



**LA GESTIÓN ESCOLAR CON ENFOQUE EFQM
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 015 SANTA
TERESITA DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2016**

T E S I S

**Para optar el Grado de:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno: Moisés Eugenio Córdova Ortiz

Asesor: Dr. Jesús Collazos Cerrón

LIMA, 2017

DEDICATORIA

En primer lugar dedico el presente trabajo a mi padre, Eugenio Córdova Barrenechea, quien con sus sabios consejos y desde el cielo ha guiado mis pasos por este mundo. A mi madre, María Hortencia Ortiz Carbajal, por el amor maternal que siempre me brindó. A mis hijos Chelsea, Arywen y Eugenio. Y a mi señora, Erika Pérez, por su apoyo constante para lograr mis metas profesionales, que también son suyas, y quien ha sabido comprender los sacrificios por el bien de nuestra familia.

Asimismo, debo agradecer a nuestro Padre eterno que siempre ha velado por mi familia.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer, sobremanera, a mis colegas Hermitanio Medina, Melanio Flores y Teonila Colunche, por su apoyo fraterno e incondicional en la elaboración del presente trabajo de investigación. De todo corazón estoy muy agradecido con ustedes, así como a mi asesor de tesis, el doctor Jesús Collazos, por sus oportunas observaciones.

También agradezco a todos los amigos y familiares que me dieron su apoyo para alcanzar esta meta profesional.

RESUMEN

La presente investigación pretende evaluar la gestión escolar en la Institución Educativa Inicial N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, durante el año 2016, empleando el modelo EFQM. El trabajo de investigación es de tipo exploratorio y de nivel descriptivo no experimental y que ha recogido los datos en un solo momento. La población estuvo conformada por 418 padres de familia, tres directivos, seis administrativos, 12 auxiliares de educación y 18 docentes

La técnica empleada en la recolección de datos fue la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario para ser aplicados a los actores educativos identificados. Implementar el modelo EFQM en la gestión escolar ayuda en gran medida al proceso de autoevaluación institucional porque permite identificar fortalezas y debilidades de la Institución, así como promover la participación activa de todos para así plantear, de manera consensuada, planes de acción para la mejora institucional dirigidos al logro de los aprendizajes esperados en los niños y niñas para el nivel respectivo, buscando ofrecer un servicio educativo de calidad con el compromiso de todos los agentes.

Palabras clave. Liderazgo, Gestión escolar, Calidad del servicio educativo.

ABSTRACT

The present investigation intends to evaluate the school management in the Initial Educational Institution N ° 015, Santa Teresita, of Cajamarca, during the year 2016, using the EFQM model. The research work is exploratory and descriptive non-experimental level and has collected the data in a single moment. The population consisted of 418 parents, three directors, six administrative, 12 education assistants and 18 teachers

The technique used in the data collection was the survey, for which a questionnaire was developed to be applied to the identified educational actors. Implementing the EFQM model in school management greatly helps the institutional self-evaluation process because it allows identifying the Institution's strengths and weaknesses, as well as promoting the active participation of all in order to propose, in a consensual manner, action plans for institutional improvement directed to the achievement of the expected learning in boys and girls for the respective level, seeking to offer a quality educational service with the commitment of all agents.

Keywords. Leadership, School management, Quality of the educational service.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1 Justificación teórica	4
1.3.2 Justificación práctica	6
1.3.3 Justificación metodológica	6
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	8
2.1.1 Internacionales	8
2.1.2 Nacionales	10
2.2 BASES TEÓRICAS	12
2.2.1 La gestión educativa	12
2.2.2 Modelos de gestión	17
2.2.3 Dimensiones de la gestión escolar	21
2.2.4 Enfoques de la gestión escolar	24
2.2.5 La Chakana: cinco campos para analizar la gestión escolar	45
2.2.6 Las dimensiones del liderazgo pedagógico	47
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	49
2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	52
2.4.1 Hipótesis general	52
2.4.2 Hipótesis específicas	53
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	54
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.5 VARIABLES	55
3.6 DELIMITACIONES	55
3.7 LIMITACIONES	56
3.8 POBLACIÓN Y MUESTRA	56
3.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	58
3.10 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	58
3.11 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	67
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	69

4.1	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR CON ENFOQUE EFQM EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL 015,SANTA TERESITA, DE CAJAMARCA	69
4.1.1	Liderazgo institucional	69
4.1.2	Política institucional	87
4.1.3	Gestión del personal institucional	96
4.1.4	Alianzas institucionales y manejo de recursos	103
4.1.5	Procesos institucionales	106
4.1.6	Resultados en los padres, madres de familia y usuarios del servicio.....	112
4.1.7	Resultados en el personal institucional	117
4.1.8	Resultados en la comunidad	121
4.1.9	Resultados clave	122
4.2	ANÁLISIS UNIVARIADO.....	126
4.2.1.	Diagnóstico del Modelo EFQM.....	126
4.2.2.	Diagnóstico de la gestión escolar	141
4.3	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS. CHI CUADRADA DE PEARSON.....	153
4.3.1	Supuestos para la Prueba de hipótesis	153
4.3.2	Aplicación de Prueba de hipótesis	154
CAPÍTULO V: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....		157
5.1.	DISCUSIONES	157
5.2.	CONCLUSIONES	159
5.3.	RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA		163
ANEXOS.....		167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Agentes y resultados del modelo EFQM.....	31
Tabla N°2: Enfoque - Despliegue - Evaluación y Revisión.....	35
Tabla N°3: Agentes – Criterios de evaluación.....	36
Tabla N°4: Resultados – Criterios de evaluación	39
Tabla N°5: Cuadro REDER Agentes.....	42
Tabla N° 6: REDER Resultados.....	43
Tabla N°7: Preguntas para construir el modelo de escuela basado en La Chakana	47
Tabla N°8: Población y muestra.....	57
Tabla N°9: Encuestas sobre Liderazgo institucional con EFQM.....	59
Tabla N°10: Encuesta sobre política institucional con EFQM	60
Tabla N°11: Encuesta sobre personal institucional con EFQM	60
Tabla N°12: Encuestas sobre alianzas institucionales y manejo de recursos con EFQM.....	61
Tabla N°13: Encuestas sobre procesos institucionales con EFQM.....	61
Tabla N°14: Encuestas sobre resultados en los padres y madres de familia y en los usuarios de los servicios con EFQM.....	62
Tabla N°15: Encuestas sobre resultados en el personal institucional con EFQM	62
Tabla N°16: Encuestas sobre resultados en la comunidad con EFQM	63
Tabla N°17: Encuestas sobre gestión escolar	63
Tabla N°18: Encuestas sobre política institucional en la gestión escolar.....	64
Tabla N°19: Encuestas sobre personal institucional en la gestión escolar	64
Tabla N°20: Encuestas sobre alianzas institucionales y manejo de recursos en la gestión escolar ..	65
Tabla N°21: Encuestas sobre procesos institucionales en la gestión escolar	65
Tabla N°22: Encuestas sobre resultados en los padres y madres de familia y en los usuarios de los servicios en la gestión escolar	66
Tabla N°23: Resultados en el personal institucional en la gestión escolar	66
Tabla N°24: Encuestas sobre resultados en la comunidad en la gestión escolar.....	67
Tabla N°25: Plan de recolección y procesamiento de datos	67
Tabla N°26: Competencias del director.....	76
Tabla N°27: Histórico del rendimiento – 2011 – 2015.....	78
Tabla N°28: Desempeños del directivo sobre la cultura organizacional.....	84
Tabla N°29: Desempeños del directivo sobre calidad de los procesos pedagógicos MBDDir	85
Tabla N°30: La gestión de la planificación en el MBDDir.....	86
Tabla N°31: Capacidades del director en gestión pedagógica	86
Tabla N°32: Desempeños de gestión escolar del MBDDir.....	88
Tabla N°33: Estándares de aprendizaje en el Currículo Nacional	90
Tabla N°34: Procesos de gestión en la Institución Educativa	92
Tabla N°35: Histórico por matrícula por edad.....	93
Tabla N°36: Políticas del PEN al 2021	95
Tabla N°37: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente – MBDD.....	99
Tabla N°38: Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (MBDD)	101
Tabla N°39: Observación del liderazgo institucional en el Modelo EFQM.....	126
Tabla N°40: Observación de la Política institucional en el Modelo EFQM	127
Tabla N°41: Observación de la Gestión de personal institucional en el Modelo EFQM	129

Tabla N°42: Observación de las Alianzas institucionales y Manejo de recursos en el Modelo EFQM	130
Tabla N°43: Observación de los Procesos institucionales en el Modelo EFQM	132
Tabla N°44: Observación de la Satisfacción de los padres, madres de familia y usuarios de la Institución Educativa en el Modelo EFQM	133
Tabla N°45: Observación de la Satisfacción del personal institucional en el Modelo EFQM	135
Tabla N°46: Observación del Impacto en la comunidad en el Modelo EFQM.....	137
Tabla N°47: Modelo EFQM en la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca durante el 2016	138
Tabla N°48: Cuadro REDER del modelo EFQM en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca durante el 2016	140
Tabla N°49: Observación del Liderazgo institucional en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca en el 2016	141
Tabla N°50: Observación de la Política institucional en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i> , de Cajamarca en el 2016	142
Tabla N°51: Observación del criterio Gestión del personal institucional en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca en el 2016	143
Tabla N°52: Observación de las Alianzas institucionales y Manejo de recursos en la en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca en el 2016.....	144
Tabla N°53: Observación de los Procesos institucionales en la en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca en el 2016	145
Tabla N°54: Observación de la Satisfacción de padres y madres de familia y de los usuarios en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca en el 2016	147
Tabla N°55: Observación de la Satisfacción del personal institucional en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca en el 2016	147
Tabla N°56: Observación del Impacto en la comunidad en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca	149
Tabla N°57: Gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca ..	150
Tabla N°57: Cuadro REDER del Modelo gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca durante en el 2016.....	151
Tabla N°57: Cuadro comparativo Modelo EFQM y Gestión escolar	152
Tabla N°60: Tabla de contingencia de relación del Modelo EFQM y la Gestión escolar en la Institución Educativa 015, Santa Teresita, de Cajamarca, durante el año 2016.....	155
Tabla N°61: Pruebas de Chi- cuadrado	156
Tabla N°62: Medidas simétricas	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GráficoN°1: Relación Agentes – Resultados.....	31
Gráfico N°2: Esquema REDER	33
Gráfico N°3: Ponderación en el enfoque EFQM.	41
Gráfico N°4: Modelo de escuela basado en La Chakana.	46
Gráfico N°5: Las dimensiones de un liderazgo efectivo.....	49
Gráfico N°6: Croquis de ubicación de I.E. Santa Teresita.....	56
Gráfico N°7: Objetivos estratégicos del PEN. Copyright 2007 por CNE. Reimpreso con permiso	73
Gráfico N°8: Procesos de planificación.....	77
Gráfico N°9: Causas de retiro de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	113
Gráfico N°10: Histórico de matrícula de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, del 2004 al 2016.....	114
GráficoN°11: Modelo EFQM en la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, 2016.....	139
GráficoN°12: Niveles de atributos del Modelo EFQM	140
GráficoN°13: Gestión escolar en la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca	150
GráficoN°14: Niveles de gestión escolar.....	152
GráficoN°15: Comparativo Modelo EFQM y Gestión escolar en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Programa de educación inicial	74
Figura N°2: Rutas de aprendizajes de nivel inicial	75
Figura N°3: Juegos recreativos ubicados en el patio de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	79
Figura N°4: Juegos de estimulación ubicados en el segundo piso de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	80
Figura N°5: Periódico mural ubicado en uno de los patios de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	82
Figura N°6: Plan de Capacitación – PAT de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	83
Figura N° 7: Aplicativo PEI de Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	87
Figura N°8: Aplicativo PAT de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	89
Figura N°9: PAGINA ESCALE – MINEDU 2016.	91
Figura N°10: Proyecto Educativo al 2021. Copyright 2007 por CNE reimpresso con permiso.	96
Figura N°11: Convocatoria de personal de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	97
Figura N°12: Organigrama de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	98
Figura N°13: Ficha de monitoreo docente que se aplica en la Institución Educativa.....	100
Figura N°14: Portal PeruEduca. Recuperado de www.perueduca.pe	103
Figura N°15: Mapa de Procesos NIVEL 0 de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i> , de Cajamarca.	108
Figura N°16: Mapa de Procesos de NIVEL 1 de la Institución Educativa Inicial N° 15, <i>Santa Teresita</i> , de Cajamarca.	109
Figura N°17: Resolución de CONEI de la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	116
Figura N°18: Plan de construcción de software administrativo para la Institución Educativa N° 015, <i>Santa Teresita</i>	120

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Matriz de consistencia	168
Anexo N°2: Cuestionario de autoevaluación de la I. E. I. N° 015, Santa Teresita, con el Enfoque EFQM	169
AnexoN°3: Matriz Reder	184
Anexo N°4: Indicadores de la dimensión según EFQM	185
Anexo N°5 Encuesta de servicios.....	187
AnexoN°6: Encuesta al Personal institucional	188

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está dividida en cinco capítulos de acuerdo al siguiente detalle:

En el primer Capítulo se da el planteamiento y la formulación del problema de investigación. También se presenta la justificación del tema y los objetivos de la investigación.

A continuación, en el segundo Capítulo, se presenta el marco teórico de la investigación, para lo cual se han considerado los antecedentes, las bases teóricas y se ha incluido la definición de términos básicos. Finalmente, se presenta las respectivas hipótesis de investigación.

En el tercer Capítulo, referido a la metodología, se presenta el enfoque de la investigación, así como el alcance de la misma. De igual manera, se da a conocer el diseño de la investigación y se presenta una breve descripción del ámbito de la misma. También se presentan las variables presentes en la investigación. Un aspecto que se incorporado en este Capítulo está referido a las delimitaciones que ha tenido la investigación y sus limitaciones (obstáculos que se pueden presentar). Del mismo modo se presenta la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validez y confiabilidad de instrumentos y el respectivo Plan de recolección y procesamiento de datos

Más adelante, es decir, en el Capítulo cuatro, se presenta el desarrollo de la investigación, considerando para ello los criterios que plantea el Modelo EFQM de la excelencia aplicado a la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, junto a los respectivos resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en esta investigación.

En el Capítulo cinco, se presentan las discusiones, conclusiones y recomendaciones obtenidas con el presente trabajo de investigación y por último está la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, viene prestando sus servicios educativos desde el año 1969. Inició sus labores como una sección del Colegio Particular *Nuestra Señora de Fátima*, a iniciativa de las Madres Dominicanas del Santísimo Rosario.

Mediante Resolución Directoral Zonal N° 0444, del 18 de marzo de 1975, empieza a funcionar oficialmente. Sin embargo, mucho más tarde, en el año 2005 se hace realidad la propiedad del local de la Institución Educativa, a través de la Resolución Directoral Regional N° 3617, un anhelo esperado por muchos años.

La primera directora fue la señorita Nora Sánchez Zevallos, quien condujo, con acierto y mucho profesionalismo, los primeros años a la Institución Educativa. Luego fue secundada por varias directoras, entre las que podemos destacar a las profesoras: Juana Rosa Bazán Becerra, Luzmila Bravo de García, María Taica de Arriaga, quienes obtuvieron logros significativos dejando muy en alto el prestigio y el reconocimiento de la Institución frente a la sociedad cajamarquina. En la actualidad se cuenta con una población infantil de 469, entre niños y niñas matriculados, cuyas edades oscilan entre los tres y cinco años, distribuidos en 18 secciones, constituyéndose de esta manera en la Institución Educativa del nivel Inicial más grande de Cajamarca y la que alberga la mayor cantidad de infantes. La directora actual es la profesora Cecilia del Pilar Cabrera Posadas, quien viene dirigiendo con responsabilidad, preocupación constante y esmero las riendas de la Institución.

La Institución Educativa tiene como visión lo siguiente: “Al año 2021 pretendemos ser una institución educativa líder en la región, brindando una educación de calidad, respondiendo a las demandas sociales y a los retos de la globalización, con la finalidad de formar integralmente a niños y niñas de 3 a 5 años de edad, que vivencian valores, el pensamiento lógico y la creatividad y sean capaces de enfrentar positivamente las exigencias del mundo actual”. Y para lograr dicha visión, la comunidad educativa de la Institución ha planteado la siguiente misión: “Somos una

Institución pública del nivel Inicial, ubicada en la zona urbana de Cajamarca que brinda una formación integral a niños y niñas correspondientes al II Ciclo (3 – 5 años de edad), desarrollando capacidades básicas individuales y colectivas impartiendo valores que contribuyen a la educación integral, que los capacite para enfrentar los retos de la vida y una inserción en el nivel primario, apoyados en la ciencia, el arte y la tecnología”.

La directora y toda la comunidad educativa es consciente de los desafíos que tienen frente a la Institución Educativa, sobre todo en cómo se la viene gestionando, considerando para ello los constantes cambios en las directrices emanadas, tanto por el Ministerio de Educación como por las instancias de gestión descentralizada. Directrices que norman cómo deben ser administradas las instituciones educativas, a pesar que existen propuestas que buscan la modernización de la gestión pública, pero que lamentablemente no son difundidas ni dadas a conocer al interior de las propias DRE o UGEL, mucho peor, en las instituciones educativas, que en muchos casos siempre han estado a la deriva, motivo por lo cual el Ministerio de Educación ha tratado de paliar dicho problema, desarrollando un programa de capacitación para directivos designados, pues el principal problema en la gestión escolar es que los docentes no han sido formados ni capacitados para ejercer eficientemente la función de director. Este hecho ha generado dificultades en el funcionamiento de las escuelas en todo el país.

Por ello, la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, no es ajena a esa problemática, por lo que la gestión escolar ha presentado cambios permanentes en el manejo de la Institución, pero no por problemas internos, sino porque no hay claridad en las políticas educativas que establecen que el director debe priorizar sus acciones en el campo pedagógico, aunque en la práctica se le sigue cargando de trabajo administrativo, sea por exigencia de la UGEL o DRE, lo cual genera una serie de confusiones sobre lo que realmente debe hacer dentro de la Institución. A esto se suma que muchas veces el resto de la comunidad educativa asume que al ser un directivo designado, este debe asumir toda la responsabilidad de lo que pasa en la escuela, sin que los demás integrantes de la comunidad educativa se involucre de lleno en el quehacer educativo o de gestión.

Por ello, es necesario buscar nuevas estrategias que involucren a toda la comunidad educativa en la gestión escolar, para que esta se sienta parte importante dentro de la Institución Educativa y que al mismo tiempo contribuyan de manera significativa, en el caso particular, en el logro de algunos objetivos estratégicos de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, como es el de elevar la calidad educativa brindando a los niños y niñas una formación integral dentro del marco de la práctica de valores, así como elaborar material educativo innovador con el apoyo de las diferentes agentes educativos empleando recursos de la zona y otros materiales necesarios para tal fin.

1.2 Formulación del problema de investigación

1.2.1 Problema general

¿Cómo ha influenciado la aplicación del enfoque EFQM en la mejora de la gestión escolar de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, para el logro de los aprendizajes?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo se ha planificado y organizado las diversas acciones en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, relacionadas a la gestión escolar?
- b) ¿Cómo se gestiona la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, empleando el enfoque EFQM?
- c) ¿Cómo han mejorado los resultados pedagógicos desde la aplicación del enfoque EFQM en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca?

1.3 Justificación del tema de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

La presente investigación se justifica en la medida que trata de proponer una nueva forma de gestionar a la Institución Educativa empleando para ello el enfoque propuesto por la Fundación Europea de la Administración de la Calidad (EFQM por

sus siglas en inglés), considerando que el Ministerio de Educación, plantea cuatro enfoques de gestión escolar: a) Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico, b) Enfoque de gestión participativa, c) Enfoque transformacional, y d) Enfoque de gestión basado en procesos. Por su parte, el MINEDU da mayor énfasis a este enfoque porque considera que al interior de cada Institución Educativa están presentes tres procesos: i) Dirección y liderazgo, ii) Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, iii) Soporte al funcionamiento de la I. E., los mismos que están relacionados entre sí por formar parte de una cadena de valor, donde hay una entrada, un proceso y una salida, y cuyo resultado final son las mejoras de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

Sin embargo, la propuesta en mención está centrada más en los mismos procesos y no en las personas que son las que conducen dichos procesos, a lo que se suma el poco conocimiento de cómo se desarrolla una gestión basada en procesos.

En la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se han presentado dificultades al tratar de trabajar la gestión escolar siguiendo la propuesta del MINEDU, esto debido a que no toda su comunidad educativa conoce qué es la gestión de procesos y qué involucra trabajar con dicho enfoque, lo cual ha generado que solo el equipo directivo sea el único que trabaje en el desarrollo de las diversas acciones previstas por la dirección de la Institución Educativa.

En lo teórico, este trabajo ofrece un nuevo enfoque de cómo se debería desarrollar la gestión escolar en cada Institución Educativa, sobretodo porque considera la participación activa de todos sus actores educativos.

Esta investigación trata de aportar al conocimiento existente sobre el empleo del enfoque EFQM como una herramienta para evaluar la calidad del servicio que presta, en este caso particular, el servicio educativo que brinda la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca.

Los resultados obtenidos en esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta que podría ser incorporada al conocimiento de las ciencias de la educación, ya que se estaría demostrando que el trabajar con el enfoque EFQM permite autoevaluar en gran medida cómo el funcionamiento de las instituciones educativas buscando que

ellas desarrollen una educación de calidad, con mejores logros de aprendizajes en los estudiantes.

1.3.2 Justificación práctica

Es importante hacer notar que los cambios deben ser promovidos y no impuestos, caso contrario, lo que se presente fracasa. Se debe asumir una postura más acogedora y que sea aceptada por las instituciones educativas, considerando que cada institución tiene sus propias particularidades que deben ser tomadas en cuenta, solo así se puede dar pasos significativos hacia la construcción de una gestión escolar efectiva orientada a logros de los aprendizajes y que contribuya al desarrollo integral del educando, que formulado e implementado desde las propias instituciones educativas, les dé mayor jerarquía convertirse en los pilares para la construcción de un sistema de gestión escolar a nivel macro considerando las bases establecidas desde las escuelas.

Se espera que el presente trabajo sirva como una fuente para iniciar verdaderos procesos de cambio al interior de cada Institución Educativa que requieren procesos de reingeniería que coadyuven a un mejor desempeño en la gestión educativa, teniendo al director como líder pedagógico.

Esta investigación se ha desarrollado porque en el contexto actual es prioritario mejorar la gestión escolar en las instituciones educativas públicas, para lo cual el uso del enfoque EFQM ayuda a identificar las fortalezas y los puntos críticos dentro de la Institución, lo cual lleva a establecer planes de mejora que coadyuven al logro de los aprendizajes esperados.

1.3.3 Justificación metodológica

El presente trabajo de investigación ha empleado una metodología que ha facilitado el recojo de la información requerida sobre cómo se desarrolla y se viene implementando la gestión al interior de la Institución Educativa, sobre todo cuando se considera los elementos o componentes que tiene el modelo EFQM que ayudan a realizar una autoevaluación en diversos aspectos inherentes a la propia gestión.

Los elementos (agentes) y los resultados que se considera en el enfoque EFQM, pueden ser observadas en gran medida en todas las instituciones educativas, por lo cual pueden ser investigadas por la ciencia de la educación, así como pueden ser implementadas o incorporadas como parte del proceso de autoevaluación institucional.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la influencia del enfoque EFQM en la mejora de la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Describir cómo se han planificado y organizado las diferentes actividades al interior de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca vinculadas a la gestión escolar.
- b) Detallar como se ha gestionado la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca empleando el enfoque EFQM.
- c) Señalar los logros de aprendizaje del año escolar 2016 en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Internacionales

Illescas Correa (2013), planteó hacer una evaluación al modelo de gestión de las Unidades Educativas del Milenio (UEM). Los resultados obtenidos durante el proceso investigativo ha permitido comprender como está la institución y qué se puede hacer para mejorarla. Empleando el modelo EFQM se logró un puntaje general en relación al modelo EFQM, es decir tuvo **304 de 1000 puntos**, considerando que existen tendencias positivas. De igual manera obtuvo resultados satisfactorios en algunos de los criterios. Se han podido identificar metas propicias y que pueden ser comparadas con las de otras áreas, esto fue el resultado de ejecución del enfoque EFQM en la institución evaluada.

El estudio ha podido determinar también, que la política pública educativa determinada por la Ley Orgánica de Educación Integral del Ecuador, que ha servido de base para la implantación de un nuevo sistema nacional educativo desconcentrado cada uno de ellos con sus respectivos nuevos modelos de gestión educativa acordes al contexto y realidad educativa.

El estudio mencionado, ha permitido evaluar al modelo de gestión de la Unidad Educativa del Milenio *Cacique Tumbalá*, que, en primer lugar, ha considerado cinco criterios que plantea el modelo EFQM y cuyos resultados han sido muy significativos y, señalados que tanto el liderazgo como las alianzas y recursos han obtenido un resultado superior al 40 %. Asimismo, en los criterios de política y estrategias, personas y procesos tienen un enfoque mayor al 15% en el uso y la aplicación del modelo EFQM.

Por otro lado, teniendo en cuenta los otras cuatro criterios del modelo EFQM referidos a los resultados: en los clientes, en las personas, en la sociedad y claves, en todos se aprecian que todos se han estado implementado en una cuarta parte en las áreas relevantes de la organización (p. 81).

Por su parte, Mastache (2012), en su trabajo considera que el Modelo EFQM de excelencia podría ser considerado como un instrumento que ayuda a identificar oportunidades de mejora buscando la calidad de la organización, teniendo en cuenta la información obtenida por la evaluación para de esta forma comprender y analizar los motivos de las deficiencias detectadas, así como motiva la identificación de posibles soluciones y la ejecución de planes de mejora.

El estudio resalta que el Modelo EFQM orienta a las instituciones en los cambios a realizar y en los casos estudiados este modelo ha permitido a las tres empresas analizadas a identificar, en gran medida y a profundidad mediante la autoevaluación, sus fortalezas y debilidades buscando la mejora continua. También recalca que la implantación del Modelo EFQM ha influido positivamente en la competitividad de las empresas observadas.

Asimismo, Conde S. (2013), en su estudio reafirma que el liderazgo es una pieza clave que moviliza la gestión de la convivencia escolar, ya que existe relación entre las variables relacionadas con esta la convivencia y las que están relacionadas con la planificación, gestión del personal, gestión de los procesos e indirectamente sobre recursos. También señala que la motivación que muestran los profesores está relacionada directamente con el liderazgo educativo de la dirección escolar y con su estilo de gestión. Toda esta información se observa al aplicar el modelo EFQM para la autoevaluación institucional, lo cual ayuda significativamente a mejorar todos los procesos al interior de la organización con la participación de todo el personal buscando la calidad y mejora continua.

De otro lado, Vidal E. (2012), en una de sus conclusiones indica que la adecuada gestión de los criterios agentes (liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios) influye de forma significativa y positiva en todos los resultados (clientes, personas, sociedad y resultados clave), todos ellos planteados en el Modelo EFQM de excelencia, por lo que una mejor gestión de dichos criterios (los referidos a los agentes) influyen de manera positiva en la busca de mejores resultados. Como se puede apreciar, este modelo ayuda a identificar los factores claves (fortalezas) para así determinar acciones de mejora.

Finalmente, Salazar V. (2015), indica que el modelo EFQM constituye un instrumento para la gestión administrativa y operativa que orienta a las organizaciones a establecer un sistema de gestión adecuado a las necesidades de la propia organización, para lo cual se debe partir de un diagnóstico situacional real, con la finalidad que puedan identificar cómo se encuentran y qué le falta para lograr la calidad total. En el estudio realizado, el modelo EFQM ha identificado como uno de los factores claves el talento humano, para lo cual es necesario fortalecer a la organización en temas referidos a la consolidar la cultura organizacional y esta se convierta en una ventaja competitiva. Otros factores claves son las políticas y estrategias que trata de implantar la organización y, por último, se tiene a los recursos institucionales para el desarrollo de todas sus actividades. Asimismo, reconoce que uno de los puntos fuertes del modelo EFQM es la evaluación de los resultados que ayudan a tomar decisiones oportunas y pertinentes para mejorar la gestión de la organización.

2.1.2 Nacionales

García (2001), en su trabajo de investigación *La cultura de la evaluación como proceso de mejora de un centro educativo* (2001, p.2), trató de establecer una cultura de evaluación y gestión de la calidad en el Centro. Ello se hizo empleando la investigación-acción en el que han participaron los diferentes sectores del Centro Educativo, lo cual sirvió para diseñar y ejecutar planes de acción hacia la mejora continua del mismo. Otro aspecto relevante ha sido la construcción de instrumentos de evaluación considerando las necesidades del Centro para así poder recoger información que sirvió para la toma de decisiones oportunas. También sirvió para poder identificar los puntos débiles de la Institución, determinando qué se debe mejorar y así establecer estándares de calidad que debe tener el Centro Educativo.

Asimismo, este trabajo ha permitido crear espacios de reflexión sobre las prácticas docentes y de gestión de los diferentes estamentos del Centro, esto gracias a nueve cuestionarios, siete destinados a docentes, uno para los padres de familia y otro para docentes – padres de familia y estudiantes, que se emplearon para diagnosticar, realidad institucional. Se efectuó un análisis descriptivo de cada cuestionario aplicado para poder agrupar las dimensiones previstas en el estudio referidos a

“recursos” y “procesos” en dos bloques, y así agilizar la interpretación de los resultados. Para el análisis de los datos se utilizó el Programa Estadístico SPSS 10.0, calculando la media y desviación típica de las dimensiones, subdimensiones, áreas e ítems, aunque fundamentalmente el diagnóstico del Centro se realizará atendiendo a las áreas e ítems. Este estudio ha permitido brindar a los agentes educativos de otras instituciones educativas bases y recursos que posibiliten una mejora constante de todos los componentes inmersos en ellas (García, 2001, p. 58).

Por su parte, Méndez (2012) determinó que el modelo de evaluación EFQM, considera criterios que pueden ser apreciados en una organización y que ayudan al proceso de autoevaluación institucional, sobre todo para escuelas. Asimismo, señala que los resultados no se pueden generalizar para otras instituciones educativas, pero pueden ser usadas como referentes si presentan las mismas condiciones o se encuentran en contextos similares empleando la misma metodología.

De otro lado, Fernández (2014), menciona en una de sus conclusiones que las tres universidades: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), sujetas a estudio, tienen las condiciones para desarrollar un sistema de gestión de la calidad dependiendo de cada universidad y voluntad para ellos, como resultado de la aplicación de los formatos que presenta la Fundación Europea (EFQM), los mismos que permiten evaluar de sobremanera a los agentes que son los que deben desarrollar o gestionar la calidad.

Asimismo, Salvatierra (2015), concluye que los resultados obtenidos en la investigación demuestran que la evaluación institucional ejecutada en la Institución Educativa N° 80313 *Víctor Raúl Haya de la Torre*, de Huayobamba, Otuzco, empleando el modelo de excelencia EFQM, permite valorar positivamente la calidad de la gestión al interior de la propia Institución, ya que los criterios que considera dicho modelo ayuda a ver de manera holística a toda la Institución y no de forma separada lo que puede concluir en la implementación de planes de mejora institucional.

