para mejorar la calidad de la educación*. Tesis para optar el Grado de Doctora en Educación. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Caldas, M. (2013). *La cultura organizacional y su relación con la gestión administrativa en el Centro Técnico Productivo Promae Magdalena – Ugel 03* para optar el Grado de Magíster en Gestión Educativa. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Chang Loo Kung, J. (2013). *El planeamiento estratégico como instrumento en la eficacia de la gestión administrativa de la Sociedad Bíblica Peruana*

A.C. Tesis para optar el Grado de Maestría en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Chombo, J. (2013). *Efectos del clima organizacional en la calidad del servicio de salud en Pacífico Seguros - Lima Metropolitana*. Tesis para optar el Grado de Magíster en Gerencia Social y Recursos Humanos. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Fernández, E. (2008). *Propuesta de mejoramiento del desempeño y satisfacción laboral del personal no docente de la Facultad de Administración de la UNFV*. Tesis para optar el grado de Maestro en Administración. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú.

Herrera, M. (2013). *Gestión estratégica para optimizar el desarrollo organizacional del Ministerio de Defensa del Perú*. Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Jara, H. (2009). *Dirección Estratégica y Saneamiento de empresas*. Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Llanos, Y. (2013). *Desarrollo de la Gestión Estratégica Universitaria y el Nivel de Posicionamiento del Administrador en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión*. Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Pilares, N. (2013). *Inteligencia emocional de los docentes y su relación con su desempeño en el aula de clase en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac*. Tesis para optar el Grado de Maestría en Investigación y Docencia Universitaria. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Zárate, G. (2013). *La gestión académico-administrativa y el desarrollo de la Facultad de Tecnología de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, periodo 2004 - 2006*. Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Zhiyuan, L. (2014). *Importancia de la gestión en la calidad educativa – I.E. “Rosa de Santa María” – Breña*. Tesis para optar el Grado de Maestría en Investigación y Docencia Universitaria. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

### **Referencias hemerográficas**

Cadreja, J. (2000). Calidad futura: ¿Total o nada? *Fórum Calidad*, N° 113, 63-65.

Cobo, J. (1995). El reto de la calidad en educación. Propuesta de un modelo sistémico. *Revista de Educación*, 308, 353-373.

De Miguel, M. (1997). La evaluación de los centros educativos. Una aproximación a un enfoque sistémico. *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 15, N° 2, 214.

Dreyfus P., Ahire S. & Ebrahimpour M. (2004). The Impact of Just-In Time Implementation and ISO 9000 Certification on Total Quality Management. *IEEE Transaction Engineering Management*, Vol. 51, N° 2.

Marchesi, A. (2010). Estrategias para el cambio educativo. *Revista del Pensamiento Latinoamericano*. Madrid.

Municio, P. (1995). Calidad total y reingeniería de procesos. *Revista Organización y Gestión Educativa*, N°3. 175. Madrid: Fórum Europeo de Administradores de la Educación / Escuela Española.

Sanjay I. & Ravichandran T. (2001). An Innovation Diffusion Model of TQM Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 48, 445-464.

