



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO DE LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE CON LA FINALIDAD DE REDUCIR LA REPITENCIA ESCOLAR. CASO: I. E. 3512 CHOCAS - CARABAYLLO - LIMA”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Br. Luis Enrique Francisco Ulloa Soria

Asesor:

Mg. Lic. Gustavo Javier Piazze Garnica

Lima – Perú

2016

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por el Bachiller **Luis Enrique Ulloa Soria**, denominada:

**“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN
EDUCATIVA QUE IMPACTA EN EL PROCESO DE LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE
CON LA FINALIDAD DE REDUCIR LA REPITENCIA ESCOLAR.
CASO: I.E. 3512 CHOCAS-CARABAYLLO-LIMA”.**

Mg. Gustavo Javier Piazze Garnica

ASESOR

Mg. Fernando Lucio Cieza Paredes

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Jorge Nelson Malpartida Gutiérrez

JURADO

Mg. Roberto José Yafac Da Cruz Gouvea

JURADO

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a todos los estudiantes escolares del país, los cuales deben tener una mayor perspectiva de las consecuencias que podría traer la falta de compromiso y madurez por su futuro académico, y así lograr ser buenos profesionales.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente en la realización de este proyecto de investigación, el cual servirá como un antecedente a futuras generaciones de investigadores que deseen cambiar la perspectiva de la educación en el Perú.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes.....	13
1.2. Realidad Problemática	17
1.3. Formulación del Problema	21
1.3.1. <i>Problema General</i>	21
1.3.2. <i>Problema Específico</i>	21
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i>	21
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i>	21
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i>	21
1.3.2.4. <i>Problema específico 04</i>	21
1.4. Justificación.....	22
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i>	22
1.4.2. <i>Justificación Práctica</i>	22
1.4.3. <i>Justificación Cuantitativa</i>	22
1.4.4. <i>Justificación Académica</i>	22
1.5. Objetivo	23
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	23
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i>	23
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i>	23
1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2</i>	23
1.5.2.3. <i>Objetivo específico 3</i>	23
1.5.2.4. <i>Objetivo específico 4</i>	23

CAPÍTULO 2: MARCOTEÓRICO

2.1. Conceptos teóricos 1	24
2.2. Conceptos teóricos 2	31
2.3. Conceptos teóricos 3	35
2.4. Definición de términos básicos	44

CAPÍTULO 3: DESARROLLO

3.1. Desarrollo el Objetivo 1	48
3.2. Desarrollo el Objetivo 2	54
3.3. Desarrollo el Objetivo 3	68
3.4. Desarrollo el Objetivo 4	79

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1. RESULTADOS	84
4.2. CONCLUSIONES	86
4.3. RECOMENDACIONES	88

REFERENCIAS	89
--------------------------	----

ANEXOS	90
---------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama de la UGEL 04.....	13
Figura N° 2. Jurisdicción de la Ugel 04.....	14
Figura N° 3. Alumnos repitentes del nivel secundaria.....	19
Figura N° 4. Mapa de Gestión Académica.....	32
Figura N° 5. Diagnostico mediante la técnica del Árbol de problemas.....	34
Figura N° 6. Muestra de cómo hacer un árbol de problemas.....	35
Figura N° 7. Muestra de cómo hacer un mapa de procesos.....	36
Figura N° 8. Significados de los símbolos del flujograma.....	37
Figura N° 9. Ejemplo de ficha de procesos.....	38
Figura N° 10. Diagrama de elaboración FODA - ejemplo.....	39
Figura N° 11. Ejemplo de cómo elaborar un Mapa de Procesos.....	40
Figura N° 12. Ejemplo de cómo hacer el Diagrama de Ishikawa.....	42
Figura N° 13. Ejemplo de cómo diseñar el gráfico de Pareto.....	43
Figura N° 14. Análisis FODA de la UGEL 04.....	53
Figura N° 15. Árbol de problemas de la Gestión educativa.....	54
Figura N° 16. Análisis de Pareto en lo educativo.....	55
Figura N° 17. Análisis de Pareto en la gestión.....	55
Figura N° 18. Mapa del proceso de la enseñanza.....	56
Figura N° 19. Diagrama de flujo de la enseñanza.....	57
Figura N° 20. Mapeo del proceso de la enseñanza.....	61
Figura N° 21. Mapeo de Indicadores.....	62
Figura N° 22. Resultados preliminares del Desempeño docente.....	66
Figura N° 23. Diagrama de Ishikawa de la I.E. 3512 Chocas.....	67
Figura N° 24. Institución Educativa 3512 Chocas.....	68
Figura N° 25. Flujograma del proceso educativo pre-piloto.....	69
Figura N° 26. Flujograma de gestión educativa y proceso educativo post-piloto.....	74
Figura N° 27. Presentación de la herramienta tecnológica-paso1.....	75
Figura N° 28. Presentación de la herramienta tecnológica-paso2.....	75
Figura N° 29. Presentación de la herramienta tecnológica-paso3.....	76
Figura N° 30. Presentación de la herramienta tecnológica-paso4.....	76
Figura N° 31. Presentación de la herramienta tecnológica.paso5.....	77
Figura N° 32. Presentación de la herramienta tecnológica-paso6.....	77
Figura N° 33. Presentación de la herramienta tecnológica-paso7.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Cantidad de Instituciones Educativas de la UGEL 04	14
Tabla N° 2. Número de docentes por tipo de gestión y área geográfica.....	15
Tabla N° 3. Histórico de matriculados en la jurisdicción de la UGEL 04	16
Tabla N° 4. Porcentajes de alumnos repitentes en nivel secundaria	20
Tabla N° 5. Diagnóstico de docentes de la educación de 1993	24
Tabla N° 6. Mapa de procesos del estudiante escolar	32
Tabla N° 7. Ficha de procesos de la enseñanza	58
Tabla N° 8. Ficha de evaluación del Desempeño docente.....	59
Tabla N° 9. Continuación de la ficha de evaluación del Desempeño docente	60
Tabla N° 10. Indicador de salida, porcentaje de alumnos repitentes	65
Tabla N° 11. Resultados antes de aplicar la propuesta.....	70
Tabla N° 12. Resultado de la propuesta aplicado al curso observado.....	79
Tabla N° 13. Ficha de evaluación de desempeño docente al 1er semestre	80
Tabla N° 14. Continuación de la ficha de evaluación al 1er semestre	81
Tabla N° 15. Ficha de evaluación de desempeño docente al 2do semestre	82
Tabla N° 16. Continuación de la ficha de evaluación al 2do semestre	83
Tabla N° 17. Cuadro resumen de los resultados obtenidos en los estudiantes	84
Tabla N° 18. Cuadro resumen de los resultados obtenidos en los docentes.....	84

RESUMEN

El presente trabajo de mejora de procesos en la enseñanza, ha sido realizado para disminuir el porcentaje de repitencia por estudiantes escolares del nivel secundario, mediante gestión educativa y antecedentes de las reformas educativas de años anteriores que sirven hoy en día como inicio para las nuevas capacidades y facultades de docentes del nivel secundario en la Institución Educativa N° 3512 Chocas, haciendo un estudio de diferentes tipos de herramientas tecnológicas y/o herramientas académicas que pudieran dar un giro importante y valioso a la educación escolar secundaria, a la vez con ayuda de los componentes de la administración.

Asimismo, se pretende identificar la realidad problemática del estudio en mención y sus posibles problemas específicos que pudieran ser debatibles en el transcurso de la investigación dando cabida a otros posibles problemas de menor índole pero que a la vez serán necesarios a tratar para tener una mayor información del problema general de la investigación.

A la vez, se hará una justificación de los posibles problemas específicos encontrados durante el proceso que dure la investigación, obteniendo objetivos claros y bien definidos de las posibles soluciones que se dará a esta investigación de mejora de procesos en la enseñanza.

Se mencionará una serie de objetivos como posibles propuestas de solución a la problemática general a investigar en este trabajo, llevando consigo un marco teórico bien desarrollado y detallado de los conceptos de diferentes autores de investigaciones similares a la problemática detectada y definiciones de diferentes métodos que sustentará procedimientos para aplicar a las distintas posibles soluciones a desarrollar de los objetivos planteados, complementándolo con la definición de términos básicos de este trabajo de investigación.

Finalmente se dará una propuesta como solución a la problemática general de este trabajo de investigación, la cual será dado como sugerencia por el investigador del trabajo en mención, que consistirá en la inclusión de herramientas tecnológicas innovadoras a la enseñanza convencional y que darán una disminución significativa en el porcentaje de repitencia escolar al término del año escolar; complementado esta propuesta se añadirá una serie recomendaciones y se resaltarán los resultados y conclusiones que llevará al término de este trabajo de investigación.

ABSTRACT

The present work of process improvement of the education, has been realized decreased the percentage of to repeat for school students of the secondary level, by means of educational management and precedents of the educational reforms of previous years that serve nowadays as beginning for the new capacities and teachers' powers of the secondary level in the Educational Institution N ° 3512 Chocas, doing a study of different types of technological tools and / or academic tools that could give an important and valuable change to the school secondary education, simultaneously with help of the components of the administration.

Equally, it tries to identify the problematic reality of the study in mention and it is to possible specific problems that could be debatable in the course of the investigation giving place to other possible problems of less nature but that simultaneously it will be necessary to treating to have more information of the general problem of the investigation.

Simultaneously, there will be done a justification of the possible specific problems found during the process that lasts the investigation, obtaining clear and definite well aims of the possible solutions that one will give to this investigation of process improvement in the education.

A series of aims it will be mention as possible offers of solution to the general problematic to investigating in this work, it going to and it obtain a theoretical frame well developed and detailed from the concepts of different authors of investigations similar to detected problematic and definitions of different methods that it will sustain procedures to devote to the different possible solutions at developing of the raised aims, complementing it with the definition of basic terms of this work of investigation.

Finally one will give an several as solution to the general problematic of this work of investigation, which will be given as suggestion by the investigator of the work in mention, which will consist of the incorporation of technological innovative tools to the conventional education and which they will give a significant decrease in the percentage of to repeat student at the conclusion of the school year; complemented this offer will add a series recommendations and there will be highlight the results and conclusions that it will take at the conclusion of this work of investigation.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La labor educativa es un eje esencial alrededor del cual se mueve un sin número de variables, que de uno u otro modo son un reflejo del sistema educativo nacional. Por esta razón, los métodos diferentes de enseñanza hacia el alumnado representan un factor fundamental en el entendimiento y comprensión de la labor educativa de una determinada comunidad o institución.

De acuerdo al Ministerio de Educación del Perú, según la propuesta a la nueva docencia en el Perú del 2003, señala que la docencia es una profesión que ha sufrido un gran deterioro debido a que cada gobierno de turno a través de las nuevas políticas educativas que implanta, busca de una u otra manera obtener resultados efectivos sin tener en cuenta un enfoque y estrategias consistentes a largo plazo que guíen el trabajo docente como profesión y que realmente busque como logro fundamental a la mejora de la calidad en el sistema educativo.

Adhiriéndose a ello una práctica docente que generalmente se ve enfrentada a múltiples obstáculos, cuando se pretende medir su eficacia, sus características o sus bondades, buscando a través de la evaluación clasificar y rotular a los docentes, lo que no contribuye a mejorar el trabajo pedagógico del educador.

Se puede decir que existe actualmente interés de los gobiernos por mejorar la labor educativa y en consecuencia elevar el rendimiento académico de los estudiantes de la educación básica regular de todo el país. Asimismo, hay que recordar que muchos esfuerzos se han centrado en programas periódicos de capacitación docente para apoyar a los alumnos a reducir la repitencia de año en las diferentes secciones que han ido de la mano con diferentes y múltiples evaluaciones que fueron aplicados con mayor intensidad durante el gobierno 2006 – 2011 por el Ministerio de Educación del Perú.

En los últimos años se han visto los esfuerzos por parte del Ministerio de Educación del Perú por lograr cambios significativos en el sistema educativo, los cuales se orientan en la mayoría de los casos a elevar el rendimiento académico de los estudiantes. Sin embargo, para muchos estudiosos de la materia, el rendimiento de los estudiantes sigue siendo uno de los más bajos de América Latina, en el cual el Perú es el país que presenta uno de los mayores índices de repitencia del año escolar debido a la brecha que existe entre el rendimiento de los estudiantes de zonas urbanas y rurales; Es por esta razón, que en la actualidad el tema educacional no refleja los resultados

proyectados del Gobierno, y es por el vínculo que existe entre el proceso de enseñanza – aprendizaje, por esta razón se ha alcanzado una enorme importancia en el sentido de buscar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, que depende de muchos factores, siendo uno de los más relevantes el tema de mejora en los métodos de enseñanza y la gestión educativa.

La década de los 90 aporta un concepto nuevo que en los últimos tiempos tiende a adquirir gran importancia como un factor determinante en la actividad educativa, es el concepto de gestión, el mismo hace referencia a la manera de dinamizar los distintos insumos que interviene en la organización y funcionamiento de una unidad educativa, la cual es vista como un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia política y administración en proceso que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como procesos sistemáticos. La gestión educativa se considera el "conjunto de proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las practicas pedagógicas su ejecución y evaluación".

También acotaremos que el sistema de la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y cuáles son los procesos de gestión.

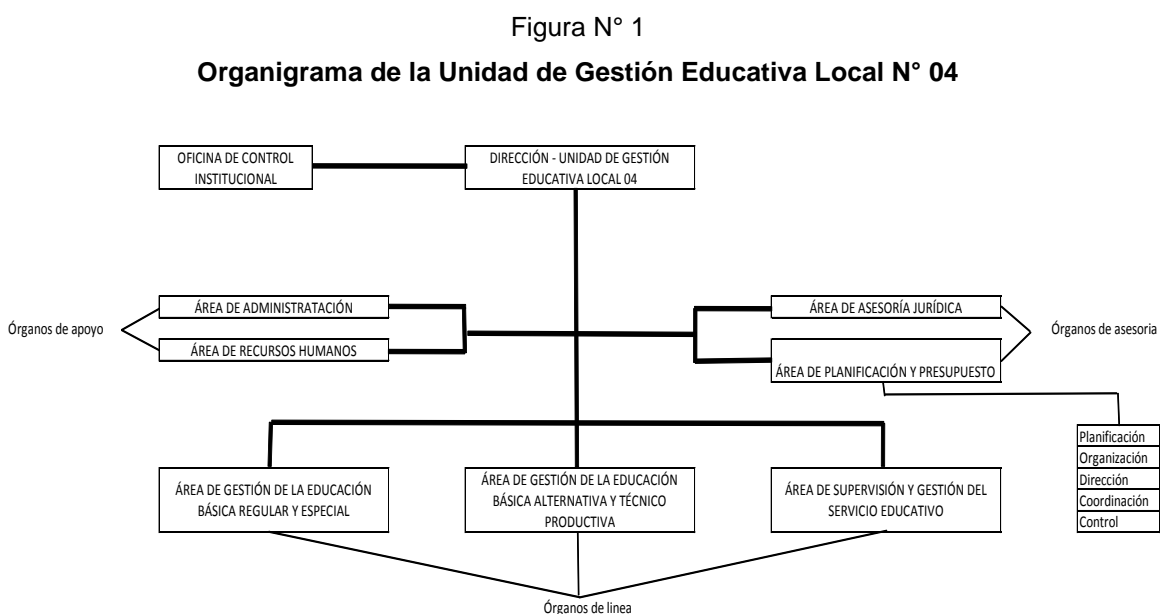
- a. Planificación: dentro de ella puntualizamos acciones como diseño, diagnostico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b. Organización: establecemos funciones, estructuras, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c. Dirección: toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d. Coordinación: se plasma a través de coordinaciones en comités, comisiones y equipos de trabajo.
- e. Control: acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

La presente investigación se enfoca en este tema aplicando técnicas de mejoramiento, considerando el contexto educativo actual.

1.1. Antecedentes

La Unidad de Gestión Educativa Local 04, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con Autonomía en el ámbito de su competencia. Proporciona el apoyo pedagógico, Institucional y administrativo de las Instituciones Educativas de su jurisdicción, para asegurar un servicio de calidad con equidad en cooperación con los gobiernos locales.

Esta se separa de la siguiente manera, según su organigrama



Fuente: UGEL 04

La UGEL 04, tiene como ámbito de jurisdicción cinco (5) distritos de Lima Norte que son Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa y Ancón. En la cual se encuentra la Institución Educativa N° 3512 Chocas en el distrito de Carabayllo, y se caracteriza por consolidar una Institución que promueve una gestión líder, con una planificación estratégica efectiva ponderando la participación democrática, la efectividad en sus resultados, valorando el trabajo en equipo con propuestas de innovación pedagógica institucional y administrativa, con el uso de instrumentos de Gestión educativa pertinentes y el uso con equidad del presupuesto Institucional.

Figura N° 2

Jurisdicción de la Unid de Gestión Educativa Local N° 04



Fuente: Municipalidad de Lima Metropolitana

Donde: 1) Distrito de Ancón, 2) Distrito de Carabayllo, 3) Distrito de Santa Rosa, 4) Distrito de Puente Piedra y 5) Distrito de Comas.

Tiene bajo su protección y jurisdicción un total de 2,532 colegios públicos, privados y entre locales educativos y pedagógicos.

Tabla N° 1

UGEL Comas 04: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DEL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2015

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	2,532	878	1,654	2,518	14	866	12	1,652	2
Básica Regular	2,431	837	1,594	2,417	14	825	12	1,592	2
Inicial	1,233	587	646	1,227	6	581	6	646	0
Primaria	780	153	627	774	6	148	5	626	1
Secundaria	418	97	321	416	2	96	1	320	1
Básica Alternativa	47	19	28	47	0	19	0	28	0
Básica Especial	11	9	2	11	0	9	0	2	0
Técnico-Productiva	43	13	30	43	0	13	0	30	0

Fuente: MINEDU

Teniendo una plana total de 15,812 docentes en los diferentes distritos de su jurisdicción, y en los diferentes tipos de niveles, programas y modalidades.

Tabla N° 2

UGEL 04: Número de docentes por tipo de Gestión y Área Geográfica - 2015

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	15,812	7,167	8,645	15,766	46	7,126	41	8,640	5
Básica Regular	15,069	6,724	8,345	15,023	46	6,683	41	8,340	5
Inicial 1/	3,054	1,103	1,951	3,045	9	1,094	9	1,951	0
Primaria	6,362	2,624	3,738	6,337	25	2,603	21	3,734	4
Secundaria	5,653	2,997	2,656	5,641	12	2,986	11	2,655	1
Básica Alternativa	381	203	178	381	0	203	0	178	0
Básica Especial	130	111	19	130	0	111	0	19	0
Técnico-Productiva	232	129	103	232	0	129	0	103	0

Nota: Corresponde a la suma del número de personas que desempeñan labor docente, directiva o en el aula, en cada institución educativa, sin diferenciar si la jornada es de tiempo completo o parcial.

1/ Excluye promotoras educativas comunitarias a cargo de programas no escolarizados

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar.

A la vez, pretende dar un servicio educativo de calidad, contribuyendo en la formación integral de los alumnos, promoviendo las prácticas de los valores éticos y morales, democracia, responsabilidad, solidaridad, confianza, autoestima, equidad y honradez, mediante el desarrollo de capacidades y actitudes.

La UGEL 04 tiene los objetivos de fortalecer las capacidades de gestión pedagógica, institucional administrativa de las instituciones educativas para lograr su autonomía. Promover y asegurar estrategias para que las Instituciones y programas educativos formen niños, adolescentes y jóvenes en el contexto de una Educación Integral para su desarrollo personal, social y económico sustentado en valores, en concordancia con las exigencias del desarrollo económico y social del país.