Finalmente, Del Rosario, Flores K. (2015), señalan que las organizaciones que han logrado implementar el modelo EFQM al interior de las mismas han visto mejorar significativamente en diferentes aspectos, sobre todo en lo referido a lo social, ya que considera criterios importantes, como la satisfacción del trabajador, porque este es el que va a implementar el modelo EFQM. Todo ello moviliza a las empresas para que sean más dinámicas y tengan la capacidad de actuar en entornos y contextos cambiantes, lo que les facilitará ser más sostenibles y competitivas en el tiempo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 La gestión educativa

Considerando que la palabra gestión proviene del latín *gestiō*, el concepto se refiere a realizar una determinada acción como producto de administrar o gestionar algo, pero se debe indicar que gestionar es realizar un conjunto de acciones que nos van a permitir desarrollar alguna actividad comercial, social, cultural, etc. Por su parte, administrar hace referencia a cómo dirigir, gobernar, organizar a una determinada organización o institución.

Teniendo en cuenta esto, la idea de gestión está relacionada al conjunto de trámites que se deben realizar para solucionar una situación dada o concretar un proyecto. También podemos decir que gestión es la dirección o administración de una organización o entidad.

La concepción de la gestión moderna se remonta a los primeros años del siglo XX, así tenemos a Frederick Winslow Taylor con su estudio *Los principios de la administración científica* y que J. Bravo (2005) destaca en su obra *Taylor: revisitado la productividad es la clave*, el cual considera que la gestión está vinculada a los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación entre gestión con administración, y plantea cuatro principios (p.59):

- a) Desarrollar un método científico para cada elemento del trabajo que reemplace los métodos empíricos.
- b) Seleccionar y capacitar al personal de acuerdo a su potencial.
- c) Fomentar el trabajo cooperativo.

- d) Distribuir el trabajo equitativamente, asignando responsabilidades buscando no sobrecargar el trabajo del personal.

Algo similar postulaba H. Fayol, (1916) en su libro *Administración Industrial y general*, donde identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- a) Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del Plan.
- b) Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- c) Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- d) Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas (p.10).

Como lo menciona M. Hart (2012), en la *Revista Cubana de Salud Pública* que destaca el experimento de Hawthorne desarrollado por Elton Mayo, en la que se concluye que la gestión debe priorizar la interrelación entre las personas que conforman la organización fomentando el espíritu de equipo. (p. 164).

Posteriormente, se plantea la idea de una visión sistémica de la organización, en la que se priorizan las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad.

El uso del término “gestión educativa” se empieza a usar en los Estados Unidos (en la década de los 60’s), posteriormente en Gran Bretaña, en la década de los 70’s, y por último recaló en América Latina, en los años ochenta. Por consiguiente, es una disciplina que se viene desarrollando, por lo que no presenta altos niveles de especificidad, esto a que todavía se vienen gestando relaciones entre aspectos teóricos y prácticos. La gestión educativa, por tanto, no es una disciplina teórica, sino una especie de mix, por lo que su contenido disciplinario está conformado por conceptos de la gestión empleados y por lo habitual de su práctica, es decir cómo se desarrolla.

Algo que afecta directamente la práctica de la gestión educativa está directamente relacionado por la implementación de políticas educativas instauradas, por los constantes cambios que presentan dichas políticas. Asimismo, los desafíos y demandas que presentan la sociedad actual, y cómo dichas políticas son aplicadas en los contextos locales, regionales y nacionales. Es así, que su quehacer toma importancia y tiene sentido desde la dimensión política que debe orientar su trabajo. Por ende, en la gestión educativa se interrelacionan de manera directa la teoría, la práctica y la política.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, debo mencionar que ha sucedido un fenómeno muy particular en América Latina, ya que los modelos de desarrollos económicos y sociales impuestos en esta parte del mundo han influenciado de sobremanera en la concepción y modos de actuación de la gestión sobre todo la pública. Por ejemplo, en la década de los años 70 se podía identificar claramente la planificación y la administración como procesos separados uno del otro sin ninguna relación. Ello se debía, principalmente, a que tanto los planificadores (quienes diseñaban planes, determinaban objetivos y formulaban las acciones que había que se debían ejecutar), y los administradores tenían como función principal la de ejecutar las acciones previstas por los planificadores, es decir, eran meros ejecutores. El trabajar de esta manera trajo consigo que la gestión educativa sea dividida en dos grandes áreas, la administrativa y la pedagógica, por lo cual las actividades y acciones administrativas eran ejecutadas por los directivos y las actividades pedagógicas eran desarrolladas por los profesores de las instituciones educativas. Por muchos años esta forma de entender la gestión -como una dicotomía- generó grandes problemas educativos que solo priorizaban aspectos administrativos, más no los pedagógicos (aspecto medular en el proceso educativo).

Entre los años 80 y 90 se presentó una influencia muy grande de la globalización, que requería que los mercados en América Latina se puedan abrir e internacionalizar, para lo cual se necesitaba impulsar grandes cambios de orden político y económico, los mismos que requerían de cambios en la administración pública que propiciaran cambios significativos en el Estado y que repercutieron en las instituciones públicas y privadas, sobretodo en el campo educativo.

Como se puede apreciar, la gestión educativa ha ido evolucionando con el paso del tiempo, en donde se ha tratado de engarzar aspectos teóricos y prácticos a los cambios y reformas que se han presentado en el Estado, sobre todo, con aquellos que están vinculados con la administración pública y la formulación de las políticas educativas, sobre todo considerando el Acuerdo Nacional para la Educación de 2001.

En el Capítulo II de la Ley General de Educación (MINEDU, 2003) referido a la Institución Educativa, en su Artículo 66°, define a la Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada.

La Institución Educativa tiene la finalidad de lograr aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes gracias a la orientación de su Proyecto Educativo Institucional.

La Institución Educativa, debe construir nexos con otros organismos presentes en su contexto, poniendo a disposición en la medida de lo posible y con la respectiva autorización, sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, conservando para ello los fines y objetivos educativos (p.23).

Así también, en el Artículo 68° de la Ley General de Educación (MINEDU, 2003), se detallan las funciones de las Instituciones Educativas:

1. Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su Plan anual y su Reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
2. Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
3. Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.
4. Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.
5. Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.

6. Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
7. Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la Institución.
8. Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
9. Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad;
10. Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.
11. Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.
12. Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente
13. Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.
14. Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia. En centros educativos unidocentes y multigrados, estas atribuciones son ejercidas a través de redes (p. 24).

Se debe mencionar que en el marco de la Ley General de Educación y el Reglamento de la Gestión Educativa se clasifican a las Instituciones Educativas, en primer lugar, por el número de docentes que trabajan en la misma y por el tipo de gestión.

En el primer caso, cuando se clasifican a las instituciones educativas por el número de docentes que laboran en la misma Institución Educativa, estas pueden ser: polidocente completa, cuando existe un profesor a cargo de un grado o sección; polidocente multigrado, cuando un profesor asume dos o más grados de estudios (esto se presenta en el nivel primario y en zonas rurales) y, por último, se tiene la institución unidocente, que es aquella en la un solo profesor asume la enseñanza de

todos los grados que tiene la escuela (de igual modo esto exclusivo de las zonas rurales). (Artículo 15° del D.S. 009-2005-ED)

En el segundo caso, se tienen instituciones educativas que se identifican por el tipo de gestión que las dirige o administra, es así que tenemos instituciones educativas públicas de gestión directa, a cargo de autoridades educativas nombradas o encargadas por el Sector Educación, otros sectores o instituciones del Estado, las mismas que tienen carácter gratuito. Aquí podemos encontrar a todas las instituciones educativas públicas creadas y sostenidas por el Estado. Los inmuebles y bienes son de propiedad estatal, y el pago de remuneraciones es asumido por el Sector Educación u otro sector de la administración pública que esté a cargo de la Institución Educativa, que en algunos casos pueden ser los gobiernos locales, previo convenio. También existen instituciones educativas públicas, pero de gestión privada, es decir están bajo la responsabilidad de organismos sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos en virtud de convenios con el Estado. Y por último tenemos las instituciones educativas de gestión privada, a cargo de personas naturales o jurídicas de derecho privado. (Artículo 16° del D.S. 009-2005-ED).

En el D.S. 009-2005-ED, en el Capítulo II Organización de la Institución Educativa y en su artículo 17°, se presenta un modelo de organización institucional considerando los siguientes órganos:

- a) Órgano de dirección: Dirección y Comité Directivo.
- b) Órgano de participación, concertación y vigilancia: Consejo Educativo Institucional.
- c) Órgano de asesoramiento: Consejo Académico.
- d) Órgano de apoyo: Equipo administrativo.

2.2.2 Modelos de gestión

Teniendo en cuenta lo planteado por J. Cassasus (1998, pp. 7-13), en su trabajo *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*, presentó siete modelos de gestión que son las siguientes:

a) Normativo

Este modelo tuvo predominio entre los años 50 y 60, manteniéndose hasta inicios de los años 70. En este modelo prevalece una visión lineal desde cuando se planifica en un determinado momento en el presente, hacia un futuro deseado, predecible y alcanzable. En este modelo la planificación está dirigida al crecimiento cuantitativo del sistema. Por lo cualitativo prima más la cantidad que la calidad. Las reformas educativas en este periodo estuvieron orientadas a expandir la cobertura del sistema educativo, en la medida de lo posible, sin considerar cómo se hacía.

b) Prospectivo

El modelo prospectivo fue implementado a inicios de los años 70. El futuro se podría prever mediante la simulación de escenarios múltiples posibles y, por ende, inciertos. En este modelo se pasa de un futuro único y cierto a otro con múltiples e inciertos, pero que son considerados como posibles. En este modelo, la planificación se vuelve flexible. En esta década se puede observar el nacimiento de reformas profundas y masivas que se presentan en diferentes países como Chile, Cuba, Colombia, Perú y Nicaragua, que planteaban futuros alternativos y revolucionarios.

c) Estratégico

El modelo estratégico se originó en la década de los 80. Este modelo tiene carácter estratégico basado en normas que se deben cumplir, además de lo táctico que emplea para ello medios que ayudarán a alcanzar los objetivos institucionales. En este modelo se busca articular y movilizar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros inherentes a la propia organización.

Se debe mencionar que a inicios de la década del 90 se consideró que este modelo podría ser empleado en el campo educativo. Este modelo plantea elaborar diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) estableciendo que toda organización debe contar con una visión a largo plazo y determinar su misión para el logros de los objetivos de la Institución Educativa.

d) Estratégico-situacional

El modelo estratégico-situacional aparece en la mitad de los años 80. Con este modelo de gestión se incorpora la dimensión situacional (se considera hacer un diagnóstico de la propia organización), lo cual ayuda a abordar los problemas institucionales hacia un objetivo común. Esta incorporación quiebra el proceso integrador de la planificación y genera la proliferación de múltiples entidades dedicadas a la planificación, con lo que se empieza a hablar de la descentralización educativa.

e) Calidad total

Este modelo se instauró a inicios de los años 90. Este modelo considera como aspectos importantes planteados por JURAN (1997) en su famosa trilogía de la calidad: a la planificación, el control y la mejora continua, con la finalidad de promover la visión de la calidad dentro de la institución. JURAN plantea una secuencia que busca la calidad y que contempla: la identificación de los usuarios o clientes y sus respectivas demandas, el establecer normas y estándares de calidad, el plantear ciertos procesos orientados a lograr la calidad, la mejora continua de los procesos existentes y la disminución de los errores.

Con este modelo se resalta dos hechos relevantes: 1. El reconocimiento de un “usuario” o “cliente” que recibe el servicio, y 2. Una latente preocupación por los resultados que se obtienen en el proceso educativo.

Con este modelo, se busca mejorar los procesos a través de acciones que ayuden a reducir la burocracia existente. Se busca aminorar los costos, se

pretende dar una mayor flexibilidad en los campos administrativos y operacionales. Se pretende fomentar un aprendizaje continuo buscando incrementar la producción y fomentar aspectos innovadores en los procesos. Se extiende el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad al interior de cada institución u organización. Al existir una constante y real inquietud por los resultados que se vienen obteniendo, lleva a analizar y examinar los procesos y factores que intervienen para orientar las políticas educativas con el fin de mejorar los resultados.

f) Reingeniería

El modelo de reingeniería nace en la mitad de la década de los 90 y considera que es importante reconocer que los contextos en los que están inmersos las organizaciones son cambiantes debido principalmente a una competencia global. Esto implica que no solo las mejores organizaciones quedarán, por lo que es necesario efectuar un cambio cualitativo y radical al interior de las organizaciones. Es decir, se debe plantear un nuevo concepto de la propia institución, por lo que es necesario formular un nuevo diseño de los procesos presentes en la organización. Con este modelo se prioriza qué tipo y calidad de educación se busca al interior de cada institución educativa, por lo que para mejorar los desempeños es necesario replantear los procesos.

g) Comunicacional

El modelo comunicacional aparece en la segunda mitad de los años 90. Con este modelo se busca entender a la institución como una entidad y el lenguaje empleado como creador de redes comunicacionales. El lenguaje es empleado como elemento de coordinación de acciones, utilizando para ello un conjunto de habilidades comunicacionales, ya que la implementación de los procesos de comunicación deben permitir el desarrollo de las acciones previstas.

Con este modelo, se empieza a empoderar a grupos organizados al interior de la institución para la toma de decisiones por consensos. De igual manera la responsabilidad se comparte, estableciendo acuerdos y compromisos corporativos en un trabajo colegiado.

2.2.3 Dimensiones de la gestión escolar

Se ha visto el concepto de gestión escolar, como una organización sistémica en donde interactúan y se interrelacionan diversos aspectos o elementos presentes en Institución Educativa. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los actores educativos al interior de la escuela (personal directivo, profesores, alumnos, personal administrativo, de servicio, padres y madres de familia, representantes de la comunidad local, etc.), las relaciones que se establecen entre ellos, los temas de interés que enfrentan y cómo lo hacen, considerando para ello el contexto y realidad, tanto social y cultural, ya que esto es lo que le da sentido al quehacer educativo al establecer normas, reglamentos y documentos de gestión (PEI, PAT, IG) de manera participativa y consensuada con la finalidad de establecer un ambiente acogedor, así como brindar las condiciones óptimas que contribuyan al logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. Es así cómo estos factores internos y externos cohabitan, se interrelacionan y articulan activamente, identificando acciones que pueden agruparse por sus propias características, sean estas administrativas, pedagógicas, institucionales o comunitarias.

Esta agrupación permite visualizar que en toda institución educativa y teniendo en cuenta sus propios procesos de gestión, existen varias dimensiones que contemplan el desarrollo de diferentes acciones, algunas de ellas fundamentales y otras complementarias, pero que se desarrollan con un fin común. Estas dimensiones las podemos considerar como aspectos relevantes que nos permiten observar lo que pasa al interior de la institución, cómo se hacen las cosas y quiénes la hacen.

En la actualidad existen varias propuestas de dimensiones de la gestión escolar; pero la propuesta de Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992, p.27), plantean cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

a) Dimensión institucional

Esta dimensión nos permite identificar cómo están organizados los miembros de la comunidad educativa para el óptimo funcionamiento de la institución educativa.

Esta dimensión ofrece un espacio para la sistematización y el análisis de las acciones desarrolladas vinculadas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de conducir la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

b) Dimensión pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los

estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

c) Dimensión administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa, así como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

d) Dimensión comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad: municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiásticas, etc. La participación de los mismos debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

2.2.4 Enfoques de la gestión escolar

El Ministerio de Educación plantea que la gestión escolar, que es desarrollada por el equipo directivo al interior de la institución educativa, debe considerar cualquiera de los siguientes enfoques:

a) Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico

Un aspecto importante que se debe considerar para decir que una dirección está centrada en el aprendizaje, es porque esta se debe relacionar con una serie de acciones y actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de la Institución y que son desarrollados por los profesores y alumnos. El hablar de liderazgo pedagógico involucra desarrollar una labor “transformadora”, que no se solo se circunscribe a trabajar considerando las propias condiciones que presenta cada institución y con objetivos preestablecidos. Por el contrario, el liderazgo pedagógico buscará la forma como mejorar esas condiciones esperando que sea una educación de calidad, para lo cual es necesario mejorar las practicas docentes en el aula (Leithwood, 2009).

Con respecto a lo antes mencionado, es fundamental analizar en gran medida qué involucra y cómo se entiende el liderazgo y cómo debe ser entendido dentro de la propia organización escolar. Un aspecto básico que debe ser tomando en cuenta, en primer lugar, es que hablamos de configurarlo como un fenómeno o cualidad que tiene la institución como un todo y que no solo involucra al directivo. El ejercer la dirección con un real liderazgo se puede observar en diversas situaciones dentro y fuera de la institución educativa, la cual podemos ver cuando el directivo ejerce sus funciones distribuyendo responsabilidades, promoviendo la democracia en todas las decisiones que toman al interior de la institución, buscando involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, ya que el éxito o fracaso de los objetivos instituciones depende de todos, no solo de los directivos. Esto puede permitir

que la escuela sea vista desde dos puntos de vista: que el liderazgo pedagógico en la escuela prioriza su gestión en el logro de los aprendizajes esperados, o es entendido como un trabajo comprometido por el bien de los alumnos de manera cotidiana, por lo cual que se requiere implementar una cultura escolar que promueva la convivencia democrática, así como establecer alianzas estratégicas con la sociedad civil para incorporar a los padres y madres de familia de manera más activa.

b) Enfoque de gestión participativa

Un aspecto considerable en esta nueva configuración de cómo gestionar a la escuela está relacionado directamente con las personas. Dicha relación promueve la participación de todos los actores educativos de la institución en dicha gestión. Lo que se busca es que no sean meros actores secundarios, sino por el contrario actores que pueden tener aportes significativos que coadyuven en la mejora de la escuela. Por ende, es importante fomentar su participación e involucramiento en el quehacer de la institución para lograr el éxito y las metas y objetivos propuestos.

En este enfoque, es necesario establecer una serie de tareas a ser desarrolladas por los actores educativos (sean el director o equipo directivo, profesores, personal administrativo, personal de servicio, padres y madres de familia, alumnado en general), todos conscientes de que el quehacer fundamental que tiene la propia escuela: en este caso propiciar las mejores condiciones de trabajo, establecer un ambiente grato y cálido para todos, así como establecer los procesos pedagógicos y de aprendizaje básicos para que el alumnado puedan lograr los aprendizajes esperados al final del nivel correspondiente.

Es así que se plantea un gran reto, que consiste en agilizar los procesos al interior de la escuela y movilizar la participación de los actores educativos. Por todo ello, la gestión escolar debe dirigirse a repotenciar el trabajo pedagógico dentro y fuera del aula, siendo claros en que la escuela tiene un rol educativo y para lograr ello es fundamental motivar y promover la

participación permanente de todos los actores involucrados en la búsqueda de una educación de calidad.

c) Enfoque transformacional

El apostar por hacer cambios significativos en la forma cómo se gestiona la escuela plantea una serie de acciones para reformular dicho accionar por parte de los directivos para centrar su quehacer en el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes.

Todo esto admite reconocer la existencia de procesos dinámicos en la propia gestión, lo que implica, de cierta manera, la aparición de posibles conflictos entre lo normativo, la práctica diaria y cómo se desarrolla dicha interacción entre los actores educativos de la escuela

Por lo expuesto, resulta relevante darle un nuevo sentido a la gestión, con el propósito de reformar y restituir el sentido e importancia de la vida escolar, lo cual apunta a rediseñar a la propia escuela y todo lo que se hace en ella.

Resulta muy importante hallar el verdadero significado de lo que implica cambiar la escuela y los procesos que se requieren para lograr dicho cambio. En tal sentido, se necesita tener en cuenta los posibles efectos que se puedan producir en cada uno de los actores educativos, así como en los cambios que se pueden presentar el contexto de la escuela y de su comunidad.

d) Enfoque de gestión basado en procesos

En este enfoque se hace hincapié en la “cadena de valor” del sistema educativo. Es decir, que al mejorar la gestión al interior de la escuela, por consiguiente se mejora del funcionamiento de la institución. En este sentido, este enfoque señala que si la institución trabaja la gestión basada en procesos, logrará prestar un servicio educativo eficiente y eficaz que satisfaga en gran medida a la comunidad educativa.

Al trabajar de esta manera se genera una serie de conocimientos con determinados instrumentos que facilitan el logro de mejores resultados al

interior de las instituciones. Se apoya en la identificación, selección y documentación de aquellos procesos que se desarrollan en la cadena de valor, en cada etapa que busca la mejora continua de las técnicas, con el fin de establecer modelos de desempeño eficaces que ofrecen servicios de calidad. Es así, que con este enfoque se busca que las entidades públicas al hacer uso de la gestión por procesos puedan ofrecer un buen servicio y satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en general.

Cuando la gestión escolar de una institución educativa considera trabajar la gestión por procesos, todas las actividades articuladas e interrelacionadas constituyen los procesos que tiene la propia institución y que permiten identificar los elementos de entrada y de salida presentes en estos procesos.

En este enfoque, el hecho de que la escuela sea capaz de reconocer qué actividades y tareas desarrolla para el logro de sus objetivos institucionales, buscando que sus alumnos logren los aprendizajes esperados. Ahí se puede decir que en dicha escuela se trabaja con una gestión por procesos, lo cual implica hacer una revisión permanente del trabajo ejecutado en las distintas áreas u órganos de la escuela para facilitar la solución de algunos problemas oportunamente rumbo a la mejora continua y para ello se determinan responsabilidades que incluyen a todos los actores educativos para articular esfuerzos.

Empleando este enfoque, la gestión por procesos marca distancia de las funciones y predomina una institución constituida por todos mostrando un mejor desempeño al ofrecer un servicio educativo de calidad. En la gestión por procesos presentes en la institución educativa, se identifican los siguientes:

- **Procesos de dirección y liderazgo**

Aquí se encuentran los procesos que precisan las estrategias y objetivos de la escuela. Con estos procesos se busca dar un norte a la escuela, a través del poner un orden en las actividades y la determinación de los recursos relevantes (que son fundamentales para los procesos pedagógicos, para la

convivencia escolar y el soporte al funcionamiento de la escuela) para la entrega oportuna del servicio educativo, sobre todo con calidad.

- **Procesos para el desarrollo pedagógico y convivencia escolar**

Son procesos que promueven un impacto sobre la satisfacción del alumnado, de los padres y madres de familia y la comunidad en general. Estos procesos permiten desarrollar las actividades de la I. E., reconociendo las condiciones y secuencia de actividades pedagógicas y del aprendizaje. Con estos procesos se mejoran las condiciones institucionales y ofrecen un entorno escolar seguro y acogedor con la participación democrática de todos los actores educativos.

- **Procesos para el soporte al funcionamiento de la escuela**

Procesos que contienen la ejecución de actividades básicas para el óptimo funcionamiento de la escuela, que constituyen el apoyo a los procesos de dirección y liderazgo, de desarrollo pedagógico y convivencia escolar para garantizar la mejora de la calidad del servicio educativo.

e) Enfoque Europeo de la Calidad – EFQM

El Modelo de Excelencia de la EFQM fue presentado en 1991 y revisado en 1999 y en 2003. Desde su creación ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que como instrumento para la autoevaluación. Además, se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos a la Calidad y para los Premios Nacionales a la Calidad. El Modelo está alineado con los principios de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia es propiedad intelectual de la European Foundation for Quality Management y se puede encontrar información sobre el mismo en internet: www.efqm.org. En la actualidad es el modelo más utilizado de evaluación de la excelencia por las organizaciones empresariales europeas. El presente artículo se basa, entre otros documentos, en los que pueden encontrarse en la página web de la EFQM.

Independientemente del sector, tamaño, estructura o madurez, las organizaciones necesitan establecer sistemas apropiados de gestión. El Modelo de Excelencia de la EFQM es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones mediante la medición, en su camino hacia la excelencia, ayudándole a comprender sus lagunas y estimulando la búsqueda de soluciones. Los conceptos de excelencia están alineados con los principios de calidad total.

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo de Evaluación de la Excelencia de una institución. Cuando se habla de excelencia, se refiere a una filosofía de gestión que busca el éxito dentro de una institución a través de la satisfacción permanente y continua de las expectativas, demandas y necesidades de todos los interesados.

Se puede llamar “interesados” a todos aquellos que pueden de alguna manera influir o verse influenciados por las actividades o resultados de la propia organización. Generalmente se les llama dueños, accionistas, clientes, personal de la organización y la sociedad civil.

El Modelo EFQM sirve para evaluar qué nivel de excelencia ha logrado alcanzar una determinada institución u organización en un periodo de tiempo determinado, por lo cual este modelo plantea una determinada estructura para que una institución u organización evalúe ciertos criterios contemplados en dicha estructura y los resultados obtenidos puedan ser comparados con una determinada realidad óptima esperada.

Posterior a la evaluación se pueden reconocer las fortalezas institucionales (se han logrado los resultados esperados), así como se establecen áreas de mejora (se determinan los puntos críticos que deben ser mejorados para lograr los resultados deseados).

La utilización del Modelo EFQM dentro de una organización permite realizar evaluaciones de manera permanente y de darse el caso plantear planes de mejora que coadyuven con el logros de sus objetivos. El Modelo

EFQM de Excelencia es un modelo que puede ser aplicado o desarrollado en cualquier tipo de institución (público o privada).

- **Conceptos básicos de la excelencia**

El Modelo EFQM de Excelencia considera ocho conceptos fundamentales de la excelencia, los mismos que fundamentan el desarrollo del Modelo EFQM, y son:

- Búsqueda de resultados esperados.
- Consideración del usuario.
- Liderazgo institucional.
- Gestión por procesos institucionales.
- Capacitación del RRHH y su involucramiento.
- Mejora continua a través del aprendizaje y la innovación de la organización.
- Establecimiento de alianzas oportunas y pertinentes.
- Responsabilidad social de la institución.

- **Estructura**

El Modelo EFQM ofrece una determinada estructura que debe tener una institución u organización para que pueda desarrollar un proceso de autoevaluación de todos los aspectos de la misma. En primer lugar, se tiene que determinar cuáles son las principales actividades que desarrollan la organización y quiénes son las que lo hacen. En el Modelo EFQM a estos se les llama agentes. También se debe evaluar los resultados obtenidos en un determinado tiempo como consecuencia de las acciones desarrolladas.

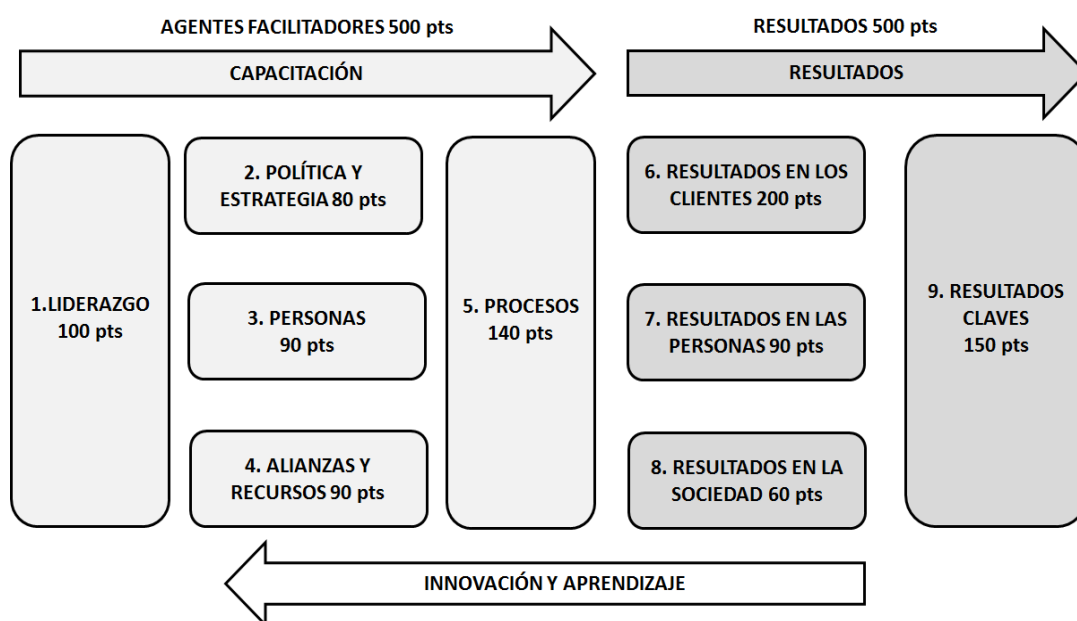
En la siguiente Tabla se presentan cómo están organizados los agentes y los resultados:

TablaN°1: Agentes y resultados del modelo EFQM

Agentes	Liderazgo institucional.
	Política institucional.
	Gestión del personal institucional.
	Alianzas institucionales y manejo de recursos.
	Procesos institucionales.
Resultados	Resultados en los padres, madres de familia y usuarios del servicio.
	Resultados en el personal institucional.
	Resultados en la comunidad.
	Resultados clave

Fuente: Elaboración propia.

GráficoN°1: Relación Agentes – Resultados.



Fuente: tomado de Introducción al Modelo EFQM, 2004.

Cada aspecto de la Organización que va a ser autoevaluado será llamado criterio.

Por lo tanto, se tiene que organizar o estructurar a la institución en nueve criterios para su autoevaluación, cinco de esos criterios van a corresponder a los llamados agentes (acciones propias de la institución) y los últimos cuatro criterios corresponde a los resultado (logros esperados).

En el Modelo EFQM, como parte de su propuesta, los criterios planteados subdividen en subcriterios;

Los criterios agentes se organizan en un número variable de subcriterios dependiendo del tipo de organización a evaluar.

Para el caso de los criterios resultados, estos se organizan en dos subcriterios. El primer subcriterio está referido a las Medidas de percepción, y el segundo subcriterio se relaciona con los Indicadores de rendimiento. Un ejemplo sería:

1. Liderazgo:

1a...

1b...

1c..

1d..

1e..

.....

6. Resultados en los clientes:

6a..

6b..

6c....

Cada uno de los subcriterios determinados por la organización presenta una serie de aspectos a tener en cuenta. Dichos aspectos sirven para aclarar los contenidos que deben tener dichos criterios.

• **Evaluación**

Una vez ya organizada la institución, el Modelo EFQM ayuda a determinar las cualidades o características que debe tener cada subcriterio.

Para ello el Modelo EFQM emplea el esquema lógico REDER, que son las iniciales de Resultados; Enfoque; Despliegue; Evaluación; Revisión.

Entre las principales consideraciones que deben tener una institución u organización para el logro de sus metas, son:

- Establecer los resultados a lograr,
- Tener un propósito y objetivo bien definidos.
- Planificar que enfoque trabajar para el logro de dichos resultados.
- Dar a conocer dichos enfoques de manera sistemática.
- Evaluar los logros o dificultades y reformular el Plan inicial para una mejora continua.

Gráfico N°2: Esquema REDER



Fuente: tomado de Introducción al Modelo EFQM, 2004.

Los subcriterios que tienen los agentes tienen la naturaleza de ser sistemáticas y a su vez reflejan qué se hace y cómo se hace las cosas al interior de la organización.

Para que un agente y sus subcriterios sean considerados como extraordinarios o de calidad, deben tener los siguientes atributos:

- Tener un enfoque sólido que está cimentado de manera integral al interior de la organización.
- La marcha institucional se ha logrado instaurar de manera sistemática.
- Puede ser sometido a periódicas autoevaluaciones buscando mejoras en su desempeño.

Para el caso de los criterios referidos a los resultados, sus subcriterios deben ser considerados aquellos éxitos, beneficios, productos o resultados obtenidos en un determinado plazo.