Wiklund H. & Woklund P. S. (1999). A collaboration concept for TQM implementation in small and medium sized enterprises. *International Journal of Applied Quality Management*, Vol. 2, N° 1, 101-115.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO: IMPACTO DE LA LEY DE REFORMA MAGISTERIAL N° 29944 EN LA CALIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE 1	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿De qué manera el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 se relaciona con la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021?	Establecer la relación que guarda el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 con la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.	<b>H<sub>G</sub>:</b> El impacto de la ley de Reforma Magisterial N° 29944 se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.	<b>Variable independiente:</b>  Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Área de especialidad</li> <li>➤ Estrategias didácticas</li> <li>➤ Meritocracia por desempeño</li> <li>➤ Tiempo de servicio</li> <li>➤ Ascensos</li> <li>➤ Remuneraciones</li> </ul>	<b>Población:</b> Constituida por los docentes estatales nombrados de los niveles inicial, primaria y secundaria, que son en total 50 763.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de competencias</li> <li>➤ Desarrollo cultural, productivo y regional</li> <li>➤ Acreditación y certificación</li> <li>➤ Clima institucional</li> <li>➤ Investigación acción</li> <li>➤ Innovación pedagógica</li> </ul>	<b>Muestra:</b> 400 docentes de EBR de las 7 UGELs de Lima Metropolitana.
1) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>capacitación docente</b> , con la calidad de gestión estratégica <b>pedagógica</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021?	1) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>capacitación docente</b> , y la calidad de gestión estratégica <b>pedagógica</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.	<b>H<sub>1</sub>:</b> El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>capacitación docente</b> , se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica <b>pedagógica</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.	<b>Variable dependiente:</b>  Gestión estratégica del PEN al 2021		
2) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>capacitación docente</b> , con la calidad de gestión estratégica <b>institucional</b> del	2) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>capacitación docente</b> , y la calidad de	<b>H<sub>2</sub>:</b> El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>capacitación docente</b> , se relaciona positivamente con en la calidad de			<b>Diseño utilizado:</b> El no experimental, descriptivo-correlacional y transversal.

<p>Proyecto Educativo Nacional al 2021?</p> <p>3) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>capacitación docente</b>, con la calidad de gestión estratégica <b>de investigación</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021?</p> <p>4) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>evaluación docente</b>, con la calidad de gestión estratégica <b>pedagógica</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021?</p> <p>5) ¿Qué relación tiene el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>evaluación docente</b>, con la calidad de gestión estratégica <b>institucional</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021?</p> <p>6) ¿Cómo se relaciona el</p>	<p>gestión estratégica <b>institucional</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p>3) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>capacitación docente</b>, y la calidad de gestión estratégica <b>de investigación</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p>4) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>evaluación docente</b>, y la calidad de gestión estratégica <b>pedagógica</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p>5) Establecer la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>evaluación docente</b>, y la calidad de gestión estratégica <b>institucional</b> del Proyecto Educativo Nacional al</p>	<p>gestión estratégica <b>institucional</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p><b>H<sub>3</sub></b>: El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>capacitación docente</b>, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica <b>de investigación</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p><b>H<sub>4</sub></b>: El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>evaluación docente</b>, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica <b>pedagógica</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p><b>H<sub>5</sub></b>: El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>evaluación docente</b>, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica <b>institucional</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p>			<p><b>Técnicas de recolección de datos:</b></p> <p>Se utilizó un cuestionario de 40 ítems para la medición de las dos variables de estudio.</p> <p><b>Paquete estadístico:</b></p> <p>Para el análisis de los datos obtenidos se empleó el software estadístico IBM SPSS vs. 22 en español.</p>
---	--	--	--	--	---

<p>impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>evaluación docente</b>, con la calidad de gestión estratégica <b>de investigación</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021?</p> <p>7) ¿Cómo se relaciona el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>condiciones de trabajo</b>, con la calidad de gestión estratégica <b>pedagógica</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021?</p> <p>8) ¿Cómo se relaciona el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>condiciones de trabajo</b>, con la calidad de gestión estratégica <b>institucional</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021?</p>	<p>2021.</p> <p>6) Establecer la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>evaluación docente</b>, y la calidad de gestión estratégica <b>de investigación</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p>7) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>condiciones de trabajo</b>, y la calidad de gestión estratégica <b>pedagógica</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p>8) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>condiciones de trabajo</b>, y la calidad de gestión estratégica <b>institucional</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p>	<p><b>H<sub>6</sub></b>: El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>evaluación docente</b>, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica <b>de investigación</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p><b>H<sub>7</sub></b>: El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>condiciones de trabajo</b>, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica <b>pedagógica</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p> <p><b>H<sub>8</sub></b>: El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>condiciones de trabajo</b>, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica <b>institucional</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p>			
---	--	---	--	--	--