Impulsar, la cohesión social, articular acciones entre instituciones públicas y las privadas alrededor del Proyecto Educativo Local, contribuyendo a generar un ambiente favorable para la formación integral de las personas, el desarrollo de capacidades locales y propiciar la

organización en comunidades educadoras. Sensibilizando la prestación de servicios educativos en el manejo y cumplimiento de los instrumentos de Gestión, orientándolos en la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación hacia el logro de la calidad educativa satisfaciendo las necesidades de la población que lo demanda.

Promover, el aporte de los gobiernos Municipales, las instituciones de Educación Superior, las Universidades públicas y privadas, así como otras entidades especializadas de la sociedad civil para mejorar la calidad del servicio educativo. La Modernización descentralización de las Instituciones y Programas Educativos.

Asumir y adecuar a su realidad las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Ministerio de Educación (MINEDU) y por la entidad correspondiente del gobierno Regional.

Tabla N° 3

Matrícula Histórica por tipo de Gestión y Área geográfica al 2016.

modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	305,273	169,350	135,923	304,351	922	168,572	778	135,779	144
Básica Regular	288,886	159,440	129,446	287,964	922	158,662	778	129,302	144
Inicial	66,489	33,768	32,721	66,293	196	33,572	196	32,721	0
Primaria	129,050	69,579	59,471	128,646	404	69,193	386	59,453	18
Secundaria	93,347	56,093	37,254	93,025	322	55,897	196	37,128	126
Básica Alternativa	8,770	5,236	3,534	8,770	0	5,236	0	3,534	0
Básica Especial	648	547	101	648	0	547	0	101	0
Técnico-Productiva	6,969	4,127	2,842	6,969	0	4,127	0	2,842	0

Fuente: Ministerio de Educación – censo escolar

Estructura Organizativa de la UGEL 04:

- Reglamento de Organización y funciones (ROF)
- Proyecto estratégico institucional (PEI)
- Manual de organización y funciones (MOF)
- Manual de procedimientos (MAPRO)

- Texto único de procedimientos administrativos (TUPA)
- Reglamento interno de trabajo (RIT)
- Manual de operaciones (MOP)

1.2. Realidad Problemática

Actualmente la UGEL 04 supervisa la educación pública y privada de los niveles de inicial, primaria y secundaria en los distritos de Ancón, Carabayllo, Comas, Puente Piedra y Santa Rosa contando con un total de 91,410 alumnos del nivel secundaria que representan el 32.28% del total de la población estudiantil.

Los docentes son uno de los factores más importantes del proceso educativo; Por ello, su calidad profesional, desempeño laboral, y su manera de enseñanza son fundamentales para obtener un compromiso óptimo con los resultados esperados, y a la vez fueron características importantes en anteriores gobiernos en ser la clave para una enseñanza de calidad.

Sin embargo, hoy en día son algunas de las tantas preocupaciones que hacen opacar su modelo de enseñanza tradicional, la cual no manifiesta los resultados esperados por las Instituciones vinculadas al sector educativo, conllevando al debate educativo que se orienta a la exploración de algunas claves para lograr que la educación responda a las demandas de la sociedad actual en armonía con las expectativas de las comunidades, familias y los mismos estudiantes.

Un indicador importante en esta investigación es el desempeño docente, que, a su vez, depende de múltiples factores, sin embargo, en la actualidad hay consenso acerca de la formación inicial y permanente de docentes el cual es un componente de calidad de primer orden del sistema educativo, pero este orden tiene que ir en armonía y en paralelo con los modelos modernos y actualizados de enseñanza educativa escolarizada.

Es casi imposible hablar de mejora de modelos educativos sin atender primero el desarrollo académico de los docentes que no tiene la importancia esperada para una adecuada calidad de enseñanza en estos tiempos modernos donde la tecnología es una herramienta importante y fundamental, en cual serviría para lograr mayores avances en la educación.

Teniendo como factor los problemas sociales, los problemas externos a la educación escolar y el poco interés de la tecnología como herramienta, se ve el aumento de los alumnos que acaban el año insatisfactoriamente, conllevando a tener alumnos repitentes de los diferentes años del nivel secundario, dando pie a una preocupación alarmante por parte del Estado y las demás Instituciones involucradas al sector educativo.

Las reformas educativas impulsadas por la casi totalidad de los países latinoamericanos, como muestra de su importancia, han colocado como uno de sus focos el tema de la formación inicial y permanente de los docentes, aun cuando lo hayan hecho con diferentes énfasis y orientaciones.

A partir de ese proceso algunos cambios se han generado, entre ellos destaca la tendencia a desplazar la formación docente hacia el nivel superior, el esfuerzo por incluir la función de capacitación junto a la de formación inicial de las institutos de formación docente ya existentes, el fortalecimiento de la práctica docente, el establecimiento de mecanismos de certificación y habilitación y otros.

Sin embargo, estas reformas o no han logrado sostenerse en el tiempo o no siempre han sido capaces de convertirse en sistemas innovadores para la formación de los profesores. De hecho, a pesar de esos intentos de cambio, la práctica de la formación ha continuado atrapada en modelos tradicionales de enseñanza y aprendizaje.

Los centros de formación docente continúan reproduciendo la cultura escolar tradicional, mientras los estudiantes para educadores llegan con trayectorias escolares igualmente tradicionales.

La actual formación inicial, en general, refleja los mismos problemas de la educación tradicional, refuerza el rol pasivo de los docentes y contribuye a sostener los sistemas educativos jerárquicos y cerrados, y esta realidad no permite la integración de la tecnología como herramienta de apoyo y ayuda en su totalidad a la actual formación inicial.

La formación inicial y superación académica de los docentes sigue siendo uno de los factores críticos al momento de analizar la relación entre calidad de la educación y desempeño profesional de los mismos.

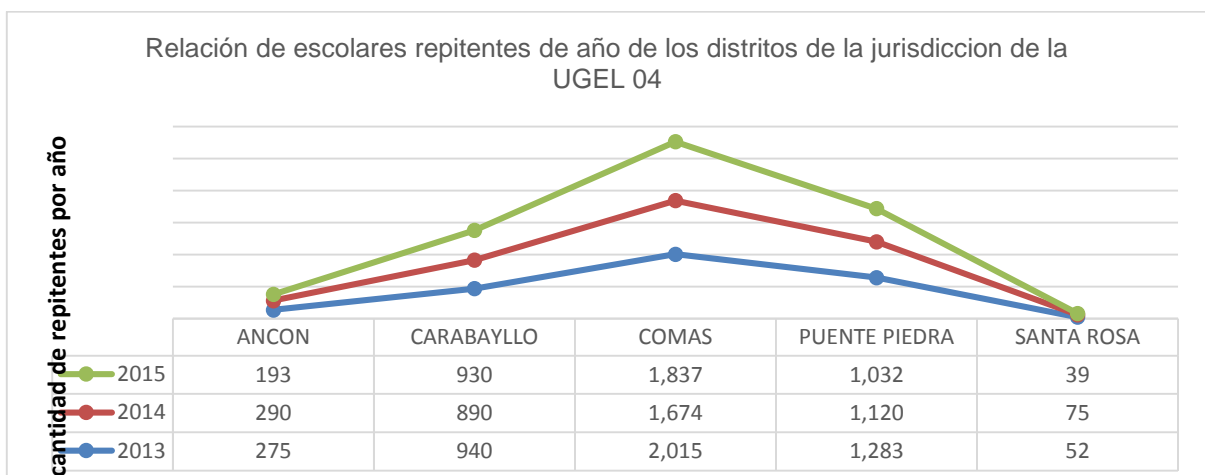
La mayoría de reformas educativas de los países latinoamericanos han optado por focalizar sus esfuerzos en la capacitación de docentes, más no en los modelos de enseñanza educativa porque al parecer los críticos aún no le dan la misma importancia que la formación inicial, en ocasiones fuera de un contexto de políticas, estrategias y programas de formación permanente e interrumpida.

Los recursos invertidos no han mostrado coherencia con la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes ni con cambios en la gestión educativa de los colegios públicos del Cono norte.

La formación inicial es considerada uno de los campos más difíciles de transformar bajo argumentos como la dificultad de concertar con organismos autónomos como las universidades, la existencia de grupos consolidados de formadores resistentes a las innovaciones o cambios de gestión pública, los altos costos políticos económicos que demanda un cambio a base de reestructuración del sistema de formación inicial del docente para dar una mejor calidad de enseñanza a las futuras generaciones de alumnado, trayendo con eso nuevos enfoques innovadores a los modelos de enseñanza educativa conteniendo la herramienta de la tecnología u otras innovaciones que puedan ser de gran aporte a la educación.

Figura N° 3

Alumnos repitentes del nivel secundaria de los colegios públicos de la
jurisdicción de la UGEL 04



Fuente: elaboración propia

Este grafico demuestra la cantidad de escolares repitentes en los tres últimos años de los distritos de la jurisdicción de la UGEL 04, las cifras son sacadas del aplicativo ESCALE, el cual pertenece al Ministerio de Educación del Perú.

Tabla N° 4

Porcentajes de alumnos repitentes del nivel secundaria de los colegios públicos de la jurisdicción de la UGEL 04.

Ultima actualización : 01/10/2016

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	2011	2012	2013	2014	2015
Lima	Lima	Ancon	5.1	4.5	5.4	5.6	3.4
Lima	Lima	Carabayllo	4.4	5.1	3.6	2.2	2.3
Lima	Lima	Comas	5	5.1	3.5	3.1	3.2
Lima	Lima	Puente Piedra	3.7	4	3.2	3.2	3.4
Lima	Lima	Santa Rosa	2.3	0	0	1.1	1.4

Fuente: ESCALE (estadística de la calidad educativa) - Ministerio de Educación

El cuadro muestra en porcentajes la cantidad de alumnos repitentes en los distritos de la jurisdicción de la UGEL 04, siendo el distrito de Ancón el de mayor porcentaje de repitentes escolares en los últimos años y el distrito de Santa Rosa el de menor.

Realidad de la gestión de la UGEL 04

La Ugel 04 tiene una realidad de gestión enfocada al Planeamiento y Organización, los cuales son separados en instrumentos de gestión (los cuales ya fueron nombrados en la estructura organizativa), planes y políticas (Plan Operativo Informático y Plan Operativo Institucional), sistema de control interno (Actas, Diagnostico, Implementación y Planes) y normas de código ética (Código de ética en la función pública, Reglamento de la Ley del código de ética de la función pública y Ley del código de ética de la función pública).

Además, en su gestión cuenta con información de contrataciones, información presupuestal e indicadores de desempeño.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿Cómo la aplicación de herramientas de mejoras en la gestión educativa impactarán en el proceso de enseñanza y aprendizaje con la finalidad de reducir la repitencia escolar del nivel secundario en la I.E. 3512 Chocas?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01

¿Cómo es actualmente el proceso de enseñanza en la I.E. N° 3512 Chocas a nivel secundario? ¿Cuáles son los problemas de Gestión Educativa en la I.E. N° 3512 Chocas?

1.3.2.2. Problema específico 02

¿Cuáles son los factores que influyen en el incremento del índice de repitencia de los alumnos en la I.E. N° 3512 Chocas? ¿Cuáles son los factores que influyen en los problemas de Gestión Educativa de la I.E. N° 3512 Chocas?

1.3.2.3. Problema específico 03

¿Cuáles son las propuestas que podrían mejorar los índices de repitencia de los alumnos, especificando en la Institución Educativa N° 3512 Chocas? ¿Cuáles son las propuestas de mejora en Gestión Educativa?

1.3.2.4. Problema específico 04

¿En qué medida las propuestas planteadas podrían mejorar los índices de repitencia de los alumnos, especificando en la Institución Educativa N° 3512 Chocas? ¿En qué medida las mejoras a nivel de Gestión Educativa mejorarán la percepción de los colaboradores?

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

El trabajo permitirá analizar, comprender y aplicar los temas de gestión administrativa, mejora de procesos internos y la gestión de los recursos humanos aplicados en la I.E. N° 3512 Chocas.

1.4.2. Justificación Práctica

Esta aplicación de herramienta de mejora de procesos pretende disminuir los índices de repitencia de los alumnos de la Institución Educativa N° 3512 Chocas a nivel secundario, y adicionalmente pretende servir para motivar a los docentes en obtener mayores conocimientos académicos.

1.4.3. Justificación Cuantitativa

El presente trabajo desarrollará mejoras que estarán enfocadas en conseguir resultados medibles en cuanto a la mejora de los índices de repitencia de los alumnos de nivel secundario de la Institución Educativa N° 3512 Chocas.

1.4.4. Justificación Académica

El aporte de este trabajo se orientará a la aplicación de herramientas de mejora aplicada en la I.E. N° 3512 Chocas, las mismas que se plantearán, considerando los grandes cambios que se están presentando en la sociedad actual.

1.4.5. Justificación Gestión Administrativa

Este trabajo pretende reducir la repitencia en la Institución Educativa N° 3512 Chocas, mediante conocimientos que contribuyan al mejoramiento de acciones en gestión administrativa, que aplicándolas mejorará su proceso.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo General

Reducir el índice de repitencia de los alumnos de la Institución Educativa N° 3512 Chocas del nivel secundaria mediante la aplicación de las herramientas administrativas para mejorar el proceso de gestión educativa.

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo específico 1

Estudiar a profundidad el proceso de enseñanza actual en la I.E N° 3512 Chocas a nivel secundaria estableciendo los problemas de gestión educativa en la misma.

1.5.2.2. Objetivo específico 2

Identificar los factores que influyen en el aumento del índice de repitencia de los alumnos de la I.E. N° 3512 Chocas a nivel secundario e identificar los factores que influyen en los problemas de gestión educativa en la misma.

1.5.2.3. Objetivo específico 3

Establecer las propuestas de mejora para conseguir la reducción del índice de repitencia de los alumnos, especificando en la Institución Educativa N° 3512 Chocas a nivel secundaria y establecer la propuesta de mejora en la gestión educativa.

1.5.2.4. Objetivo específico 4

Establecer la medición de las mejoras producidas en el índice de repitencia de los alumnos, especificando en la Institución Educativa N° 3512 Chocas a nivel secundaria estableciendo la medición del impacto en la percepción de colaboradores por las mejoras de la gestión educativa.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptos teóricos 1

Guillermo Sánchez Moreno Izaguirre (2006) expone en su texto “De la Capacitación hacia la Formación en servicio de los Docentes. Aporte a la Política (1995 – 2005)”, de Perú, Los cambios en la capacitación docente en la década de los 90, a inicios de la década en mención, en un nuevo contexto internacional, planteaba la urgencia de modernidad o de herramientas que puedan facilitar tales capacitaciones, es por eso que surge la demanda de un nuevo tipo de director para la Gestión del centro educativo y del docente como facilitador de aprendizajes.

En enero de 1993 se efectuó el documento “Perú, calidad, eficiencia y equidad: los desafíos de la Educacional nacional”. Ambos incidían en la falta de calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. (p. 2)

El resultado de este diagnóstico se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla N° 5

Diagnóstico de los docentes de la Educación de 1993.

Dificultades	Porcentaje
Formados con currículo desactualizado	87
Elabora pruebas de tipo memorístico	66
Expresa frustración por remuneraciones	63
Impide a estudiantes desarrollar ideas propias	62
Tiene metodo pasivo en el aula	57
Tiene deficiencias al elaborar material didáctico	32
Ingresó sin vocación	31
Reconoce deficiencias didácticas	25
Declara arrepentimiento por ser docente	17
No comprende la psicología del estudiante	15
Tiene dificultades para desarrollarse con pares	9

Fuente: Ministerio de Educación. Diagnóstico de la Educación 1993

La información presentada evidenciaba carencias en la formación pedagógica de los docentes y en sus actitudes frente a la profesión; el 87% manifestó haber sido formado con un currículo desactualizado, lo que incidió en la calidad de su desempeño pedagógico, evidenciándose en la aplicación de métodos pasivos y memorísticos.

El diagnóstico también detectó deficiencias como: percepción de la docencia como profesión de segunda categoría, insatisfacción por el evento de capacitaciones desarrolladas por las universidades, incapacidad económica para asumir los costos de profesionalización, perfeccionamiento y especialización.

UNESCO, (2006) expone en su texto “Modelos innovadores en la formación inicial docente”, este estudio se propuso contribuir a la generación de profesores en países seleccionados en Europa y América Latina reconocidos como experiencias innovadoras consolidadas que aporten insumos fundamentales para las reformas a la formación inicial que están emprendiendo los países de la región.

Concretamente el estudio se orientó hacia el logro de los siguientes objetivos específicos:

- Conocer en profundidad modelos de formación docente en centros académicos de los países seleccionados.
- Establecer las analogías y diferencias de los distintos modelos.
- Identificar las contribuciones de cada uno al desempeño de sus egresados.

Para conseguir estos propósitos, se desarrolló un estudio comparado de modelos o experiencias institucionalizadas de formación docente en siete centros académicos de otros tantos países de América Latina y Europa: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Alemania, España y Holanda. Los casos fueron seleccionados por ser experiencias innovadoras consolidadas y reconocidas dentro de su sistema educativo.

Primero se realizó una descripción en profundidad de cada uno de los casos seleccionados. Cada uno de ellos estuvo a cargo de un investigador experto implicado en la experiencia de una forma más o menos directa. Con lo cual se buscó que los análisis tuvieran una visión desde adentro y de esta forma explotar el profundo conocimiento de por parte de los profesionales involucrados con el modelo estudiado. De esta manera, se ofrece una información completa de cada experiencia. (p. 13)

Para facilitar la posterior comparación, los estudios de caso partieron de un marco común de análisis, aunque abierto y flexible. Dicho marco estuvo conformado por cuatro grandes apartados:

- a) Panorámica general de la organización de la función en cada país (tipos de profesores, niveles que imparten, requisitos de entrada en la profesión, etc.) y una visión general de la formación en el país (requisitos de ingreso, currículum nacional, evaluación).
- b) Descripción de la formación de docentes en cada una de las instituciones que incluyan aspectos como: historia de la institución, organización académica (titulaciones, planes de estudio, certificación), organización docente (acceso del profesorado de la institución, número, condiciones laborales, distribución horaria, políticas institucionales para el desarrollo profesional de sus académicos), organización administrativa (dirección, organización en departamentos), infraestructura y alumnado (número, características, distribución y egresados).
- c) Análisis de un modelo específico de formación de docentes, entre cuyos apartados se encontrarían elementos tales como fundamentación teórica, estructura curricular, metodología, articulación teórica y práctica, selección y desarrollo de los sistema de evaluación, valoración del modelo (síntesis de evaluaciones externas, en caso de existir).
- d) Valoración global del modelo y los retos que tiene hacia el futuro. A partir de la descripción de cada caso se realizó una yuxtaposición y una comparación de los elementos caracterizadores de las distintas experiencias innovadoras.

Para realizar este estudio, fueron seleccionados y analizados en profundidad siete programas de formación docente considerados como modelos innovadores consolidados.

La utilización conjunta de estos dos términos aparentemente puestos (innovador y consolidado), refuerza la idea de seleccionar experiencias que combinan el elemento de riesgo en las propuestas, con el del éxito alcanzado por las mismas en formar docentes preparados para afrontar los retos de la educación actual. (p. 14)

Este estudio fue hecho para dar frente a la pervivencia de un modelo de formación inicial de docentes que podríamos llamar de tradicional por lo que se supone de reproducción de viejos esquemas pedagógicos, se están desarrollando en todo el mundo sugerentes propuestas que buscan dar respuesta a la necesidad de un nuevo docente capaz de afrontar los retos de los sistemas educativos.