Para que un resultado y sus respectivo subcriterios sean llamados como extraordinarios o de calidad debe tener los siguientes atributos:

- El producto o servicio ofrecido tiene que ser efectivo, considerando para ello hacia dónde van dirigidos los objetivos propuestos inicialmente, las comparaciones con productos o servicios similares.
- El entorno donde se aplicarán los productos o servicios ofrecidos debe ser muy amplio y que considere los sectores más importantes.

- **Modo de evaluar a los agentes**

Los agentes presentan un determinado orden para planificar y realizar sus actividades al interior de la organización. Por esto, un agente y sus respectivos subcriterios se deben evaluar considerando los siguientes atributos:

Tener un enfoque, que es aquello que la organización ha planificado, organizado y ha motivado para conducir el quehacer institucional.

Tener despliegue, que constituye todo aquello que la organización implementa al interior de la misma para lograr lo que se busca con el enfoque.

Realizar una autoevaluación permanente: aquello que la Organización debe ejecutar para mejorar su enfoque y despliegue en un determinado plazo.

TablaN°2: Enfoque - Despliegue - Evaluación y Revisión

Enfoque - Despliegue - Evaluación y Revisión		
Enfoque	Sólidamente fundamentado	El enfoque presenta una lógica de fácil entendimiento.
		El enfoque ha definido los procesos.
		El enfoque toma en cuenta las necesidades y demandas de los interesados.
	Integrado	El enfoque respalda la política y estrategia.
		El enfoque presenta relación con otros enfoques, cuando sea el caso.
Despliegue	Implantado	El enfoque está implantado en las áreas relevantes.
	Sistemático	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.
Evaluación y revisión	Medición	Se miden periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.
	Actividades de aprendizaje	Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.
	Mejoras	Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.

Fuente: tomado de *Introducción al Modelo EFQM*, 2004.

A continuación se presenta una tabla que proporciona algunas explicaciones adicionales para la evaluación de los agentes.

Tabla N°3: Agentes – Criterios de evaluación

Agentes		Criterios de evaluación	
ENFOQUE	Sólidamente Fundamentado	El enfoque tiene una lógica clara	El enfoque considera las necesidades y demandas, tanto presentes y futuras de la institución.
			La “manera de hacer” es lógica y clara. Se contempla toda la casuística posible.
			Somos capaces de “contarlo” de forma sencilla, con un esquema o diagrama de flujo.
			El enfoque se describe en un documento.
		El enfoque ha definido los procesos	Los resultados que se pretenden conseguir, al llevar a cabo este enfoque, están incluidos en la Misión y Resultados clave de uno o varios procesos del Sistema de Gestión por Procesos.
			Las actividades del enfoque están incluidas en uno o varios procesos del Sistema de Gestión por Procesos.
		El enfoque considera las demandas y necesidades de los interesados	Se tiene identificado a los interesados / afectados / implicados en el enfoque.
			Se han identificado sus necesidades, demandas y expectativas respecto a este enfoque.
			Estas se han tenido en cuenta en la definición del enfoque
		Integrado	El enfoque respalda a la política y estrategia.
El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede.	Este enfoque apoya y refuerza (no estorba ni contradice) a otros enfoques con los que esté relacionado, para juntos apoyar la política y estrategia de la Organización.		
Implantado	El enfoque está implantado.	El enfoque se lleva a la práctica en todas las áreas de la Organización donde es aplicable (departamentos, unidades, personas, grupos de interés, productos, procesos, etc., según resulte de aplicación).	

DESPLIEGUE	Sistemático	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.	El enfoque se lleva a la práctica de manera planificada, existiendo un Plan, una periodicidad establecida, etc.
			Esta planificación es coherente con la definición del enfoque, con lo que se pretende conseguir, con la política y estrategia, y con las características de la Organización.
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Evaluación	Se evalúa periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.	Se realizan mediciones periódicas del enfoque: mejores prácticas, benchmarking, vigilancia tecnológica, etc.
			Se realizan mediciones periódicas del despliegue: seguimiento de planes, auditorías, evaluaciones, etc.
			Se realizan mediciones periódicas del enfoque y del despliegue (a la vez, sobre la consecución de resultados identificados): indicadores, evaluaciones, auditorías, benchmarking de resultados, etc.
	Actividades de Aprendizaje	Se emplean para reconocer las mejores prácticas y en dónde se necesitan mejoras.	Se consideran las evaluaciones anteriores mediante el análisis de los datos obtenidos.
			Otras formas de aprendizaje: formación, cualificación, etc.
	Mejoras	Las evaluaciones y actividades de aprendizaje son analizadas y empleadas para identificar cuáles son las prioridades y para planificar, organizar e implementar mejoras significativas.	Se identifican oportunidades de mejora derivadas de las actividades de medición y aprendizaje.
			Se priorizan las oportunidades de mejora detectadas.
Se planifican e implantan las mejoras seleccionadas.			
Se consiguen mejoras, que son demostrables con mejoras en los resultados pretendidos sobre ejemplos concretos.			

Fuente: tomado de *Introducción al Modelo EFQM*, 2004.

- **Modo de evaluar los resultados**

Se puede decir que los **resultados** son los productos o servicios que se han puesto a la palestra y que responden a las demandas del personal y a los requerimientos de los usuarios de la Organización.

Para evaluar el criterio **resultado** y sus subcriterios, se debe tener en cuenta los siguientes requisitos:

Resultados: lo constituyen el producto o servicio final que ofrece la Organización.

Entorno de ejecución: El nivel de importancia de los productos o servicios ofrecidos que se quiere evaluar, para ello se debe considerar cuán complacidos están el personal y los usuarios de los productos o servicios que brinda la Organización.

Teniendo en cuenta que para los criterios asociados a los **resultados** se debe considerar cuán satisfechos están, tanto el personal como los usuarios, con la atención de los requerimientos que tienen frente al producto o servicio brindado por la organización. Un aspecto clave para evaluar dichos resultados pasa por valorar cómo se encuentra el entorno en el que produce o desarrolla el producto o servicio, con la finalidad de que la propia organización pueda de alguna manera vigilar o acompañar cómo se van produciendo los productos o servicios ofrecidos a cierto grupo de usuarios. Para esto, es necesario establecer dos subcriterios: el primero de ellos serán las **Medidas de percepción** y el segundo serán los **Indicadores de rendimiento**.

En el subcriterio **Medidas de percepción**, la organización recoge información de los usuarios sobre cuán satisfechos se encuentran con el producto o servicio recibidos. Para ello pueden emplear encuestas de satisfacción, tanto para los usuarios como para el personal de la Organización.

En el subcriterio **Indicadores de rendimiento**, la Organización obtiene información relevante de los usuarios o del personal, gracias a los comentarios de los mismos sobre el producto o servicio ofrecido en los plazos establecidos u ofrecidos con anterioridad, así como al analizar si el buzón de sugerencias o reclamos ha presentado un aumento o disminución significativa en un determinado periodo de tiempo.

A continuación se presenta una Tabla que proporciona algunas explicaciones adicionales para la evaluación de los **resultados**.

Tabla N°4: Resultados – Criterios de evaluación

	Resultados		Criterios de evaluación
Entorno de ejecución	Los resultados consideran las áreas relevantes		El conjunto de los resultados seleccionados es representativo del grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del Grupo de interés del que se trata, y de sus distintos segmentos (si existen).
			Conocemos la relevancia relativa de cada uno de los resultados presentados para el Grupo de interés en cuestión, y para sus distintos segmentos (si existen).
	Los resultados se segmentan adecuadamente		En caso de que dentro del mismo Grupo de interés existan subgrupos cuyas necesidades y expectativas sean diferentes (o tengan distintos pesos relativos), nos encontramos ante distintos segmentos dentro de este Grupo de interés.
			Hemos identificado los distintos segmentos.
Resultados	Tendencias	Las tendencias son positivas Y/O.	Hemos mejorado los resultados anuales a lo largo de los últimos años.
		El rendimiento es bueno y sostenido.	Lo anterior no es relevante, ya que estamos ante un resultado excelente que mantenemos durante los últimos años: 0 accidentes, coste 0, absentismo del 0,1%, 10 sobre 10 en una encuesta, etc.

	Objetivos	Los objetivos se alcanzan.	Hemos conseguido los objetivos que nos hemos propuesto en los últimos años.
		Los objetivos son adecuados.	Los objetivos suponen un reto para la Organización.
			Los objetivos son alcanzables.
			Los objetivos son de mejora (mejor que lo ya logrado anteriormente). O bien, se han tenido en cuenta factores externos que los convierten en un reto alcanzable (se debe poder justificar).
			Objetivo es cualquier resultado preestablecido: objetivo, meta, presupuesto, especificación, plan, etc.
	Comparaciones	Los resultados son buenos comparados con otros.	Nos comparamos con otras organizaciones (en aspectos relevantes y comparables) y nuestros resultados son mejores.
		Los resultados son buenos comparados con el reconocido como “el mejor”.	Hemos identificado la mejor referencia sectorial, española, europea o mundial relevante.
			Nuestros resultados son los mejores, o están cada vez más cerca de serlo.
	Causas	Los resultados son consecuencia del enfoque.	Los méritos presentan una relación causa-efecto con esfuerzos realizados (se deben poder identificar en los agentes).
			Los deméritos tienen una justificación que es achacable a algo que “no está en nuestras manos”. Se debe poder explicar.
Los deméritos han sido analizados, hemos aprendido y mejorado de nuestros errores pasados (se debe poder identificar en los agentes).			

Fuente: tomado de *Introducción al Modelo EFQM, 2004*.

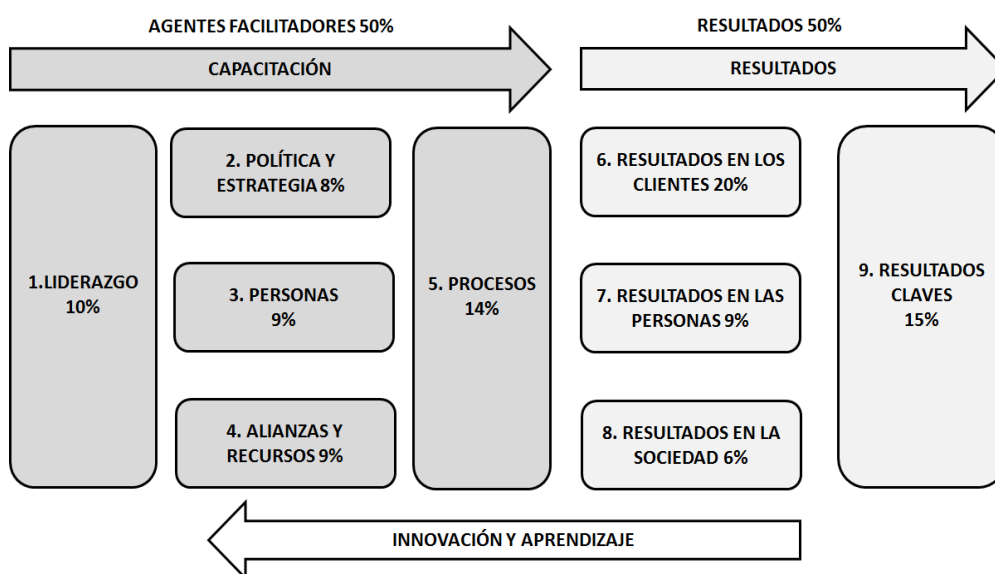
• Puntuación o valoración

Para el Modelo EFQM, un aspecto importante y relevante lo constituyen las autoevaluaciones que ayudarán a la propia Organización a reconocer sus fortalezas y limitaciones. Esto permitirá tomar decisiones oportunas

para establecer planes de mejora, por lo que el Modelo EFQM brinda herramientas para realizar dicha autoevaluación que nos proporcionará un determinado puntaje, el mismo que se da en porcentajes, considerando para ello que el puntaje ideal es 1000 puntos que equivale al 100%.

Cuando se evalúa se da un determinado peso a cada uno de los criterios y subcriterios acorde a lo que plantea el Modelo EFQM. El peso de cada uno de los criterios es el siguiente:

Gráfico N°3: Ponderación en el enfoque EFQM.



Fuente: tomado de Modelo EFQM, 2004.

En cada uno de los criterios que establece el enfoque EFQM, los pesos que tienen sus respectivos subcriterios son proporcionales al número de subcriterios que tiene cada criterio. Se debe aclarar que solo en los criterios 6 y 7 que tiene dos subcriterios, el primer subcriterio tiene un peso del 75% y el segundo subcriterio tiene el 25%, para el criterio 8, que también tiene dos subcriterios, el primero de ellos tiene un peso del 25% y el segundo subcriterio tiene el 75%.

En el enfoque EFQM, se emplean los Cuadros REDER que nos brindan una escala que va de 0 a 100% (divididos en cinco escalas). El modelo EFQM considera cuadros REDER para los **agentes** y para los **resultados** por separado.

Tabla N°5: Cuadro REDER Agentes

Atributo	Sub-atributo	0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque	Sólidamente fundamentado	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Integrado	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Total Enfoque	0	25	50	75	100
Despliegue	Implantado	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Sistemático	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Total Despliegue	0	25	50	75	100
Evaluación y Revisión	Medición	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Aprendizaje	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Mejoras	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Total Evaluación y Revisión	0	25	50	75	100
Total		0	25	50	75	100

Fuente: tomado de *Introducción al Modelo EFQM, 2004*.

Tabla N° 6: REDER Resultados

Atributo	Sub-atributo	0%	25%	50%	75%	100%
Resultados	Tendencias	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Objetivos	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Comparaciones	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Causas	No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
	Total Resultados	0	25	50	75	100
Ámbito de aplicación		No evidencia nada	Presenta una evidencia	Presenta dos evidencias	Presenta tres evidencias	Presenta 4 o más evidencias
Total		0	25	50	75	100

Fuente: tomado *Modelo EFQM, 2004*.

El motivo de la existencia del Modelo EFQM es poder identificar las fortalezas existentes en la Organización y determinar cuáles serían las áreas susceptibles de mejora para poder establecer planes de acción basados en esta información.

El resultado de la autoevaluación nos brinda un puntaje que servirá, en primer lugar, para reconocer los aspectos más sobresalientes de la Organización y sus puntos flacos. Es decir, sus fortalezas y debilidades presentes en ella y, en un segundo plano, pueda utilizar esos resultados para establecer comparaciones con años anteriores y con otras organizaciones similares.

- **Procesos para la autoevaluación**

El Modelo EFQM plantea que la organización se puede autoevaluar de manera integral con la participación de todos sus miembros. Algunas organizaciones que cuentan con los recursos suficientes pueden contratar los servicios de empresas especializadas en evaluar el accionar de las organizaciones y sobre todo empleando el enfoque EFQM.

Cuando se inicia el proceso de autoevaluación, la institución u organización debe determinar con qué enfoque evaluar. Asimismo, se debe escoger qué instrumentos se emplearán en dicha autoevaluación. Todo esto en función de la real situación institucional que ayude a identificar sus demandas y necesidades en un determinado de tiempo buscando establecer procesos de mejora continua.

Por todo lo expuesto, se debe señalar que el Modelo EFQM de Excelencia se convierte es en la actualidad en el Modelo de gestión que está siendo usado por muchas instituciones que buscan ofrecer productos o servicios de calidad y con excelencia. Lo que plantea este modelo no es ajeno a la forma cómo trabajan al interior de las organizaciones. De alguna forma guarda cierta relación con las normas de la serie ISO 9000:2000 que están basados en Principios de gestión de la calidad, que

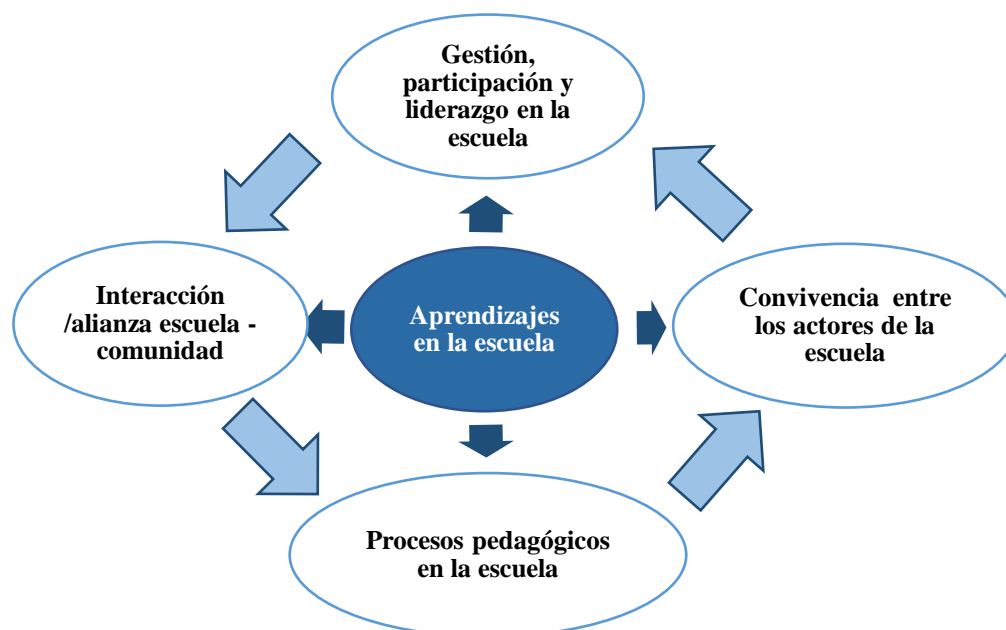
de alguna forma son similares a los conceptos presentes en el Modelo EFQM, que es considerado como un Modelo de evaluación, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Trata de darnos a conocer qué implica la excelencia y nos ayuda a establecer un Plan de mejora si fuese necesario.
- Facilita un marco conceptual que puede ser de mayor entendimiento por las personas, así como proporciona instrumentos de superación institucional.
- Orienta de manera práctica en la construcción de un diagnóstico real y de manera participativa.
- Brinda instrumentos para identificar y reorganizar las áreas propensas a mejoras.

2.2.5 La Chakana: cinco campos para analizar la gestión escolar

La Chakana del modelo de escuela que se busca es una metodología planteada por Severo Cuba (dicha metodología participativa guarda relación con la propuesta **La escuela que queremos**, que fue formulada por la Dirección de Educación Bilingüe Intercultural del Ministerio de Educación y desarrollada por el equipo de ILLA-Soluciones Educativas). Este método constituye una herramienta más que puede servir para poder identificar cinco campos de trabajo que se presentan en toda institución educativa. Se debe indicar que el principal campo es el que está relacionado con los aprendizajes sobre el cual giran los otros cuatro campos, como se puede observar en la siguiente figura:

Gráfico N°4: Modelo de escuela basado en La Chakana.



Fuente: elaboración propia basado en el Ministerio de Educación, 2012.

Esta estrategia, nace teniendo como punto de partida el Modelo de la escuela que queremos que se trató de implementar con las Escuelas Marca Perú en 2012-13.

Esta metodología puede ayudar en gran medida a poder identificar las fortalezas, debilidades, puntos críticos que existen en la escuela, para ello, se plantean una serie de interrogantes buscando información de primera mano que a veces no es recogida por los directivos de la escuela.

Tabla N°7: Preguntas para construir el modelo de escuela basado en La Chakana

Aprendizajes fundamentales en la institución educativa	Procesos pedagógicos presentes en la escuela	Convivencia entre los actores de la escuela	Gestión participación y liderazgo en la escuela	Interacción y alianza entre escuela y comunidad
¿Qué es lo aprenden tus alumnos en la escuela?	¿Cómo enseñan los docentes de la escuela?	¿Cómo son las relaciones entre los alumnos? ¿Cómo son las relaciones entre los docentes y los padres de familia?	¿Los directivos y docentes escuchan y recogen las opiniones de los alumnos? ¿Los docentes y directivos consideran o recogen las opiniones de los padres y madres familia?	¿Cuál es la percepción de los padres y madres de familia sobre la educación que reciben sus hijos e hijas en la escuela?
¿Qué es lo que no aprenden tus alumnos a pesar de ser un aprendizaje esperado?	¿Cómo quisieran tus alumnos que los docentes desarrollen sus clases?	¿Cómo son las relaciones entre los docentes? ¿Cómo son las relaciones entre docentes y estudiantes?	¿Cuántos alumnos, padres y madres de familia participan en las decisiones de la escuela? ¿Cómo es la participación de los alumnos, padres y madres de familia en las decisiones de la escuela?	¿Cómo perciben las organizaciones de la comunidad el quehacer educativo que desarrolla la escuela?

Fuente: elaboración propia basado en el Ministerio de Educación, 2012.

Estas preguntas son referenciales, pero permiten recoger la información más clara sobre lo que piensan y sienten, tanto los alumnos y padres de familia, como los mismos docentes. Todo esto con el fin de mejorar el trabajo que se hace dentro y fuera la escuela.

2.2.6 Las dimensiones del liderazgo pedagógico

Debemos mencionar que Viviane Robinson realizó un trabajo de investigación en el 2008, buscando establecer las características principales de un liderazgo efectivo dentro de la escuela buscando desarrollar una gestión centrada en los aprendizajes, para lo cual determinó cinco dimensiones o prácticas de liderazgo:

- a) Establecimiento de metas y expectativas.
- b) Uso estratégico de recursos.
- c) Planeamiento y evaluación de la enseñanza del currículo.
- d) Promover la participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.
- e) Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

Estas cinco dimensiones están relacionadas directamente con el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) y con el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir), estas dimensiones pueden dar pistas claras de lo que se debe atender en la escuela con el fin de transformar y mejorar los logros de aprendizajes por parte de los alumnos, empleado para ello el uso de instrumentos, recursos y materiales que ayuden a los docentes a mejorar su trabajo en el aula.

Robinson plantea que es necesario contar con evidencias que reflejen el análisis de la situación educativa, el cómo se realizan las coordinaciones al interior de la escuela, es básico, también monitorear sobre el progreso de los aprendizajes que van presentando los alumnos para de esta manera estar directamente involucrados en el proceso de aprendizaje de los mismos promoviendo la capacitación y profesional de los docentes.

Como consecuencia de ello, el líder pedagógico debe ver la forma cómo sus docentes prioricen acciones pertinentes en el proceso de enseñanza y así obtener mejores resultados en los aprendizajes en los alumnos.

En el siguiente gráfico se puede observar las dimensiones de un liderazgo efectivo.

Gráfico N°5: Las dimensiones de un liderazgo efectivo.



Fuente: elaboración propia basado en el Ministerio de Educación, 2012.

2.3 Definición de términos básicos

- **Diseño o Modelo organizacional.** Tipo en el que se acomoda una determinada organización, tanto a nivel interno como externo buscando mejorar su desempeño, para lo cual establece una particular forma de segmentar el trabajo o estructura orgánica y se emplea un organigrama.
- **Desarrollo organizacional.** Elemento fundamental en la gestión estratégica de una organización. Esto ayuda a entender el por qué se desarrollan algunos cambios al interior de la propia organización tratando de realizar un proceso de mejora continua, con la finalidad de lograr un trabajo efectivo e innovador que coadyuve al logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. Mediante el desarrollo organizacional se busca trabajar de manera reflexiva para poder

rediseñar o modificar a la organización, a través de un aprendizaje continuo, empleando lecciones aprendidas obtenidas a lo largo del tiempo (evaluando el desempeño de la organización), para lo cual se va determinando mejoras en los procesos existentes, en las estructuras y en los miembros de la organización.

- **Gestión por procesos.** Es la forma cómo se enfoca la gestión, que se concentra en la forma cómo se organiza, dirige y controla todas las acciones o actividades al interior de la organización, con el fin de dar valor al cliente o usuario y otros agentes intervinientes, para lo cual se intercambian ideas de mejora entre las diferentes dependencias de la organización, todo esto con el fin de unir esfuerzos hacia el logro de objetivos y metas institucionales. Los procesos se pueden administrar como una red de procesos y sus propias interacciones, identificando claramente aquello que aporta o no, valor al proceso.
- **Institución educativa.** Es aquella comunidad en que se desarrollan aprendizajes a través de procesos de enseñanza, dicho servicio educativo se puede dar en un nivel específico o en una determinada modalidad previamente establecida, buscando logros de aprendizaje al término de un periodo de tiempo. Es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado.
- **Insumos.** Componentes que se incorporan en un determinado proceso para ser transformados de acuerdo a los requerimientos que exigen los clientes o usuarios. Estos componentes de entrada pueden ser considerados como tangibles (personas, equipos, expedientes, solicitudes, documentos, presupuestos, entre otros) o intangibles (información), que en este caso lo constituyen los productos o servicios resultantes de todo el proceso.
- **Modelo de gestión.** Forma de trabajo que considera una organización (sea pública o privada) para proveer eficiente y equitativamente los servicios que brinda, para lo cual debe determinar cómo administrar y ejecutar todos los componentes de la gestión (planeamiento, organización, monitoreo, evaluación, ejecución, control).
- **Marco estratégico.** Encarna la política institucional que dará norte al papel que cumple una organización, considerando para ello la visión y misión institucional, y sirve para dirigir el planeamiento estratégico. Esto nace como

producto de la reflexión, de la interacción entre las fortalezas institucionales y su entorno, de una permanente actualización del propio accionar institucional considerando el actual contexto socio-político para así ratificar la pertinencia y relevancia social del trabajo realizado e identificando su aporte con el valor público que genera.

- **Organización.** Entidad social constituida por un conjunto de las personas que desarrollan ciertas actividades, la forma cómo se administran, y las personas que trabajan al interior que se interrelacionan dentro de una estructura sistémica orientada hacia el cumplimiento de ciertos propósitos para el logro de los objetivos institucionales.
- **Problema o desafío.** Reto, nudo crítico, carencia o deficiencia significativa que ha sido identificada dentro de la organización considerando para ello las necesidades, demandas, percepciones y el contexto en la que se encuentra y desarrolla la organización. Estas problemáticas pueden constituirse en oportunidades de mejora que requieren de nuevos aprendizajes, por tal motivo son considerados como desafíos.
- **Proceso.** Cúmulo de acciones interrelacionadas que van dando un valor agregado a cada etapa, cambiando insumos por productos. Los procesos están movilizados por el logro de los resultados esperados.
- **Producto.** Todo aquello que se obtiene a través de una cadena de valor, ya sea en la producción de un bien o servicio. Se considera producto al conjunto articulado (entregable) de salida de un proceso que puede convertirse en insumo para otro o, finalmente, en el entregable que una organización le provee a otra intermediaria. El producto tiene el objeto de generar un cambio en otro proceso. La población que recibe la provisión del producto final es la población beneficiaria.
- **Resultado.** Es un cambio cualitativo o cuantitativo que ocurre en una población objetivo, que es beneficiario de una acción organizacional, o tras la prestación de un servicio público por una relación de causa-efecto. Tiene las siguientes acepciones:
 - **Resultados a nivel de productos (o parciales):** son los resultados

inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto o servicio público y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades, al logro del resultado final.

- **Resultados a nivel de efecto (o final):** es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto o servicio público. Equivale a su propósito, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel.
- **Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo):** son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto o servicio público.
- **Servicio educativo.** Prestación otorgada por el Estado, sustentada en un derecho constitucional, con el objeto de coadyuvar al desarrollo integral de la persona, tanto en términos individuales como en su correlato colectivo. El servicio educativo no es la única prestación que otorga el Estado en el Sector Educación, pero es la prestación que constituye el producto final de la cadena de producción, y la que directamente coadyuva al resultado final, es decir, a los aprendizajes.
- **Visión.** Futuro viable y relativamente remoto de la organización que plasma una imagen-objetivo, un escenario de cambio planteado a ser desarrollado en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los anhelos de los actores internos y externos de la institución.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

La gestión escolar es eficiente y esta situación influye en los logros de aprendizaje durante el año escolar 2016 en la Institución Educativa 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca.

2.4.2 Hipótesis específicas

- La gestión escolar que comprende la administración del recurso humano, el presupuesto institucional y el abastecimiento, en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, es eficiente.
- La gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, que involucra comprende la planificación y ejecución curricular, al finalizar el año escolar 2016, ha permitido el logro de los aprendizajes esperados, por lo que se considera como eficiente.
- Los logros de aprendizaje del año escolar 2016 en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, han sido muy significativos, pese a que los mismos no determinan si el niño o niña repita el nivel.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se enmarca en el enfoque cualitativo-cuantitativo, que se caracteriza, como afirma Sampieri (2010):

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos. El orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables. Se desarrolla un plan para probarlas (diseño), se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p.4)

3.2 Alcance de la investigación

El nivel de investigación de la tesis es correlacional, tiene por finalidad “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Sampieri, 2010, p. 81). En tal sentido, esta investigación es de alcance correlacional, cuya finalidad es conocer la relación que existe entre el enfoque EFQM y la gestión escolar en la I. E. I. N° 015 *Santa Teresita*, de la región Cajamarca.

3.3 Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta la clasificación que realiza Kerlinger, la presente investigación por el número de variables independientes y dependientes, es de tipo Univariado – univariado, pues consta de una variable Independiente: Enfoque EFQM y una variable dependiente: Gestión escolar.

El trabajo de investigación es de tipo exploratorio y de nivel descriptivo no experimental y que ha recogido los datos en un solo momento.

3.4 Descripción del ámbito de la investigación

Se desarrollará en la Institución Educativa N° 01, *Santa Teresita*, de la ciudad de Cajamarca, ubicada en la provincia y región del mismo nombre, durante el año 2016.

3.5 Variables

3.5.3 Definición conceptual de la(s)variable(s)

- **Variable independiente:** Enfoque EFQM. Es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones mediante la medición, en su camino hacia la excelencia, ayudándole a comprender sus lagunas y estimulando la búsqueda de soluciones. Los conceptos de excelencia están alineados con los principios de calidad total. (Martínez y Riopez, 2005, p. 36).
- **Variable dependiente:** Gestión escolar. El desarrollo la gestión al interior de la institución educativa buscando el logro de los aprendizajes esperados en los niños y niñas del nivel inicial

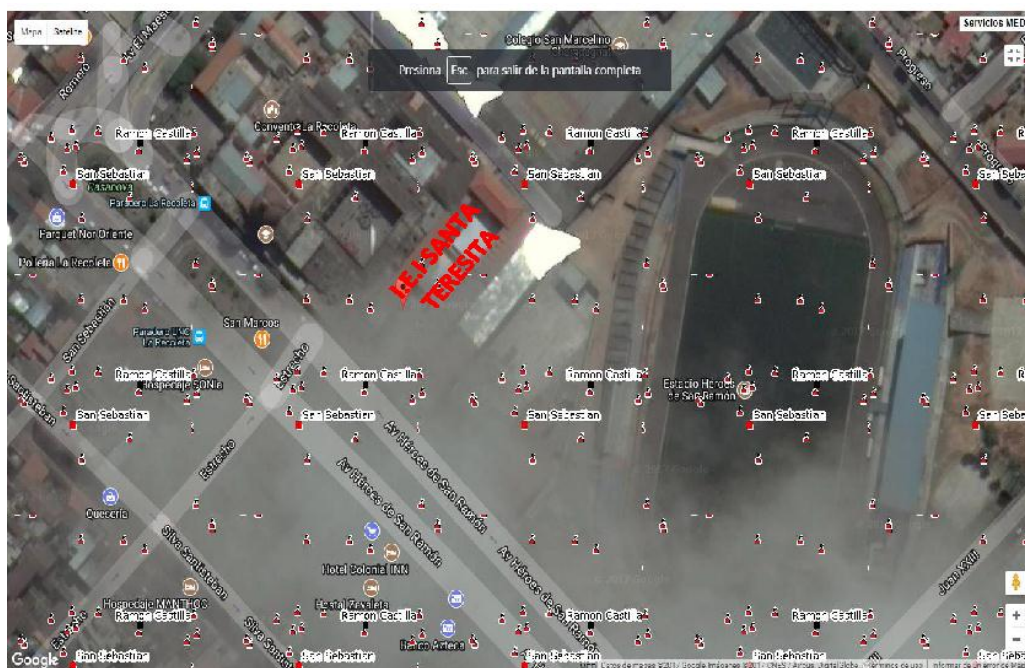
3.6 Delimitaciones

3.6.1 Temática. Se enmarca en el área de gestión educativa.

3.6.2 Temporal. Abril – diciembre de 2016.

3.6.3 Espacial. Ciudad de Cajamarca – provincia y región del mismo nombre.

Gráfico N°6: Croquis de ubicación de I.E. Santa Teresita.