<p>9) ¿Cómo se relaciona el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>condiciones de trabajo</b>, con la calidad de gestión estratégica <b>de investigación</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021?</p>	<p>9) Determinar la relación que existe entre el impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>condiciones de trabajo</b>, y la calidad de gestión estratégica <b>de investigación</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021. 10)</p>	<p><b>H<sub>9</sub></b>: El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su dimensión: <b>condiciones de trabajo</b>, se relaciona positivamente con la calidad de gestión estratégica <b>de investigación</b> del Proyecto Educativo Nacional al 2021.</p>			
---	--	--	--	--	--

## ANEXO Nº 2: INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

### ENCUESTA

Al aplicar la siguiente encuesta, se busca recoger información importante relacionada con el tema de investigación: “**Impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021**”; al respecto, se le pide a Ud., en las preguntas que a continuación se presentan, elegir y marcar con un aspa (X) la alternativa que considere de acuerdo a su criterio personal. Su aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación. Se le recuerda, además, que esta encuesta es de carácter anónimo. Gracias por su participación.

---

#### DATOS GENERALES

- **Edad:**

20 a 30	( )	51 a 60	( )
31 a 40	( )	61 a más	( )
41 a 50	( )		

- **Sexo:**

Femenino	( )	Masculino	( )
----------	-----	-----------	-----

- **Estado civil:**

Soltero(a)	( )	Conviviente	( )
Casado(a)	( )	Separado(a)	( )
Divorciado(a)	( )	Viudo(a)	( )

- **Estudios de posgrado:**

Segunda especialidad	( )	Maestría	( )
Diplomado	( )	Doctorado	( )

- **Área de su especialidad:** \_\_\_\_\_

#### DATOS ESPECÍFICOS

1.- ¿Recibió usted capacitación en su especialidad por parte del estado en los últimos cinco años?

Ninguna capacitación	( )
1 a 2 capacitaciones	( )
3 a 4 capacitaciones	( )
5 a más capacitaciones	( )

2.- ¿Recibió usted capacitación autofinanciada en su especialidad, en los últimos cinco años?

- Ninguna capacitación ( )
- 1 a 2 capacitaciones ( )
- 3 a 4 capacitaciones ( )
- 5 a más capacitaciones ( )

3.- ¿Llevó usted alguna especialización en su área de desempeño, en los últimos cinco años?

- Ninguno ( )
- Curso ( )
- Diplomado ( )
- Segunda especialización ( )

4.- ¿Recibió capacitación en estrategias didácticas por parte del Estado, en los últimos cinco años?

- |              |     |              |     |
|--------------|-----|--------------|-----|
| Nunca        | ( ) | Casi siempre | ( ) |
| A veces      | ( ) | Siempre      | ( ) |
| Regularmente | ( ) |              |     |

5.- ¿Recibió capacitación autofinanciada en estrategias didácticas, en los últimos cinco años?

- |              |     |              |     |
|--------------|-----|--------------|-----|
| Nunca        | ( ) | Casi siempre | ( ) |
| A veces      | ( ) | Siempre      | ( ) |
| Regularmente | ( ) |              |     |

6.- ¿Llevó usted alguna especialización en estrategias didácticas?

- Ninguno ( )
- Segunda especialización en didáctica en mi área de desempeño ( )
- Diplomado en estrategias didácticas ( )
- Curso de evaluación de los aprendizajes ( )

7.- ¿Con qué frecuencia la UGEL evaluó su función docente considerando la meritocracia y sus desempeños docentes?

- |              |     |              |     |
|--------------|-----|--------------|-----|
| Nunca        | ( ) | Casi siempre | ( ) |
| A veces      | ( ) | Siempre      | ( ) |
| Regularmente | ( ) |              |     |

8.- ¿Con qué frecuencia la institución educativa en la cual labora evaluó su función considerando la meritocracia y sus desempeños docentes?

- |              |     |              |     |
|--------------|-----|--------------|-----|
| Nunca        | ( ) | Casi siempre | ( ) |
| A veces      | ( ) | Siempre      | ( ) |
| Regularmente | ( ) |              |     |

9.- ¿Ha sido usted evaluado por la UGEL considerando el Marco del Buen Desempeño Docente?