En la actualidad, la escuela, a la par que enfrentarse de incrementar los niveles de calidad y equidad de la educación, ha de confrontar los desafíos que supone una sociedad sujeta a rápidos cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos; desafíos que exigen un docente nuevo para reproducir esquemas aprendidos en sus años de formación inicial ya no es suficiente.

Ahora se exige a los centros de formación de docentes que formen profesionales bien preparados y comprometidos con su trabajo, flexibles y capaces de dar respuesta a nuevas necesidades y demandas, innovadores y con recursos para transformar su realidad inmediata.

Así como el todo es más que la suma de sus partes, un modelo innovador es mucho más que la sola adición de un conjunto de aportes más o menos novedosos.

Si deseamos saber cuáles son las claves que hacen que una propuesta haya conseguido aportar elementos transformadores de forma exitosa mejorando de forma cuantitativa y cualitativa sus procesos y resultados, es necesario comenzar por lo más importante del mismo, y esto no es más que la panorámica del modelo como un todo indivisible.

Desde esa perspectiva hemos identificado cinco características globales de los modelos:

- La existencia de una cultura innovadora.
- La contextualización de la propuesta en su institución de pertenencia, en su historia y en su entorno.
- La íntima relación entre los aportes pedagógicos y los organizativos.
- La existencia de un marco teórico que orienta el diseño y la aplicación.
- Un enfoque de abajo hacia arriba.

UNICEF, (2006) expone en su texto “Propuestas para mejorar el fracaso escolar”, hacer repetir el año es un procedimiento usado frecuentemente en las escuelas cuando los escolares no logran los aprendizajes esperados. Consiste en reiterar el mismo nivel de desafío haciendo que curse el año nuevamente. La fundamentación de esta práctica no suele cuestionarse. Está basada en una determinada concepción teórica del aprendizaje, aunque se decide muchas veces sin criterios claros y explícitos.

La repitencia y el abandono durante el año escolar (generalmente, después de las vacaciones de mitad de año) son las manifestaciones más evidentes, más registrables, de una sucesión de pequeños fracasos en la experiencia escolar de los estudiantes escolares: no entender los temas de la clase, faltar mucho, no hacer la tarea, no contar con útiles y libros para estudiar, vivir situaciones familiares adversas, sufrir por discriminaciones y burlas dentro de la escuela, no tener a quién recurrir por más apoyo y explicaciones, tener que usar su tiempo para trabajar en la calle o en la casa.

La repitencia y el abandono escolar afectan principalmente a los más pobres. Las estadísticas muestran diferencias notables en la tasa de repitencia: mientras que, entre los escolares más pobres, 23 de cada 100 repiten; entre los más ricos, 4,5 de cada 100 repiten. Por ello, trabajar intensamente en la disminución de la repitencia y el abandono escolar es equivalente a trabajar por la mejora de las oportunidades educativas de los más pobres. (p.15)

Generalmente, cuando un estudiante escolar está en riesgo de abandonar la escuela, la explicación se concentra exclusivamente en factores personales o del entorno socioeconómico. Partiendo de esos supuestos, las estrategias de retención suelen asumir dos modalidades diferentes, con efectos de corto alcance:

1. Bajar los niveles de aprendizaje requeridos para la promoción, en un proceso que se conoce como “promoción social” y que alude a aquellos casos, muy frecuentes, en que se aprueba a los estudiantes escolares o se los pasa de un año a otro “para que tengan el certificado”, justificando esta actitud con la argumentación de que por su origen social no van a continuar estudios en los niveles subsiguientes. Esta modalidad se encuentra sostenida por mitos sociales que consideran que los estudiantes escolares que viven en situación de pobreza o son culturalmente pobres no pueden aprender.

2. La de carácter remediar, que implica “poner en tratamiento” a los alumnos escolares con dificultades, para superar los síntomas. Este “tratamiento” suele ser, por ejemplo, la repitencia, para ver si se pueden lograr resultados dándole “más dosis de la misma medicina”.

Las razones que llevan a la decisión de hacer que un alumno escolar repita el año, son variadas y complejas. La más frecuente son las bajas calificaciones o, en todo caso, insuficientes para ser promovido. (Las calificaciones, por supuesto, no necesariamente reflejan los niveles y calidades de aprendizaje de los alumnos; los criterios de calificación y promoción pueden ser arcaicos y arbitrarios. De ahí que revisar el sistema de evaluación en el medio escolar es una necesidad ineludible para enfrentar el problema tanto del aprendizaje como de la repetición).

Socialmente, la repitencia refuerza el círculo vicioso de las bajas expectativas, el bajo rendimiento, la baja autoestima, y el fracaso escolar. Los padres de familia interpretan las bajas calificaciones de sus hijos como una señal de incapacidad para aprender. La repitencia, de este modo, refuerza las peores expectativas de los padres respecto de sus hijos, su futuro y su propia condición familiar. La repitencia, en definitiva, sólo atrae más repitencia.

Administrativamente y financieramente, la repitencia es un gran cuello de botella y significa un enorme desperdicio de recursos. Contribuye directa e indirectamente a la ineficiencia del sistema escolar, consumiendo recursos que podrían ser asignados a cubrir los déficit cuantitativos y cualitativos que confluyen en la falta de acceso, la mala enseñanza, la deserción y, finalmente, la propia repitencia. (p. 27)

Propuestas para superar el fracaso escolar, por ello, trabajar intensamente en la disminución de la repitencia y el abandono escolar es equivalente a trabajar por la mejora de las oportunidades educativas de los más pobres en el marco de una conciencia y una comprensión limitada en torno a la problemática de la repitencia, las soluciones que han venido dándose a ésta y se han caracterizado en general por ser remediables y superficiales antes que preventivas y sistemáticas. El planteamiento central ha sido el de aliviar o reducir la repitencia antes que el de introducir los cambios y medidas necesarias para eliminarla como un mecanismo permanente o perverso del sistema escolar.

Dentro de esta perspectiva han venido ensayándose diversas medidas orientadas primordialmente a los alumnos considerados en riesgo (es decir, con diagnóstico de problemas de aprendizaje y pronóstico de potenciales repetidores o desertores), programas de desarrollo infantil o educación preescolar de carácter compensatorio centrados en el objetivo de preparar a los niños para su mejor adaptación a la escuela; grupos especiales y una serie de actividades de esfuerzo escolar; incremento del tiempo de instrucción y prolongación de la jornada de clases.

Lo que tiene en común la mayoría de este tipo de iniciativas es el asumir la repitencia no como un problema del sistema escolar sino como un problema del alumno, necesitado como tal de apoyo adicional y de esfuerzo.

Antes de un problema en cuanto tal, desde la perspectiva de la lógica escolar, la repitencia es una solución a muchos problemas, enfrentarla con seriedad requiere identificar y analizar los problemas para los cuales la repetición se ha planteado históricamente como una falsa solución.

En el marco de una conciencia y una comprensión limitada en torno a la problemática de la repitencia, las soluciones que han venido dándose a ésta se han caracterizado, en general, por ser remediables y superficiales antes que preventivas y sistemáticas. El planteamiento central ha sido el de “aliviar” o “reducir” la repitencia, antes que el de introducirlos cambios y medidas necesarias para eliminarla como un mecanismo permanente, o perverso, del sistema escolar. (p. 28)

Lo que tiene en común la mayoría de este tipo de iniciativas es el asumir la repitencia no como un problema del sistema escolar sino como un problema del alumno, necesitado como tal de apoyo adicional y de refuerzo. La “solución” se visualiza, así, como más de lo mismo: más tiempo de instrucción, más tareas, más ejercicios, más tiempo del maestro, etc., dado el mismo sistema escolar: los mismos objetivos de aprendizaje, el mismo currículo, los mismos métodos de enseñanza, los mismos criterios de evaluación y promoción.

Antes que un problema en cuanto tal, desde la perspectiva de la lógica escolar, la repitencia es una “solución” a muchos problemas. Enfrentarla con seriedad requiere identificar y analizar

los problemas para los cuales la repitencia se ha planteado históricamente como una (falsa) solución.

La universalización de la educación básica y el compromiso mundial de una “Educación para Todos” implica el reconocimiento de que todos los escolares pueden aprender y que todos ricos y pobres, en zonas urbanas y rurales, los que hablan la lengua oficial y los que no, los con y sin familia, merecen las mejores condiciones para hacerlo.

Si alumnos escolares provenientes de sectores pobres y de poblaciones indígenas resultan más proclives a la repitencia, dada la combinación nefasta de pobreza en el hogar y pobreza en la escuela a la que están condenados los pobres, ello no hace sino reforzar la necesidad de mecanismos y estrategias de discriminación positiva para estos sectores.

De una vez por todas es necesario convencer a decisores de política, burócratas, directores, supervisores y equipos docentes que los pobres no repiten porque son brutos sino porque son pobres, y que las causas (y las soluciones) más importantes para los desajustes escolares no están en los niños sino en el propio sistema escolar.

2.2. Conceptos teóricos 2

Según Marino Latorre Ariño (2013), en su tesis “Mapas de Progreso del Aprendizaje (MPA) y Rutas de aprendizaje en el Perú”, explica los mapas de procesos de aprendizajes (MPA) que han sido propuestos por el MINEDU siguen la propuesta del Ministerio de Educación de Chile. En Chile hay 12 años de Educación Básica Regular (EBR), desde 1ro de Primaria a 6to de Secundaria, sin contabilizar la educación preescolar de 0-5 años. Por esta razón divide la Educación Básica en 7 niveles que corresponden a la división de los años de aprendizaje. Es una división razonable y lógica pues se ha hecho en función de los años y niveles de escolaridad.

Siguiendo este modelo el Instituto Peruano de evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación básica (IPEBA) del Perú, en conexión con el MINEDU, establece también siete niveles de aprendizaje, desde Educación Pre-Inicial hasta 5to de Secundaria.

Cada uno de los niveles coincide, aproximadamente, con dos años de escolaridad; los siete niveles corresponden a los grados que indicamos a continuación.

Pero como en Perú solo hay 11 años de escolaridad entre 1ro de Primaria y 5to de Secundaria podemos observar que los niveles propuestos no coinciden con los del Diseño Curricular Nacional (DCN).

Es razonable, pues los niveles indican los aprendizajes que corresponden al último grado de los que se encuentran en el nivel. En el caso del nivel séptimo no existe el 6to curso de secundaria para poderlo colocar en ese nivel. El esquema que propone IPEBA queda así:

Tabla N° 6

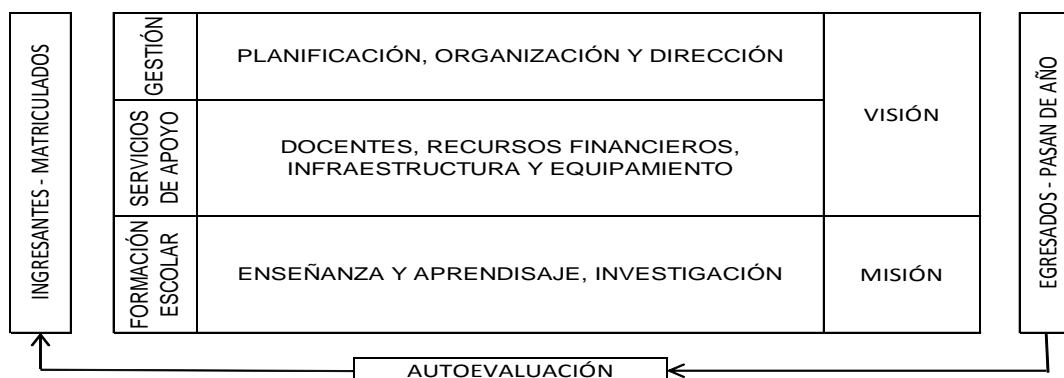
MAPA DE PROCESO DEL ESTUDIANTE ESCOLAR

Nivel de aprendizaje	Ciclo	Grado de la Educación Básica
NIVEL 7	Más allá (superior)	Estudiantes que han superado las expectativas
NIVEL 6	Fin del VII ciclo	Al terminar el quinto grado de secundaria
NIVEL 5	Fin del VI ciclo	Al terminar el segundo grado de secundaria
NIVEL 4	Fin del V ciclo	Al terminar el sexto grado de primaria
NIVEL 3	Fin del IV ciclo	Al terminar el cuarto grado de primaria
NIVEL 2	Fin del III ciclo	Al terminar el segundo grado de primaria
NIVEL 1	Previo	Al terminar inicial de 5 años

Fuente: Instituto Peruano de Evaluación Acreditación y Certificación de la calidad de la educación Básica (IPEBA)(2013). Programa de estándares de aprendizaje. Lima, Perú.

Figura N° 4

MAPA DE GESTIÓN ACADÉMICA



Fuente: elaboración propia.

Delia Mercedes Vargas Vásquez, (2010) expone en su tesis "Gestión Pedagógica del trabajo docente a través de Grupos Corporativos" de la "Pontificia Universidad Católica del Perú", la

cual explica y analizamos roles claramente definidos que responden a los requerimientos y contribuyen a la mejora de la dinámica grupal y el trabajo docente. Los roles en la gestión pedagógica son: estudiante, padre y madre de familia, el director, los coordinadores de nivel y los docentes de aula.

Los estudiantes son los protagonistas de su aprendizaje y debaten la calidad de sus aprendizajes; analizan sus necesidades, intereses y situaciones problemáticas en la institución educativa; construyen opinión y proponen soluciones consensuadas en grupo a los problemas; participan en la toma de decisiones de la institución educativa; y observan las acciones pedagógicas reflexionando sobre las metas de aprendizaje.

Los padres y madres de familia son los principales educadores de los hijos y confían en la institución educativa que es su educación formal, por tal motivo, apoyan la gestión pedagógica para obtener los recursos necesarios; vigilan la gestión del director y la calidad de los procesos de aprendizaje; y participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

El director y el consejo educativo, formado por los subdirectores o coordinadores de nivel, lideran democráticamente el proceso de cambio en la gestión, para ello asesoran, organizan, coordinan, monitorean los procesos de gestión pedagógica con la participación de los docentes; favorecen la transferencia de competencias y responsabilidades a otros actores; promueven la participación de los actores de la comunidad educativa, con espacios de diálogo; recogen opiniones de los padres y madres de familia, así como de las autoridades; y monitorean la gestión pedagógica en su institución educativa. La preocupación más importante del grupo directivo debe ser: “el de estar siempre preocupado por la capacitación de sus docentes, con el fin de mejorar su desempeño y el trabajo en equipo” (Machado, 2001:8).

Los consejos participativos agrupan a los representantes de los actores para recoger propuestas sostenibles de apoyo a la gestión pedagógica; promueven las condiciones y las estrategias para el desarrollo de su trabajo; practican la toma de decisiones. Los docentes de aula participan en la comunidad educativa desarrollando las condiciones y las estrategias que promuevan el logro de competencias y desarrollo de capacidades, mediando los procesos de aprendizaje y la enseñanza crítica y creativa, respetando la opinión y los derechos de los niños. Los docentes también asisten al colectivo de actores desde la perspectiva profesional

y técnica, teniendo como referencia los acuerdos tomados en grupo, en tres dimensiones: profesor-tutor, grupo docente y como colectivo de docentes.

- a) El profesor-tutor interviene con los padres, informándolos y recogiendo información sobre la situación del estudiante para orientarlos en forma personal y organizando con su colaboración la convivencia.
- b) Como grupo docente, los docentes participan en las estructuras de trabajo, reuniones de grado, ciclo, nivel y de área, desarrollando dos funciones básicas para la vida de la institución educativa, la organización curricular, la investigación y la innovación.
- c) Como colectivo docente participan en la programación de actividades de la institución educativa, eligen sus representantes, coordinan funciones de orientación y tutoría de los estudiantes, promueven innovaciones e investigación pedagógica a través de la estructura organizativa.

Según Francisco Reyes Mori, (2011) en su texto Diversificación Curricular, nos explica graficamente el diagnostico mediante la técnica del árbol de problemas en el cual se puede apreciar los posibles factores del bajo rendimiento academico escolar como: la influencia negativa de los medios de comunicación, mal uso del tiempo libre, poca autoridad de los padres, inadecuados hábitos alimenticios y inadecuados hábitos de estudio; dando así los posibles resultados de repitencia aplazados, abandono escolar, tempranainserción al trabajo, inserción al pandillaje y limitaciones de continuar estudios superiores.

Figura N° 5

Diagnóstico mediante la técnica del árbol de problemas



Fuente: Texto Diversificación Curricular de Francisco Reyes Mori

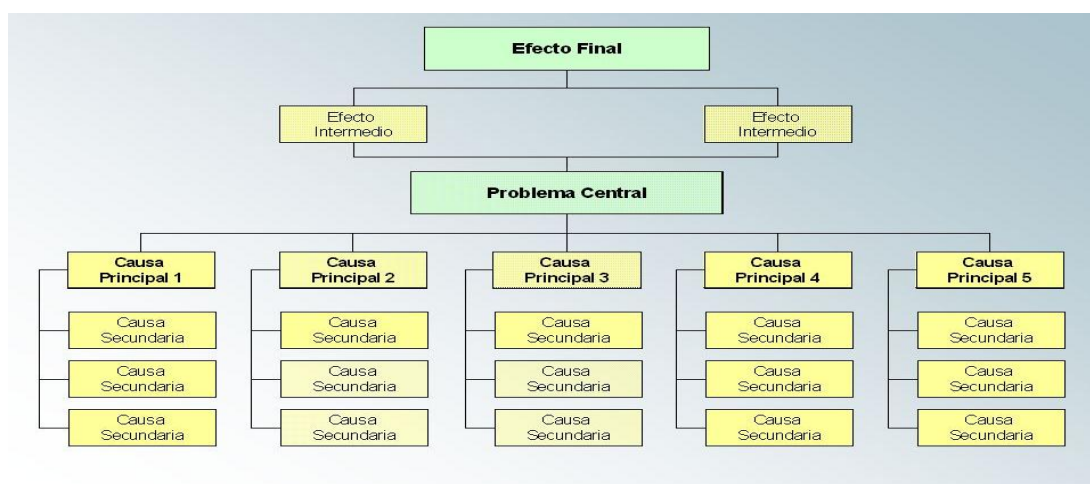
2.3. Conceptos teóricos 3

Según Upton M. (2006), El árbol de problemas. Análisis de las causas y efectos del problema, el análisis con el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos. Existen tres fases en el proceso de análisis:

- (1) Identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus “causas y efectos”.
- (2) Elaborar el árbol de objetivos, que es tan solo la inversión de los problemas en objetivos.
- (3) Determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico. Este tipo de evaluación tiene un mayor valor si se realiza un taller en donde puedan intervenir todos los actores involucrados; así tendrán la oportunidad de establecer su punto de vista sobre la situación existente.

Figura N° 6

Muestra como hacer un árbol de problemas – ejemplo



Fuente: Texto de Árbol de problemas de Upton M.

Según el Programa Gadex, Proyecto fin de Master – Hito 2 – Ejercicio N° 2, “El Mapa de Procesos y Análisis de Proceso Clave – Área Temática: Calidad, Un mapa de procesos es

un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos.

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global – local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

Figura N° 7

Muestra como hacer un mapa de procesos – ejemplo



Fuente: Programa Gadex, Proyectofin de Master- Hito2

Según el Programa Gadex, Proyecto fin de Master – Hito 2 – Ejercicio N° 2, “El Mapa de Porcesos y Análisis de Proceso Clave – Área Temática: Calidad, el diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso que facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso. Hay una gran bibliografía y normas para la elaboración de los diagramas de flujo. No obstante, es recomendable utilizar unos conceptos muy simples y que sean fácilmente asimilables por todos los componentes de la Unidad o Servicio. Una vez elaborado el diagrama de flujo, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y sobre el mismo, realizar una optimización del proceso. El diagrama de flujo se emplea, en estos casos, para visualizar la secuencia de los cambios a ejecutar.