Fuente: tomado de Google Maps, 2017.

3.7 Limitaciones

Entre otros podríamos mencionar:

- Escasez de investigaciones realizadas acerca del impacto a del enfoque EFQM en la gestión escolar.
- Limitada disponibilidad de tiempo de los directivos, personal docente y administrativo para la implementación del presente proyecto.
- La no existencia de trabajos de investigación preliminares a fin de tenerlos en cuenta como antecedentes de estudio.

3.8 Población y muestra

3.8.1 Población:

- Tres directivos
- 469 estudiantes del nivel inicial.
- 18 docentes.

- Administrativos.
- Doce auxiliares de educación
- 469padres y madres de familia que fueron encuestados de un total de 418.

De la Institución Educativa Inicial N° 015, *Santa Teresita*, de la ciudad de Cajamarca.

3.8.2 Muestra

Se utilizará el muestro de tipo probabilístico, pues se basa en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Y a la vez de tipo aleatorio simple, asignándose a cada miembro de la población un número y luego al azar, se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido. Cabe mencionar que este procedimiento se utilizará para los padres y madres de familia, y para directivos y docentes se utilizará la misma población por ser relativamente pequeña.

Tabla N°8: Población y muestra

Actor	Población	Muestra
Directivos	1	1
Docentes	18	18
Administrativos	6	6
Auxiliares de educación	12	12
Estudiantes	469	0
Padres de familia	457	418

Fuente: tomado de *SIAGIE*, 2016.

3.9 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para el trabajo se utilizará:

3.9.1 La técnica de gabinete

Se aplicará esta técnica con la finalidad de recoger datos que sustentan el trabajo de investigación, utilizando los siguientes instrumentos:

- **Fichas textuales:** Que nos permitirá recoger información para el marco teórico de nuestro trabajo de investigación.
- **Fichas bibliográficas:** Para ordenar la bibliografía consultada de los diferentes autores.
- **Fichas de resumen:** Las cuales servirán para sistematizar el marco teórico de la investigación.

3.9.2 Técnicas de campo

Para recoger información pertinente y coherente en relación a las variables en estudio. Se aplicará una matriz de evaluación, basado en el enfoque EFQM, en función a las áreas de gestión de la Institución Educativa.

3.9.3 Métodos de análisis de la información

Se hará cuadros y gráficos estadísticos para una mejor ilustración de los resultados. Todos los datos estadísticos se procesarán en el software SPSS.

3.10 Validez y confiabilidad del instrumento

Para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos para el recojo de la información serán sometidos al método de Alfa de Cronbach, el cual se aplicó para cada una de las encuestas elaboradas tanto para el EFQM y la Gestión escolar, los mismos que fueron trabajados con el SPSS, en su versión 23, obteniendo los siguientes resultados:

3.10.1 Encuestas sobre Liderazgo institucional con EFQM

Para la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 50 sujetos, entre padres de familia, docentes y estudiantes. El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida construida a partir de las “n” variables observadas.

Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Tabla N°9: Encuestas sobre Liderazgo institucional con EFQM

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^a La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,758	12

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.758, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°10: Encuesta sobre política institucional con EFQM

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,682	16

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.682, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°11: Encuesta sobre personal institucional con EFQM

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,872	14

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.872, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°12: Encuestas sobre alianzas institucionales y manejo de recursos con EFQM

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,753	11

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.753, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°13: Encuestas sobre procesos institucionales con EFQM

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,796	13

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.796, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°14: Encuestas sobre resultados en los padres y madres de familia y en los usuarios de los servicios con EFQM

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^a La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,891	11

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.891, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°15: Encuestas sobre resultados en el personal institucional con EFQM

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^a La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,80	12

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.80, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo

repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°16: Encuestas sobre resultados en la comunidad con EFQM

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,867	5

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.867, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°17: Encuestas sobre gestión escolar

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,857	10

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.857, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo

repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°18: Encuestas sobre política institucional en la gestión escolar

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,782	9

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.782, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°19: Encuestas sobre personal institucional en la gestión escolar

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,867	14

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.867, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo

repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°20: Encuestas sobre alianzas institucionales y manejo de recursos en la gestión escolar

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,845	8

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.845, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°21: Encuestas sobre procesos institucionales en la gestión escolar

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,832	8

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.832, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo

repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°22: Encuestas sobre resultados en los padres y madres de familia y en los usuarios de los servicios en la gestión escolar

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,839	8

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.839, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporcionará resultados iguales o parecidos.

Tabla N°23: Resultados en el personal institucional en la gestión escolar

Resumen de procesamiento de casos

CASOS	N	%
Válido	49	10,7
Excluido ^a	408	89,3
Total	457	100,0

^aLa eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,803	10

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado, el índice del Alfa de Cronbach es de 0.803, por lo que el instrumento de medición es confiable, permitiéndome aplicarlo

3	Aplicación de encuestas o cuestionarios validados a docentes.								X					
4	Aplicación de encuestas o cuestionarios validados a personal administrativo.								X					
5	Aplicación de encuestas o cuestionarios validados a PPF.								X	X				
6	Análisis y procesamiento de encuestas o cuestionarios aplicados a docentes.								X	X				
7	Análisis y procesamiento de encuestas o cuestionarios aplicados al personal administrativo.								X	X				
8	Análisis y procesamiento de encuestas o cuestionarios aplicados a PPF.									X	X			
9	Sistematización de resultados de encuestas o cuestionarios a docentes.											X	X	
10	Sistematización de resultados de encuestas o cuestionarios al personal administrativo.											X	X	
11	Sistematización de resultados de encuestas o cuestionarios a PPF.											X	X	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Evaluación de la gestión escolar con enfoque EFQM en la Institución Educativa Inicial 015, Santa Teresita, de Cajamarca

Como parte de la evaluación del modelo de gestión escolar con enfoque EFQM se desarrollaron diversas reuniones de trabajo, así como talleres participativos con los directivos de la Institución Educativa, representantes de los padres de familia y miembros del CONEI, con la finalidad de evaluar con el Modelo Europeo de la Calidad EFQM, principalmente para propiciar un proceso de autorreflexión en primer lugar y luego de manera grupal para evaluar cómo va la gestión escolar en la I. E. I. N° 015.

4.1.1 Liderazgo institucional

Los líderes pedagógicos propician y ayudan al logro de la misión y la visión institucional, para lo cual motivan a que los integrantes de la institución educativa consideren trabajar ciertos valores éticos que conduzcan de alguna manera el quehacer educativo buscando logros de aprendizajes en los niños y niñas. En los últimos años, por los cambios que se presentan por la globalización, las organizaciones trabajan en innovación para ofrecer mejores bienes o servicios a sus potenciales clientes (usuarios), por ende, en la mayoría de los casos es necesario buscar cambios en la gestión de una determinada organización. Es decir, cambiar a la dirección con los consecuentes cambios en los mismos miembros de la organización.

a) Los líderes pedagógicos plantean la misión, visión, valores y principios éticos con la participación de todos los miembros de la Institución Educativa y actúan como referentes institucionales

En el PEI de la Institución Educativa se encuentran definidos la misión, visión y valores propuestos del 2016 al 2021 que propugnan hacer una gestión centrada en los aprendizajes.

- **Misión**

Somos una Institución Educativa pública del nivel inicial, ubicada en la zona urbana de Cajamarca que brinda una formación integral a niños y niñas correspondientes al II ciclo (3-5 años de edad), desarrollando capacidades básicas individuales y colectivas impartiendo valores que contribuyen a la educación integral, que los capacite para enfrentar los retos de la vida y una inserción en el nivel primario, apoyados en la ciencia, el arte y la tecnología.

- **Visión**

Al año 2021 pretendemos ser una Institución Educativa líder en la región, brindando una educación de calidad, respondiendo a las demandas sociales y a los retos de la globalización, con la finalidad de formar integralmente a niños y niñas de 3 a 5 años de edad, que vivencien valores, el pensamiento lógico y la creatividad, y sean capaces de enfrentar positivamente las exigencias del mundo actual.

- **Valores**

1. **Solidaridad:** Para que los niños y niñas desarrollen su capacidad de colaboración entre ellos, y así puedan apoyarse mutuamente para resolver una situación problemática, de esta forma logren un bien para todos, con alegría, siendo para ello leales, fraternos y sin perder la amabilidad y cortesía.
2. **Libertad:** Para que los niños y niñas tengan la capacidad de elegir entre el bien y el mal responsablemente, para lo cual deben conocer lo bueno o malo de las cosas y proceder viendo el beneficio o perjuicio de dichos actos.
3. **Autonomía:** Para que los niños y niñas sean capaces de tomar decisiones por iniciativa propia y ser capaces de conducirse, en la medida de lo posible, en forma responsable y con respeto hacia los demás.

4. **Principios:** La Institución Educativa Inicial N° 015 *Santa Teresita*, de Cajamarca, ha considerado los principios que figuran en el Programa Curricular de Educación Inicial del 2016 (MINEDU, 2016).
5. **Buen estado de salud:** “Todo niño debe gozar de un buen estado de salud física, mental y social”, por lo cual se debe trabajar con un enfoque de salud preventiva, sin olvidar que la buena salud física y mental depende tanto de la familia como de la comunidad, y en el aula el docente debe monitorear el crecimiento de los niños y niñas, prevenir enfermedades comunes (IRA, EDA, alergias, etc.), promover el buen trato entre los estudiantes, la promoción de alimentación saludable y la promoción de la higiene básica de los niños y niñas.
6. **Respeto:** “Todo niño merece ser aceptado y valorado en su forma de ser y estar en el mundo”. Respetando al niño o niña por lo que es, sin considerar sus limitaciones, considerando sus etapas de desarrollo, por lo que no se debe exigir al niño o niña a hacer algo para lo cual todavía no está preparado.
7. **Seguridad:** “Todo niño tiene derecho a que se le brinde seguridad física y afectiva”, lo que les ayudará a formar una personalidad estable y sólida. Esto permitirá a que los niños y niñas puedan recibir afecto en un ambiente cálido y de bienestar psicológico, para así desarrollar sus propias iniciativas con plena confianza en sí mismos y en los demás. Esto se dará cuando el niño se desarrolla a partir de la satisfacción de sus necesidades básicas como son: el afecto, abrigo, alimentación, etc., y la oportunidad en que estas son satisfechas.
8. **Comunicación:** “Todo niño debe expresarse, escuchar y ser escuchado”. Para lo cual, el niño o niña debe ser capaz de expresar y comunicar sus experiencias, necesidades e intereses a través del uso del lenguaje verbal y no verbal. Para ello, el docente debe ser capaz de entender el "Diálogo" que tiene los infantes en base al contacto, miradas, gestos, mímica, voces, con la finalidad de fortalecer la identidad de cada niño y niña. Es fundamental que los infantes de 0 a 5 años puedan encontrar en el adulto a una persona sensible con

capacidad para escucharlos, para comprenderlos y mostrarle el mundo en el que vive y se encuentra.

9. Autonomía: “Todo niño debe actuar a partir de su propia iniciativa, de acuerdo a sus posibilidades”, ya que la autonomía es la capacidad de valerse por sí mismo, de tomar decisiones y resolver situaciones problemáticas sin la intervención del adulto, teniendo en cuenta la propia iniciativa y deseo del propio niño o niña. El identificar en gran medida las actividades autónomas del niño o niña en todos sus aspectos, nos proporcionan bastante información sobre las estrategias que cada niño o niña emplean en los diversos estadios de su desarrollo, para lo cual los adultos deben confiar en la capacidad de desarrollo autónomo de cada niño.

10. Movimiento: “Todo niño y niña necesita de libertad de movimiento para desplazarse, expresar emociones, aprender a pensar y construir su pensamiento”. Gracias al movimiento el infante puede ser consciente de ser y estar en el mundo, así como de expresarse, comunicarse y, al mismo tiempo, interrelacionarse con su entorno lo cual le ayudará en cada fase de su desarrollo.

11. Juego libre: “Los niños, al jugar, aprenden, tienen necesidad de jugar libremente”. Para todo niño o niña es placentero jugar con su cuerpo, sentir y percibir un objeto, manipularlo, experimentar con los objetos de su entorno; les ayuda a desarrollar habilidades básicas para la supervivencia y adaptación a su entorno con mayor facilidad. Mediante el juego libre el niño o niña construye y muestra su identidad. (p. 10).

Para la consideración, inclusión y definición de los principios mencionados en el párrafo anterior, se han lo propuesto en el Diseño Curricular Nacional para el nivel Inicial. Se ha tenido en cuenta recoger las necesidades, demandas y expectativas de la comunidad educativa de la propia institución educativa y de otros actores educativos presentes en la sociedad civil.

Dichos principios son el resultado de un proceso de acuerdos y

modificaciones que se hicieron acordes a los se plantea en el Diseño Curricular Nacional de 2016.

Los líderes pedagógicos determinan y plantean acciones para el logro de la misión, visión y valores, los directivos deben orientar su labor con el fin de cumplir lo previsto el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que plantea seis objetivos estratégicos.

Gráfico N°7: Objetivos estratégicos del PEN. Copyright 2007 por CNE. Reimpreso con permiso



Fuente: Elaboración propia

Se debe indicar que la misión, visión y valores están vinculados con los objetivos estratégicos 1, 2, 3, 4 y 6 del PEN al 2021.

Se asegura que la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca y todos los miembros de la comunidad educativa, conocen los cambios o propuestas planteadas por el Ministerio de Educación, sea por la página web del MINEDU, o por los materiales impresos brindados por dicho Ministerio o por la DRE o UGEL o por el reconocimiento de los principios que rigen a la educación peruana, por lo que todos los actores educativos tienen acceso a las políticas educativas, así como el público en general que puede descargar a través de la página web del MINEDU o se puede informar mediante folletos que se reparten en las UGEL o DRE.

Figura N°1: Programa de educación inicial



Fuente: CN INICIAL 2016. Copyright 2016 por MINEDU impreso con permiso.

Todos estos materiales colgados en la página web proporcionan a los docentes y a los padres de familia información de cómo se trabaja en el nivel Inicial, de acuerdo al ciclo correspondiente.

Figura N°2: Rutas de aprendizajes de nivel inicial



Fuente: :Rutas de aprendizajes. Nivel Inicial. Copyright 2015 por MINEDU impreso con permiso.

Los líderes pedagógicos son referentes de los valores y principios éticos que se deben practicar en las instituciones educativas. La directora es la persona clave que debe dar el ejemplo dentro y fuera de la institución y lo debe pregonar en el desarrollo de cada una de sus acciones. Incentiva la puntualidad llegando a tiempo o antes de la hora de ingreso establecida. Organiza a su personal en equipos de trabajo, organiza y dirige las jornadas de capacitación, entre otras actividades, siempre dando el ejemplo a sus colegas, motivando a los miembros del CONEI y a los de la APAFA a participar activamente del quehacer en la Institución Educativa. La directora participa de las reuniones de aula con los padres y madres de familia y en las actividades deportivas, motivando a los niños y niñas a consolidar su formación integral.

Asimismo, plantea soluciones a las necesidades y demandas institucionales buscando la calidad para ofrecer calidez en el servicio que brinda la Institución Educativa.

Tabla N°26: Competencias del director

Dominios	Competencias
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.
	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.
	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la Institución Educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su Institución Educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa, a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.

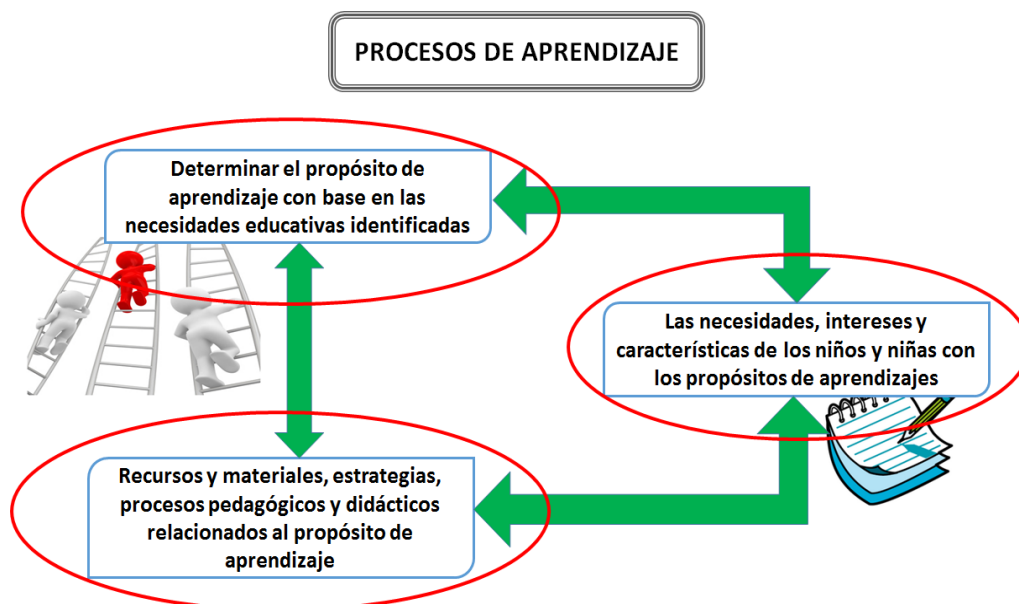
Fuente: Recuperado del *Marco del buen desempeño del directivo* (MBDDir). Copyright 2014. Reimpreso con permiso.

b) Los líderes pedagógicos se involucran de manera personal en garantizar el desarrollo, implementación y mejora continua de la gestión escolar de la Institución Educativa

La gestión escolar de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, considera para los procesos de aprendizaje determinar los propósitos de aprendizajes teniendo en cuenta las necesidades educativas de los niños y niñas que han sido previamente identificados, y así establecer los criterios para recoger evidencias de los avances en los aprendizajes. Todo

ello permite diseñar y organizar situaciones, estrategias y conducir pertinentemente los procesos de aprendizaje, así como observar cómo es el proceso de planificación, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N°8: Procesos de planificación.



Fuente: elaboración propia.

Emplean los resultados obtenidos para motivar y movilizar a los miembros de la comunidad educativa para la revisión de los enfoques y de los procesos rumbo al logro de los aprendizajes de calidad y con ello tomar decisiones pertinentes a base de los resultados obtenidos en los aprendizajes logrados por los niños y niñas (fig. 1b2, logros de aprendizaje del 2012 al 2015). Se debe replantear una mejora a través de procesos innovadores tratando de identificar las causas que originan los problemas presentes en la Institución y que se presentan en los diferentes procesos de la gestión institucional.

Tabla N°27: Histórico del rendimiento – 2011 – 2015

Área de Comunicación			2011	2012	2013	2014	2015
Nivel Inicial	Nro. Estudiantes		461	463	479	470	456
	Nro. de estudiantes según calificación	A	383	389	403	399	388
		B	78	74	76	71	68
		C	0	0	0	0	0
	% de estudiantes según calificación	A	83	84	84	85	85
		B	17	16	16	15	15
C		0	0	0	0	0	
Área de Matemática			2011	2012	2013	2014	2015
Nivel Inicial	Nro. estudiantes		461	463	479	470	456
	Nro. de estudiantes según calificación	A	374	373	386	374	366
		B	87	90	93	96	90
		C	0	0	0	0	0
	% de estudiantes según calificación	A	81	81	81	80	80
		B	19	19	19	20	20
C		0	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de información es útil para establecer planes estratégicos que ayuden a revertir los resultados académicos obtenidos en los últimos años, para mejorar la gestión y tomar las decisiones pertinentes y oportunas.

La directora de la I.E. N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, está involucrada activamente y de manera constante buscando mejoras continuas en su Institución Educativa y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en su Proyecto Educativo Institucional.

La gestión escolar de la I.E. N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, tiene el respaldo de un equipo informativo con los respectivos software y aplicativos PEI y PAT. Asimismo, la Institución Educativa cuenta para las labores de las áreas de desarrollo trabajadas en el nivel Inicial, con ambientes dedicados a la estimulación y desarrollo psicomotriz como un medio para potenciar la formación integral del niño y niña desde las etapas más tempranas de desarrollo.

Figura N°3: Juegos recreativos ubicados en el patio de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*.



Fuente: observación del estudio

Figura N°4: Juegos de estimulación ubicados en el segundo piso de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita.



Fuente: observación del estudio

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se revisa al término de cada año escolar lectivo cómo se ha desarrollado la eficacia de la gestión escolar, en la que participan los miembros de la comunidad educativa en su conjunto. En dicha instancia se valora el logro de los objetivos y metas planteadas al inicio del año escolar, con la finalidad de tomar decisiones que ayuden a mejorar la gestión escolar y por ende al logro de los aprendizajes esperados.

- c) **Los líderes pedagógicos interactúan con los padres y madres de familia, con otros directivos y docentes y representantes de la APAFA y de la sociedad civil**

La directora ha programado horarios para entrevistarse con los padres y madres de familia, así como con los docentes, con los niños y niñas y con

representantes de la sociedad civil. Estas entrevistas sirven para recoger sus expectativas, necesidades o demandas e involucrarlos en propuestas de mejora (puede ser desarrollo de planes de acción, día del logro, jornadas de reflexión, etc.). Dichos horarios de atención es de martes a viernes de 10:00 a 13:00, y la directora se muestra receptiva, pues practica una escucha activa, tanto con los padres y madres de familia, como con las docentes, los representantes de la UGEL y con otras personas representativas de la zona. Todos los aportes son recogidos para mejorar el servicio educativo ofrecido en beneficio de todos. De igual manera, la directora participa de las reuniones del comité de aula en las diferentes aulas de 3, 4 y 5 años, y dichas reuniones sirven para tratar diversos temas de interés común para los padres y madres de familia, así como para comunicar los logros o dificultades que presentan los niños y niñas en un periodo lectivo determinado.

La directora es la presidenta del Consejo Educativo Institucional, dicha instancia plantea realizar diversas actividades relacionadas al logro de los aprendizajes y a mejorar el servicio educativo en la Institución. La directora, desde un inicio fue profesora de aula en la misma Institución y desde hace 19 años es la directora, por lo que es reconocida por su calidad profesional en el ámbito de las docentes del nivel Inicial.

De igual modo, la directora de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, al igual que atiende a sus usuarios, busca mejorar la comunicación al interior de la comunidad educativa y así aligerar el acceso a la información, el recibir quejas o sugerencias por parte de los usuarios. Un aspecto resaltante, es que las docentes emplean diversos espacios del local para dar a conocer noticias, acuerdos relevantes para la Institución o para un aula determinada, sea en el periódico mural o en pizarras.

Figura N°5: Periódico mural ubicado en uno de los patios de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*.



Fuente: observación del estudio

d) Los líderes pedagógicos tratan de implantar una cultura de calidad entre los miembros de la comunidad educativa

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se ha considerado un sistema de comunicación ágil y fluido, lo que es reconocido por las docentes y por los otros miembros de la comunidad educativa, con lo cual se trata de ser lo más transparente posible para que todos accedan a cualquier información sin la menor traba. Para ello, la directora ha dispuesto que las docentes faciliten cualquier documentación que les compete a los padres y madres de familia, al igual que para el personal administrativo.

En la Institución existe la apertura de la directora para poner en práctica la escucha activa y así tener en cuenta las quejas y reclamos de los padres y madres de familia, las mismas que son tratadas por un equipo de docentes que han sido designados para tal fin.

Los valores y objetivos estratégicos de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, han sido debidamente difundidos a todos los

miembros de la comunidad educativa, empleando para ello el periódico mural, volantes y notas informativas colocadas en cada aula. La directora en coordinación con las docentes aseguran el desarrollo en las sesiones aprendizajes de los valores y objetivos propuestos en el PEI, con el fin de que estos sean debidamente comprendidos y practicados por todos en la Institución, esto como parte del cumplimiento de las metas institucionales.

La directora de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, motiva y promueve actividades para la mejora de los aprendizajes. Frente a ello, la directora trata de incentivar a sus docentes, con el reconocimiento de los padres y madres de familia, así como con el desarrollo de un programa capacitación que están incorporados en su PAT, con lo cual se busca fortalecer las capacidades docentes.

Figura N°6: Plan de Capacitación – PAT de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita.



Fuente: tomada de Institución Educativa N° 015, Santa Teresita.

e) **Los líderes pedagógicos identifican, promueven e impulsan el cambio organizacional**

La directora junto al CONEI identifica y selecciona los posibles cambios que se requiere para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, con el fin de lograr los objetivos previstos en los tiempos correspondientes. Estos cambios son propuestos en reunión del CONEI al término de cada bimestre.

Tabla N°28: Desempeños del directivo sobre la cultura organizacional

Competencias	Capacidades
<p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>	<p>Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p>
	<p>Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.</p>
	<p>Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p>
	<p>Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.</p>

Fuente: Recuperado del *Marco del buen desempeño del directivo* (MBDDir). Copyright 2014. Reimpreso con permiso.

La directora de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, emplea diversas estrategias para motivar permanentemente a sus docentes para que mejoren sus sesiones de aprendizajes y así asegurar que sus niños y niñas logren los aprendizajes previstos para el nivel. La directora incentiva a sus docentes para que participen del Plan de capacitación previstos en el PAT, acorde a lo previsto en el Marco del buen desempeño del directivo.

Tabla N°29: Desempeños del directivo sobre calidad de los procesos pedagógicos MBDDir

Competencias	Capacidades
Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa a través del acompañamiento y reflexión conjunta.	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en concordancia con la propuesta curricular regional.
	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, así como el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

Fuente: Recuperado del *Marco del buen desempeño del directivo* (MBDDir). Copyright 2014. Reimpreso con permiso.

La directora hace uso de todos los medios y recursos que tiene en la Institución para motivar el cambio. Cuando es necesario, moviliza a toda la comunidad educativa hacia ese rumbo, pues la directora debe realizar una serie de gestiones dentro de su ámbito que propicien la mejora o un cambio sustancial como parte de una modernización de la cultura organizacional de la Institución Educativa hacia el logro de los objetivos institucionales. Por tanto, la planificación debe partir de un diagnóstico situacional de la realidad escolar.

Tabla N°30: La gestión de la planificación en el MBDDir

Competencias	Capacidades
Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.
	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje

Fuente: Recuperado del *Marco del buen desempeño del directivo* (MBDDir). Copyright 2014. Reimpreso con permiso.

Al interior de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, se evalúa la validez de los cambios propuestos y ejecutados, compartiendo las lecciones aprendidas como resultado de la aplicación de los cambios en jornadas de reflexión, talleres con docentes y padres y madres de familia. El desarrollo de los cambios planteados al interior de la Institución son comparados con procesos anteriores para así determinar si se presentan mejoras significativas en la propia Institución, en caso contrario se realizan las modificaciones pertinentes.

Tabla N°31: Capacidades del director en gestión pedagógica

Competencias	Capacidades
Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.
	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
	Estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas e impulsa su sistematización.

Fuente: Recuperado del *Marco del buen desempeño del directivo* (MBDDir). Copyright 2014. Reimpreso con permiso.

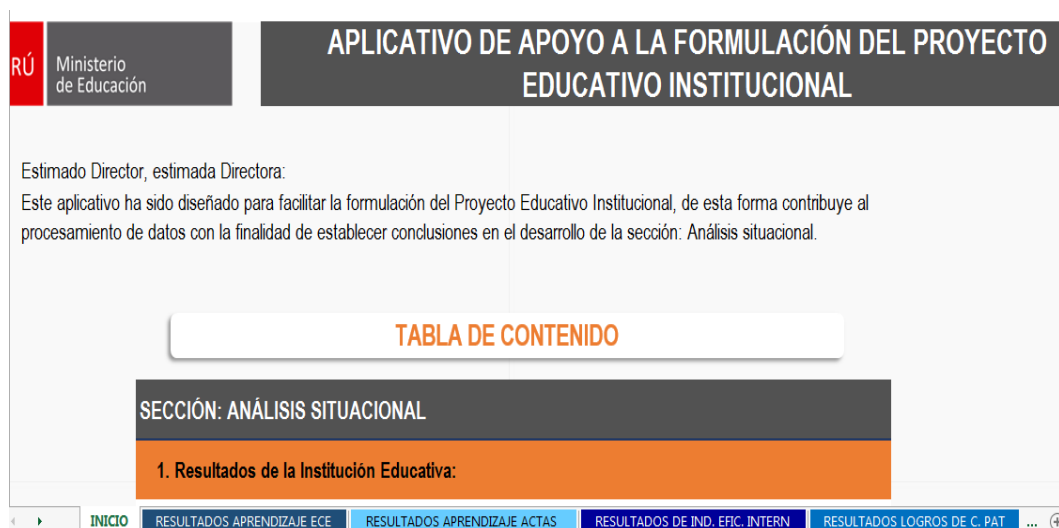
4.1.2 Política institucional

Las instituciones educativas líderes implementan su misión y visión con la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, considerando sus intereses y demandas y el contexto donde se encuentran. Estas instituciones plantean y ejecutan las políticas, planes, objetivos estratégicos y los procesos para poder aplicar la estrategia planteada como exige el enfoque EFQM.

a) La política institucional tiene en cuenta las demandas, necesidades y expectativas actuales y futuras de los interesados

En la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, se han identificado las demandas, necesidades y expectativas de los niños y niñas, a través de entrevistas, encuestas, evaluación del aprendizaje, y considerando también las necesidades de los potenciales usuarios.

Figura N° 7: Aplicativo PEI de Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*.



Fuente: tomada de Ministerio de Educación

Dentro de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, se han logrado identificar las demandas, necesidades y expectativas del personal administrativo, para lo cual se efectúan evaluaciones periódicas de desempeño, para así determinar las necesidades de capacitación del personal de la Institución, las mismas que son atendidas a través de jornadas de capacitación que son consideradas en el Plan Anual de

Trabajo de la Institución. Las mismas que son revisadas al término de cada semestre.

Los desempeños referidos a la gestión escolar están definidos en el Marco de buen desempeño del directivo, donde se puede identificar la competencia respectiva y los desempeños de la gestión escolar, las mismas que ayudarán a mejorar los procesos de gestión institucionales que contribuyen al logro de los aprendizajes esperados en los niños y niñas.

Tabla N°32: Desempeños de gestión escolar del MBDDir

Competencias	Capacidades
Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rinde cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.
	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje

Fuente: Recuperado del Marco del buen desempeño del directivo (MBDDir). Copyright 2014. Reimpreso con permiso.