- Desconozco ( )
- Ninguna vez ( )
- 1 a 2 veces ( )
- 3 a más ( )

10.- ¿La UGEL en los procesos de evaluación considera solo el tiempo de servicios?

- SÍ ( )
- NO ( )
- Desconozco ( )

11.- ¿La Institución educativa en la cual labora lo evalúa considerando solo el tiempo de servicios?

- SÍ ( )
- NO ( )
- Desconozco ( )

12.- ¿Está de acuerdo con la evaluación del tiempo de servicios considerado para las 8 escalas magisteriales, en comparación con los cinco niveles de la derogada Ley de Carrera Pública Magisterial?

- SÍ ( )
- NO ( )

13.- ¿Usted como docente nombrado tiene probabilidad de ascender hasta la última escala durante su carrera?

- SÍ ( )
- NO ( )

14.- ¿El ascenso por escalas en la Ley de la Reforma Magisterial presenta más dificultades que el ascenso por niveles de la Ley de CPM?

- SÍ ( )
- NO ( )

15.- ¿Usted como docente nombrado ha participado en concursos para ascenso por escalas en los últimos años?

- Ninguna vez ( )
- 1 a 2 veces ( )
- 3 a más ( )

16.- ¿Deben asignarse las remuneraciones en un sistema meritocrático por escalas?

- De acuerdo ( )
- En desacuerdo ( )

17.- ¿Deben asignarse las remuneraciones según el tiempo de servicio?

- De acuerdo ( )
- En desacuerdo ( )

18.- ¿Cree usted que la remuneración docente que percibe de acuerdo a su escala le ha beneficiado en su desarrollo profesional y familiar?

SÍ ( )                      NO ( )

19.- ¿Con qué frecuencia la actividad docente que usted realiza le permite seguir desarrollando competencias profesionales?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

20.- ¿Con qué frecuencia desarrolla usted sus competencias para el logro de la calidad educativa?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

21.- ¿Con qué frecuencia la actividad docente que usted realiza le permite desarrollar las competencias del área en la cual se desempeña?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

22.- ¿Cree usted que la actividad pedagógica que realiza permite el desarrollo cultural en su Región?

SÍ ( )                      NO ( )

23.- ¿Cree usted que la actividad pedagógica que realiza su institución educativa permite el desarrollo productivo de su Región?

SÍ ( )                      NO ( )

24.- ¿Cree usted que la diversificación de las políticas de gestión pedagógica del Ministerio de Educación es adecuada para orientar el desarrollo cultural y productivo de su Región?

SÍ ( )                      NO ( )

25.- ¿Cree usted que su nivel académico y desarrollo profesional permitirán alcanzar la acreditación de su institución educativa?

SÍ ( )                      NO ( )

26.- ¿Cree usted que la acreditación es un requisito básico para el logro de la calidad educativa?

SÍ ( )                      NO ( )

27.- ¿Cree usted que el conjunto de acciones pedagógicas, administrativas e institucionales permitirá la certificación de la calidad de servicio en su institución educativa?

SÍ ( )                      NO ( )

28.- ¿Con qué frecuencia las estrategias que usted utiliza en su labor docente generan un clima favorable en su institución?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

29.- ¿Cree usted que un clima favorable en su institución permitirá alcanzar la calidad educativa propuesta en el Proyecto Educativo al 2021?

SÍ ( )                      NO ( )

30.- ¿Cree usted que los docentes de su institución educativa fomentan continuamente la integración social entre estudiantes de diversas edades y grados?