El diagrama de flujo se debe elaborar al mismo tiempo que se realiza la descripción del proceso, con ello se facilita el trabajo de la comisión y la comprensión del proceso. Se debe comenzar por establecer los puntos de partida y final del proceso.

Posteriormente se identifican y clasifican las diferentes actividades que forman el proceso a realizar, la interrelación existente entre todas ellas, las áreas de decisión.

Todo este entramado se representa mediante la simbología predefinida según el tipo de diagrama.

Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo, existiendo diversos tipos que emplean simbología diferente. Un modelo de símbolos podría ser el siguiente:

Figura N° 8
Significados de los símbolos del Flujograma

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o Término: Indica el principio o el fin del flujo. Puede denotar una acción o un lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Almacenar Datos: Indica la acción del almacenamiento de datos en una Tabla o Archivo de Datos.
	Base de Datos: Indica la existencia de un conjunto de Tablas con Datos almacenados previamente.
	Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Gadex, Proyecto fin de Master – Hito 2 – Ejercicio N° 2, “El Mapa de Procesos y Análisis de Proceso Clave – Área Temática.

Según el Programa Gadex, Proyecto fin de Master – Hito 2 – Ejercicio N° 2, “El Mapa de Procesos y Análisis de Proceso Clave – Área Temática: Calidad, la ficha de proceso es un

registro donde se definen los elementos claves de un proceso. Es la forma más simple de documentar procesos.

Figura N° 9
Ejemplo de Ficha de Procesos

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	RECE
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN	
CONTROL DE RECEPCIÓN	1	07/11/03	
MISIÓN DEL PROCESO			
Asegurar que los materiales adquiridos por Empresa S.A. cumplen con los requisitos de calidad exigidos sus los clientes y por el sistema de gestión de calidad, identificando el material no conforme para evitar su uso inintencionado.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Inspección de materiales recepcionados Entrega de Certificados a Calidad Anotación de Incidencias en Albarán Identificación de Materiales Entrega de albaranes a Compras			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Responsables de Almacén y Control de Calidad			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Materiales del Proveedor		Material Inspeccionado e Identificado Albaranes con Incidencias anotadas	
PROCESOS RELACIONADOS			
Procesos de Compra de Material, Almacenamiento, Control de Stocks, Gestión de Certificados y Seguimiento de Proveedores			
RECURSOS/NECESIDADES			
Peticiónes de Compra de Material a Proveedores Albarán de Entrega, Etiquetas Identificativas Equipos de Medición, Tablas de Dimensiones y Tolerancias			
RÉGISTROS/ARCHIVOS			
La documentación utilizada en este proceso pasa a los departamentos de Compras y Control de Calidad, por lo que no se asigna ningún registro o archivo a este proceso.			
INDICADORES			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías Número de Incidencias relacionadas con materiales que incumplen los requisitos y que no fueron detectadas en este proceso.			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Control de Recepción de Materiales		MDP-RECE	

FORMATO-PROC-01

Fuente: Programa Gadex, Proyecto fin de Master – Hito 2 – Ejercicio N° 2, “El Mapa de Porcesos y Análisis de Proceso Clave – Área Temática

Según Arthur Thompson (1998), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una

organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada; establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Figura N° 10

Diagrama de elaboración FODA - ejemplo



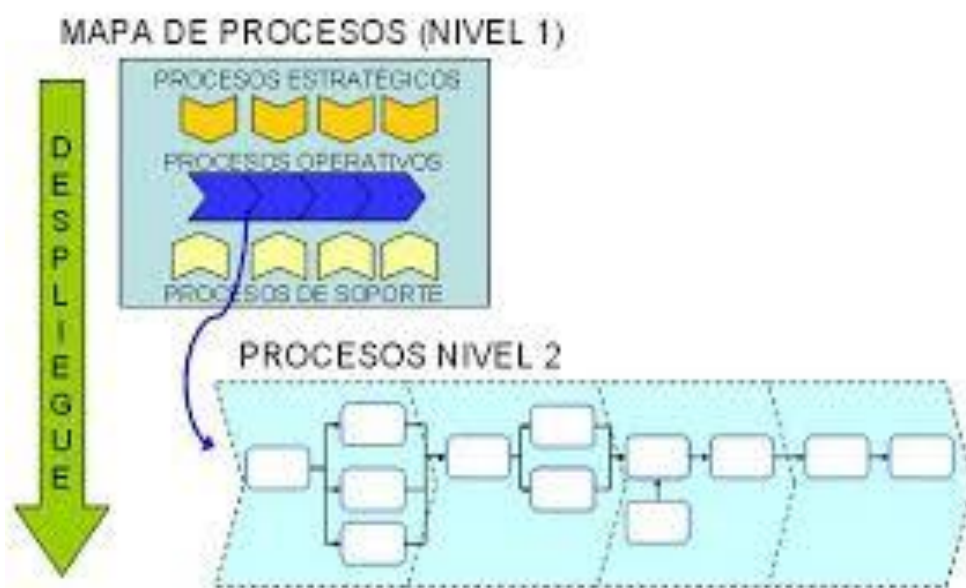
Fuente: Texto, el análisis del FODA de Arthur Thompson

Según José Manuel Pardo Álvarez (2014), en su libro "El mapa de Procesos como herramienta de Gestión", lo define El mapa de procesos como una representación gráfica de

la secuencia e interacción de todos los procesos de una organización. Es una representación global, y no hay que confundirla con el flujograma, que se utiliza para representar gráficamente un proceso de manera individual. Esta imagen global de todos los procesos nos ayuda a situarnos fácilmente en la cadena productiva y contribuye a cambiar nuestra percepción del trabajo, de tareas hasta cierto modo dispersas, a un conjunto de tareas contextualizadas y orientadas hacia la satisfacción del cliente y de otras posibles partes interesadas. El mapa de procesos se debe crear sobre la clasificación de procesos que la organización haya escogido, previa identificación exhaustiva de los procesos existentes. La tarea de identificación es la más complicada y requiere de cierta práctica para no obviar procesos, no mezclarlos o no confundirlos con otras cuestiones.

Figura N° 11

Ejemplo de como elaborar un mapa de procesos



Fuente: Libro El mapa de procesos como herramienta de Gestión, José Pardo Alvarez

Según Kaoru Ishikawa, El Diagrama Causa Efecto conocido también como diagrama de “espina de pescado”, fue aplicado por primera vez (en todos sus procesos) por la *Kawasaki*

IronFukiai Works, en 1952. De las siete herramientas básicas de la calidad, es la única de naturaleza no estadística.

En su base está la idea de que un problema puede estar provocado por numerosas causas, contrarrestando la tendencia a considerar una sola de ellas.

1. Definir el efecto o resultado a analizar

Esta definición debe estar hecha en términos operativos, lo suficientemente específicos para que no existan dudas sobre qué se pretende, de modo que el efecto situado sea comprendido por los miembros del equipo.

2. Situar el efecto o característica a examinar en el lado derecho de lo que será el diagrama

En éste debe aparecer, al menos una breve descripción del efecto.

3. Trazar una línea hacia la izquierda, partiendo del recuadro.

4. Identificar las causas principales que inciden sobre el efecto.

Estas serán las ramas principales del diagrama causa efecto de Ishikawa y constituirán las categorías bajo las cuales se racionalizarán otras posibles causas.

Las categorías habitualmente empleadas son:

- 3 M's 1P: Maquinaria, Materiales, Métodos y Personal.
 - 4 P's: Personas, Políticas, Procedimientos y Planta.
 - Medio: Categoría potencialmente utilizable y que se refiere al entorno en que se sitúa el problema.
5. Situar cada una de las categorías principales de causas en sendos recuadros conectados con la línea central.
 6. Identificar para cada rama principal otros factores específicos que puedan ser causa del efecto.

Estos factores formarán las ramas de segundo nivel. A su vez, éstas podrán expandirse en otras de tercer nivel y así sucesivamente. Para esta expansión recurrente, será útil emplear series de preguntas iniciadas con: ¿Por qué?, asimismo, para desplegar las ramas y sus distintos niveles, puede utilizarse el método de la tormenta de ideas.

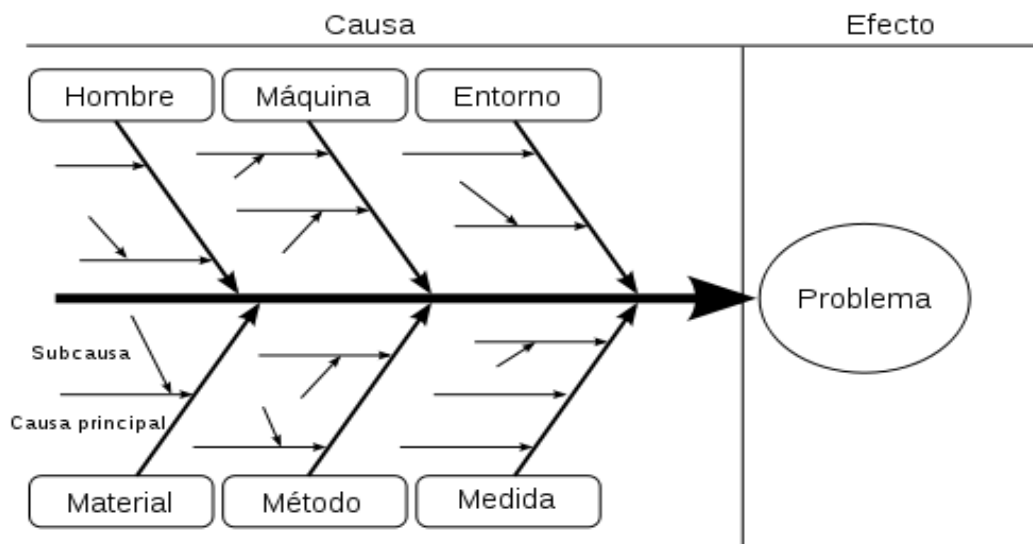
7. Verificar la inclusión de factores.

8. Analizar el diagrama

El análisis debe ayudar a identificar las causas reales. Un diagrama causa efecto de Ishikawa identifica únicamente causas potenciales. Por tanto será preciso llevar a cabo una toma de datos posterior, y su pertinente análisis para llegar a conclusiones sólidas sobre las causas principales del efecto.

Figura N°12

Muestra cómo hacer el Diagrama de Ishikawa - ejemplo



Fuente: Kaoru Ishikawa, El Diagrama Causa Efecto

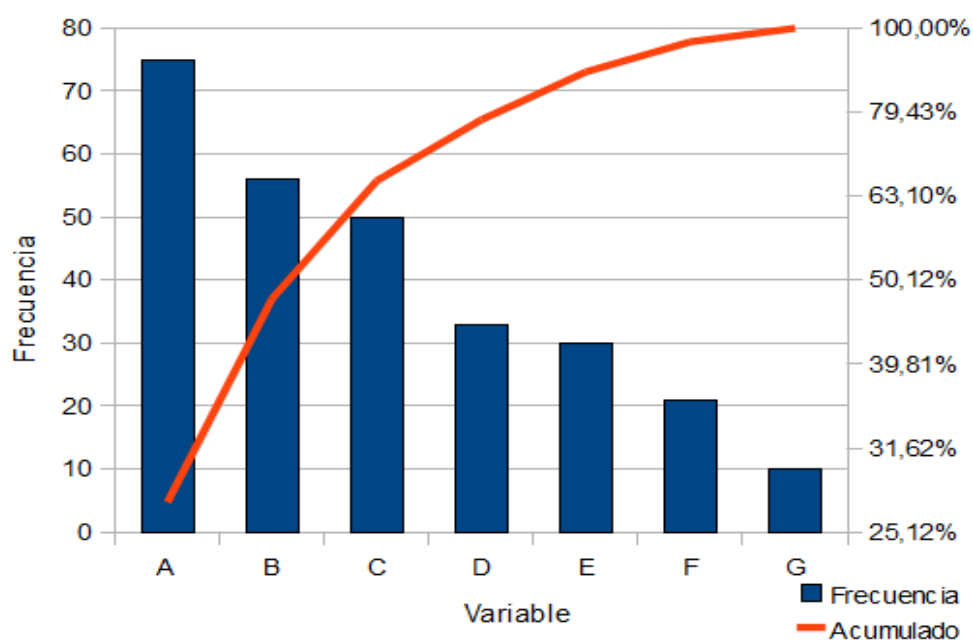
Según Joseph M. Juran, el diagrama de Pareto constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

Y las ventajas son:

- Permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrá más impacto, optimizando por tanto los esfuerzos.
- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras y ser resueltas.
- Su visión gráfica del análisis es fácil de comprender y estimula al equipo para continuar con la mejora.

Figura N° 13

Como diseñar el gráfico de Pareto - ejemplo



Fuente: Joseph M. Juran

Definición de términos básicos

Innovación, se define por los procesos implicados y por los resultados obtenidos, pero sobre todo por la actitud de la comunidad educativa.

Capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemático y organizado, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

Calidad de la enseñanza, según el trabajo de investigación de Verónica Edward Risopatrón en su libro “El concepto de calidad en la educación”, la calidad de la enseñanza la define como el valor que se le atribuye a un proceso o a un producto y que ese valor compromete a un juicio.

Estrategias Educativas, según en la página web de la Corporación Educativa para el Desarrollo Integral (COREDI), se entiende por estrategias educativas las formas de trabajo que tienen una clara intencionalidad de movilizar recursos de los niños (emocionales, sociales, afectivos, cognitivos) para promover el desarrollo de sus competencias.

Modelo innovador, según en el estudio de Casos de Modelos Innovadores en la formación docente en América Latina y Europa, se entiende al modelo innovador como aquel que contiene aportes novedosos que parecen contribuir a una mejor consecución de sus objetivos.

Modelo Consolidado, según en el estudio de Casos de Modelos consolidados en la formación docente en América Latina y Europa, se entiende al modelo consolidado como aquel que ha resultado eficaz en la consecución de sus objetivos y que además tiene un reconocimiento social, está legitimado en su campo y contribuye a que su centro se valore como un centro formador de docentes de calidad.

Proceso Metodológico, según en el texto “Enfoques de Investigación, Preguntas y Objetivos”, de Cristóbal Ovidio Muñoz Arroyave y Santiago Alberto Morales Mesa se entiende como Proceso Metodológico como la transformación de la realidad en datos aprehensibles y cognoscibles que buscan volver inteligible un objeto de estudio.

Cultura innovadora, el conjunto de actitudes, necesidades y expectativas, conocidas y compartidas por toda la comunidad escolar (profesores, estudiantes, directivos, personal administrativo y servicios) que hace que el centro tenga una actitud positiva hacia los procesos de cambio y se encuentre personalmente comprometida con la mejora del proceso formativo y sus resultados. Pero también, la cultura innovadora es una forma especial de ser y de actuar del centro en su conjunto que desarrolla estrategias novedosas para dar respuesta a los problemas planteados y que trabaja por mejorar día a día.

Contextualización, El concepto de contextualización es un concepto muy abstracto que es utilizado en diferentes ámbitos académicos. Para comprender el significado de este concepto de mejor manera, es necesario que aclaremos qué se entiende normalmente por contexto. El contexto es todo aquello que rodea a un hecho, el espacio y el tiempo en el cual ese hecho, evento, situación suceden. Habiendo entendido lo que es el contexto, podemos entonces explicar cuál es el significado del término contextualización, que hará directa referencia al primero.

La contextualización es el acto mediante el cual se toma en cuenta el contexto de una situación, un evento o un hecho, ya sea este público o privado. Es sin dudas de gran importancia tener en cuenta la contextualización que se puede realizar de una situación porque la misma no será igual en dos contextos diferentes. Por tanto, si la contextualización no ha sido propiamente desarrollada, puede fácilmente dar lugar a malos entendidos y confusiones, así como también a errores científicos de mala interpretación histórica.

Marco teórico, el concepto de marco teórico está directamente relacionado con la investigación y, por lo tanto, con la ciencia. Se entiende por marco teórico el conjunto de ideas, procedimientos y teorías que sirven a un investigador para llevar a término su actividad. Podríamos decir que el marco teórico establece las coordenadas básicas a partir de las cuales se investiga en una disciplina determinada.

Modelo Pedagógico, es un conjunto de elementos que guían la forma en que debe llevarse a cabo el proceso de enseñanza y de aprendizaje para cumplir con la misión, la visión y los principios estratégicos de la institución. Es un marco de referencia que incluye teoría de base y una metodología educativa basada en esa teoría. La principal función del modelo pedagógico es orientar las actividades educativas, en especial las que se ocupan del diseño curricular, la elaboración de materiales didácticos, a los procesos de estudio y aprendizaje del

estudiantado, las labores de facilitación y apoyo, tanto de índole académica como de servicios, y los procesos de evaluación del aprendizaje.

Es importante señalar que un modelo pedagógico es un documento orientador que debe revisarse permanentemente, de manera que vaya evolucionando con el mejoramiento de la institución, y con los avances científicos que vayan surgiendo. Un modelo pedagógico que oriente las actividades educativas de una institución, debe explicar qué es el eLearning, por qué adoptar la metodología eLearning, para qué se va a implementar esta metodología y cómo va a desarrollarse. Este documento se dedica a responder dichas preguntas.

Proceso, es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente/usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

Dominio, se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

Competencia, se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. También reúne un grupo de conceptos de competencia y, tras examinarlos, encuentra elementos comunes: De todas ellas se pueden deducir los elementos esenciales:

- 1) Son características o atributos personales: conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo.
- 2) Están causalmente relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan en la acción.

- 3) Son características subyacentes a la persona que funcionan como un sistema interactivo y globalizador, como un todo inseparable que es superior y diferente a la suma de atributos individuales.

- 4) Logran resultados en diferentes contextos.

En esta línea de reflexión, identificamos un conjunto de elementos que este concepto articula: recursos, capacidad de movilizarlos, finalidad, contexto, eficacia e idoneidad.

Desempeños, son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona.

Gestión Educativa, involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. Se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema, además supone la interdependencia de:

- a) Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- d) Principios útiles para la acción, con múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- e) Temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

3.1. Desarrollo el Objetivo 1

La Unidad de Gestión Educativa Local 04, es una Instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con Autonomía en el ámbito de su competencia. Proporciona el apoyo pedagógico, Institucional y Administrativo a las Instituciones educativas de su jurisdicción, para asegurar un servicio de calidad con equidad en cooperación con los gobiernos locales.

La UGEL 04, tiene como ámbito jurisdiccional 5 distritos de Lima Norte: Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa y Ancón.

Pequeña reseña histórica, la Institución fue creada como Unidad de Servicio Educativo (USE) N° 04 mediante Resolución Ministerial N° 166-96-ED, el 31 de julio de 1996, y delimitada por Decreto Supremo N° 004-96-ED.

Posteriormente, en el año 2003, las USE cambian su nomenclatura, convirtiéndose en Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). De esta manera, el 31 de Octubre de 2003 nace la UGEL N° 04, como consecuencia de la fusión de la Unidad de Servicios Educativos (USE) N° 05 con la USE N° 08.

Antes, en el año 1986, con el Decreto Supremo N° 012-86-ED, se desactivan las ex Zonas de Educación, creándose la USE 05 mediante la Resolución Viceministerial N° 231-86-ED. El primer director de la USE 05 fue el Profesor Plutarco Arroyo.