Entre los aplicativos que entrega el MINEDU a las instituciones educativas, se tiene el aplicativo PAT, que ayuda a planificar las diversas actividades al interior de la Institución Educativa. Dicho aplicativo contiene información fundamental para que la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca pueda comparar lo planificado respecto a los años anteriores, con la finalidad de buscar mejoras necesarias en el servicio que se brinda y en función de la necesidades institucionales.

Figura N°8: Aplicativo PAT de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita.

PERÚ Ministerio de Educación

"Matriz para la elaboración del PAT 2015."

Estimado(a) director(a),

Este aplicativo ha sido diseñado para ayudarte a proyectar, desde el diagnóstico, metas más objetivas de los Compromisos de Gestión Escolar del año 2015 y así, paso a paso, ir concretando la formulación del Plan Anual de Trabajo. Esperamos, con mucha expectativa, se convierta en una herramienta útil para tu gestión escolar del presente año.

Tabla de contenido

Compromiso de Gestión 1

- [Meta de rendimiento en ECE o ECELO](#)
- [Meta de rendimiento en el nivel inicial](#)
- [Meta de rendimiento en el nivel Inicial \(2\)](#)

Inicio | C1_ECE | C1_Notas Inicial | C1_Notas Inicial (2) | C1_Notas Primaria | C1_Notas Primaria (2) | C1_Notas Secundaria | C1_Notas Secu

Fuente: tomada de Ministerio de Educación

b) La política institucional tiene en cuenta la información recogida en los aplicativos PEI, PAT y otras fuentes

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, cuenta con aplicativos de soporte para el PEI y el PAT, con los que se puede analizar ampliamente las necesidades y demandas del entorno en un determinado contexto, con la finalidad de mejorar el servicio educativo y cubrir las expectativas de sus usuarios. Para ello, se basa en los estándares de aprendizaje elaborados por el SINEACE a través del IPEBA. Dichos estándares son descripciones de los logros de aprendizaje que deben lograr los estudiantes en la Educación Básica Regular.

Tabla N°33: Estándares de aprendizaje en el Currículo Nacional

Estándares de aprendizaje de la competencia Construye su identidad	
Ciclo	Descripción de niveles del desarrollo de la competencia
Nivel 2 (CICLO II)	Construye su identidad al tomar conciencia de los aspectos que lo hacen único. Se identifica en algunas de sus características físicas, así como sus cualidades e intereses, gustos y preferencias. Se siente miembro de su familia y del grupo de aula al que pertenece. Practica hábitos saludables reconociendo que son importantes para él. Actúa de manera autónoma en las actividades que realiza y es capaz de tomar decisiones desde sus posibilidades y considerando a los demás. Expresa sus emociones e identifica el motivo que las originan. Busca y acepta la compañía de un adulto significativo ante situaciones que lo hacen sentir vulnerable, inseguro, con ira, triste o alegre.
Nivel 1 (CICLO I)	Construye su identidad al tomar conciencia de los aspectos que lo hacen único. Se identifica con algunas de sus características físicas, sus gustos, disgustos e intereses, su nombre y a los miembros de su familia. Participa en sus cuidados personales y en diversas actividades desde su iniciativa y posibilidades. Busca y acepta el consuelo y compañía de un adulto significativo cuando se siente vulnerado e inseguro, así como cuando algunas de sus acciones afectan a otro.
Estándares de aprendizaje de la competencia Convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común	
Ciclo	Descripción de niveles del desarrollo de la competencia
Nivel 2 (CICLO II)	Convive y participa democráticamente cuando interactúa de manera respetuosa con sus compañeros desde su propia iniciativa. Cumple con sus responsabilidades y se interesa por conocer más sobre las diferentes costumbres y características de las personas de su entorno inmediato. Participa y propone acuerdos y normas de convivencia para el bien común. Realiza acciones con otros para el buen uso de los espacios, materiales y recursos comunes.
Nivel 1 (CICLO I)	Convive y participa cuando se relaciona con niños y adultos de su espacio cotidiano, desde su propia iniciativa. Manifiesta, a través de movimientos, con gestos o palabras las situaciones que le agradan o le incomodan. Colabora en el cuidado de los materiales y espacios comunes.

Fuente: Recuperado del *Currículo Nacional de Educación Básica*. Copyright 2016, por MINEDU.

La información socioeducativa de las instituciones educativas, así como los indicadores educativos son recogidos por el ESCALE-MINEDU y esta a su vez es tomada en cuenta por la Institución. A esto se suma la información que proviene del INEI.

Figura N°9: PAGINA ESCALE – MINEDU 2016.

The image shows the ESCALE website interface. At the top, there is a navigation bar with the ESCALE logo (Estadística de la Calidad Educativa) on the left, the Peruvian coat of arms and 'PERÚ Ministerio de Educación' in the center, and 'ESTADÍSTICA ONLINE' on the right. Below the navigation bar is a large banner with the word 'Padrón' in a large, bold font, followed by the subtitle 'Información de instituciones educativas y programas'. The background of the banner shows a close-up of hands pointing at a document. Below the banner, there are three main content areas. On the left, under 'NOVEDADES', there is a link to 'R.M. N° 121-2017-MINEDU' and a link to 'Ver más'. In the middle, under 'EDUDATOS', there is a link to 'Artículos con datos estadísticos de temas relacionados al sector Educación' and a link to 'Ver >>'. On the right, there are several logos and links: 'CENSO EDUCATIVO', 'CENSO DRE/UGEL', 'sigied' (Sistema de gestión de información educativa), and 'Sistema de Consulta Censo Educativo'.

Fuente: tomado del Ministerio de Educación

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, cuando diseña o formula sus políticas y objetivos estratégicos, considera las necesidades y demandas de sus usuarios y el contexto actual del entorno, así como el acceso a la información, la tecnología y cambios que se puedan presentar en el sistema educativo peruano por propuestas legislativas o normativas.

Tabla N°34: Procesos de gestión en la Institución Educativa

Proceso	Descripción
Dirección y liderazgo	Procesos que precisan las estrategias y objetivos de la escuela. Con estos procesos se busca dar un norte a la institución, a través de ordenar las actividades y determinar los recursos relevantes (que son fundamentales para los procesos pedagógicos, para la convivencia escolar y el soporte al funcionamiento de la escuela) y para la entrega oportuna del servicio educativo, sobre todo, con calidad.
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Procesos que promueven un impacto sobre la satisfacción del alumnado, de los padres y madres de familia y la comunidad en general. Estos procesos permiten desarrollar las actividades de la I. E., reconociendo las condiciones y secuencia de actividades pedagógicas y del aprendizaje. Con estos procesos se mejoran las condiciones institucionales y se ofrece un entorno escolar seguro y acogedor, con la participación democrática de todos los actores educativos.
Soporte al funcionamiento de la Escuela	Procesos que contienen la ejecución de actividades básicas para el óptimo funcionamiento de la Escuela y que constituyen el apoyo a los procesos de dirección y liderazgo y de desarrollo pedagógico y convivencia escolar para garantizar la mejora de la calidad del servicio educativo.

Nota: Recuperado del *Módulo 2 de Planificación Curricular*. Copyright 2016 por MINEDU.

Por la misma naturaleza de la Institución, esta no realiza estudios de mercado, sino recoge información fundamental de las necesidades y demandas actuales de sus potenciales usuarios, empleando para ello entrevistas o encuestas con los padres y madres de familia, a quienes se les pregunta cómo ven a la Institución otras personas ajenas y si muestran algún interés por matricular a sus hijos o hijas en el Jardín.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, como parte de sus autoevaluaciones plantea hacer una revisión de sus objetivos estratégicos con el fin de ver si su misión, visión y valores se van logrando en el tiempo, caso contrario se tomará decisiones para ejecutar

reajustes dentro de la gestión escolar y así lograr los resultados esperados. En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se tienen en cuenta indicadores básicos, como son matrícula por año escolar, por aula, por edad y por sexo, logro de aprendizajes, etc. Esta información es un referente de los usuarios de esta Institución.

Tabla N°35: Histórico por matrícula por edad

Año	2011			2012			2013			2014			2015			2016		
Ead a	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
3 Año s	58	84	14 2	61	83	14 4	70	98	16 8	61	74	13 5	63	79	14 2	61	86	14 7
4 Año s	70	93	16 3	76	97	17 3	83	10 4	18 7	71	93	16 4	64	87	15 1	72	86	15 8
5 Año s	69	80	14 9	73	93	16 6	52	82	13 4	78	10 3	18 1	72	92	16 4	57	97	15 4
Tota l	19 7	25 7	45 4	21 0	27 3	48 3	20 5	28 4	48 9	21 0	27 0	48 0	19 9	25 8	45 7	19 0	26 9	45 9

Fuente: Escala – MINEDU.

c) La política institucional se ejecuta, evalúa y se renueva

Para la definición y construcción de los objetivos estratégicos, planes anuales de trabajo que son derivados de la política institucional de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, ha sido necesario buscar el involucramiento de todo los miembros de la comunidad educativa, ya que ellos son los encargados de poner en práctica los objetivos y planes previstos acordes al Proyecto Educativo Institucional, por ende, la dirección de la Institución desarrolla acciones para fortalecimiento de capacidades de los docentes y personal auxiliar a lo largo del año escolar.

La dirección de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de

Cajamarca, considerando la filosofía institucional, evalúa permanente la misión, visión, valores y proyectos teniendo en cuenta el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que establece una política de modernización de la gestión pública.

Las fortalezas que tiene la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, que ayudan a lograr mejoras en el servicio educativo se explican por los procesos de aprendizaje que son aplicados en la planificación curricular y que están incorporados en el Proyecto Educativo Institucional y que de alguna forma coadyuvan a la determinación de planes de mejora para el logro de los aprendizajes, siempre con la colaboración de la APAFA y los miembros del COENI, lo que ayuda a la consolidación y cumplimiento de los objetivos previstos.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se hace una evaluación en cada semestre académico de la eficacia de los procesos empleados para el logro de los aprendizajes y, de ser necesarios, se hace reajustes para mejorar los resultados obtenidos.

d) Las políticas institucionales se dan a conocer empleando diversas herramientas

Dentro de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se han puntualizado ciertas técnicas que han ayudado a la consolidación de la misión institucional y al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

El Proyecto Educativo Nacional al 2021 plantea para todas las instituciones educativas públicas del país los objetivos estratégicos, los resultados esperados y las políticas educativas que deben ser implementadas hasta el 2021, todo esto constituye el quehacer nacional en el campo educativo.

El Proyecto Educativo Nacional al 2021 ha movilizó a diversas organizaciones de la sociedad civil promovida por el Consejo Nacional de Educación (órgano de asesoría del MINEDU), para determinar los objetivos estratégicos que deben orientar hacia dónde va la educación

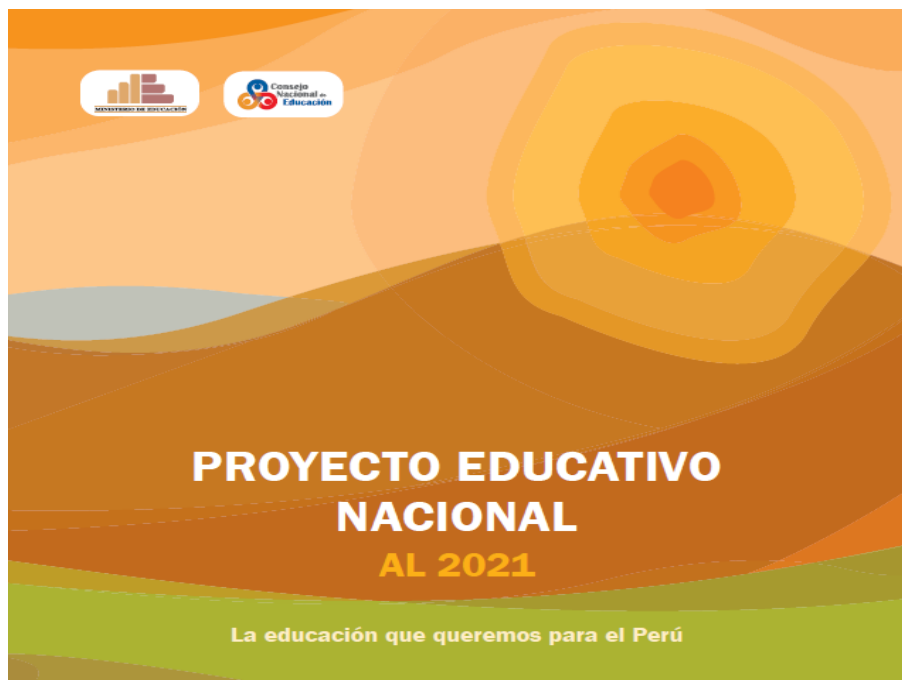
peruana. Estos objetivos muestran cómo se van implementando las políticas públicas, sobre todo las referidas al campo educativo.

Tabla N°36: Políticas del PEN al 2021

Objetivos estratégicos y resultados del PEN al 2021
Objetivo estratégico 1
Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.
Resultado 1: La Primera infancia es prioridad nacional.
Resultado 2: Trece años de buena educación sin exclusiones.
Objetivo estratégico 2
Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.
Resultado 1: Todos logran competencias fundamentales para su desarrollo personal y el progreso e integración nacional.
Resultado 2: Instituciones acogedoras e integradoras enseñan bien y lo hacen con éxito.
Objetivo estratégico 3
Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia.
Resultado 1: Sistema integral de formación docente.
Resultado 2: Carrera pública magisterial renovada.
Objetivo estratégico 4
Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad.
Resultado 1: Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía.
Resultado 2: Educación financiada y administrada con equidad y eficiencia.
Objetivo estratégico 5
Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional.
Resultado 1: Renovado sistema de educación superior articulado al desarrollo.
Resultado 2: Se produce conocimientos relevantes para el desarrollo y la lucha contra la pobreza.
Resultado 3: Centros universitarios y técnicos forman profesionales éticos, competentes y productivos.
Objetivo estratégico 6
Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.
Resultado 1: Gobiernos locales democráticos y familias promueven ciudadanía.
Resultado 2: Empresas, organizaciones y líderes comprometidos con la educación.
Resultado 3: Medios de comunicación asumen con iniciativa su rol educador.

Fuente: Recuperado del PEN al 2021. Copyright 2007 por CNE.

Figura N°10: Proyecto Educativo al 2021. Copyright 2007 por CNE reimpresso con permiso.



Fuente: tomado del Ministerio de Educación

4.1.3 Gestión del personal institucional

Las instituciones educativas de calidad gestionan y fortalecen el recurso con el que cuentan, para lo cual organizan equipos de trabajo en su interior con la finalidad de que se desarrollen jornadas de capacitación docente. Otro aspecto importante es el empoderar a los miembros de la institución para que asuman responsabilidades y se constituyan en piezas claves del éxito de la misma. Se busca dar estímulos y reconocimientos en un marco de justicia y equidad, lo cual ayuda a mantener motivados al personal para que desarrollen con gusto su labor y logren desarrollar todo su potencial en beneficio de la institución.


a) Manejo y fortalecimiento del recurso humano

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, cuenta con un plan de capacitación del personal, alineado a lo dispuesto por el Marco del buen desempeño directivo (MBDDir) y el Marco del buen desempeño docente (MBDD). El mencionado Plan se desarrolla, pero con ciertas limitaciones sobre todo por el factor económico, ya que para

dichas actividades de capacitación ni la UGEL de Cajamarca ni la DRE han considerado dar un presupuesto adicional a las instituciones para tal fin. Por tal motivo, la Institución, empleando parte de sus recursos directamente recaudados desarrolla dichas jornadas de capacitación, con especialistas de la UGEL, de alguna ONG que ve temas educativos o de algún organismo estatal que por gestiones de la directora brinda alguna capacitación a las docentes.

La selección de las auxiliares de educación que requiere la Institución se realiza considerando las disposiciones emanadas por la UGEL, quien dispone los requisitos necesarios para ser auxiliar de educación.

Figura N°11: Convocatoria de personal de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita.



CONVOCATORIA DE PERSONAL

La Institución Educativa N° 015 – “Santa Teresita” requiere contar con los servicios de auxiliares de educación, para las diferentes aulas del nivel inicial

Número de plazas: 5

Presentación de expedientes: Del 01-03-15 al 15-03-17

Lugar: Paseo de los Héroes

Resultados preliminares: 20-03-17

Entrevistas: Del 21-03-17 al 24-03-17

Resultados finales: 27-03-17

Firma de contrato: 31-03-17

LA DIRECCIÓN

Fuente: Tomado de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se aplican encuestas de satisfacción del personal y otras para los padres y madres de familia, con la finalidad de recoger información sobre la percepción del servicio que brinda la Institución. Dichas encuestas se aplican al término de cada semestre y con la información recogida se

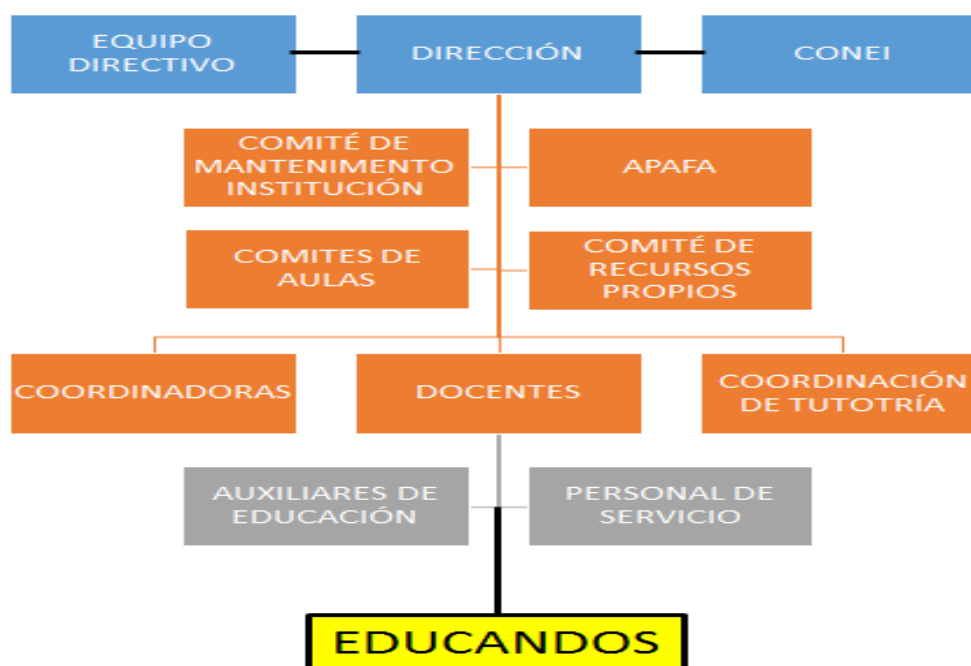
plantean planes de mejora del personal al interior.

Para contratar a las auxiliares de educación, se diseña el perfil para dicho puesto considerando lo dispuesto por la UGEL respectiva. Respecto a las docentes, todas son nombradas en la misma Institución, lo que facilita el poder contar con ellas a tiempo completo.

b) Identificación de necesidades de actualización y fortalecimiento de capacidades del personal de la Institución

La Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, tiene un organigrama funcional con su respectivo reglamento interno, en el cual se establecen las funciones y responsabilidades del personal. Dicho documento contiene los requisitos de cada trabajador y establece sus funciones al interior de la Institución.

Figura N°12: Organigrama de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita



Fuente: tomado de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, periódicamente se establecen planes de capacitación que fortalezcan las capacidades docentes y del personal administrativo para buscar una mejora continua del personal, enmarcados y alineados al MBDD.

Tabla N°37: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente – MBDD

Dominio IV 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 afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
	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.
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.	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.
	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

Fuente: Recuperado del *Marco del buen desempeño docente* (MBDD). Copyright 2014. Reimpreso con permiso.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, cuenta con un plan para la evaluación del desempeño profesional, con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades de las docentes, para así ayudarlas a mejorar su desempeño.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se considera los objetivos personales de todo el personal, los mismos que son alineados a los objetivos institucionales para trabajar de manera mancomunada hacia el logro de los objetivos planteados por el equipo directivo en un clima laboral armonioso que contribuya al crecimiento profesional de todos.

Figura N°13: Ficha de monitoreo docente que se aplica en la Institución Educativa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
FICHA N° 01 (VISITA A IIEE)			
MONITOREO: FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE			
Para uso interno en la Institución Educativa			
DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:			
NOMBRE DE LA I.E.		CÓDIGO MODULAR:	
DIRECCIÓN:		UGEL:	
NIVEL: Inicial () Primaria () Secundaria ()		DRE:	
DATOS DEL OBSERVADOR			
1. Cargo del observador	Director () Subdirector de nivel ()	2. Fecha del monitoreo	
	Coordinador académico () Coordinador del área ()		Día
	Otro cargo () Especificar: _____		Mes
			Año
Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente			
3.- Apellidos y Nombres:		4. Especialidad	
Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante la observación			
5. Área o áreas desarrolladas → Anotar en el siguiente espacio			

Fuente: proporcionada por la UGEL Cajamarca

c) Involucramiento y delegación de responsabilidades entre los miembros de la Institución

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se fomenta a las docentes y al resto del personal para que seas autónomos y tengan la capacidad de asumir responsabilidades delegadas, con la finalidad de que se sientan piezas claves dentro de la Institución y así lograr un mayor compromiso institucional.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, involucra a todo el personal en actividades que buscan la mejora continua buscando ofrecer un servicio educativo de la calidad, en un entorno amigable y cálido.

Dentro de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se promueve el desarrollo de la creatividad, por parte de las docentes, buscando mejorar las sesiones de aprendizaje, empleando para ello el dominio disciplinar que tienen, lo que contribuye sobremanera al logro de los aprendizajes de los estudiantes, considerando las competencias y desempeños docentes para tal fin.

Tabla N°38: Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (MBDD)

Competencia	Desempeño
Competencia 1 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.	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.
	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.
Competencia 2 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.	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.

Fuente: Recuperado del *Marco del buen desempeño docente* (MBDD). Copyright 2014. Reimpreso con permiso.

d) Diálogo permanente entre todo el personal de la Institución

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, ha considerado elaborar un plan de comunicación con carácter horizontal, para que todo el personal y la comunidad educativa esté informada de los programas, de las actividades, proyectos o planes que se podrían estar desarrollando en la Institución, ello con la intención de recoger sugerencias para mejorar las propuestas de trabajo, y en la medida de lo posible, propiciar la participación masiva en los mismos, en un clima cálido y fraterno con respeto por los demás y buscando el bien común.

En la Institución existe un gran nivel de coordinación y articulación entre sus diferentes áreas, principalmente porque tienen en mente lograr los objetivos institucionales en un ambiente de buenas relaciones humanas y confraternidad permanente.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, tiene como una de sus políticas institucionales la de promover el trabajo en equipo o colaborativo entre los miembros de la Institución, de manera que cada uno sabe lo que debe hacer para el cumplimiento de las tareas asignadas. Periódicamente se desarrollan talleres sobre cómo mejorar el trabajo (couching y otros temas de interés relacionados).

e) Revaloración y atención al personal de la Institución

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, existe libertad para trabajar en las aulas, donde pueden desarrollar sus sesiones de aprendizajes elaboradas por las propias docentes sin observancia de lo que deben o no hacer en el aula. Al respecto, la dirección trata de darles las condiciones básicas para que puedan desempeñarse de la mejor forma posible y así demostrar todas sus capacidades y explotar sus potencialidades para mejorar el servicio educativo.

La directora valora el trabajo y desempeño de su personal y las felicita mediante resoluciones o reconocimientos del trabajo realizado o gestiona ante la UGEL respectiva el reconocimiento de esa instancia a su personal más destacado.

La directora trata, en lo posible, que sus docentes cuenten con los ambientes y espacios necesarios para el desarrollo de sus clases en las mejores condiciones, ofreciéndoles seguridad dentro de la Institución, tanto para sus niños y niñas como para ellas mismas. Del mismo modo, gestiona que el personal realice acciones para la conservación del medioambiente y de su entorno. Para ello, promueve que sus docentes hagan uso de la plataforma virtual PERUEDUCA para mejorar su desempeño en el aula, a través de diversos cursos, materiales e información útil para el docente.

Figura N°14: Portal PeruEduca. Recuperado de www.perueduca.pe



Fuente: tomado del Ministerio de Educación

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se desarrollan diversas actividades para el reconocimiento del personal destacado, se busca incentivar al personal a través del fortalecimiento de sus capacidades y mediante la delegación, en ciertas oportunidades, de la representación institucional en eventos locales, regionales y nacionales.

4.1.4 Alianzas institucionales y manejo de recursos

Las instituciones educativas líderes y que ofrecen servicios educativos de calidad reconocen que para tener una buena gestión deben, en primer lugar, identificar la problemática existente en su Institución (a través de un diagnóstico real), luego ver la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones similares o de la

sociedad civil que coadyuven a mejorar su gestión y así obtener mejores resultados en los aprendizajes de sus niños y niñas. Al momento de realizar la planificación es importante considerar si es factible gestionar dichas alianzas, de acuerdo a lo que plantea el enfoque EFQM.

a) Gestión de las alianzas estratégicas

La Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, busca establecer alianzas con otras instituciones educativas, como algunas universidades que se encuentran cerca, por lo que se han establecido alianzas con la Universidad Privada Antenor Urrelo (UPAGU), que brinda la asistencia técnica a la institución con psicólogas, con la Universidad Privada del Norte (UPN), institución que facilita dos ingenieros de sistemas para la construcción de software para el sistema administrativo (de personal y matrícula de estudiantes), y con la Universidad Nacional de Cajamarca, para que faciliten ingenieros civiles que evalúen la infraestructura educativa y de esta manera tratar de mejorar la oferta educativa de la zona brindando Educación Inicial de calidad.

La Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, busca implementar acuerdos o convenios con la Policía Nacional del Perú, para que den charlas a los niños, niñas y padres de familia sobre seguridad vial, violencia familiar, etc., así como con SEDACAJ, para que hagan revisiones periódicas del sistema de agua y alcantarillado de la Institución y con ello prevenir posibles fallas.

Al término de cada año escolar, se evalúa la eficacia de dichas alianzas y convenios, para determinar la continuidad de las mismas o establecer nuevas alianzas.

b) Manejo de los fondos

Los fondos de la Institución son conducidos por el Comité de ingresos propios. También cuenta con el Comité de mantenimiento institucional que coordina con la directora los ingresos recibidos del Estado para el mantenimiento preventivo. Dicho presupuesto se recibe en dos armadas,

uno entre febrero y marzo y, el segundo, en agosto, pero para recibir la segunda armada se debe haber entregado el informe de gastos de la primera, registrado de manera virtual (mediante el WASICHAY) y con un informe de gastos presentados a la UGEL. El comité de recursos propios maneja los fondos recaudados por la APAFA y por los diferentes comités de aula. Dichos recursos son empleados para el pago de seis auxiliares de educación, responsables de los talleres de psicomotricidad, profesora de inglés y de Educación Física.

El presupuesto destinado por el MINEDU y que recibe la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se usa exclusivamente para el mantenimiento de la infraestructura escolar que requiere ser atendida con urgencia para el beneficio de los niños y niñas de la Institución.

La dirección, el CONEI y la APAFA, tratan de desarrollar algunas actividades como campeonatos, ferias gastronómicas, etc., para poder obtener más recursos económicos para la Institución. Todas estas actividades están alineadas a la política y estrategia institucionales.

La Institución promueve que la comunidad educativa participe en diversas actividades que ayuden a obtener más fondos para el beneficio de todo el Jardín.

c) Gestión de la infraestructura educativa, equipos y materiales

Dentro de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, existe un plan de mantenimiento preventivo que considera la evaluación de todas las instalaciones del Jardín para determinar qué áreas necesitan de mantenimiento o refacción con urgencia (sea el techo, puertas, ventanas, carpetas, servicios higiénicos, etc.). Este mantenimiento se da dos veces al año con el presupuesto que se recibe del MINEDU.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se promueve el desarrollo de una cultura ecológica que ayude a disminuir el uso de papel, porque se viene desarrollando en convenio con la UPAGU, el desarrollo de un software para el registro de asistencia de docentes,

otro para la matrícula de los estudiantes, lo cual ahorraría significativamente el uso de papel. Los planes presentados por las docentes se hacen mayormente de manera virtual y se revisan mediante computadoras o laptops.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se han elaborado protocolos para el uso de los equipos de psicomotricidad para darles mayor tiempo de vida. Dichos equipos se encuentran en ambientes preparados para tal fin.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, cuenta con su Plan de gestión de riesgos de desastres que se elabora en coordinación con el especialista del PREVAED de la UGEL. En dicho Plan se han identificado las zonas que tiene cierto riesgo para los niños y niñas. Este Plan es revisado anualmente para hacer reajustes de acuerdo a le necesidades institucionales.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, como una de sus fortalezas cuentan con los juegos recreativos, material didáctico adecuado para el nivel Inicial e instalaciones acordes para el aprendizaje que ayudan al desarrollo de la psicomotricidad de los niños y niñas, ya que se cuenta con profesionales que trabajan en estas áreas.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, cuenta con un inventario actualizado de todo el material que existe en las aulas. Cada docente, en coordinación con la dirección, se encarga del manejo de dicho material y de presentar los requerimientos adicionales para cada bimestre y dárselos a la UGEL para la dotación respectiva.

4.1.5 Procesos institucionales

Las instituciones educativas de calidad diseñan, gestionan y mejoran los procesos al interior de su organización para satisfacer a sus usuarios y de esta manera generar un valor agregado a lo que hace la institución.

a) Diseño y gestión de los procesos institucionales

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, trabaja con un mapa de procesos propuesto por el MINEDU, en el cual se

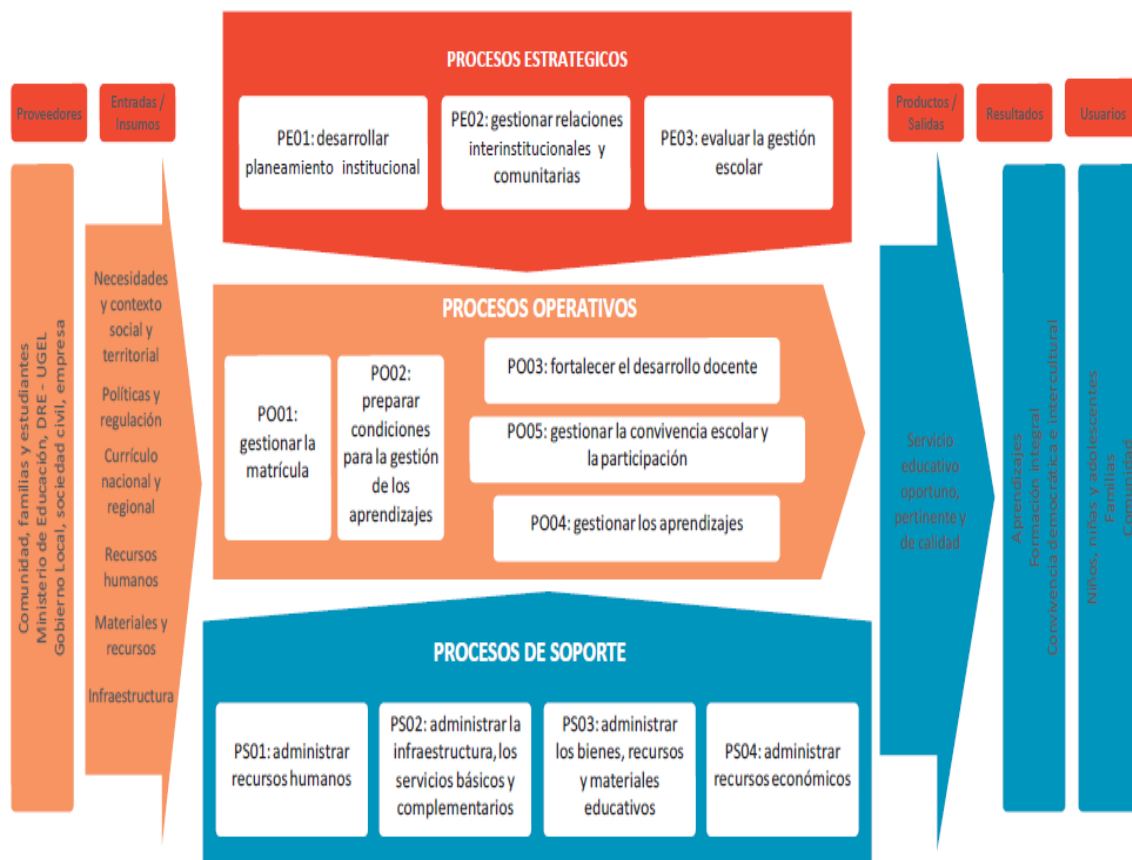
detallan los procesos estratégicos, operativos y de soporte.