SÍ ( )                      NO ( )

31.- ¿Con qué frecuencia observa usted que sus colegas, en su desempeño docente, indagan sobre la problemática que afecta el logro de aprendizaje en sus alumnos?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

32.- ¿Con qué frecuencia observa usted que sus colegas proponen alternativas de solución a la problemática que afecta el logro de aprendizaje en sus alumnos?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

33.- ¿Con qué frecuencia en su institución educativa se fomenta el trabajo colaborativo entre colegas, con la finalidad de investigar sobre la problemática en el sistema de enseñanza-aprendizaje?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

34.- ¿Con qué frecuencia el Ministerio de Educación fomenta la investigación pedagógica?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

35.- ¿Con qué frecuencia el Ministerio de Educación difunde métodos sencillos que los docentes puedan usar para sistematizar sus prácticas?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

36.- ¿Con qué frecuencia el Ministerio de Educación fomenta las innovaciones y aprendizajes logrados tanto dentro como fuera de la escuela?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

37.- ¿Con qué frecuencia el Ministerio de Educación difunde sus resultados en la Red?

Nunca	( )	Casi siempre	( )
A veces	( )	Siempre	( )
Regularmente	( )		

38.- ¿Cree usted que los proyectos de innovación que integran a los padres de familia en las actividades pedagógicas permiten mejorar la calidad de servicio pedagógico en su centro laboral?

SÍ ( )                      NO ( )

39.- ¿Cree usted que la ejecución de proyectos de innovación pedagógica permiten generar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje en su centro laboral?

SÍ ( )                      NO ( )

40.- ¿Cree usted que la selección de los mejores docentes innovadores, como capacitadores del programa de formación en servicio, contribuye al logro de la calidad educativa?

SÍ ( )                      NO ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO N° 3:**  
**CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZÓ LA**  
**INVESTIGACIÓN**



PERÚ

Ministerio  
de Educación

Dirección Regional de Educación  
de Lima Metropolitana

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"  
"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú 2007-2016"

Lima, 06 JUL. 2015

**OFICIO N° 1413-2015-MINEDU-DRELM-DIR**

Señor:  
**CORNELIO GONZALES TORRES**  
Av. Arenales N° 1012  
Jesús María

Presente.-

Asunto : Atención a solicitud.

Referencia : Expediente N° 21674-2015/ Cornelio Gonzales Torres.  
Solicita carta de presentación para aplicar encuesta.

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, a fin de saludarlo y a su vez, en atención al documento de la referencia, mediante el cual solicita la emisión de una carta de presentación con la finalidad de aplicar una encuesta en las instalaciones de nuestras 07 Unidades de Gestión Educativa Locales, me permito informarle que dicha solicitud no se encuentra amparada en el Texto Único Ordenado de la Ley de Transparencia y Acceso a Información Pública o algún procedimiento específico, de modo que si bien usted puede realizar la encuesta a los docentes, esta actividad no está regulada ni supervisada por esta Dirección.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



  
**FLOR AIDEE PABLO MEDINA**  
Directora Regional de Educación  
de Lima Metropolitana

FAPM/YYYYC

[www.dreilm.gob.pe](http://www.dreilm.gob.pe)

Jr. Julián Arce N° 412 Santa Catalina  
La Victoria, Lima 13, Perú  
(Ref. cdra. 4 de Av. Canadá)  
T: (511)2651695 / (511)2660224



PERÚ	Ministerio de Educación	Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana - DRELM	Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 - S.J.M.	Dirección	Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo
------	-------------------------	---	--	-----------	--

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"  
"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú 2007- 2016"  
"JUNTOS LOGRAREMOS LO QUE SOLOS NO PODEMOS"

## **CONSTANCIA**

**La Directora de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01- San Juan de Miraflores, que suscribe;**

**HACE CONSTAR:**

*Que, el Magister **Cornelio GONZALES TORRES**, postulante al grado de Doctor en la Universidad Particular "San Martín de Porres", ha aplicado una encuesta de 40 preguntas a docentes usuarios de nuestra Sede Institucional entre los meses de febrero a mayo 2015*

*Se expide la presente constancia para los fines que la interesada estime pertinente.*

*San Juan de Miraflores, 16 de julio del 2015.*



*BdeU*

**Lic. LUCY ESTHER BARRERA MACHADO**  
DIRECTORA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 01  
SAN JUAN DE MIRAFLORES



LEBM/DIR. UGEL01  
DECPC/C. (e)ASGESE  
EBFC/E.ASGESE



San Martín de Porres,

02 MAR. 2015

OFICIO N° 1929 -2015-MINEDU/DUGEL.02-AGP

Señor:  
Cornelio Gonzales Torres

Presente.-

Asunto : Respuesta a atención formulada

Referencia : Expediente N° 18654-2015

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, usted solicita se le expida carta de presentación para aplicar encuesta sobre tema de investigación.