La UGEL N° 04 es la Institución tutelar encargada de velar por el desarrollo de una política educativa local basada en la gestión estratégica por procesos y resultados en 837 escuelas públicas y más de 1,500 escuelas privadas ubicadas en los distritos de Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Ancón y Santa Rosa.

Asimismo, ejerce funciones en un buen clima laboral, fortalece y desarrolla capacidades al personal directivo, docente, auxiliar y administrativo para un servicio educativo humanista en alianza con las instituciones públicas y privadas. Monitorea y supervisa, acompaña pedagógicamente y proporciona medios, recursos pertinentes y oportunos para lograr aprendizajes de calidad en todos los estudiantes.

También promueve la atención eficaz, ética, integral, transparente de los procesos pedagógicos y procedimientos administrativos dándole valor público, fomentando la participación, concertación y vigilancia a la gestión educativa de los actores educativos involucrados.

Visión de la UGEL 04, consolidar una Institución que promueva una gestión líder, con una planificación estratégica efectiva ponderando la participación democrática, la efectividad en sus resultados, valorando el trabajo en equipo con propuestas de innovación pedagógica, institucional y administrativa, con el uso de instrumentos de Gestión, pertinentes y el uso con equidad del presupuesto institucional.

Misión de la UGEL 04, brindar un servicio educativo de calidad, contribuyendo en la formación integral de los alumnos promoviendo la práctica de los valores éticos y morales, democracia, responsabilidad, solidaridad, confianza, autoestima, equidad y honradez, mediante el desarrollo de capacidades y actitudes.

Objetivos de la UGEL 04:

Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica, institucional y administrativa de las Instituciones educativas para lograr su autonomía. Promover y asegurar estrategias para que las Instituciones y programas educativos formen niños, adolescentes y jóvenes en el contexto de una Educación Integral para su desarrollo personal, social y económico sustentado en valores, en concordancia con las exigencias del desarrollo económico y social del país.

Impulsa la cohesión social; articular acciones entre instituciones públicas y las privadas alrededor del Proyecto Educativo Local; contribuir a generar un ambiente favorable para la formación integral de las personas, el desarrollo de capacidades locales y propiciar la organización de comunidades educadoras. Sensibilizar la prestación de servicios educativos en el manejo y cumplimiento de los instrumentos de Gestión, orientándolos en la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación hacia el logro de la CALIDAD EDUCATIVA satisfaciendo las necesidades de la población que lo demande.

Promover el aporte de los gobiernos Municipales, las instituciones de Educación Superior, las Universidades públicas y privadas, así como otras entidades especializadas de la sociedad civil para

mejorar la calidad del servicio educativo. La Modernización y descentralización de las Instituciones y Programas Educativos.

Asumir y adecuar a su realidad las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Ministerio de Educación (MINEDU) y por la entidad correspondiente del gobierno Regional.

Principios de la UGEL 04:

Aprendizajes de calidad para todos los alumnos escolares con énfasis en comprensión lectora, matemática, ciencia y ciudadanía.

Reducción de brechas de acceso a servicios educativos de calidad para los niños y niñas menores de 6 años.

Mejora significativa de logros de aprendizajes para los niños y adolescentes en zonas rurales.

Reducción de brechas en el acceso a servicios educativos de calidad, estudiantes que tienen como lengua materna el quechua, el aimara o alguna lengua amazónica que aprenden en su propia lengua y en castellano.

Formación y desempeño docente en el marco de una carrera pública renovada con innovaciones técnico pedagógico actualizado a fin de revalorar su desempeño docente dentro del marco curricular.

Fortalecimiento de instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados.

Reducción de brechas en el acceso a la educación superior para jóvenes de menores ingresos.

Desarrollo de competencias laborales, profesionales y de creación de conocimiento en articulación con la demanda productiva y las necesidades de desarrollo del país.

Promoción de la actividad física regular, la recreación y el deporte a nivel escolar, juvenil y adulto.

Promoción del deporte competitivo.

Valores de la UGEL 04:

Puntualidad, expresado en el respeto y la estricta observancia y cumplimiento de los horarios establecidos en la Sede Institucional, como parte de la jornada laboral con responsabilidad y demás actividades, permitiendo de esta manera no solo la administración y manejo eficaz de los tiempos sino fundamentalmente en el cumplimiento pleno de las actividades, metas y objetivos establecidos.

Perseverancia, que implica convicción y fortaleza de personalidad, expresado en la firmeza para la consecución de determinados objetivos o propósitos tanto de carácter personal como a nivel Institucional. La firmeza se sustenta en la experiencia, el conocimiento y el dominio de las coyunturas y contextos en base al conocimiento de sus fortalezas, capacidades y virtudes individuales.

Responsabilidad, manifestada en la obligación en que todo miembro de una organización debe responder por el debido cumplimiento de los deberes asignados a él en su condición de trabajador. La responsabilidad siempre es personal y se mantiene en el tiempo a pesar de que el individuo haya dejado de pertenecer a la Institución, perdura por un periodo de tiempo en que las leyes y normas definen en cada caso. La exigencia de la responsabilidad es vital en toda organización, por su medio, se evalúa el ejercicio de la autoridad y el cumplimiento de los deberes, donde hay autoridad necesariamente hay responsabilidad por ende es consecuencia natural de la autoridad, a mayor autoridad mayor responsabilidad.

Ética, entendida como la capacidad de observarse a sí mismo y hacia los demás, el cumplimiento y respeto de los valores fundamentales, deberes y normas que deben regir nuestra conducta a nivel Institucional y fuera de ella, para que proceda bien consigo mismo y en la vida social, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de un adecuado clima institucional, vital para el buen trato al usuario y las armoniosas relaciones humanas.

Solidaridad, expresada en la capacidad de entender los problemas, sentimientos, angustias y demás estados psicológicos de los demás como suyos, expresado en actitudes de ayuda y apoyo moral y material al compañero en situación de estado crítico, facilitando de esta manera su rápida recuperación y con ello el pleno ejercicio de sus facultades en beneficio de sí mismo y de la Institución.

Honestidad, es respetar y coordinar con los demás, no engañar, decir siempre la verdad, repudiando todas las formas de corrupción e inmoralidad, desviaciones conductuales, administrativas y presupuestales, actitudes atípicas que no contribuyen al fortalecimiento y desarrollo institucional.

Identidad, es sentirse plenamente inmerso y hacer suyo los propósitos, postulados, principios y fines Institucionales, entregándose con todas sus energías a su plena realización. Implica armonización y coincidencia de nuestros propósitos con la institución que formamos parte.

Flexibilidad, es la capacidad de adaptación a los cambios contemporáneos, afirmando nuestra identidad así como las necesidades y expectativas de las demandas educativas de la localidad y de las orientaciones que emanen de los órganos administrativos superiores del sector en función de la realidad. Es propiciar la creación intelectual, la innovación y la recuperación del saber tradicional para el desarrollo de la capacidad productiva y cultural que haga a la institución más competitiva en su ámbito jurisdiccional.

Lealtad, es ser fidedigno, franco y ofrecer seguridad, respaldo y certeza en la palabra empeñada, es ser atento y respetuoso en la expresión de las ideas.

Honradez, establecida como el respeto al derecho y la propiedad ajena, rechazando firmemente cualquier acto que implique el despojo, atropello o violación de la propiedad o derecho de los demás guardando celosamente el bien ajeno como si fuese el suyo.

Prudencia, implica guardar discreción, calma, serenidad frente a una actitud impropia o desatinada de los demás, actuando con tino y cuidado para evitar magnificar los hechos o lastimar la sensibilidad de los demás.

Humildad, expresada en la capacidad que tiene una persona de no ensalzar ni sobreponer sus virtudes o cualidades por encima de los demás en forma arbitraria sino más bien esperar con sumisión e hidalguía el reconocimiento de los demás a sus propios actos de honestidad, por más que debido a la magnitud y evidencia, estas se expresen por su propio peso en un espacio social determinado.

Fortaleza, se entiende como la seguridad y el convencimiento que tiene una persona de sus propias virtudes y cualidades como factores de éxito frente a cualquier adversidad o reto que en el devenir de sus actos le plantee la coyuntura ya sea nivel institucional o social.

Tolerancia, capacidad de control y manejo de nuestras actitudes frente a las ácidas críticas de los demás. Conservación de la ecuanimidad a pesar de los ataques, manteniendo el respeto con hidalguía a pesar de las diferencias que existen entre las personas. Es saber permitir, considerar y respetar las opiniones y acciones de los demás.

Figura N° 14

ANÁLISIS FODA DE LA UGEL 04

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORTALEZA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Buenas relaciones humanas entre trabajadores, docentes y administrativos	Necesidad de motivación e interés de los docentes en cuanto a tecnología y gestión	El portal de la UGEL 04 se puede usar como medio para comunicar a los docentes sobre su desempeño y competencias	Deserción escolar por los bajos recursos económicos de la familia
Articulación y trabajo en equipo con todas las áreas	Desorganización de docentes al elaborar la sesión de clases	Nuevos mecanismos de capacitación para docentes	Resistencia al cambio por algunos docentes
Coordinación directa y permanente entre el personal que labora en las diferentes áreas y con los docentes y directores de las I.E.	Indiferencia de algunos docentes en la elaboración y manejo de algunos instrumentos de gestión administrativa	Mayor interés de los docentes para capacitarse en temas relacionados a la gestión educativa	Se pierde proyectos pedagógicos por mala planificación y dirección de la inversión asignada por el MINEDU
El personal que labora en la UGEL 04 está comprometido en brindar calidad de servicio al usuario	Las funciones del personal administrativo no están contempladas en el Manual de Organización y Funciones	Las herramientas tecnológicas están al alcance de todos y son manejadas con facilidad por los estudiantes	No se llega a las metas planteadas dadas por el MINEDU por falta de planificación, organización, dirección, coordinación y control

Fuente: UGEL 04

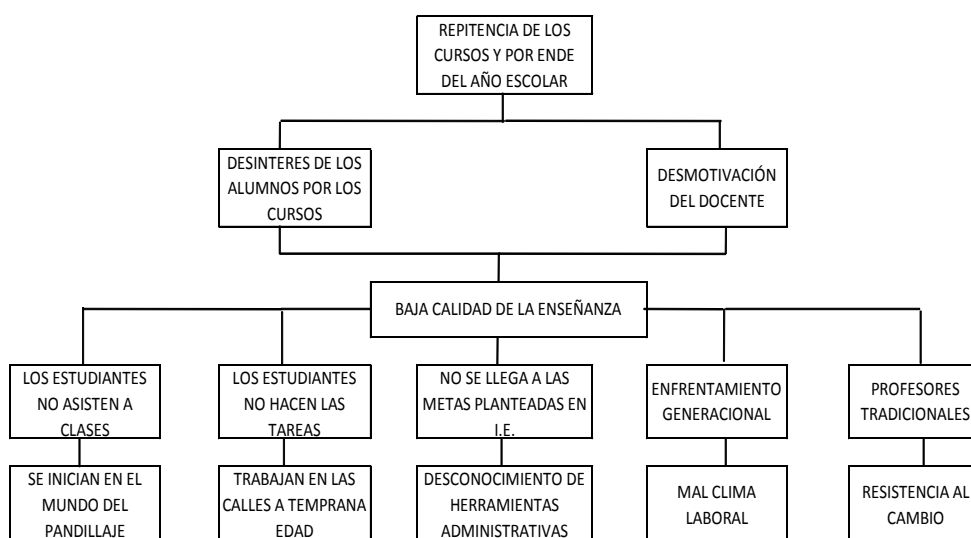
El análisis FODA nos ayudará en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en conjunto, podremos diagnosticar la situación interna de la UGEL 04, así como la evaluación externa en las oportunidades y amenazas.

3.2. Desarrollo el Objetivo 2

A continuación se presenta el árbol de problemas de la Gestión educativa en el Área de Recursos Humanos, el cual nos ayudará a identificar los problemas con sus causas y efectos.

Figura N° 15

ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



Fuente: elaboración propia.

La aproximación del porcentaje de participación en el impacto del problema fue de 60% que corresponde a lo educativo y un 40% que corresponde a la gestión educativa.

Los efectos en el estudiante escolar fueron el desinterés por los cursos, no asistir a clases, no realizar las tareas en casa y la desmotivación por las lecturas en clase.

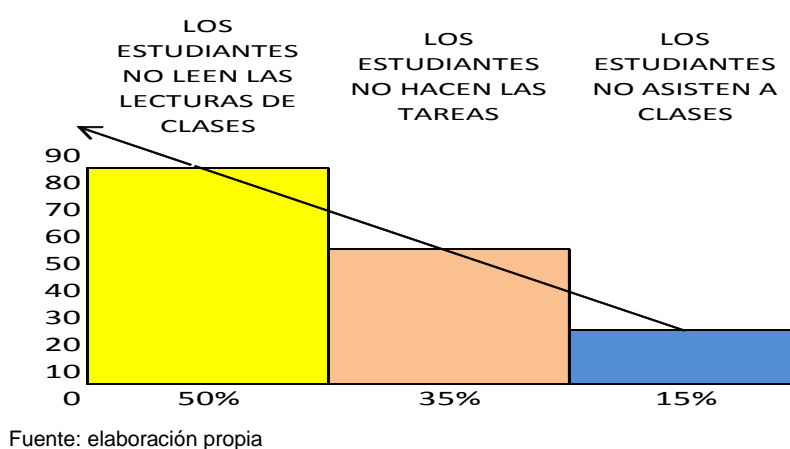
Estos efectos acarrearán la desconfianza de la Institución Educativa N° 3512 Chocas, por no dar una credibilidad a la sociedad sobre los métodos didácticos y pedagógicos, no da claridad en cuanto a

los lineamientos de cómo enseñar a los estudiantes escolares, además, se incluye a estas consecuencias los irregulares mecanismos de gestión, demostrando que aún existe profesores tradicionales, conllevando a enfrentamientos generacionales.

Análisis de Pareto

Figura N° 16

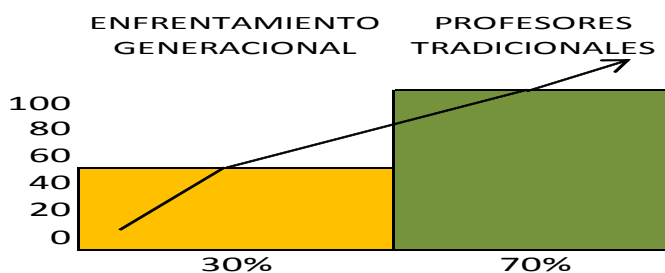
ANÁLISIS DE PARETO EN LO EDUCATIVO



Se hizo la comprobación, que los estudiantes escolares que no leen las lecturas de clases representan el 50% de la población escolar de la Institución Educativa N° 3512 Chocas, el 35% corresponde a los estudiantes que no hacen las tareas y por el último el 15% corresponde a los estudiantes que no asisten a clases.

Figura N° 17

ANÁLISIS DE PARETO EN LA GESTIÓN



Se hizo el estudio con los docentes y se demostró que el 70% de ellos tiene una enseñanza tradicional, mientras que los 30% restantes tienen enfrentamientos generacionales.

MAPA DE PROCESOS DE LA ENSEÑANZA

A continuación se muestra el Mapa de Procesos de la enseñanza, el cual será método de investigación el sub proceso de Gestionar el Desarrollo del personal de servicio en las Instituciones Educativas.

PO= Proceso Operativo

Figura N° 18
MAPA DEL PROCESOS DE LA ENSEÑANZA

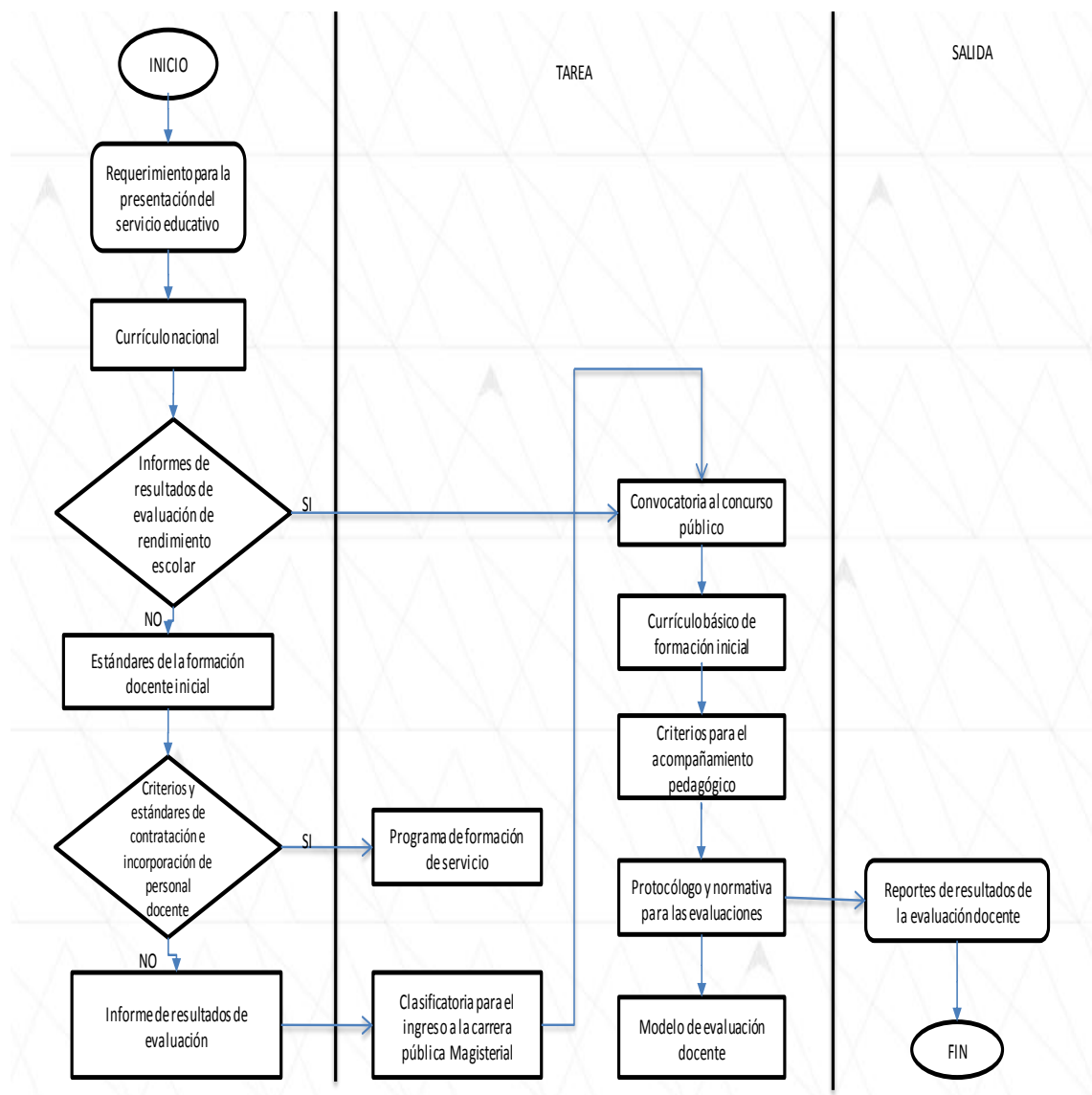


FUENTE: Ministerio de Educación

Se escogió el proceso operativo PO03 como el inicio de la problemática general a investigar, ya que en ese proceso se evalúa la Gestión de desarrollo del personal de servicio en la Instituciones Educativas, ayudando a direccionar como punto de inicio esta investigación de mejora de procesos.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ENSEÑANZA – Gestionar el desarrollo del personal de servicio en las Instituciones educativas.