- **Procesos estratégicos:** procesos que definen los lineamientos, políticas y planes estratégicos institucionales que rigen el funcionamiento de la Institución Educativa, los mismos que son formulados por el equipo directivo en coordinación con el CONEL.
- **Procesos operativos:** son los procesos fundamentales en la Institución que deben y realizar todas las actividades que ayuden a efectivizar la misión, visión y los objetivos institucionales.
- **Procesos de soporte:** son aquellos que apoyan a los procesos estratégicos y a los operativos tienen como función el dotar de los recursos y proporcionar el personal, los recursos económicos, medios, materiales, equipos e infraestructura.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, al ser una institución pública, tiene la potestad de planificar, coordinar, gestionar y controlar los procesos al interior de la misma, pero depende de las disposiciones emanadas por las instancias de gestión descentralizada, llámese DRE o UGEL, pero basados en lo que dispone el MINEDU como ente rector.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, los procesos mencionados ayudan a desarrollar las diversas actividades institucionales, las mismas que cuentan con el respaldo documentario y cuentan con la participación del personal. A estos procesos se les llama de PROCESOS DEL NIVEL 0.

Figura N°15: Mapa de Procesos NIVEL 0 de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca.

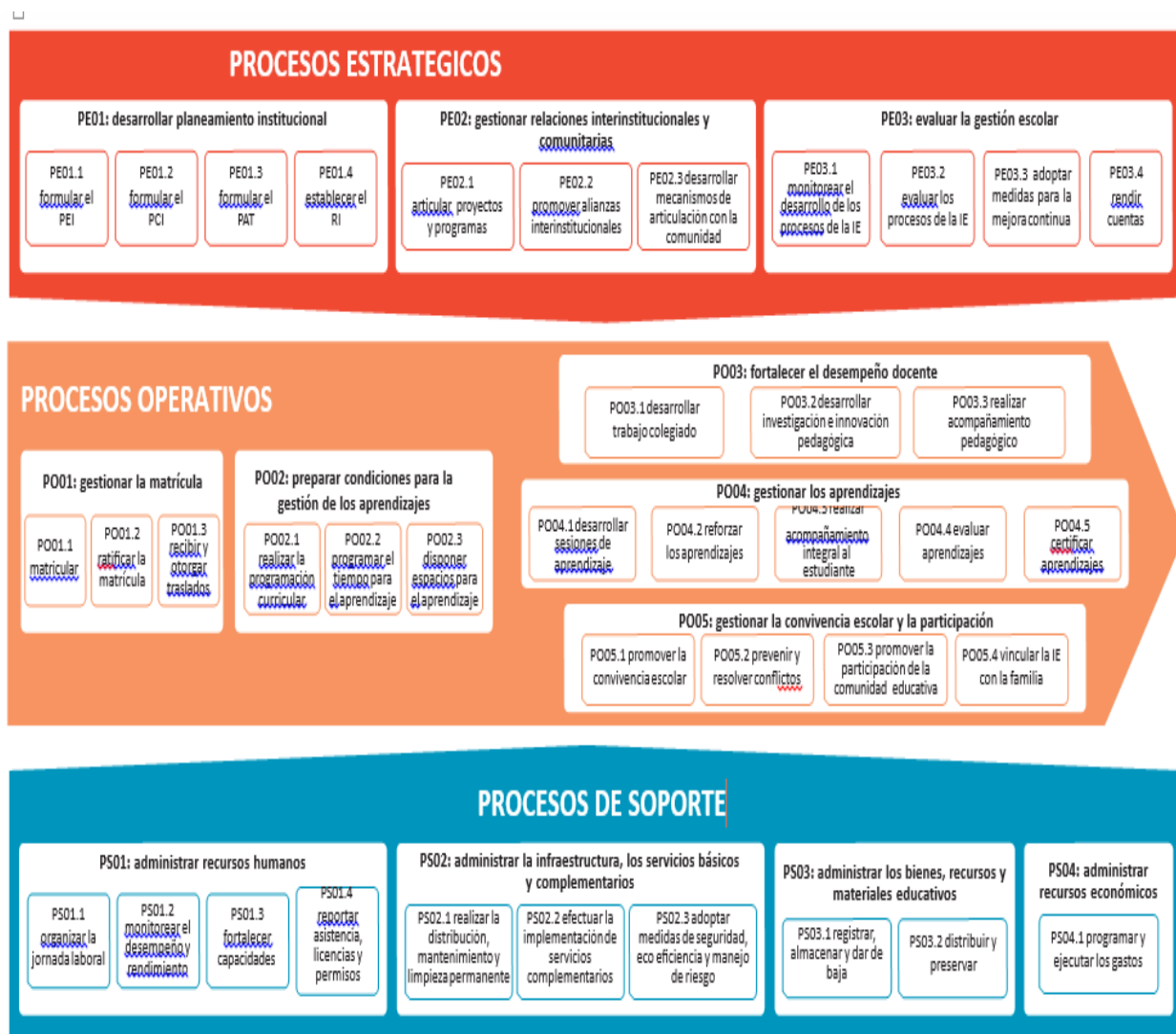


Fuente: tomada de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, cada proceso tiene bien definidos sus indicadores, los mismos que se asignan a cada área de la Institución y se determinan los objetivos para cada proceso, los responsables y el cronograma respectivo.

Del mismo modo, en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, existen procesos de NIVEL 1 en la que se desmenuza lo planteado en los procesos del NIVEL 0. Es decir, en este nivel se detalla con mayor precisión lo que se debe hacer en cada proceso, siempre orientados al logro de los objetivos institucionales y a ofrecer un servicio educativo de calidad.

Figura N°16: Mapa de Procesos de NIVEL 1 de la Institución Educativa Inicial N° 15, Santa Teresita, de Cajamarca.



Fuente: tomado de la Institución Educativa Inicial N° 15, Santa Teresita, de Cajamarca.

b) Implementación de mejoras a los procesos para hacerlos más innovadores para satisfacer a los usuarios, tratando de mejorar el servicio ofrecido

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, desarrolla sus actividades con una filosofía de hacer mejor las cosas cada día, siempre con limitaciones por el presupuesto que se le asigna (solo para mantenimiento preventivo), lo que dificulta mejorar los procesos que desarrolla.

El equipo directivo de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de

Cajamarca, busca intercambiar experiencias pedagógicas con otras instituciones del nivel para mejorar las prácticas en el aula y, en el mejor de los casos, replicar experiencias exitosas de gestión o de logro de aprendizajes.

Al interior de la Institución se evalúan los posibles cambios en algunos de los procesos para determinar si esto ha afectado o no el logro de los objetivos y los resultados esperados que son medidos a través de ciertos indicadores. Todo esto con la finalidad de tomar las medidas correctivas en algunos de los procesos para que sean reajustados o eliminados, según sea el caso.

Al interior de la Institución, es fundamental que en cada área o sector donde se va a implementar un determinado proceso, se informe al personal que implica el proceso en si para sea entendido y pueda ser desarrollado a cabalidad logrando los objetivos previstos en dichos procesos.

c) Diseño y desarrollo de los servicios educativos a ofrecer considerando las demandas, necesidades y expectativas de los usuarios

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, emplea datos recogidos de las encuestas de satisfacción del personal aplicadas a los docentes, padres de familia y otros, para poder determinar qué aspectos deben mejorar el personal, siempre hacia la mejora continua (Ver Anexo N° 6).

En los procesos, la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, trata de incorporar aportes o sugerencias de los usuarios, buscando brindar un servicio educativo de calidad en un entorno cálido, armonioso y acogedor, sobre todo para los niños y niñas.

d) Producción y atención del servicio ofrecido

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, recoge información sobre la calidad de los servicios que brinda a sus usuarios, esto con el fin de llevar un control sobre cómo gestiona los servicios que

ofrece en función de la oferta educativa existente en la zona, buscando establecer ventajas competitivas y comparativas frente a otras instituciones del mismo nivel. (Ver Anexo N° 5).

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, al analizar los resultados de las encuestas de la calidad de los servicios, convoca a reuniones con el personal para ver la forma de cómo superar las posibles fallas señaladas en las encuestas, buscando corregir las falencias mencionadas.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, desarrolla sus actividades al 95% de su capacidad instalada, debido principalmente a que por sugerencia del MINEDU, se ha pedido que en las aulas las docentes deban trabajar con 22 alumnos como máximo (ya que consideran a la Institución como una organización modelo, espejo o vitrina para las otras instituciones del nivel Inicial en la Región). Esta decisión ha generado cierta incomodidad en los padres de familia, ya que por esa decisión se han reducido las matrículas y por ende el número de alumnos ingresantes también.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, fuera del horario de clases, continua con otras actividades, como son las de autoformación docente, preparación de material educativo para las futuras sesiones, reuniones con padres y madres de familia, entre otras.

e) Gestión de las relaciones con los usuarios

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, evalúa periódicamente la eficacia de los canales de comunicación empleados con los padres y madres de familias y con alumnos y a través de la misma se identifican los problemas o inconvenientes que se han presentado y se trata de buscar posibles soluciones que aligeren la comunicación y destraben ciertos cuellos de botella en la comunicación institucional.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, ha colocado un buzón para el recojo de las sugerencias, quejas o reclamaciones de los padres y madres de familia, con la finalidad de que

el equipo directivo tome las acciones correctivas. Las sugerencias, quejas o reclamos son atendidos por una comisión conformada para tal fin, dando a conocer los más saltantes o importantes que afecten o beneficien a la Institución.

El equipo directivo de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, ha determinado indicadores y objetivos en la implementación de los procesos referidos a la satisfacción de los niños y niñas y de los padres y madres de familias con el trabajo realizado, teniendo en cuenta atender sus demandas y necesidades acordes al contexto de la zona.

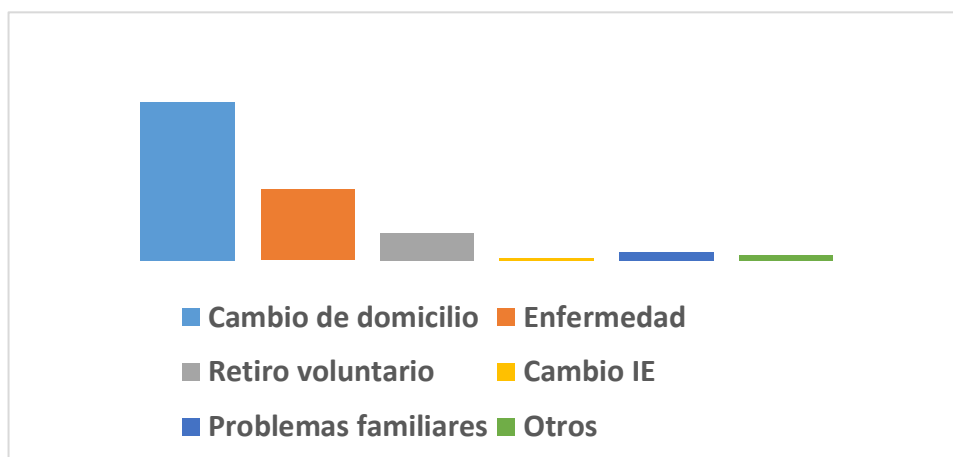
En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se implementan dinámicamente procesos colaborativos entre padres y madres de familia y el alumnado, ya que se fomenta la participación activa de todos los actores educativos en el quehacer educativo, para mejorar el servicio educativo que se da a los niños y niñas.

4.1.6 Resultados en los padres, madres de familia y usuarios del servicio

Las instituciones que ofrecen un servicio de calidad, evalúan de manera integral y logran resultados significativos en relación a lo que buscan sus usuarios. El modelo EFQM, en su criterio seis (6) aclara que el subcriterio 6A representa el 75% del total del criterio.

a) Medidas de percepción

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se caracteriza por brindar a los niños y niñas, a los padres y madres de familia o usuarios un ambiente acogedor y cálido, donde los estudiantes pueden empezar a desarrollar sus capacidades y competencias en el ámbito escolar, ya que cuenta con aulas espaciosas con material apropiados para las edades de los niños y niñas. Asimismo, cuentan con espacios físicos destinados al desarrollo de la psicomotricidad que ayudan a niños y niñas al buen desarrollo de sus habilidades psicomotrices y de coordinación fina motora para así lograr los aprendizajes esperados en el Ciclo II en el nivel Inicial.

Gráfico N°9: Causas de retiro de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*.

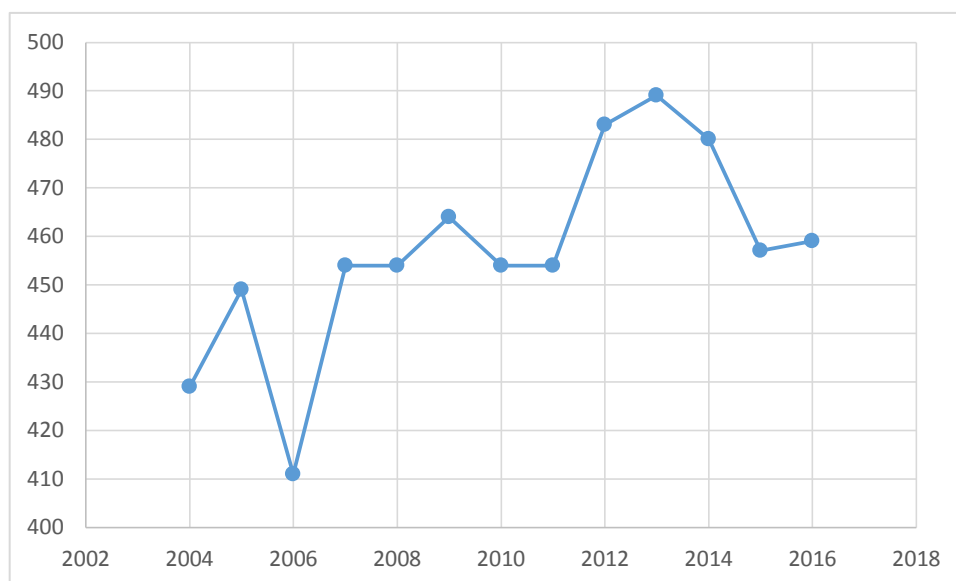
Fuente: Institución Educativa N° 015, Santa Teresita.

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, realiza en cada bimestre encuestas de satisfacción y detección de necesidades para que el Consejo Educativo Institucional, en coordinación con el equipo directivo, analice los resultados obtenidos, buscando encontrar la correlación entre lo que la Institución aspira para los niños, niñas, padres y madres de familia que desean recibir una educación de calidad. (Ver Anexo N° 6).

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, inició sus actividades educativas el año 1969, como sección integrante del Colegio Particular Nuestra Señora de Fátima. A iniciativa de las Madres dominicas del Santísimo Rosario regularizó su funcionamiento con antigüedad al 1 de setiembre de 1971, mediante Resolución Directoral Zonal N° 0444, del 18 de marzo de 1975. Desde esa fecha han desarrollado sus actividades con regularidad y desde 2000 se efectuaron evaluaciones bianuales, aunque recién en 2010 se decidió realizar dichas evaluaciones de manera anual, sobretodo para identificar el impacto que tiene la Institución en la sociedad cajamarquina. Se debe indicar que desde ese año, el Jardín ha sido reconocido como una Institución emblemática en el nivel Inicial para toda la Región. Esto se refleja en la gran demanda por conseguir una vacante (muchos padres y madres de familia se amanecen haciendo largas colas para dejar los expedientes de

sus hijos), para que los niños y niñas de a partir de los tres años puedan ingresar a la Institución. Un aspecto negativo es que las disposiciones de la UGEL y de Defensa Civil limita el número de alumnos que pueden atender por aula (22), y también existe otra limitación que es el no poder contar con más docentes, ya que la UGEL no atiende esta demanda.

Gráfico N°10: Histórico de matrícula de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, del 2004 al 2016.



Fuente: Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, del 2004 al 2016.

La encuesta de satisfacción recoge las fortalezas que son reconocidas por los usuarios, así como las debilidades que existen en la prestación del servicio educativo. Esta información ayuda a tomar decisiones oportunas y pertinentes tratando de mejorar el servicio y coadyuvando al logro de los aprendizajes esperados para el nivel.

Dentro de los indicadores de satisfacción que señalan los padres y madres de familia, se identifican aquellos que se han logrado de manera significativa en los diferentes procesos que se desarrollan tanto a nivel 0 y a nivel 1, siempre buscando mejorar dichos procesos y en los indicadores que presentan dificultades se debe evaluar los posibles cambios que se puedan hacer para desarrollar adecuadamente dichos procesos o para replantearlos hacia una gestión orientada en los aprendizajes con un ambiente acogedor y cálido para toda la comunidad educativa.

Los indicadores previstos apuntan al logro de los objetivos institucionales, entre ellos se destacan aquellos que están referidos a la participación y clima institucional que busca desarrollar una organización efectiva que ayude a establecer una cultura organizacional sólida. Otros están vinculados a la infraestructura y al mantenimiento de las aulas, equipos y materiales con los que cuenta y que son básicas para el logro de los aprendizajes de los alumnos. Algunos de los indicadores no obtiene los resultados esperados, por lo que se debe evaluar los motivos que determinan su poca efectividad para así mejorar los resultados.

Un aspecto saltante que tiene la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, es que año a año, si se van comparando los resultados de los índices de satisfacción de los padres y madres de familia, sí se ha avanzado en las mejoras en la prestación del servicio. Esto ayuda de manera significativa para analizar y plantear alternativas de solución o planes de mejora con la finalidad de alcanzar una mayor satisfacción por parte de los usuarios, considerando que en la actualidad la Institución es un referente para las otras instituciones educativas del nivel Inicial, ya que ha sido considerada por el propio MINEDU como institución modelo o vitrina, por todo el trabajo pedagógico que se viene desarrollando en sus aulas.


b) Indicadores de productividad

En el modelo EFQM, se aclara que en el criterio seis (6), indica que el subcriterio 6 B representa el 25% del total del criterio.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, existe un archivo documentario muy amplio, con información desde el inicio de sus funciones. En dicho archivo documentario existe un histórico de matrícula, listados de los padres de familia, cantidad de alumnos retirados o trasladados, participación de padres de familia en las reuniones de la APAFA, listados de los miembros del CONEI -desde su primera instalación-, relación de los miembros del comité de mantenimiento institucional, reuniones y concursos organizados por la institución, relación de los convenios o alianzas establecidas, cantidad de padres y

madres de familia atendidas por las docentes y por el equipo directivo, número de entrevistas y reuniones mantenidas con las familias, fidelidad a la Institución, relación de sugerencias, quejas y recomendaciones que han sido considerados por el equipo directivo, los mismos que ayudan a evaluar cuán satisfechos se encuentran con la prestación del servicio educativo.

Figura N°17: Resolución de CONEI de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita.


Institución Educativa N° 015
 R.D.Z. N° 0444-1975
 REGIÓN DE EDUCACIÓN CAJAMARCA
"Santa Teresita"

RESOLUCIÓN DIRECTORAL INSTITUCIONAL N° 99 -2017-IEI N° 015 "ST"-CAJ
 En la fecha se ha expedido la siguiente Resolución Directoral Institucional N° -2017-IEI-N° 015 "ST"- CAJ.

Visto las actas de conformación de Comité de mantenimiento de la Institución Educativa N° 015 "Santa Teresita", del Distrito, Provincia, Departamento y Región de Cajamarca, con el fin de ejecutar los recursos asignados para el programa de Mantenimiento de locales escolares del año 2017.

CONSIDERANDO:
 Que el comité de Mantenimiento es elegido de acuerdo a las disposiciones legales y normativas vigentes.
 De conformidad con la Ley General de Educación N° 317, Ley de Reforma Magisterial N° 29944, Resolución Ministerial N° 593-2014/MINEDU y demás normas legales vigentes.


SE RESUELVE:
PRIMERO: APROBAR la elección del Comité de Mantenimiento y Comité Veedor, de la Institución Educativa N° 015 "Santa Teresita" de la ciudad de Cajamarca, según se detalla.

COMITÉ DE MANTENIMIENTO				
N°	MIEMBRO DEL COMITE	NOMBRES	APELLIDOS	N° DNI
01	Primer Titular	José Carlos	Villa Narva	41772036
02	Segundo Titular	Karen Yesenia	Huayan Quiroz	46325910
03	Suplente	Flor de María	Zavaleta Gamboa	41299815

COMITÉ VEEDOR				
N°	MIEMBRO DEL COMITE	NOMBRES	APELLIDOS	N° DNI
01	Padre de Familia	Ina del Pilar	Céspedes Chávez	26715924
02	Docente	Olga Rosario	Berrentes Rodríguez	26601033
03	Autoridad de la Jurisdicción	Manuel Antenor	Becerra Vilchez	26683410

SEGUNDO: Disponer que se reconozca la elección de Comité de mantenimiento en la UGEL-Cajamarca.

TERCERO: REMITIR a la Unidad de Gestión Educativa Local- Cajamarca, un original de la presente resolución, así como los anexos 01,02 para su conocimiento y demás fines.
 Regístrese, comuníquese y cúmplase.


CELIA CARRERA POSADAS
 DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 015 "SANTA TERESITA"
 


Fuente: tomado de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita.

La mayoría de los indicadores previstos por la Institución están vinculados directamente con los objetivos estratégicos, por lo cual al finalizar el año escolar se efectúa una evaluación de los resultados conseguidos para ver si es necesario hacer reajustes en algunas áreas o para fortalecer otras a fin de alcanzar las metas previstas.

El resultado obtenido es realmente significativo. La evaluación que se hizo a los indicadores de procesos internos han mostrado una mejora significativa en el área pedagógica. Esto contribuye al logro de los objetivos planteados por el equipo directivo. De igual modo se han identificado las principales razones por las que otras áreas no tienen iguales resultados, por lo que es necesario replantear medidas correctivas buscando ofrecer, en su totalidad, un servicio educativo de calidad.

Al interior de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se comparan los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos que desarrolla el área pedagógica en relación a otras áreas, todo esto con la finalidad de tener en cuenta las lecciones aprendidas, los nudos críticos o cuellos de botella que condicionan el éxito o fracaso de otros procesos, para de esta manera ver cómo se han desarrollado ciertas buenas prácticas del área pedagógica.

4.1.7 Resultados en el personal institucional

Las instituciones educativas de calidad realizan una evaluación rigurosa y logran resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. (EFQM, 2000).

a) Medidas de percepción

Las encuestas de satisfacción son elaboradas y aplicadas a los usuarios (padres y madres de familia) con el fin de recoger información sobre cómo ven a la Institución Educativa, pero de manera global.

Se cuentan con datos históricos desde el años escolar 2000 al 2016 que se viene sistematizando en un programa informático que está siendo construido por ingenieros de sistemas de la UPAGU, para contar con esta

información y analizar las tendencias en función de la satisfacción de los usuarios de la Institución.

Al elaborar las encuestas, en los ítems que figuran en ellas, se trata de recoger información de la mayoría de los indicadores que realmente sean significativos para recoger información de la percepción que tienen los usuarios del personal docente y administrativo.

Todos los indicadores de satisfacción del servicio tienen que ver con el trabajo que hacen de alguna manera el personal. Estos indicadores están circunscritos a los objetivos estratégicos institucionales y son evaluados al finalizar el año escolar, con el propósito de mejorar significativamente el clima institucional, haciendo del ambiente un lugar agradable y acogedor para trabajar con paz y armonía.

En estos momentos, en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, las tendencias de los indicadores propuestos han resultado favorables, lo cual ha generado la movilización del personal de la Institución a seguir trabajando por brindar un servicio educativo de calidad. Y en aquellos indicadores de bajo calificativo se están buscando nuevas estrategias para corregir las deficiencias y así entrar en proceso de mejoramiento continuo para brindar una educación de calidad.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se compara los resultados de evaluaciones de años anteriores, para ver la tendencia de los índices de satisfacción y ver cómo ha ido presentando en el tiempo, y así ver cómo va evolucionando la percepción de los padres y madres de familia, para de esta manera tomar medidas correctivas, si fuese necesario.

b) Indicadores de productividad

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, cuenta con información de años anteriores sobre los indicadores de procesos operativos, entre los que se puede mencionar: listado de padres de familia que participaron en actividades organizadas por la Institución, planificación y organización de actividades al interior de la institución,

nivel de compromiso de los padres y madres de familia para con la Institución y con su política y estrategia, porcentaje de ausentismo a las reuniones de Comité de aula, rotación de las docentes de aula y auxiliares de educación, registro de asistencia del personal, horas efectivas de trabajo, cumplimiento de horas lectivas, usos de los ambientes, trabajo colaborativo, presencia o no de conflictos al interior de la institución, participación en jornadas pedagógicas, participación en equipos de mejora, registro de sugerencias, construcción de software administrativo, los mismos que evalúan cuán satisfechos están con el persona para buscar desarrollar un grato y acogedor ambiente laboral.

La mayoría de los indicadores previstos por la Institución están vinculados directamente con los objetivos estratégicos y al finalizar el año escolar se efectúa una evaluación de los resultados conseguidos para ver si es necesario hacer reajustes en algunas áreas o fortalecer otras a fin de alcanzar las metas previstas.

El resultado obtenido es realmente significativo. La evaluación que se hizo a los indicadores de procesos internos han mostrado una mejora significativa en el área pedagógica, lo cual contribuye al logro de los objetivos planteados por el equipo directivo. De igual modo se han identificado las principales razones por las que otras áreas no tienen iguales resultados, por lo que es necesario plantear medidas correctivas para ofrecer, en su totalidad, un servicio educativo de calidad.

Al interior de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se comparan los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos que desarrolla el área pedagógica en relación a otras áreas, con la finalidad de tener en cuenta las lecciones aprendidas, los nudos críticos o cuellos de botella que condicionan el éxito o fracaso de otros procesos, para de esta manera ver cómo se han desarrollado ciertas buenas prácticas del área pedagógica.

Figura N°18: Plan de construcción de software administrativo para la Institución Educativa N° 015,Santa Teresita.

DETALLE DE PLAN DE ACTIVIDADES DE LA PRÁCTICA PRE-PROFESIONAL		CRONOGRAMA																RESULTADOS ESPERADOS (ENTREGABLES - CIERRE)
		Agosto		Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre		
ACTIVIDADES GENERALES	ACCIONES ESPECÍFICAS	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	SEM 13	SEM 14	SEM 15	SEM 16	SEM 17
		34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Inicio	Reconocimiento de área de trabajo y funciones	x																
	Realizar el Acta de Constitución	x																
Planificación Para Desarrollo de Software	Aprendizaje de la forma de trabajo dentro de la Empresa y Documentación de la Arquitectura del Sistema		x															
	Toma de Requerimientos Funcionales		x															
	Toma de Requerimientos No Funcionales			x														
	Especificaciones de Casos de Uso y Diseño de prototipos			x	x													
	Características de Calidad del Software				x													
Ejecución	Modelamiento de Base de Datos			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	Diccionario de Base de Datos			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	Mapeo y Generación de BD			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	Módulo de Año Escolar -> Configuración de Año escolar						x	x										
	Módulo de Miembros -> Registro de Empleados						x	x										
	Módulo de Miembros -> Registro de Tipo de Empleados						x	x										
	Módulo de Miembros -> Registro Apoderados						x	x										
	Módulo de Año Escolar -> Registro de Grados								x	x								
	Módulo de Año Escolar -> Registro de Secciones								x	x								
	Módulo de Año Escolar -> Registro de Periodos										x	x						
Pruebas	Módulo de Matricula -> Matricula									x	x							
	Módulo de Matricula -> Reporte de Matriculas									x	x							
	Separación de Roles de Usuarios											x	x					
	Pruebas Funcionales												x	x	x			
Despliegue	Tests Unitarios												x	x	x			
	Pruebas de Seguridad													x	x	x		
	Corrección de Errores														x	x	x	
	Elaboración de Guía de despliegue														x	x	x	
	Elaboración de Manual de Usuario															x	x	
	Publicación Local del Producto Final en la Empresa																	x

va caso a caso por el usuario. Hay que ir a lo que el usuario quiere. La característica del software. Requerir el uso a base el sistema



 MINISTERIO DE EDUCACIÓN

 GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA

 DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

 VB° Cecilia del Pilar Cabrera Posadas

 (Firma y Sello)



 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

 CARRERA

 ING. DE SISTEMAS

 COMPUTACIONALES

 VB° Patricia

 (Firma y Sello)

Fuente: Institución Educativa N° 015,Santa Teresita.

4.1.8 Resultados en la comunidad

Las instituciones educativas que ofrecen un servicio educativo de calidad evalúan periódicamente todo lo que hacen y cómo esto repercute en la comunidad cercana. La evaluación se hace con el fin de obtener los resultados esperados.

a) Medidas de percepción

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, posee una serie de indicadores de percepción de los padres y madres de familia que tienen a sus hijos estudiando en la Institución, de cómo ven a la Institución Educativa los especialistas del nivel, tanto de la UGEL como la DRE Cajamarca, cómo es la relación de las autoridades locales y regionales, qué imagen tiene la institución frente a la comunidad, cómo influye la Institución en su entorno, cómo participa en eventos culturales y deportivos organizados por la UGEL, DRE y el Gobierno Regional, cómo se da el apoyo en campañas sociales, cuidado del medioambiente, cómo se da su participación en el PREVAED, el apoyo en acciones de voluntariado social para personas en riesgo o necesitados, así como el apoyo al Municipio o Gobierno Regional; participación en foros académicos, en las visitas de representantes del MINEDU, felicitaciones y reconocimientos recibidos por la UGEL, DRE, GR y MINEDU, y todo esto cómo lo ve la sociedad cajamarquina, si esta reconoce el trabajo de la institución, lo cual ayudaría a establecer buenas relaciones interinstitucionales.

El resultado logrado por la Institución es realmente significativo. La evaluación de los indicadores de percepción de los usuarios de la comunidad en general muestran una gran aceptación por el trabajo que viene desarrollando la Institución a lo largo del tiempo. Esto ayuda a ir mejorando año a año el servicio educativo de calidad, para lo cual se ha identificado qué limitaciones existen al interior de la Institución y con ello se busca implementar planes de mejora institucional.

b) Indicadores de productividad

La Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, ha logrado identificar al interior de la misma los procesos que desarrolla, tanto

estratégicos, operativos y de soporte que tiene cierta influencia en cómo perciben a la Institución el entorno. Es necesario destacar que los procesos más importantes están relacionados al establecimiento de vínculos con representantes de la sociedad civil, sean autoridades educativas, como representantes de organismos públicos o privados, así como la imagen que proyecta la Institución frente a otras instituciones y la influencia que tiene en otras docentes.