Al respecto, usted deberá presentarlo directamente a las instituciones educativas donde va a llevar a cabo la investigación, debiendo adjuntar los antecedentes.

Hago propicia la oportunidad para expresar los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,



Lic. AURELIA PASAPERA CALLE  
Directora de Programa Sectorial II  
Unidad de Gestión Educativa Local 02





PERÚ	Ministerio de Educación	Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana	Unidad de Gestión Educativa Local No.03	Area de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial
------	-------------------------	---	---	---

"AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACION"  
"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERU 2007-2016"

## CONSTANCIA

El Director de la Unidad de Gestión Educativa Local No.03 que suscribe :

Hace Constar :

Que, Cornelio GONZALES TORRES, postulante al grado de Doctor en la Universidad Particular "San Martín de Porres", ha aplicado una encuesta de 40 preguntas a docentes usuarios de nuestra Sede Institucional en el mes de febrero 2015, en el marco del Proyecto de Investigación "Impacto de la Ley de Reforma Magisterial No.29944 en la calidad de Gestión Estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021".

Se expide la presente constancia en vías de regularización a solicitud escrita del interesado.

Lima 18 agosto 2015



  
JOSE FIDEL GARCIA CORDOVA  
Director de Programa Sectorial II  
Unidad de Gestion Educativa Local No.03



hhhttp. www.ugel03.gob.l

Jr. Andahuaylas No.563 (Excolegio Mercedes Cabello)  
Cercado de Lima-Lima 01-Perú



La Jefa del Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial de la  
Unidad de Gestión Educativa Local N° 05, expide la presente:

## **CONSTANCIA**

A:

El Mg. CORNELIO GONZÁLES TORRES, postulante al Grado de Doctor en la  
Universidad "San Martín de Porres", quien ha aplicado su encuesta de 40 preguntas en nuestra  
sede de la UGEL N° 05 en el mes de febrero del presente año, para su trabajo de Investigación  
titulado: "EL IMPACTO DE LA LEY DE LA REFORMA MAGISTERIAL N° 29944 EN LA CALIDAD DE  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PEN AL 2021".

Se expide la presente Constancia a solicitud de la parte interesada en atención al  
Expediente N° 16603 (18 de febrero del 2015), para los fines que estime pertinentes.

San Juan de Lurigancho, 24 de Junio del 2015



*[Handwritten Signature]*  
LIC. YANET ROSARIO PAUCAL MANRIQUE  
Jefe del Área de Educación Básica Regular y Especial  
AGEBRE / UGEL N° 05

YRPM/J.AGEBRE  
rmar/sec

[www.ugel05.edu.pe](http://www.ugel05.edu.pe)

Av. Perú s/n – Urb. Caja de Agua – San Juan de Lurigancho  
Telf. Fax. 459-8490 – Anexo A.G.P.: 19027 - 19028

## CONSTANCIA

LA JEFA DEL AREA DE GESTION DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR Y ESPECIAL, QUIEN SUSCRIBE:

HACE CONSTAR QUE:

El Mg. Cornelio Gonzales Torres, postulante al Grado de Doctor en la Universidad San Martín de Porres, ha aplicado su encuesta de 40 preguntas en nuestra sede de la UGEL 07, para su trabajo de investigación titulado "El impacto de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 en la calidad de gestión estratégica del PEN al 2021".

Se expide la presente CONSTANCIA a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente,



  
Dr. Lizbeth Araoz Tarco  
Jefa del Área de Gestión Pedagógica  
UGEL 07 SAN BORJA