Figura N° 19
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ENSEÑANZA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FICHA DEL PROCESO DE LA ENSEÑANZA – Gestionar el desarrollo del personal de servicio en las Instituciones educativo.

Tabla N° 7
FICHA DEL PROCESO DE LA ENSEÑANZA

NOMBRE DEL PROCESO	GESTIONAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Entradas	Requerimiento para la prestación del servicio educativo Currículo nacional Estándares de la formación docente inicial Informe de resultados de la evaluación
Salidas	Reportes de resultados de la evaluación docente
Razón de ser del proceso	Reducción de la repitencia escolar a nivel secundaria
Inicio	Llamamiento a los docentes a postular a la convocatoria
Fin	Entrega de los contratos a los docentes ganadores a la convocatoria
Indicadores de control	Porcentaje de alumnos repitentes Índice de compromiso de desempeño docente
Responsable del proceso	Comité Evaluador (3 personas)

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 8

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

UGEL:	
I.E.:	
LUGAR:	
NIVEL:	
DOCENTE:	
AULA/AREA:	
FECHA:	

Los valores que corresponden a la puntuación obtenida por los docentes es la siguiente:

- ✓ **Si:** Equivale a 1 punto
- ✓ **No:** Equivale a 0 puntos
- ✓ **Siempre:** Equivale a 2 puntos
- ✓ **Pocas veces:** Equivale a 1 punto
- ✓ **Nunca:** Equivale a 0 puntos

DOMINIO 01: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencia 01: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

		Sí	No
✓	El docente cuenta con: Anecdotario, cuaderno de ocurrencias o ficha de estudiantes para el registro de las competencias, habilidades y necesidades de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
✓	El docente cuenta con actas de reuniones de información y coordinación con los padres de familia sobre el desempeño de sus hijos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencia 02: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

		Sí	No
✓	El docente cuenta con: Carpeta pedagógica que contiene las sesiones de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
✓	Proyectos de aprendizaje para el desarrollo de sus clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Nunca	Pocas Veces	Siempre
✓	El docente participa en las reuniones de trabajo con colegas de la Institución Educativa por área o por nivel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DOMINIO 02: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencia 03: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

		Nunca	Pocas Veces	Siempre
✓	El docente implementa en el aula, junto con los estudiantes, las normas de convivencia que contribuyen a tener un clima institucional armonioso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencia 04: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

		Sí	No
✓	El docente cuenta con el Cartel Diversificado de acuerdo al DCN para la elaboración de sus unidades y sesiones de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
✓	De acuerdo a la ficha de monitoreo y acompañamiento al docente, se evidenció el uso pedagógico de los materiales educativos en clase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
✓	De acuerdo a la ficha de monitoreo y acompañamiento al docente, se evidenció la implementación de estrategias innovadoras durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
✓	Ha presentado proyectos de innovación para la mejora de los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencia 05: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

Fuente: Manual del desempeño docente.

Tabla N° 9

Continuación de la ficha de Evaluación del Desempeño Docente

<input checked="" type="checkbox"/>	El docente elabora los instrumentos de evaluación para sistematizar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	SÍ	NO	
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Los indicadores de evaluación elaborados por el docente responden al desarrollo de competencias de los estudiantes.	SÍ	NO	
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	El docente respeta la calendarización para la entrega oportuna de los registros de los resultados de aprendizaje.	Nunca	Pocas Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DOMINIO 03: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD

Competencia 06: Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.

<input checked="" type="checkbox"/>	El docente participa activamente en las jornadas de planificación y reflexión con la comunidad educativa para lograr los aprendizajes.	Nunca	Pocas Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencia 07: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

<input checked="" type="checkbox"/>	El docente programa reuniones con los padres de familia.	Nunca	Pocas Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<input checked="" type="checkbox"/>	El docente cuenta con actas de las reuniones con los padres de familia en las que se establecen acuerdos de convivencia y participación a favor de los estudiantes.	SÍ	NO
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DOMINIO 04: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE

Competencia 08: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.

<input checked="" type="checkbox"/>	El docente cuenta con constancias o certificados de capacitación, en los últimos 5 años.	SÍ	NO
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	El docente cuenta con Resoluciones de Felicitación y reconocimiento por labores propias al quehacer del magisterio emitidas por las instancias rectoras.	SÍ	NO
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencia 09: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

<input checked="" type="checkbox"/>	El docente asiste puntualmente a sus labores.	Nunca	Pocas Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	El docente cumple con la calendarización y respeta el horario de clases, programadas por la Institución Educativa.	Nunca	Pocas Veces	Siempre
<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESUMEN

Valores	Número de Valores	Total del Valor
Sí (1 punto)		
No (0 puntos)		
Nunca (0 puntos)		
Pocas Veces (1 punto)		
Siempre (2 puntos)		
Puntaje Total		

Firma y Sello del Director de la I.E.

NOTA:

- Si el docente contratado cuenta como mínimo con 14 puntos a favor, reúne las condiciones para ser propuesto por el Director de la Institución Educativa.
- La presente ficha de evaluación debe estar suscrita además por un representante de los profesores y un representante de los estudiantes de la I.E.

Fuente: Manual del desempeño docente

MAPEO DEL PROCESO DE LA ENSEÑANZA – Gestionar el desarrollo del personal de servicio en las Instituciones educativas.

Figura N° 20
MAPEO DEL PROCESO DE LA ENSEÑANZA

ENTRADA	TAREA	SALIDA
Requerimiento para la prestación del servicio educativo	<p>Se solicita el currículo nacional del docente</p> <p>Se analiza en los estándares de la formación docente inicial</p> <p>Pasa a convocatoria pública</p> <p>Presenta el currículo básico de formación inicial</p> <p>Es evaluado mediante los criterios del acompañamiento pedagógico</p> <p>La evaluación se rige mediante el protocolo y normativa para las evaluaciones</p> <p>Se determina un modelo de evaluación docente</p>	Reportes del resultado de la evaluación docente

Fuente: Elaboración propia

MAPEO DE INDICADOR – Marco de Buen Desempeño Docente.

Figura N° 21

MAPEO DE INDICADORES



Fuente: MINEDU

INDICADOR DE ENTRADA

El Marco de Buen Desempeño Docente se define, los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en

sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

Propósitos Específicos del Marco de Buen Desempeño Docente

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

INDICADOR DE TAREA

Dominios del Marco de Buen Desempeño Docente

Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales, materiales e inmateriales, y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la sociedad.

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

INDICADOR DE SALIDA

Tabla N° 10

Porcentaje de alumnos repitentes de la jurisdicción de la UGEL 04

Ultima actualización : 01/10/2016

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	2011	2012	2013	2014	2015
Lima	Lima	Ancon	5.1	4.5	5.4	5.6	3.4
Lima	Lima	Carabayllo	4.4	5.1	3.6	2.2	2.3
Lima	Lima	Comas	5	5.1	3.5	3.1	3.2
Lima	Lima	Puente Piedra	3.7	4	3.2	3.2	3.4
Lima	Lima	Santa Rosa	2.3	0	0	1.1	1.4

Fuente: ESCALE (estadística de la calidad educativa) - Ministerio de Educación

Acceden a la lengua escrita desde una perspectiva comunicativa e intercultural, demostrando competencias en la lectura, escritura y la expresión oral en castellano y en su lengua materna siempre que sea posible.

Hacen uso efectivo de saberes científicos y matemáticos para afrontar desafíos diversos, en contextos reales o plausibles y desde su propia perspectiva intercultural.

Utilizan, innovan, generan conocimiento y producen tecnología en diferentes contextos para enfrentar desafíos.

Actúan demostrando seguridad y cuidado de sí mismo, valorando su identidad personal, social y cultural, en distintos escenarios y circunstancias.

Desarrollan diversos lenguajes artísticos, demostrando capacidad de apreciación, creación y expresión en cada uno de ellos.

Se relacionan armónicamente con la naturaleza y promueven el manejo sostenible de los recursos.

Actúan con emprendimiento, haciendo uso de diversos conocimientos y manejo de tecnologías que le permiten insertarse al mundo productivo.

Actúan en la vida social con plena conciencia de derechos y deberes, y con responsabilidad activa por el bien común.

Índice del Compromiso de Desempeño docente 2016 – cifras preliminares

Tramo 1: Asistencia de directores y presencia de docentes en la institución educativa para el año 2015.

Asistencia de estudiantes al 30 de noviembre 2015.

Registro y actualización de encargaturas de dirección y de especialistas.

Tramo 2: Actualización del padrón PRONOEI y registro de promotoras educativas comunitarias.

Contratación oportuna del servicio de transporte para la distribución de los materiales educativos y fungibles.

Adjudicación y contratación docente Educación Básica Regular, Educación Básica Alternativa y Educación Básica Especial.

Registro de las reasignaciones del personal docente en el sistema NEXUS.

Pago oportuno del bono escuela 2015.

Figura N° 22
resultados preliminares del desempeño docente - 2016

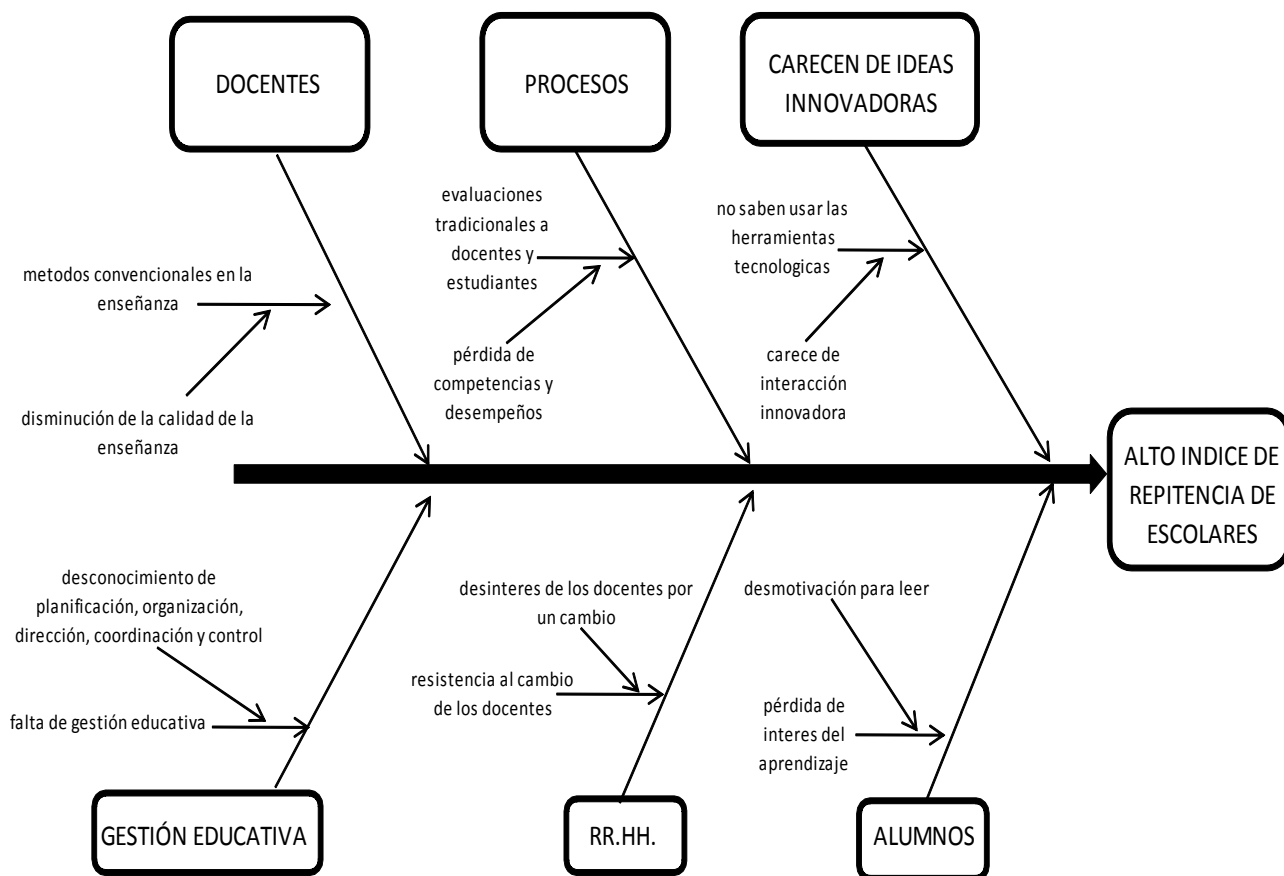


Fuente: Manuel del desempeño docente

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Con el análisis de las causas se determinó que los docentes no cuentan con una adecuada formación inicial actualizada e innovadora y un seguimiento adecuado de los indicadores.

Figura N° 23
DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 3512 CHOCAS



Fuente: Elaboración propia

3.3. Desarrollo el Objetivo 3

La propuesta que pretendemos aplicar será mediante la innovación y las herramientas tecnológicas de hoy en día, herramientas tecnológicas que estén al alcance de todos los alumnos del nivel secundaria del 3er año, por tal motivo se pensó en hacer el plan piloto de la mejora del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar a nivel secundaria en el Cono Norte de Lima en la Institución Educativa N° 3512 Chocas, ubicado en la carretera a Canta S/N KM 34 Localidad Rural de Chocas en el Centro Poblado de Chocas Alto del distrito de Carabayllo.

Figura N° 24

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 3512 CHOCAS



Fuente: Ugel 04

Se decidió hacer la aplicación de esta propuesta de innovación en esta Institución Educativa, ya que en la investigación se pudo detectar la cantidad de alumnos desaprobados en diferentes cursos,

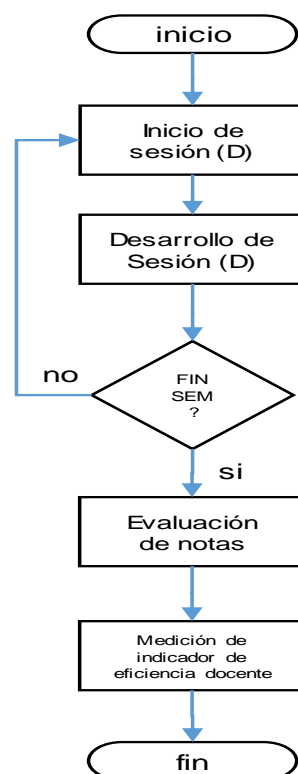
pero en particular se vio el porcentaje alto de desaprobación del curso de Historia del Perú, por ese motivo se vio conveniente implementar en plan piloto en la mencionada Institución.

Para aplicar esta propuesta se tuvo que solicitar la colaboración del director de la Institución Educativa William Condori Inquilla, el cual dio todas las facilidades del caso.

También se pidió la colaboración del docente de Historia del Perú, Rolando Saavedra Jiménez, para saber algunas referencias de las causas de la repitencia de los alumnos.

Figura N° 25

FLUJOGRAMA DEL PROCESO EDUCATIVO PRE-PILOTO



Fuente: elaboración propia

A continuación se presentará la propuesta de mejora del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar a nivel secundaria aplicado en la Institución Educativa 3512 Chocas.

Los cursos analizados donde se encontró mayor porcentaje de alumnos desaprobados son:

Tabla N° 11

RESULTADOS ANTES DE APLICAR LA PROPUESTA

RESULTADOS UGELN° 04 TERCER GRADO DE SECUNDARIA							
Evaluación	Región	Ugel	Grado	Competencia			
				En inicio	En proceso	Satisfactorio	
ECE2016	DRE Lima Metropolitana	UGEL Comas 04	TERCERO	RAZONAMIENTO VERBAL	45.40%	33.70%	20.90%
ECE2016	DRE Lima Metropolitana	UGEL Comas 04	TERCERO	MATEMÁTICAS	46.85%	31.70%	21.50%
ECE2016	DRE Lima Metropolitana	UGEL Comas 04	TERCERO	HISTORIA DEL PERÚ	49.70%	35.90%	14.40%

Fuente: elaboración propia

Siendo el 14.4% la línea base del servicio.

Donde:

Inicio: el estudiante no logró los aprendizajes esperados para el siguiente semestre, Solo logra realizar tareas poco exigentes respecto de lo que se espera para este semestre.

Proceso: el estudiante solo logró parcialmente los aprendizajes esperados al finalizar el semestre, se encuentra en camino de lograrlo pero aún tiene dificultades.

Satisfactorio: el estudiante logró los aprendizajes esperados para el semestre y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del semestre siguiente.

La propuesta de mejora se desarrolla en 3 dimensiones

1) Dimensión de la Sensibilización

- Sensibilización a docentes:

El objetivo de esta capacitación fue transmitir y fomentar el interés a los docentes en la modernización de los métodos de enseñanza, pues los alumnos escolares en la actualidad tienen la facilidad de acceder a diferentes herramientas tecnológicas de su entorno, por ende se necesita tener herramientas tecnológicas donde pueda facilitar la enseñanza de los mismo, y que a la vez apoye en la elaboración de clases de los docentes.

- Sensibilización a estudiantes:

El objetivo fue demostrar a los alumnos que son comprendidos y escuchados, por eso se promoverá nuevas formas para transmitirles conocimientos, dejando en claro la idea que necesitamos una participación activa e interacción constante por parte de ellos.

2) Dimensión de la Capacitación

Teniendo en cuenta que los docentes no tienen interés, no dominan la tecnología y no tienen el uso constante de herramientas tecnológicas, se les brindará una capacitación simple pero muy detallada y dirigida al uso de la herramienta de la plataforma de GOOGLE que será parte de la propuesta a la mejora del proceso de la enseñanza.

3) Dimensión de las Herramientas Tecnológicas

Sabiendo que los alumnos tienen la facilidad de acceso a las herramientas tecnológicas hoy en día, se pondrá al alcance de los mismos una plataforma abierta la cual será de muy fácil acceso. (GOOGLE).

El objetivo de esta plataforma es para poder adjuntar todos los temas del docente a enseñar en el año escolar y así poner al alcance de los alumnos toda la información necesaria para asegurar la transmisión del conocimiento de la sesión.

En este sentido, se trabajó en 3 niveles:

- VIDEO: el objetivo de esta herramienta es motivar al alumno a la sesión, provocando el interés sobre el tema a enseñar.
- LECTURA: el objetivo es la transmisión de los contenidos de la sesión. Y a la vez fomentar el hábito de lectura
- PRESENTACIÓN (PPT): El objetivo es mostrar al alumno el esquema y síntesis de lo que aprenderá en su próxima sesión de clase.

COSTOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

	Mano de Obra (S/.)	Observaciones
Creación de la Plataforma	5	Unica vez
Creación de los Videos	15	Dependerá del curso
Creación de las PPTs	15	Dependerá del curso
Creación de la Lecturas	15	Dependerá del curso
TOTAL	50	

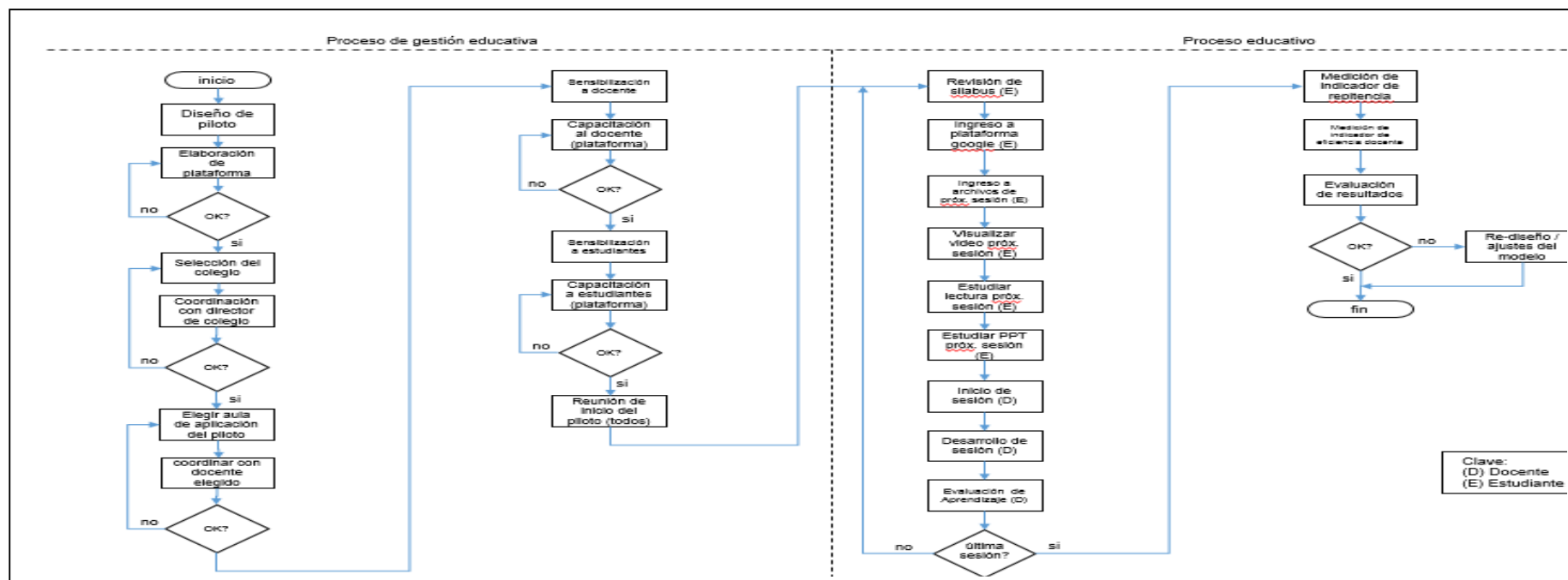
La elaboración y creación de videos, PPTs y lecturas dependerá de los cursos a solicitar, ya que no todos los cursos a enseñar a los estudiantes del nivel secundaria tienen la misma didáctica y método a aplicar.

El proceso de enseñanza en aula, estos son los puntos principales:

- El estudiante revisa el syllabus del curso y ubica la próxima sesión del curso
- El estudiante ingresa a la plataforma GOOGLE mediante su correo Gmail, en caso no tenga debe crear uno
- El estudiante ubica en la plataforma la próxima sesión del curso
- El estudiante ubica el archivo de la sesión
- El estudiante visualiza el video de la sesión
- El estudiante lee la lectura de la sesión
- El estudiante visualiza las diapositivas de la sesión (PPT)
- El estudiante ingresa a la sesión debidamente preparado
- El docente desarrolla la sesión y se concentra en fomentar el debate y la aplicación práctica de conocimientos.
- El docente realiza una práctica dirigida sobre la sesión aprendida a los alumnos.

Figura N° 26

FLUJOGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESO EDUCATIVO POST- PILOTO



Fuente: Elaboración prop

Presentación de la herramienta tecnológica gratuita al alcance de todos los alumnos de la Institución Educativa N° 3512 Chocas para aplicar la propuesta.

Figura N° 27

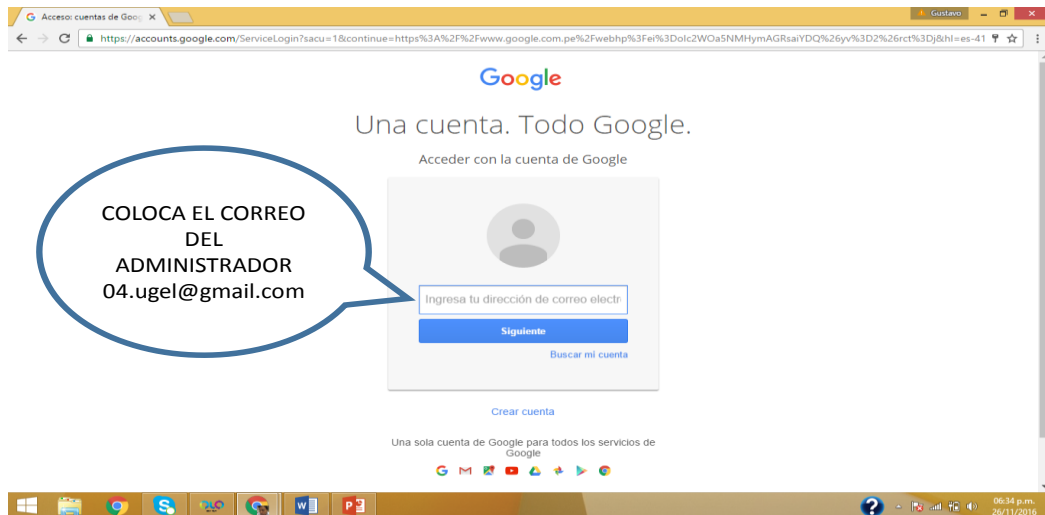
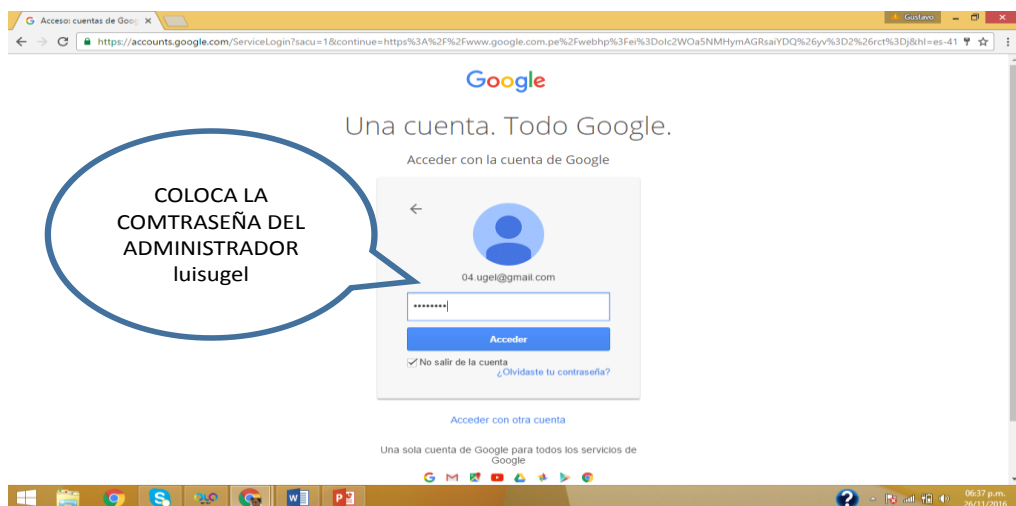


Figura N° 28



**Presentación de la herramienta tecnológica gratuita al alcance de todos los alumnos
de la Institución Educativa N° 3512 Chocas para aplicar la propuesta.**

Figura N° 29

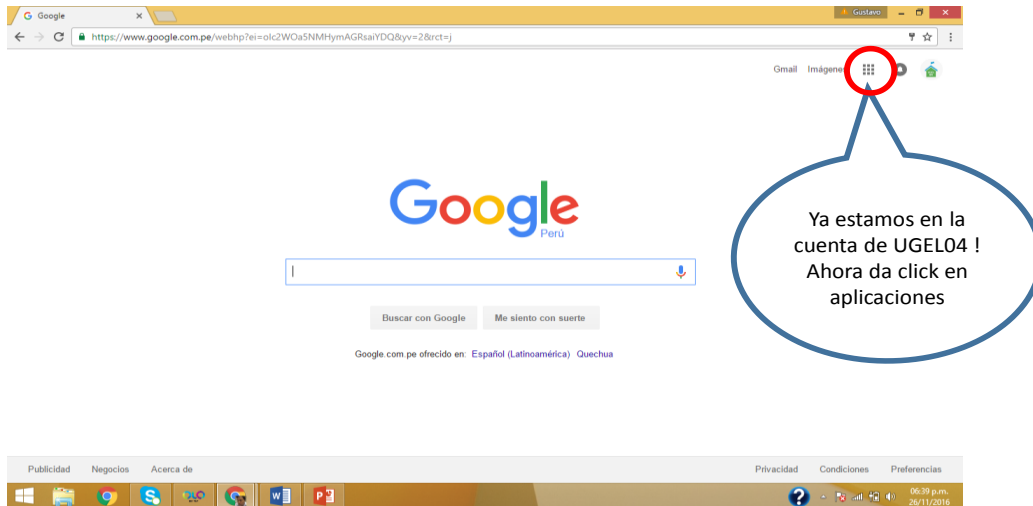
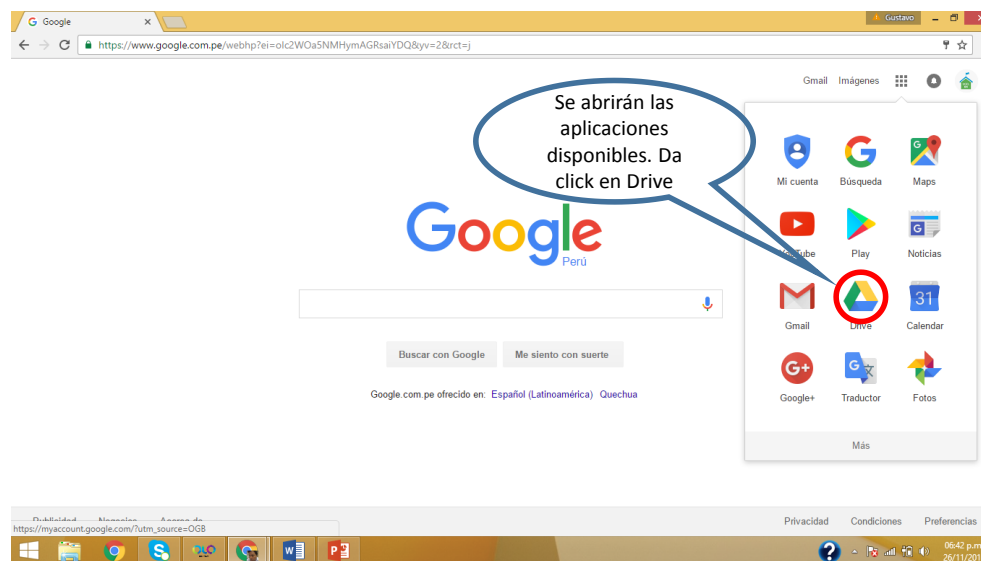


Figura N° 30



**Presentación de la herramienta tecnológica gratuita al alcance de todos los alumnos
de la Institución Educativa N° 3512 Chocas para aplicar la propuesta.**

Figura N° 31

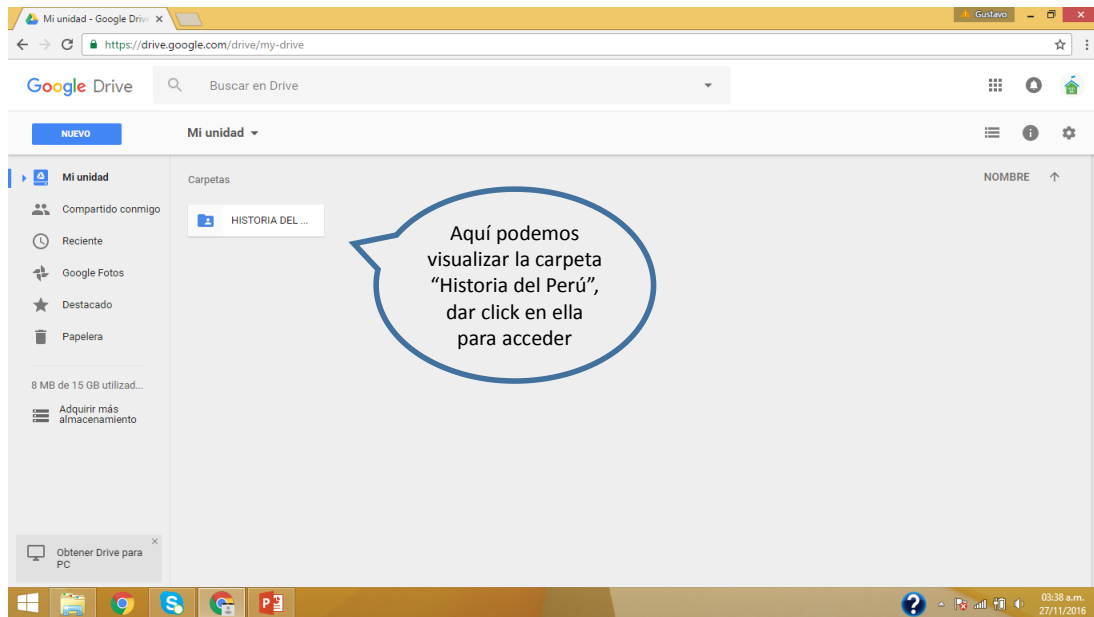
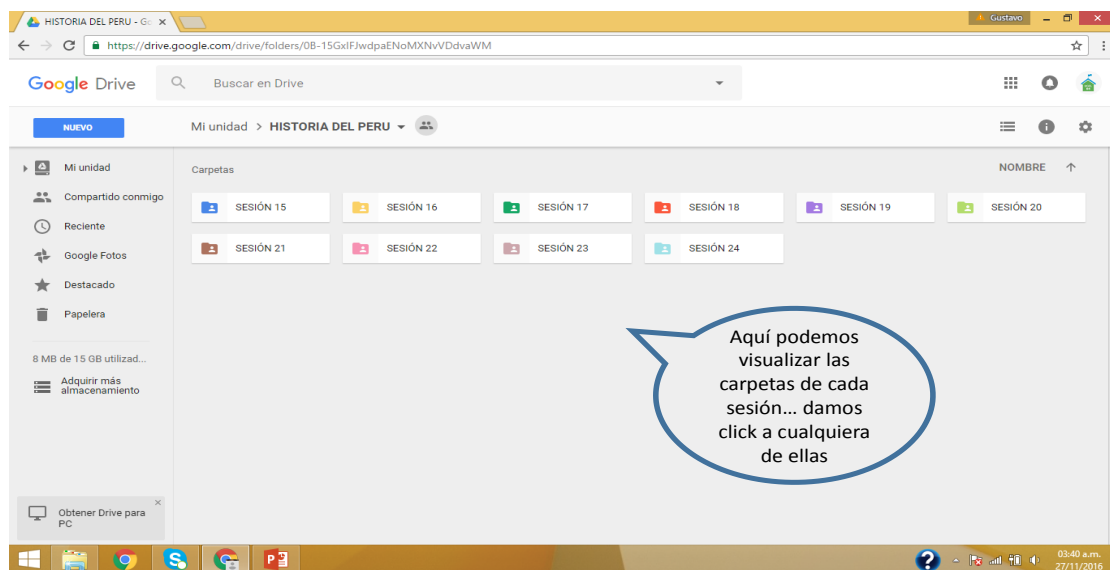
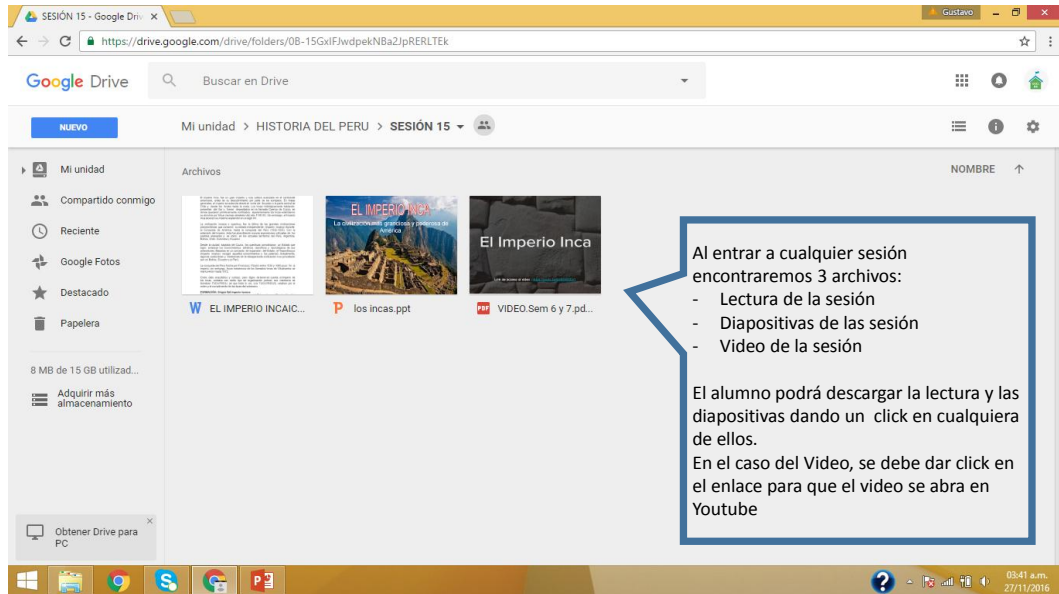


Figura N° 32



**Presentación de la herramienta tecnológica gratuita al alcance de todos los alumnos
de la Institución Educativa N° 3512 Chocas para aplicar la propuesta.**

Figura N° 33



3.4. Desarrollo el Objetivo 4

A continuación explicaremos el resultado obtenido:

Aplicando la propuesta de mejora del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar a nivel secundaria, aplicación que dio en los alumnos del 3er año del nivel secundaria, se hicieron las mediciones del resultado con los indicadores de repitencia por curso y el indicador de evaluación docente al término del semestre.

Luego de haber aplicado la metodología y herramientas propuesta de la mejora del proceso de enseñanza a los alumnos del 3er año del nivel secundaria, se observa en el cuadro, en la columna de satisfactorio, que la cantidad aumento en el curso en que se aplicó (Historia del Perú), proyectando una disminución considerable de alumnos repitentes en comparación de los otros cursos y del semestre anterior, comprobando que la metodología a proponer dio resultados satisfactorios a la Institución Educativa N° 3512 Chocas.

Tabla N° 12
RESULTADOS DESPUÉS DE APLICAR LA PROPUESTA

RESULTADOS UGELN° 04 TERCER GRADO DE SECUNDARIA							
Evaluación	Región	Ugel	Grado	Competencia			
				En inicio	En proceso	Satisfactorio	
ECE2016	DRE Lima Metropolitana	UGEL Comas 04	TERCERO	RAZONAMIENTO VERBAL	45.50%	34.70%	19.80%
ECE2016	DRE Lima Metropolitana	UGEL Comas 04	TERCERO	MATEMÁTICAS	46.80%	29.70%	23.50%
ECE2016	DRE Lima Metropolitana	UGEL Comas 04	TERCERO	HISTORIA DEL PERÚ	36.50%	24.10%	39.40%

Fuente: elaboración propia

EL impacto que se logró obtener después de aplicar la propuesta fue de un 39.40% de alumnos que satisfactoriamente logró los aprendizajes esperados.

Donde:

Inicio: el estudiante no logró los aprendizajes esperados para el siguiente semestre, Solo logra realizar tareas poco exigentes respecto de lo que se espera para este semestre.

Proceso: el estudiante solo logró parcialmente los aprendizajes esperados al finalizar el semestre, se encuentra en camino de lograrlo pero aún tiene dificultades.

Satisfactorio: el estudiante logró los aprendizajes esperados para el semestre y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del semestre siguiente.

A continuación se mostrara la ficha de evaluación del desempeño docente a Rolando Saavedra Jiménez, profesor del curso de Historia del Perú, obteniendo 14 puntos en el 1er semestre.