La mayoría de los indicadores previstos por la Institución están vinculados directamente con los objetivos estratégicos. Ello porque al finalizar el año escolar se efectúa una evaluación de los resultados conseguidos para ver si es necesario hacer reajustes en algunas áreas o para fortalecer otras a fin de alcanzar las metas previstas.

El resultado obtenido es realmente significativo. La evaluación que se hizo a los indicadores de procesos internos ha mostrado una mejora significativa en el área pedagógica, lo cual contribuye el logro de los objetivos planteados por el equipo directivo. Asimismo, se ha identificado las principales razones por qué en otras áreas no tienen resultados similares, lo cual implica plantear acciones de mejora para ofrecer un servicio educativo de calidad.

Al interior de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se comparan los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos que desarrolla el área pedagógica, en relación a otras áreas. Ello, con la finalidad de tener en cuenta las lecciones aprendidas, los nudos críticos o cuellos de botella que condicionan el éxito o fracaso de otros procesos, para de esta manera ver cómo se han desarrollado ciertas buenas prácticas del área pedagógica.

4.1.9 Resultados clave

Las instituciones educativas que ofrecen un servicio educativo de calidad evalúan integralmente todo su accionar para lograr resultados significativos relacionados a elementos clave de la política institucional.

a) Resultados clave del rendimiento de la Institución

Entre los objetivos institucionales de la Institución Educativa N° 015, Santa

Teresita, de Cajamarca, en las que podemos encontrar resultados claves tenemos: Área Pedagógica, Área Institucional y Área administrativa.

En el Área Pedagógica, destacan los resultados que más destacan en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, son: incremento del número de solicitudes para nuevas vacantes y la respectiva matrícula, el número de alumnos matriculados en la Institución, mejora en los logros de aprendizajes, desarrollo de una cultura de valores, resultados positivos en las actividades de desarrollo psicomotriz en los niños y niñas, desarrollo de actividades extracurriculares que coadyuvan al desarrollo integral del alumnado y desarrollo profesional de las docentes por los procesos de autoformación docente.

Entre los resultados que se destacan del Área Administrativa, tenemos como indicadores claves para la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca: uso óptimo del presupuesto asignado para el mantenimiento preventivo, pues se ejecutó todo el presupuesto recaudado por la APAFA a través de los comités de aula para cubrir el pago de las auxiliares de educación, del profesor de Educación Física, de las especialistas de psicomotricidad y de la profesora de inglés, que lamentablemente no son cubiertas por el presupuesto de la UGEL Cajamarca.

En la Área Institucional, los resultados más relevantes tenemos como indicadores claves para la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, los siguientes: la firma de convenios o alianzas estratégicas con las universidades de la zona para que coadyuven a la mejor gestión escolar (alianzas con la UPAGU, UPN y la UNC), y el establecer lazos con la PNP, ONG y Mineras para que apoyen o complementen el quehacer educativo.

La evaluación realizada señala que los resultados son significativos, principalmente en el último quinquenio, la evaluación de los indicadores de percepción de los usuarios de la comunidad en general muestran una gran aceptación por el trabajo que viene desarrollando la Institución a lo largo del tiempo, un aspecto relevante en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Todo ello está vinculado con el nivel de compromiso asumido por el equipo directivo, las docentes, auxiliares y personal

administrativo por mantener el prestigio y la buena imagen que tiene la Institución frente a la sociedad cajamarquina, lo cual ha permitido identificar los puntos flojos que deben ser mejorados, pero con la participación de los principales actores educativos se buscará ofrecer un servicio educativo de calidad para los niños y niñas del nivel Inicial (Ciclo II).

Una costumbre sana que tiene la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, es comparar sus resultados claves obtenido al finalizar cada año escolar, para así ver cómo van evolucionando en términos generales, cómo van las demandas de vacantes, cómo perciben los usuarios a la Institución y cómo los comparan con otras instituciones del mismo nivel que se encuentran en las cercanías. Todo ello ayuda a tomar decisiones oportunas para mejorar el trabajo institucional, debiendo indicar que esta Institución es un referente en el nivel Inicial en toda la Región.

b) Indicadores clave de la productividad de la Institución

Dentro de los objetivos institucionales de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se encuentran los resultados en las diferentes Áreas: Pedagógica, Administrativa e Institucional.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se pueden destacar los resultados del Área Pedagógica como: proporción de alumnos matriculados en relación con las solicitudes de matrículas, cantidad de alumnos por aula, promoción de alumnos al nivel primario, resultados de actividades formativas que desarrolla la Institución (psicomotrices, extraescolares u otras), incremento de la participación de los niños y niñas, así como de los padres y madres de familia en actividades ejecutadas en la Institución, asistencia de los padres y madres de familia en reuniones de comités de aula y asistencia permanente de los alumnos.

En la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, se pueden destacar los resultados del Área Administrativa, como son: la evolución de la morosidad en pago de las cuotas de APAFA, costos del mantenimiento preventivo, implementación de equipos, auxiliares de educación, especialistas en psicomotricidad y motivación al personal para la superación

personal y profesional.

La evaluación realizada señala que los resultados son significativos, principalmente en el último quinquenio, pues la evaluación de los indicadores de percepción de los usuarios de la comunidad en general muestran una gran aceptación por el trabajo que viene desarrollando la Institución a lo largo del tiempo, aspecto relevante en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Todo ello está vinculado con el nivel de compromiso asumido por el equipo directivo, las docentes, auxiliares y personal administrativo por mantener el prestigio y la buena imagen que tiene la Institución frente a la sociedad cajamarquina, lo cual ha permitido identificar los puntos flojos que deben ser mejorados, pero con la participación de los principales actores educativos que buscan ofrecer un servicio educativo de calidad para los niños y niñas del nivel Inicial (Ciclo II).

Una costumbre sana que tiene la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, es comparar sus resultados claves obtenido al finalizar cada año escolar y compararlos para así ver cómo van evolucionando en términos generales, cómo va la demandas de vacantes, cómo perciben los usuarios a la Institución y cómo los comparan con otras instituciones del mismo nivel que se encuentran en las cercanías. Todo ello ayuda a tomar decisiones oportunas para mejorar el trabajo institucional, debiendo indicar que esta Institución es un referente en el nivel Inicial en toda la Región.

4.2 Análisis univariado

4.2.1. Diagnóstico del Modelo EFQM

Tabla N°39: Observación del liderazgo institucional en el Modelo EFQM

1.	Liderazgo institucional	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Se encuentran detallados en los documentos de gestión la misión, visión y valores institucionales, buscando la mejora de los aprendizajes?	432	94,5	25	5,47	457
2	La Institución Educativa cuenta con el Proyecto Educativo Institucional – PEI.	435	95,2	22	4,814	457
3	La Institución Educativa cuenta con el Plan Anual de Trabajo – PAT.	435	95,2	22	4,814	457
4	¿Para la definición de los principios se ha considerado las expectativas de los niños y niñas, de los padres y madres de familia, de los docentes, de los directivos, de los administrativos, de la comunidad en general?	415	90,8	42	9,19	457
5	¿Los líderes determinan y desarrollan actividades para la implementación de la misión, visión y valores en la institución educativa?	418	91,5	39	8,534	457
6	¿Los líderes pedagógicos son referentes en el desarrollo de los valores y principios éticos dentro de la Institución Educativa?	419	91,7	38	8,315	457
7	¿La gestión escolar de la Institución Educativa incluye indicadores de los procesos clave?	254	55,6	203	44,42	457
8	¿Están relacionados con asociaciones u organizaciones u otras instituciones educativas que tienen una misión similar?	411	89,9	46	10,07	457
9	¿Existen sistemas de comunicación ágiles y fluidos, reconocidos por los docentes, administrativos y padres y madres de familia?	413	90,4	44	9,628	457
10	¿Se promueven, motivan y apoyan iniciativas de mejora en la institución educativa por parte de los docentes, padres y madres de familia?	404	88,4	53	11,6	457
11	¿El equipo directivo ha identificado y seleccionado los cambios que deben ser implementados en la I. E?	400	87,5	57	12,47	457
12	¿Se hace uso del aprendizaje para propiciar o promover acciones hacia la calidad educativa?	254	55,6	203	44,42	457
	Total (□)	390,8	85,5	66,2	14,48	457

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 39 se observa el Liderazgo en el Modelo EFQM presente en la I.E.I. 015,Santa Teresita, de Cajamarca duranteel año2016,yeselsiguiente:

Del promedio (\square) de 457 (100%) actores educativos encuestados, 390,80 (85,5%) indicaron que Sí se observa el Liderazgo en el Modelo EFQM. Los indicadores más destacados están el contar con el PEI con 95,2%, al igual que con el PAT. También, con 95,2% y la presencia de los valores, misión y visión institucional con 94,5%. Mientras tanto, el 54,6 (11,94%) de los encuestados señalaron que No observan el Liderazgo en el Modelo EFQM, resaltando los indicadores: ¿La gestión escolar de la Institución Educativa, que incluye indicadores de los procesos clave? ¿Emplean el aprendizaje para fomentar, apoyar o emprender nuevas actividades hacia la calidad educativa?, ambos con 55,6%.

Tabla N°40: Observación de la Política institucional en el Modelo EFQM

2.	Política institucional	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Se han logrado identificar las demandas y necesidades de los niños y niñas, así como de los padres y madres de familias, mediante entrevistas, encuestas, etc.?	402	88	55	12,04	457
2	¿Se han identificado las demandas y necesidades del personal administrativo periódicamente?	402	88	55	12,04	457
3	¿Se analizan estrategias empleadas en otras instituciones educativas para ser replicadas en la Institución?	213	46,6	244	53,39	457
4	¿Se analizan las necesidades de los niños y niñas de las zonas de influencia como potenciales alumnos de la Institución?	288	63	169	36,98	457
5	¿Se toman en cuenta los datos sociales, demográficos y económicos de las zonas aledañas a la Institución Educativa?	258	56,5	199	43,54	457
6	¿Al plantear su política institucional la Institución Educativa considera las demandas, el contexto social, la tecnología, las innovaciones curriculares y pedagógicas y la normatividad actual?	332	72,6	125	27,35	457
7	¿Se realizan estudios para obtener información básica sobre las necesidades de los potenciales usuarios (niños y niñas)?	258	56,5	199	43,54	457
8	¿Emplean los resultados de las evaluaciones para la consolidación de su misión, visión y valores institucionales y así adecuar su política institucional?	370	81	87	19,04	457
9	¿Se consideran indicadores de gestión como matrícula por año, deserción escolar, retiro, logros de aprendizajes, etc.?	410	89,7	47	10,28	457

10	¿Los directivos se entrevistan con los padres y madres de familias, niños y niñas, con los docentes y con representantes de la sociedad civil para conocer sus necesidades e invitarlos a participar en los procesos de mejora de la Institución Educativa?	392	85,8	65	14,22	457
11	¿Están relacionados con asociaciones u organizaciones u otras instituciones educativas que tienen una misión similar?	380	83,2	77	16,85	457
12	¿El equipo directivo fomenta y facilitan canales de comunicación sencillos y claros para dar a conocer informaciones, quejas, sugerencias, etc.?	381	83,4	76	16,63	457
13	¿La institución educativa presenta un esquema de procesos básicos para la implementación de su misión institucional?	383	83,8	74	16,19	457
14	¿La Institución tiene un Plan estratégico que detallan objetivos estratégicos, acciones a desarrollar, indicadores a evaluar, encargados y un calendario de actividades?	388	84,9	69	15,1	457
15	¿Los planes de trabajo propuestos han sido entendidos e interiorizados por la comunidad educativa en general?	389	85,1	68	14,88	457
16	¿Cuándo se actualiza el Proyecto Educativo Institucional se analiza la pertinencia de realizar cambios o reajustes?	380	83,2	77	16,85	457
	Total (□)	351,6	76,9	105	23,06	457

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 40 se observa la Política y estrategia en el Modelo EFQM presente en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457 (100%) actores educativos encuestados, 351,6 (76,9%) indicaron que Sí se observa la Política y la estrategia en el Modelo EFQM, donde predomina con 89,7% el indicador: ¿Se tienen en cuenta indicadores de gestión como matrícula por año, deserción escolar, retiro, logros de aprendizajes? Le siguen con 88% los indicadores: ¿Se han identifican las necesidades y expectativas de los niños y niñas, de los padres y madres de familias, mediante entrevistas, encuestas? y ¿Se han identificado las necesidades y expectativas de la parte administrativa en forma permanente? Mientras que 105(23,06%) de los encuestados manifestaron que No se observa la Política y estrategia en el Modelo EFQM. Los indicadores que obtienen porcentajes bajos son: ¿Se consideran y analizan los datos sociales, económicos y demográficos de las zonas aledañas a la Institución Educativa? y ¿Se realizan estudios para obtener información básica sobre las necesidades de los potenciales usuarios (niños y niñas) que podrían ingresar a la Institución?

Tabla N°41: Observación de la Gestión de personal institucional en el Modelo EFQM

3	Gestión del personal institucional	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿La Institución Educativa ha diseñado un proyecto para el desarrollo de capacidades alineado con el PEI?	380	83,2	77	16,85	457
2	¿La gestión y la selección del personal guardan relación con la misión, visión y valores de la Institución Educativa?	290	63,5	167	36,54	457
3	¿Se aplican encuestas de satisfacción del personal para recoger información y mejorar la gestión?	415	90,8	42	9,19	457
4	¿Cuentan con un Plan de contratación en la que se detallan los perfiles requeridos y el proceso de contratación acorde a la política institucional?	305	66,7	152	33,26	457
5	¿Existe un organigrama de la Institución Educativa, bien definido y conocido por la comunidad educativa?	426	93,2	31	6,783	457
6	¿La Institución ha establecido algún Plan de capacitación para fortalecer las capacidades docentes y del personal administrativo buscando el crecimiento profesional? ¿Se evalúa la eficacia de dicho Plan?	421	92,1	36	7,877	457
7	¿Se dispone de un Plan de la evaluación del desempeño docente para mejorar el servicio educativo en la Institución?	406	88,8	51	11,16	457
8	¿Se identifican los objetivos personales que se encuentran alineados a los objetivos institucionales?	287	62,8	170	37,2	457
9	¿El equipo directivo incentiva al personal a ser autónomos y asumir nuevos retos profesionales?	299	65,4	158	34,57	457
10	¿La Institución Educativa involucra a todo el personal en actividades buscando la mejora continua?	402	88	55	12,04	457
11	¿Al interior de la Institución se promueve la creatividad, buscando mejorar las sesiones de aprendizaje?	405	88,6	52	11,38	457
12	¿Existe una buena coordinación y articulación en la Institución?	366	80,1	91	19,91	457
13	¿En la Institución se da plena libertad a las docentes para que desarrollen sus clases considerando su grupo de niños y niñas?	416	91	41	8,972	457
14	¿La directora reconoce y valora el trabajo que desarrolla su personal? ¿Esto es reconocido por el personal?	410	89,7	47	10,28	457
	Total (□)	373,4	81,7	83,6	18,29	457

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N°41 se observa la Gestión de personal en el Modelo EFQM presente en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457(100%) de actores educativos encuestados, 373,4(81,7%) indicaron que Sí se observa una Gestión de personal en el Modelo EFQM, en la que se destaca el indicador: ¿Existe un organigrama de la Institución Educativa bien definido y conocido por la comunidad educativa? con 92,1%. Otros indicadores relevantes son: ¿La Institución ha establecido algún Plan de capacitación para fortalecer las capacidades docentes y del personal administrativo buscando el crecimiento profesional? con 92,1%, y ¿Se aplican encuestas de satisfacción del personal para recoger información y mejorar la gestión? con 90,8%. Por otro lado, 83,7 (18,29%) de los encuesta dos manifestaron No se aprecia una Gestión del personal en el Modelo EFQM. Entre los indicadores con menor porcentaje tenemos: ¿Se identifican los objetivos personales que se encuentran alineados a los objetivos institucionales? con 62,8%, ¿El manejo del personal está vinculado directamente con la misión, visión y valores institucionales con 63,5%?

Tabla N°42: Observación de las Alianzas institucionales y Manejo de recursos en el Modelo EFQM

4.	Alianzas institucionales y manejo de recursos	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Se identifican oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones (universidades, ONG, instituciones educativas, municipio, etc.), para mejorar el servicio educativo que se ofrece de acuerdo a la política institucional?	412	90,2	45	9,847	457
2	¿Se han firmado alianzas interinstitucionales de mutuo apoyo y colaboración permanente?	365	79,9	92	20,13	457
3	¿Se evalúa cuán buenas resultan las alianzas y el provecho logrado? ¿Se han establecidos objetivos claros por cada alianza o convenio establecido?	381	83,4	76	16,63	457
4	¿Se impulsa la ejecución de planes de mejora conjunta aprovechando las fortalezas existentes?	301	65,9	156	34,14	457
5	¿Se gestionan adecuadamente los recursos económicos, presentando oportunamente las rendiciones de cuenta? ¿El presupuesto institucional está distribuido para atender las necesidades básicas?	425	93	32	7,002	457
6	¿El presupuesto anual es modificado año a año y responde al Proyecto Educativo Institucional?	331	72,4	126	27,57	457
7	¿Se analiza la posibilidad de realizar nuevas actividades o servicios para generar más recursos	233	51	224	49,02	457

	económicos, respetando la política institucional?					
8	¿Se involucra al personal y a los padres y madres de familia en la búsqueda de incrementar los ingresos económicos de la Institución?	388	84,9	69	15,1	457
9	¿Los directivos se entrevistan con los padres y madres de familias, niños y niñas, con los docentes y con representantes de la sociedad civil para conocer sus necesidades e invitarlos a participar en los procesos de mejora de la Institución Educativa?	351	76,8	106	23,19	457
10	¿Están relacionados con asociaciones u organizaciones u otras instituciones educativas que tienen una misión similar?	299	65,4	158	34,57	457
11	¿El equipo directivo fomenta y facilitan canales de comunicación sencillos y claros para dar a conocer las alianzas a establecer?	345	75,5	112	24,51	457
	Total (□)	348,3	76,2	108,7	23,8	457

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°42 se observa los Recursos en el Modelo EFQM presente en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457(100%) actores educativos encuestados, 348,3 (76,2%) manifestaron que Sí se presenta una buena gestión de las alianzas y de los recursos institucionales dentro del marco del Modelo EFQM, sobresaliendo con 93% los indicadores: ¿Se gestionan adecuadamente los recursos económicos, presentando oportunamente las rendiciones de cuenta? y ¿El presupuesto institucional está distribuido para atender las necesidades básicas? Mientras que el 90,2% considera que se identifican oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones (universidades, ONGs, instituciones educativas, municipio, etc.), para así mejorar el servicio educativo que ofrece acorde a la política institucional. Sin embargo, para 108 encuestados, que representa el 23,8% de los mismos, indicaron que No perciben una buena gestión de las alianzas y de los recursos acordes con el Modelo EFQM. Uno de los indicadores con más bajos indicadores es ¿Se identifican oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones (universidades, ONG, instituciones educativas, municipio, etc.), para mejorar el servicio educativo que ofrece acorde a la política institucional?, con 51%.

Tabla N°43: Observación de los Procesos institucionales en el Modelo EFQM

5.	Procesos institucionales	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿La Institución cuenta con un Mapa de procesos en la que identifican los procesos estratégicos, operativos y de apoyo?	350	76,6	107	23,41	457
2	¿Los procesos presentes están documentados?	301	65,9	156	34,14	457
3	¿Se han definido indicadores para cada proceso? ¿Están relacionados con objetivos y se evalúan periódicamente los resultados? ¿Se asignan responsables por cada proceso?	256	56	201	43,98	457
4	¿Se ha establecido una gestión por procesos?	345	75,5	112	24,51	457
5	¿Se fomentan actividades para comparar los procesos institucionales con otras similares?	233	51	224	49,02	457
6	¿Se evalúa la efectividad de los cambios en los procesos al compararlos con los objetivos y los resultados de los indicadores?	345	75,5	112	24,51	457
7	¿Se emplea información de encuestas junto con otros datos obtenidos de la comparación con otras instituciones para plantear planes de mejora del servicio educativo ofrecido?	381	83,4	76	16,63	457
8	¿Se realizan estudios de mercado que nos puedan orientar en la mejora significativa de los servicios ofertados para los niños y niñas y para los padres y madres de familia?	233	51	224	49,02	457
9	¿Existe un proceso para la revisión y control de la prestación del servicio educativo, así como para la verificación de los compromisos adquiridos?	304	66,5	153	33,48	457
10	¿La Institución toma acciones para corregir posibles fallas en la prestación del servicio?	325	71,1	132	28,88	457
11	¿Existe una un Plan de comunicación para informar sobre los servicios que brinda la Institución a toda la comunidad educativa?	334	73,1	123	26,91	457
12	¿Se atiende las necesidades de los exalumnos y expadres y madres de familia?	350	76,6	107	23,41	457
13	¿Se revisa la eficacia de los canales de comunicación con los niños, niñas, padres y madres de familia?	323	70,7	134	29,32	457
	Total (□)	313,8	68,7	143,2	31,3	457,0

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 43 se observa los Procesos en el Modelo EFQM presente en la I.E.I N° 015, *Santa Teresita*, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457(100%) de actores educativos encuestados, 313,8(68.7%) señalaron que Sí observan la presencia de procesos en la gestión

basado en el Modelo EFQM. Predominan con 83,4% el indicador: ¿Se utiliza la información procedente de las encuestas de satisfacción del personal, usuarios e interesados, así como los datos obtenidos en la comparación con otras instituciones para el diseño y desarrollo de mejoras en el servicio que le den un valor agregado? Otros indicadores resaltantes son: ¿La Institución cuenta con un Mapa de procesos en las que identifican los procesos estratégicos, operativos y de apoyo? y ¿Se atiende las necesidades de los exalumnos y expadres y madres de familia? con 76,6 %. Por otro lado, para 143,2, que representa el 31,3% de los encuestados, estos precisaron que No se observa los procesos en el Modelo EFQM. Entre los indicadores más bajos tenemos: ¿Se fomentan actividades para comparar los procesos institucionales con otras similares para los niños y niñas y para los padres y madres de familia?, ambos con 51%.

Tabla N°44: Observación de la Satisfacción de los padres, madres de familia y usuarios de la Institución Educativa en el Modelo EFQM

6.	Resultados en los padres, madres de familia usuarios de los servicios	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿La Institución identifica los aspectos más significativos y que más aprecian los padres y madres de familia?	410	89,7	47	10,28	457
2	¿La Institución efectúa periódicamente encuestas de satisfacción a los padres y madres de familia y al personal?	404	88,4	53	11,6	457
3	¿Se cuentan con datos de años anteriores para analizar la información relevante?	407	89,1	50	10,94	457
4	¿Las encuestas consideran todos los indicadores significativos para los padres y madres de familia?	401	87,7	56	12,25	457
5	¿Se evalúan los resultados de las encuestas de satisfacción del personal, de los padres de familia en función a ciertos criterios?	323	70,7	134	29,32	457
6	¿Los indicadores evaluados muestran mejoras significativas? ¿En caso contrario, se ha podido determinar el porqué de esos resultados y se han planteado acciones de mejora oportuna y pertinente?	402	88	55	12,04	457

7	¿Se comparan los índices de satisfacción del personal y de los padres y madres de familias con los resultados anteriores? ¿Frente a esta información, cómo se encuentra la Institución?	321	70,2	136	29,76	457
8	¿Tenemos datos, de varios años, sobre indicadores de procesos que nos dan una idea de cuán satisfechos están nuestros usuarios? Estos indicadores serán algunos como: matrícula, número de alumnos por aula, participación de los padres y madres de familia en actividades, reuniones y concursos organizados por la institución, registro de entrevistas y reuniones con padres y madres de familia, bajo índice de retiro, fidelidad a la Institución, recomendaciones sobre la Institución a otros alumnos o familias, número de reclamos, quejas, sugerencias.	276	60,4	181	39,61	457
9	¿Considerando los indicadores para cada proceso, se determinan los objetivos y se evalúan?	331	72,4	126	27,57	457
10	¿Los indicadores muestran avances significativos? ¿Caso contrario, se ha averiguado los motivos y establecido las acciones de mejora pertinentes?	312	68,3	145	31,73	457
11	¿Se comparan los resultados de años anteriores? ¿Respecto a dichos indicadores, en qué situación ubicamos a la Institución?	311	68,1	146	31,95	457
	Total (□)	354,4	77,5	102,6	22,5	457,0

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 44 se observa la Satisfacción de los usuarios de la Institución Educativa en el Modelo EFQM presente en la I.E.I. N° 015, *Santa Teresita*, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457 (100%) de los actores educativos encuestados, 354,4, que representan el 77,5%, indicaron que Sí se observa la Satisfacción de los usuarios con la Institución Educativa en el Modelo EFQM. Resalta el indicador: ¿La Institución identifica los aspectos más significativos y que más aprecian sus usuarios?, con 89,7%. Otro indicador a tener en cuenta es: ¿Se cuentan con datos de años anteriores para poder analizar la información más relevante?, con 89,1, y 102,7 (22,5%) de los encuestados manifestaron que No se observa la Satisfacción de los usuarios con la Institución Educativa en el Modelo EFQM, predominando el indicador: ¿Tenemos

datos, de varios años, sobre indicadores de procesos que nos dan una idea de cuán satisfechos están nuestros usuarios? Estos indicadores serán algunos como: matrícula, número de alumnos por aula, participación de los padres y madres de familia en actividades, reuniones y concursos organizados por la Institución, registro de entrevistas y reuniones con padres y madres de familia, bajo índice de retiro, fidelidad a la Institución, recomendaciones sobre la Institución a otros alumnos o familias, número de reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones que se reciben. El indicador en mención representa el 60,4%. En líneas generales, se puede decir que hay una gran satisfacción de los usuarios por el servicio que brinda la Institución.

Tabla N°45: Observación de la Satisfacción del personal institucional en el Modelo EFQM

7	Resultados en el personal institucional	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿La Institución identifica los aspectos más significativos y que más aprecia el personal?	428	93,7	29	6,3	457
2	¿La Institución efectúa periódicamente encuestas de satisfacción a su personal?	428	93,7	29	6,3	457
3	¿Los directivos valoran el trabajo y esfuerzo del personal?	412	90,2	45	9,8	457
4	¿Se cuentan con datos de años anteriores del trabajo del personal para poder analizar tendencias?	390	85,3	67	14,7	457
5	¿Las encuestas recogen todos los indicadores significativos para el personal?	399	87,3	58	12,7	457
6	¿Se evalúan los resultados de las encuestas de satisfacción del personal en función a ciertos criterios?	399	87,3	58	12,7	457
7	¿Los indicadores evaluados tienen tendencias positivas? ¿En caso contrario, se ha podido determinar sus causas y se han establecido las acciones de mejora adecuadas?	345	75,5	112	24,5	457
8	¿Se comparan los índices de satisfacción del personal con los resultados anteriores? ¿Respecto a dichos índices de satisfacción, cómo se encuentra la Institución?	387	84,7	70	15,3	457

9	¿Tenemos datos, de varios años, sobre indicadores de procesos internos que nos permitan afirmar que nuestro personal está satisfecho con la Institución? Estos indicadores serán algunos como: delegación de funciones, participación en comisiones, reuniones con padres y madres de familia, representación de la Institución en eventos externos, reconocimiento de los directivos por el trabajo realizado.	355	77,7	102	22,3	457
10	¿Sobre los indicadores de dichos procesos, se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?	277	60,6	180	39,4	457
11	¿Los indicadores muestran avances significativos? ¿Caso contrario, se ha averiguado los motivos y establecido las acciones de mejora pertinentes?	355	77,7	102	22,3	457
12	¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector? ¿Respecto a dichos indicadores, en qué situación relativa situamos a la Institución?	223	48,8	234	51,2	457
	Total (□)	366,5	80,2	90,5	19,8	457,0

Fuente: Elaboración propia.

En Tabla N°45 se observa la Satisfacción del personal en el Modelo EFQM presente en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

Del promedio(□) de 457 (100%) de los actores educativos encuestados, 366,5, que representan el 80,2% de los encuestados, señalaron que Sí se observa la Satisfacción del personal en el Modelo EFQM, donde resaltan, con 93,7 % dos indicadores: ¿La Institución identifica los aspectos más significativos y que más aprecia el personal? y ¿La Institución efectúa periódicamente encuestas de satisfacción a su personal?, aunque el 90,5 (19,8%) indicaron que No se observa la Satisfacción del personal en el Modelo EFQM. Se debe mencionar que el indicador con menor puntaje es:¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector?¿Respecto a dichos indicadores, en qué situación situamos a la Institución predominando?, con 48,8 %.

Tabla N°46: Observación del Impacto en la comunidad en el Modelo EFQM

8	Resultados en la comunidad	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿La Institución considera su entorno (encuestas, informes, noticias, reuniones públicas, etc.)? Se deberá incluir indicadores tales como: relación con autoridades, imagen de la Institución, influencia en la comunidad, campeonatos deportivos y eventos culturales, participación en campañas sociales, cuidado del medioambiente, participación en el PREVAED, apoyo a entidades locales y asociaciones (préstamo de local e instalaciones, etc.), participación en foros, actos y convocatorias de interés general, visitas, felicitaciones y reconocimientos recibidos, etc.	412	90,2	45	9,847	457
2	¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? ¿Si en alguno no lo fuera, se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?	410	89,7	47	10,28	457
3	¿La Institución ha identificado los procesos internos que influyen sobre el grado de percepción de su entorno y se han destacado los indicadores más importantes?	319	69,8	138	30,2	457
4	¿Se establecen objetivos para los indicadores y se evalúan los resultados obtenidos?	302	66,1	155	33,92	457
5	¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? ¿Caso contrario ¿se trata de determinar las causas y plantear mejoras?	315	68,9	142	31,07	457
	Total (□)	351,6	76,9	105,4	23,1	457,0

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla N° 46 se observa el Impacto en la sociedad en el Modelo EFQM presente en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457 (100%) actores educativos encuestados, 351,6, que representan el 76,9%, manifestaron que Sí se observa el Impacto en la sociedad en el Modelo EFQM, donde predomina el indicador: ¿La Institución considera su entorno (encuestas, informes,

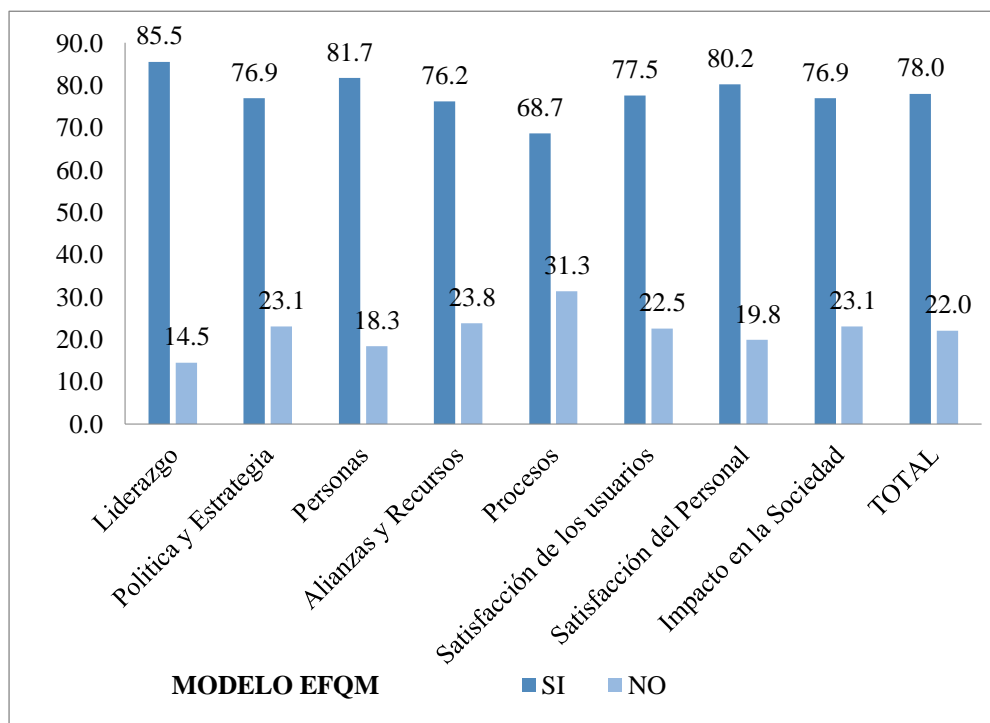
noticias, reuniones públicas, etc.)? Se deberá incluir indicadores tales como: relación con autoridades, imagen de la Institución, influencia en su entorno, ruidos y molestias al vecindario, cuidado y respeto al mobiliario urbano y al entorno, celebraciones deportivas y culturales, participación en campañas sociales, cuidado del medioambiente, manejo de residuos sólidos, prevención de desastres, prevención de accidentes de tránsito, apoyo al deporte y al ocio, apoyo y promoción de voluntariado y colaboración con colectivos necesitados, apoyo a entidades locales y asociaciones (cesión de locales e instalaciones, etc.), participación en foros, actos y convocatorias de interés general, visitas, felicitaciones y reconocimientos recibidos, etc., con 90,2%. Mientras tanto, 105,4 (23,1%) de los encuestados señalaron que No se observa el Impacto en la sociedad en el Modelo EFQM. El indicador que ha obtenido el resultado más bajo es: ¿Se establecen objetivos para los indicadores y se evalúan los resultados obtenidos?, con 66,1 %.