Tabla N° 13

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2016

UGEL	04
I.E	3512 CHOCAS
LUGAR	CARABAYLLO
NIVEL	SECUNDARIA
DOCENTE	ROLANDO SAAVEDRA JIMENEZ
AULA	TERCERO
FECHA	15/11/2016

Los valores que corresponden a la puntuación obtenida por los docentes es la siguiente:	
Si:	equivale a 1 punto
No:	equivale a 0 puntos
Siempre:	equivale a 2 puntos
Pocas veces:	equivale a 0 puntos
Nunca:	equivale a 0 puntos

DOMINIO 01: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencia 01: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinarios que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.			
	Si	No	
El docente cuenta con: Anecdotario, cuaderno de ocurrencias o ficha de estudiantes para registro de las competencias, habilidades y necesidades de los estudiantes.			X
El docente cuenta con actas reuniones de información y coordinación con los padres de familia sobre el desempeño de sus hijos.	X		
Competencia 02: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación en una programación curricular en permanente revisión.			
	Si	No	
El docente cuenta con: carpeta pedagógica que contiene las sesiones de aprendizaje.			X
Proyectos de aprendizaje para el desarrollo de sus clases.			X
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente participa en las reuniones de trabajo de colegas de la Institución Educativa por área o por nivel.		X	

DOMINIO 02: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencia 03: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.			
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente implementa en el aula, junto con los estudiantes, las normas de convivencia que contribuyen a tener un clima institucional armonioso.			X
Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominios de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con su experiencias, intereses y contextos culturales.			
	Si	No	
El docente cuenta con el Cartel Diversificado de acuerdo al DCN para la elaboración de sus unidades y sesiones de aprendizaje.	X		
De acuerdo a la ficha de monitoreo y acompañamiento al docente, se evidenció el uso pedagógico de los materiales educativos en clase.	X		
De acuerdo a la ficha de monitoreo y acompañamiento al docente, se evidenció la implementación de estrategias innovadoras durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.			X
Ha prestado proyectos de innovación para la mejora de los aprendizajes.			X
Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.			
	Si	No	
El docente elabora los instrumentos de evaluación para sistematizar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	X		
Los indicadores de evaluación elaborados por el docente responde al desarrollo de competencias de los estudiantes.	X		
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente respeta la calendarización para la entrega oportuna de los registros de los resultados de aprendizaje .		X	

Continuación de la ficha de evaluación del desempeño docente de Rolando Saavedra Jiménez, profesor del curso de Historia del Perú, después de la propuesta obteniendo 19 puntos en el 2do semestre.

Tabla N° 14

DOMINIO 03: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD

Competencia 6: Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.			
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente participa activamente en las jornadas de planificación y reflexión con la comunidad educativa para lograr los aprendizajes.		X	
Competencia 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.			
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente programa reuniones con los padres de familia.		X	
		Si	No
El docente cuenta con actas de las reuniones con los padres de familia en las que se establecen acuerdos de convivencia y participación a favor de los estudiantes.			X

DOMINIO 04: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE

Competencia 8: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.			
	Si	No	
El docente cuenta con constancias o certificados de capacitación en los últimos 5 años.		X	
El docente cuenta con resoluciones de felicitación y reconocimiento por labores propias al que hacer del magisterio emitidas por las instancias rectoras.		X	
Competencia 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.			
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente asiste puntualmente a sus labores .			X
El docente cumple con la calendarización y respeta el horario de clases, programadas por la Institución Educativa.		X	

RESUMEN

Valores	Números de valores	Total del Valor
Si (1 punto)	5	5
No (0 puntos)	8	0
Nunca (0 puntos)	0	0
Pocas veces (1 punto)	5	5
Siempre (2 puntos)	2	4
Puntaje Total		14

Fuente: elaboración propia

Ahora se mostrará la ficha de evaluación del desempeño docente de Rolando Saavedra Jiménez, profesor del curso de Historia del Perú, después de la propuesta, obteniendo 19 puntos en el 2do semestre.

Tabla N° 15

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2016

UGEL	04
I.E	3512 CHOCAS
LUGAR	CARABAYLLO
NIVEL	SECUNDARIA
DOCENTE	ROLANDO SAAVEDRA JIMENEZ
AULA	TERCERO
FECHA	15/11/2016

Los valores que corresponden a la puntuación obtenida por los docentes es la siguiente:	
Si:	equivale a 1 punto
No:	equivale a 0 puntos
Siempre:	equivale a 2 puntos
Pocas veces:	equivale a 0 puntos
Nunca:	equivale a 0 puntos

DOMINIO 01: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencia 01: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinarios que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.			
		Si	No
El docente cuenta con: Anecdotario, cuaderno de ocurrencias o ficha de estudiantes para registro de las competencias, habilidades y necesidades de los estudiantes.			X
El docente cuenta con actas reuniones de información y coordinación con los padres de familia sobre el desempeño de sus hijos.	X		
Competencia 02: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación en una programación curricular en permanente revisión.			
		Si	No
El docente cuenta con: carpeta pedagógica que contiene las sesiones de aprendizaje.			X
Proyectos de aprendizaje para el desarrollo de sus clases.			X
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente participa en las reuniones de trabajo de colegas de la Institución Educativa por área o por nivel.		X	

DOMINIO 02: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencia 03: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.			
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente implementa en el aula, junto con los estudiantes, las normas de convivencia que contribuyen a tener un clima institucional armonioso.			X
Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominios de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con su experiencias, intereses y contextos culturales.			
		Si	No
El docente cuenta con el Cartel Diversificado de acuerdo al DCN para la elaboración de sus unidades y sesiones de aprendizaje.	X		
De acuerdo a la ficha de monitoreo y acompañamiento al docente, se evidenció el uso pedagógico de los materiales educativos en clase.	X		
De acuerdo a la ficha de monitoreo y acompañamiento al docente, se evidenció la implementación de estrategias innovadoras durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	X		
Ha prestado proyectos de innovación para la mejora de los aprendizajes.	X		
Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.			
		Si	No
El docente elabora los instrumentos de evaluación para sistematizar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	X		
Los indicadores de evaluación elaborados por el docente responde al desarrollo de competencias de los estudiantes.	X		
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente respeta la calendarización para la entrega oportuna de los registros de los resultados de aprendizaje .			X

Continuación de la ficha de evaluación del desempeño docente de Rolando Saavedra Jiménez, profesor del curso de Historia del Perú, después de la propuesta obteniendo 19 puntos en el 2do semestre.

Tabla N° 16

DOMINIO 03: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD

Competencia 6: Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.			
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente participa activamente en las jornadas de planificación y reflexión con la comunidad educativa para lograr los aprendizajes.			X
Competencia 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.			
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente programa reuniones con los padres de familia.		X	
		Si	No
El docente cuenta con actas de las reuniones con los padres de familia en las que se establecen acuerdos de convivencia y participación a favor de los estudiantes.			X

DOMINIO 04: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE

Competencia 8: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.			
	Si	No	
El docente cuenta con constancias o certificados de capacitación en los últimos 5 años.		X	
El docente cuenta con resoluciones de felicitación y reconocimiento por labores propias al que hacer del magisterio emitidas por las instancias rectoras.		X	
Competencia 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.			
	Nunca	Pocas veces	Siempre
El docente asiste puntualmente a sus labores .			X
El docente cumple con la calendarización y respeta el horario de clases, programadas por la Institución Educativa.			X

RESUMEN

Valores	Números de valores	Total del Valor
Si (1punto)	7	7
No (0puntos)	6	0
Nunca (0puntos)	0	0
Pocas veces (1punto)	2	2
Siempre (2puntos)	5	10
Puntaje Total		19

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1. RESULTADOS

Como se ha podido demostrar en aplicación de la propuesta de la mejora del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar a nivel secundaria.

Estos resultados lo plasmaremos de un gráfico resumen, según los indicadores.

- 1) Satisfacción en la enseñanza del curso, disminuye la repitencia del curso de Historia del Perú.

Tabla N° 17

RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS ESTUDIANTES

RESULTADOS UGELN° 04 TERCER GRADO DE SECUNDARIA								
Evaluación	Región	Ugel	Grado	Competencia	Competencia			Tiempo
					En inicio	En proceso	Satisfactorio	Periodo
ECE2016	DRE Lima Metropolitana	UGEL Comas 04	TERCERO	HISTORIA DEL PERÚ	49.70%	35.90%	14.40%	1er semestre
ECE2016	DRE Lima Metropolitana	UGEL Comas 04	TERCERO	HISTORIA DEL PERÚ	36.50%	24.10%	39.40%	2do semestre

Fuente: elaboración propia

Como se podrá observar en el cuadro resumen de los resultados obtenidos, la repitencia del curso de Historia del Perú se redujo en un 25%.

- 2) Evaluación del desempeño docente, el total de puntaje aumento considerablemente, evidenciando una mejora en la calidad de la enseñanza.

Tabla N° 18

RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS DOCENTES

1er semestre			2do semestre		
Valores	Números de valores	Total del Valor	Valores	Números de valores	Total del Valor
Si (1punto)	5	5	Si (1punto)	7	7
No (0puntos)	8	0	No (0puntos)	6	0
Nunca (0puntos)	0	0	Nunca (0puntos)	0	0
Pocas veces (1punto)	5	5	Pocas veces (1punto)	2	2
Siempre (2puntos)	2	4	Siempre (2puntos)	5	10
Puntaje Total		14	Puntaje Total		19

Fuente: elaboración propia

IMPACTO EN LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES

Para medir el impacto en la percepción de los colaboradores de la prestación del servicio se hicieron dos preguntas directas al Director y al docente relacionado al plan piloto aplicado a la Institución Educativa N° 3512 Chocas.

Director de la I.E. N° 3512 Chocas: William Condori Inquilla

- 1) ¿Cuál es su opinión sobre los resultados obtenidos del plan piloto aplicado a la I.E.?

“...Al comienzo lo veía con desconfianza por lo complejo y difícil que es mejorar la educación en el cono norte, pero al escuchar y luego ver el método innovador de cómo se iba a enseñar mi percepción cambio totalmente y aún más con los resultados obtenidos en la disminución de repitencia del curso en que fue aplicado el plan piloto, estoy conforme con los resultados obtenidos y sería interesante saber los resultados en otros cursos de mayor dificultad como razonamiento matemático y verbal...”

- 2) ¿Qué alternativas de mejora propondría para el modelo?

“...Tener mejores estrategias de enseñanza, criterios de evaluaciones que determinen métodos y técnicas donde se permita verificar la coherencia y el nivel de aprendizaje...”

Docente del curso de Historia del Perú: Rolando Saavedra Jiménez

- 1) ¿Cuál es su opinión sobre los resultados obtenidos del plan piloto aplicado a la I.E.?

“...Me sorprendió mucho el puntaje que obtuve después de aplicar el plan piloto, esto me ayudará a mejora como educador y superarme en el aspecto académico, también me da gusto saber que mis alumnos tienen una manera más de aprender, gracias a la tecnología que está a su alcance...”

- 2) ¿Qué alternativas de mejora propondría para el modelo?

“...Sería bueno tener más capacitaciones para poder estar a la altura de los cambios que los niños requieren para aprender, hay que buscar cosas nuevas, ahora tenemos muchas herramientas y este piloto demostró que pueden usarse si hay una adecuada coordinación y disposición entre todas las partes involucradas...definitivamente tenemos que cambiar...”

4.2. CONCLUSIONES

- 1) La herramienta ejecutada a esta investigación dio excelentes resultados, los mismos que no sólo se circunscribieron a la mejora en los indicadores de repitencia ni eficiencia docente; sino también en la actitud del director, docentes y alumnos de la unidad educativa.
- 2) La gestión educativa realizada permitió romper las barreras de resistencia al cambio, actuando directamente en la sensibilización de las autoridades del colegio; quienes aceptaron colaborar y ser facilitadores del piloto a pesar de que en líneas generales el mismo implicaba ciertos riesgos y la exploración de nuevas herramientas desconocidas para ellos.
- 3) Llevar a cabo mecanismos de difusión de la mejora del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar a nivel secundaria a manera que los directores, docentes y demás involucrados al tema conozcan la verdadera esencia de esta propuesta y se concienticen de la importancia e impacto de este para la mejora de calidad de la enseñanza.
- 4) Facilitar los recursos necesarios a los docentes para que puedan acceder a diferentes herramientas tecnológicas para que puedan innovar diferentes métodos de enseñanza.
- 5) Mejorar la calidad de la enseñanza mediante la propuesta que se dio en este trabajo de investigación, enfocada al docente del nivel secundario.
- 6) Brindar capacitaciones especializadas a los docentes para aumentar el desempeño docente de los mismos, esto contribuirá a la calidad de la enseñanza.
- 7) Comunicar y difundir a las demás Instituciones Educativas el beneficio y facilidades que podría dar la propuesta de mejora de la enseñanza, de manera que esta información se pueda convertir en un elemento innovador para el pedagógico.
- 8) La mejora de este proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar sea una propuesta viable, se requiere el compromiso profesional que los docentes para mejorar los estándares de calidad.
- 9) Las herramientas tecnológicas deberían ser parte integral a la formación del docente en su fase inicial, con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza.

- 10) Un diseño de mejora del proceso de la enseñanza para la reducción de la repitencia escolar dirigido por equipos docentes por centro educativo sería más efectivo pues

facilitaría la colaboración en el aprendizaje y aprovecharía mejor las necesidades detectadas en la evaluación censal.

- 11) Concientizar y llevar a cabo una supervisión en tiempo real de los docentes que hayan puesto en práctica esta propuesta de mejora de la enseñanza para así poder medir otras debilidades que tiene la enseñanza en el Cono Norte.
- 12) Se obtuvieron excelentes resultados en un curso en específico pero este trabajo sólo pretende exponer este resultado y que podría ser el punto de partida para mejoras en otras Instituciones Educativas, pero con estudios más amplios y detallados.
- 13) Trabajar con los docentes en nuevas herramientas de gestión tanto técnicas como administrativas ha permitido lograr óptimos resultados en la disminución de la deserción.

4.3. RECOMENDACIONES

- 1) La mejora del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar a nivel secundaria, requiere una capacitación más amplia para tener una mejor calidad de enseñanza.
- 2) Brindar mayores facilidades al acceso de las herramientas tecnológicas a los docentes del nivel secundaria para que así puedan crear nuevos métodos que puedan dar una mejor calidad de enseñanza.
- 3) Tener mayor preocupación de las consecuencias negativas de los docentes del nivel secundaria por falta de compromiso e interés por la innovación y funciones de la enseñanza.
- 4) Realizar evaluaciones periódicas a los docentes del nivel secundaria mediante el desempeño docente para tener un mayor conocimiento de las debilidades y fortalezas que sirvan a mejorar los métodos de enseñanza.
- 5) Dar seguimiento a las Instituciones Educativas donde los docentes pongan en práctica la propuesta de mejora del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar a nivel secundaria.
- 6) Establecer estrategias para la mejora del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar sea continuo, de manera que los docentes que hayan participado en la propuesta de mejora posean conocimientos actualizados de la misma.
- 7) Motivar a los docentes del nivel secundaria que interactúen en la propuesta del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar a nivel secundaria, para que sirva como inicio a un cambio de innovación y tecnología.
- 8) Promover que las Instituciones públicas relacionadas al sector educativo tengan conocimiento de esta propuesta y así fortalecer las competencias del docente del nivel secundaria.
- 9) Programar capacitaciones de esta mejora a los docentes previendo el tiempo suficiente para que ellos puedan gestionar las acciones relacionadas con la mejora del proceso de enseñanza para la reducción de la repitencia escolar.
- 10) En caso de requerir capacitaciones masivas, se deberá contemplar explicaciones claras y concisas a manera de no confundir a los docentes del nivel secundaria, atendiendo en el acto a las dudas que se susciten al respecto.

REFERENCIAS

- UNESCO, (2006) Modelos Innovadores en la Formación Inicial Docente.
- UNESCO, (1991) El concepto de la calidad de la Educación.
- UNESCO, (2005) La conceptualización de la UNESCO sobre la calidad: un marco para el entendimiento, el monitoreo y la mejora de la calidad educativa.
- UNICEF, (2007) Propuestas para superar el fracaso escolar.
- UNICEF, (2005) La niñez en las Políticas de Educación.
- Ministerio de Educación, (2005) Diseño Curricular Nacional de EBR – Proceso de Articulación.
- Ministerio de Educación, (2012 – 2015) Plan Nacional de Formación Docente.
- Ministerio de Educación, (2014 – 2016) Balance y lecciones aprendidas: Compromisos de desempeño
- Ministerio de Educación, (2012) Marco de Buen Desempeño Docente.
- Instituto de Estudios Peruanos, (2013) La experiencia del Plan Nacional de Capacitación Docente
- Catherine, R. (2010) El Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP).
- Begoña, R. (1998) Definición de la calidad de enseñanza por los profesores Universitarios.
- José, F. (2013) Matrices de competencias del docente de Educación Básica.
- Meza, J. (2012) Modelo Pedagógico para Proyectos de Formación Virtual.
- Robalino, M. (2014) Modelos innovadores en la formación inicial docente
- Cuenca, R. (2014) El Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Nacional de Capacitación Docente.
- Sánchez, G. (1995 – 2005) De la Capacitación hacia la Formación en Servicio de los Docentes. Aportes a la Política.

ANEXOS

Anexo N° 1. Marco del Buen Desempeño Docente Dominio I.....	91
Anexo N° 2. Marco del Buen Desempeño Docente Dominio II.....	92
Anexo N° 3. Marco del Buen Desempeño Docente Dominio II.....	93
Anexo N° 4. Marco del Buen Desempeño Docente Dominio III.....	94
Anexo N° 5. Marco del Buen Desempeño Docente Dominio IV	95

Marco de Buen Desempeño Docente

Matriz de Dominios, Competencias y Desempeños

ANEXO N° 1

Dominio I	
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	
Competencias	Desempeños
<p>Competencia 1</p> <p>Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales. 2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña. 3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.
<p>Competencia 2</p> <p>Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados. 5. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes. 6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos. 7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes. 8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje. 9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados. 10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.

Marco de Buen Desempeño Docente

Matriz de Dominios, Competencias y Desempeños

ANEXO N° 2

Dominio II Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	
Competencias	Desempeños
<p>Competencia 3</p> <p>Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p>	<p>11. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.</p> <p>12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.</p> <p>13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.</p> <p>14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p> <p>15. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.</p> <p>16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.</p> <p>17. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.</p>
<p>Competencia 4</p> <p>Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.</p>	<p>18. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.</p> <p>19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.</p> <p>20. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.</p> <p>21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.</p> <p>22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.</p> <p>23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.</p> <p>24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p>

Marco de Buen Desempeño Docente

Matriz de Dominios, Competencias y Desempeños

ANEXO N° 3

Dominio II Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	
Competencias	Desempeños
<p>Competencia 5</p> <p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.</p>	<p>25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.</p> <p>27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.</p> <p>28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.</p> <p>29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.</p>

Marco de Buen Desempeño Docente

Matriz de Dominios, Competencias y Desempeños

ANEXO N° 4

Dominio III Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	
Competencias	Desempeños
<p>Competencia 6</p> <p>Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.</p>	<p>30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.</p> <p>31. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</p> <p>32. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.</p>
<p>Competencia 7</p> <p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.</p>	<p>33. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p> <p>34. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</p> <p>35. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.</p>

Marco de Buen Desempeño Docente **Matriz de Dominios, Competencias y Desempeños**

ANEXO N° 5

Dominio IV Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	
Competencias	Desempeños
<p>Competencia 8</p> <p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	<p>36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</p> <p>37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</p> <p>38. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.</p>
<p>Competencia 9</p> <p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	<p>39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.</p> <p>40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</p>