Tabla N°47: Modelo EFQM en la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca durante el 2016

N°	Modelo EFQM	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	Liderazgo institucional	390,8	85,5	66,2	14,5	457
2	Política institucional	351,6	76,9	105	23,1	457
3	Gestión del personal institucional	373,4	81,7	83,6	18,3	457
4	Alianzas institucionales y manejo de recursos	348,3	76,2	109	23,8	457
5	Procesos institucionales	313,8	68,7	143	31,3	457
6	Satisfacción de los padres, madres de familia y usuarios del servicio	354,4	77,5	103	22,5	457
7	Satisfacción del personal institucional	366,5	80,2	90,5	19,8	457
8	Impacto en la comunidad	351,6	76,9	105	23,1	457
	Total (□)	356,3	78	101	22	457

Fuente: elaboración propia

GráficoN°11: Modelo EFQM en la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, 2016



Fuente: elaboración propia

En la Tabla N° 47 y Gráfico N° 11 se observa el modelo EFQM en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457(100%) de actores educativos, 356,3 que representa el 78% de los encuestados, indicaron que Sí se aplica el Modelo EFQM en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, destacando el criterio de Liderazgo con 85,5%, y 101 (22%) de los encuestados manifestaron que No se aplica el Modelo en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca. El criterio con los resultados más bajos es el de los procesos con 68,7%. Se puede determinar que Sí se aplica el Modelo EFQM en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, en 2016.

Con estos resultados se ha podido lograr los siguientes objetivos específicos:

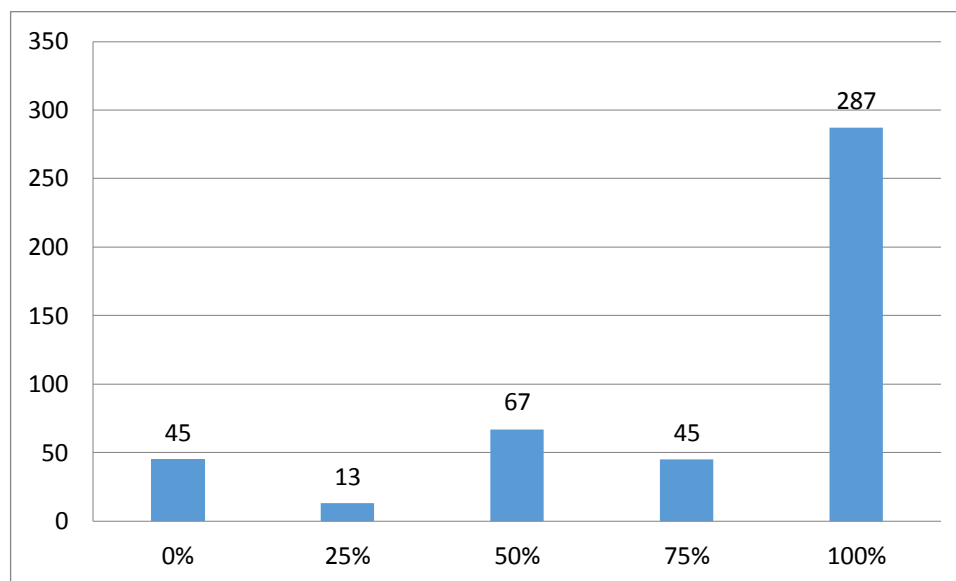
- Describir cómo se han planificado y organizado las diferentes actividades al interior de la I.E.I. N° 015 vinculadas a la gestión escolar.
- Detallar como se ha gestionado la I. E. I. empleando el enfoque EFQM.
- Y de esta manera se pudo determinar que en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, se emplea el modelo EFQM en 2016.

Tabla N°48: Cuadro REDER del modelo EFQM en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca durante el 2016

Niveles de atributos y subatributos	Frecuencia	%
0%	45	10
25%	13	3
50%	67	15
75%	45	10
100%	287	63
Total	457	100

Fuente: elaboración propia

GráficoN°12: Niveles de atributos del Modelo EFQM



Fuente: elaboración propia

En Tabla N°48 se observa los resultados de la Matriz REDER respecto al Modelo EFQM presente en la I.E.I. N° 015, *Santa Teresita*, y es el siguiente:

Para 287, es decir el 63% de los encuestados, la Institución presenta 100% en los atributos y subatributos que presenta el Modelo EFQM. Para 45 (10%) de los encuestados, la Institución cumple con 75% de los atributos, para 67 (15%), la Institución presenta el 50% de los atributos. Es decir, para el 87% de los encuestados, en la I.E.I. N° 015, *Santa Teresita*, se puede observar entre 50 y 100% de los atributos del Modelo EFQM.

4.2.2. Diagnóstico de la gestión escolar

Tabla N°49: Observación del Liderazgo institucional en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca en el 2016

1.	Liderazgo institucional	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Los miembros de la comunidad de la Institución Educativa conocen los principios que rigen el quehacer de la propia Institución?	403	88,2	54	11,8	457
2	¿Utilizan los resultados obtenidos para motivar al personal a la revisión de los enfoques y hacia la mejora continua?	401	87,7	56	12,3	457
3	¿El personal se involucra en la mejora continua de la Institución Educativa?	406	88,8	51	11,2	457
4	¿La gestión escolar, tiene respaldo tecnológico y de software?	288	63	169	37,0	457
5	¿Se revisa periódicamente la eficacia de la gestión escolar?	350	76,6	107	23,4	457
6	¿El equipo directivo fomenta y facilita canales de comunicación sencillos y claros para dar a conocer informaciones, quejas, sugerencias, etc.?	351	76,8	106	23,2	457
7	¿Se presta atención a las quejas y reclamos?	402	88	55	12,0	457
8	¿Los valores y estrategias de la Institución Educativa son difundidos a todos los ámbitos?	400	87,5	57	12,5	457
9	¿Para lograr el cambio organizacional se disponen de los medios y recursos necesarios?	287	62,8	170	37,2	457
10	¿Se evalúa y revisa la eficacia de los cambios propuestos y se comparten las lecciones aprendidas?	312	68,3	145	31,7	457
	Total (□)	360	78,8	97	21,2	457

Fuente: elaboración propia

En la Tabla N°49 se observa el Liderazgo en la gestión escolar presente en la I.E.I. N° 015, *Santa Teresita*, y es el siguiente:

Del promedio (\square) de 457, que representa el 100% de los actores educativos, 360 de los encuestados, es decir el 78,8%, indican que Sí se observa el Liderazgo en la gestión escolar. Se destacan los siguientes indicadores: ¿El personal se involucra en la mejora continua de la Institución Educativa?, con 88,8%, ¿Los miembros de la comunidad de la Institución Educativa conocen los principios que rigen el quehacer de la propia Institución?, con 88,2% y ¿Se presta atención a las quejas y reclamos?, con 88%, y 97, que viene a ser el 21,2% de los estudiantes encuestados, manifestaron que No se observa el Liderazgo en la gestión escolar. En los indicadores con bajos porcentajes tenemos: ¿Para lograr el cambio organizacional se disponen de los medios y recursos necesarios?, con 62,8% y ¿La gestión escolar tiene respaldo tecnológico y de software?, con 63%, concluyendo que Sí se observa el Liderazgo en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, en el 2016.

Tabla N°50: Observación de la Política institucional en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca en el 2016

2.	Política institucional	Valoración				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Todos los actores educativos de la Institución se involucran en la planificación y gestión escolar?	412	90,2	45	9,8	457
2	¿La Institución incorpora metodologías pedagógicas que coadyuvan a mejorar el trabajo colaborativo?	382	83,6	75	16,4	457
3	¿Al interior de la Institución se realiza el diagnóstico situacional de la gestión escolar?	395	86,4	62	13,6	457
4	¿Existe gran cooperación entre todos los actores educativos de la institución?	391	85,6	66	14,4	457
5	¿El equipo directivo elabora una propuesta de cómo mejorar la gestión escolar?	390	85,3	67	14,7	457
6	¿Se identifican las características del alumnado: inmigrante, nivel socioeconómico, cultural,	323	70,7	134	29,3	457

	dificultades de aprendizaje?					
7	¿Todas las unidades didácticas y sesiones son revisadas y se proponen mejoras cuando es necesario?	381	83,4	76	16,6	457
8	¿Se promueve las relaciones positivas, la confianza y respeto entre los miembros de la comunidad educativa?	384	84	73	16,0	457
9	¿Se promueve el diálogo, la ayuda mutua, la negociación e interdependencia positiva en los comités de aula con el equipo directivo?	385	84,2	72	15,8	457
	Total (□)	381	83,4	76	16,6	457

Fuente: elaboración propia

En la Tabla N°50 se observa la Planificación y estrategia en la convivencia escolar presente en la I.E.I. N° 015, *Santa Teresita*, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457 (100%) de los actores educativos encuestados, 381, que representa el 83,4%, manifestaron que Sí se observa la Política y estrategia en la gestión escolar, destacando con 90,2% el indicador: ¿Todos los actores educativos de la Institución se involucran en la planificación y gestión escolar?, y para 76 encuestados, el 16,6%, señalaron que No se observa la Política y estrategia en la gestión escolar. El indicador con menor porcentaje es: ¿Se identifican las características del alumnado: inmigrante, nivel socioeconómico, cultural, dificultades de aprendizaje?, con 70,7%. Se concluye que Sí se observa la Política y estrategia en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, en el 2016.

Tabla N°51: Observación del criterio Gestión del personal institucional en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca en el 2016

3	Gestión del personal institucional	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿La Institución cuenta con un Plan de comunicación horizontal conocido por el personal?	366	80,1	91	19,9	457
2	¿Se promueve y apoya permanente el trabajo en equipo	403	88,2	54	11,8	457

	y colaborativo?					
3	¿La directora trata en lo posible de facilitar ambientes adecuados limpios y seguros para el trabajo de sus docentes y del personal administrativo?	423	92,6	34	7,4	457
4	¿Existe alguna política de reconocimiento al personal por el logro de objetivos institucionales o por sus aportes a la mejora del servicio educativo?	380	83,2	77	16,8	457
5	¿Se capacita al personal en gestión escolar?	403	88,2	54	11,8	457
6	¿Se empodera al personal para el manejo del PEI, PAT?	388	84,9	69	15,1	457
7	¿Se capacita al personal en planificación, organización y programación de las actividades institucionales?	412	90,2	45	9,8	457
	Total (□)	396,4	86,7	60,6	13,3	457

Fuente: elaboración propia

En la Tabla N°51 se observa la Gestión del personal en la gestión escolar presente en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457, que representa el 100% de los actores educativos, 396, es decir el 86,7%, indicaron que Sí se observa la Gestión de personal en la gestión escolar. Se destaca el indicador: ¿La directora trata en lo posible de facilitar ambientes adecuados limpios y seguros para el trabajo de sus docentes y del personal administrativo?, con 92,6% y el indicador: ¿Se capacita al personal en planificación, organización y programación de las actividades institucionales?, con 90,2%, y para 67 de los encuestados, que representa el 14,7%, señalaron que No se evidencia una gestión de Personal en la gestión escolar. El indicador con menor porcentaje es ¿La Institución cuenta con un Plan de comunicación horizontal conocido por el personal?, con 80,1%.

Tabla N°52: Observación de las Alianzas institucionales y Manejo de recursos en la en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca en el 2016

4.	Alianzas institucionales y manejo de recursos	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Los ambientes de psicomotricidad son empleados por el desarrollo de los niños y niñas?	407	89,1	50	10,9	457

2	¿Las alianzas estratégicas apoyan en el desarrollo del quehacer educativo al interior de la Institución?	433	94,7	24	5,3	457
3	¿Los recursos económicos son empleados en atender las prioridades institucionales?	400	87,5	57	12,5	457
4	¿El material está organizado, clasificado y accesible para las docentes?	410	89,7	47	10,3	457
5	¿Se impulsa el intercambio de experiencias entre instituciones educativas?	312	68,3	145	31,7	457
6	¿Se elaboran materiales propios acordes al contexto y realidad?	343	75,1	114	24,9	457
7	¿Se elabora y facilita recursos para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje?	408	89,3	49	10,7	457
8	¿Existe un número adecuado de alumnos/as por aula?	379	82,9	78	17,1	457
	Total (□)	382,3	83,6	74,7	16,4	457

Fuente: elaboración propia

En la Tabla N°52 se observa los Recursos en la Convivencia Escolar presentes en el I.E.I. N° 015, *Santa Teresita*, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457 que representa el 100% de los actores educativos encuestados, 382,3, que representa el 83,6%, precisaron que Sí se observa que hay alianzas y recursos en la gestión escolar, destacando con 94,7% el indicador: ¿Las alianzas estratégicas apoyan en el desarrollo del quehacer educativo al interior de la Institución?, mientras que para 74,7 que representan el 16,4% de los encuestados, señalaron que no se observa las alianzas ni los recursos en la gestión escolar. El indicador con bajo porcentaje es que tiene que ver con el impulso el intercambio de experiencias entre instituciones educativas, con 68,3%.

Tabla N°53: Observación de los Procesos institucionales en la en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca en el 2016

5.	Procesos institucionales	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Se establecen acuerdos claros frente a los procesos planteados?	322	70,5	135	29,5	457
2	¿Se hace seguimiento para evaluar el cumplimiento de	320	70	137	30,0	457

	los acuerdos frente a los procesos?					
3	¿Se ha capacitado previamente al personal para la implementación de mejoras en los procesos?	410	89,7	47	10,3	457
4	¿La Institución recoge las sugerencias del personal y de los usuarios para la mejora de los procesos?	418	91,5	39	8,5	457
5	¿Existe un sistema para recoger la satisfacción de los usuarios frente a la implementación de los procesos?	412	90,2	45	9,8	457
6	¿Hay espacios donde se plantean los posibles cambios de los procesos institucionales existentes para la mejora de la gestión escolar?	412	90,2	45	9,8	457
7	¿Se establecen indicadores y objetivos en la ejecución de los procesos en relación con la satisfacción de los alumnos y padres de familia?	367	80,3	90	19,7	457
8	¿Se fomenta la participación de los padres y madres de familia en diversas actividades institucionales para el desarrollo de los procesos previstos?	356	77,9	101	22,1	457
	Total (□)	377,1	79,1	95,5	20,9	457,0

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°53 se observa los Procesos en la gestión escolar presentes en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457, que representan el 100% de los actores educativos encuestados, 377,1, el 79,1%, manifestaron que Sí se observa los Procesos en la gestión escolar, destacando el indicador: ¿La Institución recoge las sugerencias del personal y de los usuarios para la mejora de los procesos?, con 91,5%. Le siguen los indicadores: ¿Existe un sistema para recoger la satisfacción de los usuarios frente a la implementación de los procesos? y ¿Hay espacios dónde se plantean los posibles cambios en los procesos institucionales existentes para la mejora de la gestión escolar?, ambos con 90,2%. Mientras que 95,5 encuestados, 20,9%, señalaron que No se observa los Procesos en la gestión escolar. El indicador con más bajo porcentaje es: ¿Se hace seguimiento para evaluar el cumplimiento de los acuerdos frente a los procesos?, con 70%.

Tabla N°54: Observación de la Satisfacción de padres y madres de familia y de los usuarios en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca en el 2016

6.	Resultados en los padres, madres de familia y usuarios de los servicios	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Existe satisfacción por actividades desarrolladas por la Institución para mejorar la organización?	374	81,8	83	18,2	457
2	¿Existe satisfacción por la participación de los padres y madres de familia por participar en el PAT?	372	81,4	85	18,6	457
3	¿Existe satisfacción por los resultados obtenidos en el PAT?	323	70,7	134	29,3	457
4	¿Existe satisfacción por el clima institucional y las relaciones al interior de la Institución?	418	91,5	39	8,5	457
5	¿Existe satisfacción por las actividades realizadas para mejorar la relación entre los padres y madres de familia y el equipo directivo?	410	89,7	47	10,3	457
6	¿Los padres y madres de familia conocen del PAT - PEI	332	72,6	125	27,4	457
7	¿Existe satisfacción por las actividades que buscan la integración y la participación de los niños y niñas?	409	89,5	48	10,5	457
8	¿Existe identificación de las familias con el PAT y el PEI?	322	70,5	135	29,5	457
	Total (□)	368,3	80,6	88,7	19,4	457,0

Fuente: elaboración propia

En el Tabla N°54 se observa la Satisfacción de los usuarios de la Institución Educativa en la Gestión Escolar presente en la I.E.I. N° 015, *Santa Teresita*, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457, que representa el 100% de los actores educativos, 368,3, es decir el 80,6%, mencionaron que Sí se observa el Liderazgo en la gestión escolar, donde se destaca el indicador: ¿Existe satisfacción por el clima institucional y las relaciones al interior de la Institución?, con 91,5%. Mientras que para 88,7 de encuestados, el 19,4%, indicaron que No se observa si existe satisfacción de los usuarios de la Institución Educativa en la gestión escolar. El indicador con el porcentaje más bajo es ¿Existe identificación de las familias con el PAT y el PEI?, con 70,5%.

Tabla N°55: Observación de la Satisfacción del personal institucional en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca en el 2016

7	Resultados en el personal institucional	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Existe satisfacción por las actividades desarrolladas para mejorar la gestión institucional?	378	82,7	79	17,29	457
2	¿Existe satisfacción por la participación en las actividades de formación y desarrollo profesional de las docentes?	311	68,1	146	31,95	457
3	¿Existe satisfacción por las relaciones interpersonales de los padres y madres de familia?	413	90,4	44	9,628	457
4	¿Existe satisfacción por el cumplimiento de los compromisos asumidos en la gestión?	417	91,2	40	8,753	457
5	¿Existe identificación con los documentos de gestión PEI, PAT?	299	65,4	158	34,57	457
6	¿Existe satisfacción por el tipo de liderazgo que se ejerce al interior de la Institución?	389	85,1	68	14,88	457
7	¿Existe satisfacción por la participación en la toma de decisiones institucionales?	379	82,9	78	17,07	457
8	¿Conoce el personal el PEI y PAT y otros documentos de gestión?	412	90,2	45	9,847	457
9	¿Existe satisfacción por los recursos disponibles en la Institución para desarrollar las funciones referidas al PEI y PAT?	432	94,5	25	5,47	457
10	¿Cuál es el grado de satisfacción por la atención brindada a los reclamos o quejas?	413	90,4	44	9,628	457
	Total (□)	384,3	84,1	72,7	15,9	457,0

Fuente: Elaboración propia.

En el Tabla N°55 se observa la Satisfacción del personal en la convivencia escolar presente en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457, que representa el 100% de los actores educativos encuestados, 384,3, es decir, el 84,1%, señalaron que Sí se observa satisfacción del personal en la gestión escolar, destacando el indicador: ¿Existe satisfacción por los recursos disponibles en la Institución para desarrollar las funciones referidas al PEI y PAT?, con 94,5%. Mientras tanto, para 72,7, el 15,9% indicaron que No se observa satisfacción del personal en la gestión escolar. El indicador con el porcentaje más bajo es ¿Existe identificación con los documentos de gestión PEI, PAT?, con 65,4 %.

Tabla N°56: Observación del Impacto en la comunidad en la gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca

8	Resultados en la comunidad	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	¿Se comparan los índices de percepción social de la Institución con otras instituciones del mismo nivel?	323	70,7	134	29,3	457
2	¿Existe satisfacción por los programas y actividades del PEI, PAT que implican al entorno (escuelas de padres, actividades extracurriculares, etc.)?	402	88	55	12,0	457
3	¿Existe satisfacción respecto a las actividades conjuntas con otras instituciones educativas?	418	91,5	39	8,5	457
4	¿Existe satisfacción por las campañas de información y sensibilización realizadas con la comunidad?	399	87,3	58	12,7	457
5	¿Existe satisfacción por las facilidades brindadas para usar las instalaciones de la Institución para fines sociales y culturales de la comunidad?	303	66,3	154	33,7	457
6	¿Existe satisfacción respecto al comportamiento de los alumnos en el exterior?	433	94,7	24	5,3	457
	Total (□)	379,7	83,1	77,3	16,9	457,0

Fuente: elaboración propia

En el Tabla N°56 se observa el Impacto en la comunidad en la gestión escolar presente en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

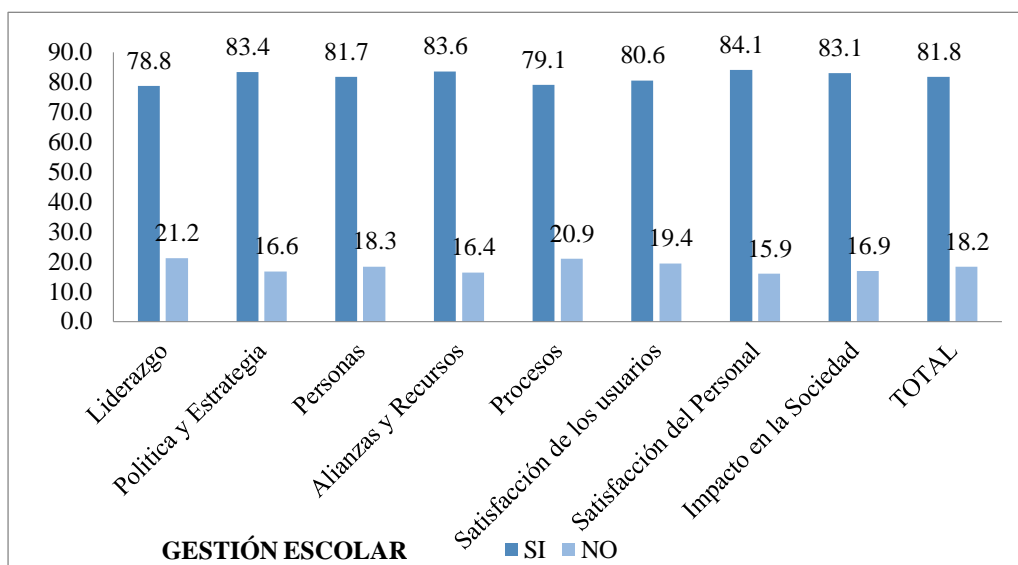
Del promedio (□) de 457, que representa el 100% de los actores educativos encuestados, 379,7, el 83.1%, mencionaron que Sí se observa el Impacto en la comunidad de la gestión escolar, destacando el indicador: ¿Existe satisfacción respecto al comportamiento de los alumnos en el exterior?, con 94,7%. Mientras que para 77,3, el 16,9%, precisaron que no se observa el impacto en la comunidad de la gestión escolar. El indicador con más bajo porcentaje es: ¿Existe satisfacción por las facilidades brindadas para usar las instalaciones de la Institución para fines sociales y culturales de la comunidad?, que presenta el 66,3%.

Tabla N°57: Gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca

N°	Gestión escolar	Índice				
		Sí	%	No	%	Total
1	Liderazgo institucional.	360	78,8	97	21,2	457
2	Política institucional.	381	83,4	76	16,6	457
3	Gestión del personal institucional.	373,4	81,7	83,6	18,3	457
4	Alianzas institucionales y manejo de recursos.	382,3	83,6	74,7	16,4	457
5	Procesos institucionales.	377,1	79,1	95,5	20,9	457
6	Satisfacción de los padres, madres de familia y usuarios del servicio.	368,3	80,6	88,7	19,4	457
7	Satisfacción del personal institucional.	384,3	84,1	72,7	15,9	457
8	Impacto en la comunidad.	379,7	83,1	77,3	16,9	457
	Total (□)	375,8	81,8	83,2	18,2	457

Fuente: elaboración propia

GráficoN°13: Gestión escolar en la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca



Fuente: elaboración propia

En el Tabla N° 57 y Gráfico N° 13 se observa la Gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, y es el siguiente:

Del promedio (□) de 457(100%) de actores educativos, 375,8, el 81,8%, indicaron que Sí se aplica una gestión escolar adecuada en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, destacando los criterios de Alianzas y recursos, con 83,6%, y el criterio de Política y estrategia, con 83,4%. Asimismo, 83,2 (18,2%) de los encuestados manifestaron que No visualizan una buena gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca. Los criterios con relativamente bajos porcentajes son el liderazgo, con 78,8% y los procesos, con 79,1%. Se puede señalar que Sí hay una buena Gestión escolar de acuerdo al Modelo o Enfoque EFQM en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, en el 2016.

Esto ha permitido que los objetivos específicos logren los resultados siguientes:

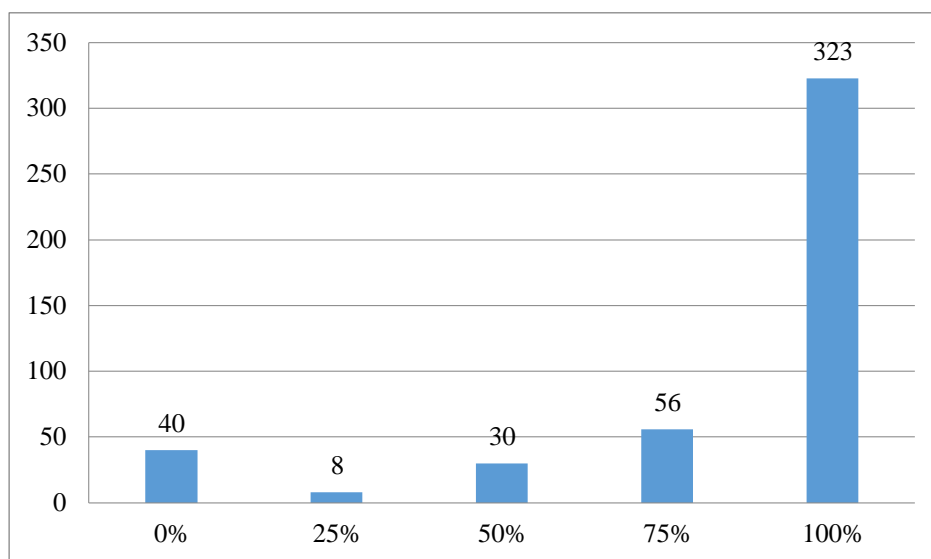
- Describir cómo se han planificado y organizado las diferentes actividades al interior de la I.E.I. N° 015 vinculadas a la gestión escolar.
- Detallar cómo se ha gestionado la I. E. I. empleando el enfoque EFQM.
- Y de esta manera se pudo determinar que en la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, se emplea el modelo EFQM en 2016.

Tabla N°58: Cuadro REDER del Modelo gestión escolar en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca durante en el 2016

Niveles de atributos y subatributos	Frecuencia	%
0%	40	9
25%	8	2
50%	30	7
75%	56	12
100%	323	71
Total	457	100

Fuente: Elaboración propia.

GráficoN°14: Niveles de gestión escolar



Fuente: elaboración propia

En la Tabla N°59 se observa los resultados de la Matriz REDER respecto a la Gestión escolar en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, y es el siguiente:

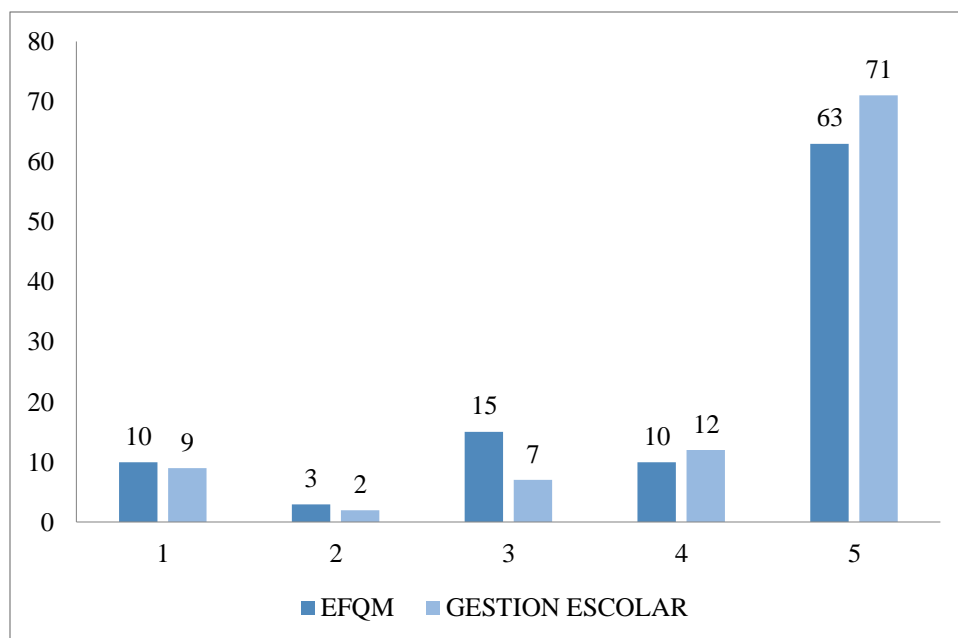
Para 323, es decir el 71% de los encuestados, la Institución presenta 100% en los niveles de la Gestión escolar. Para 56 (12%) de los encuestados, la Institución cumple con 75% de los niveles. Para 30 (7%), la Institución presenta el 50% de los atributos, es decir que para el 89% de los encuestados en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita, se puede observar entre 50 y 100% de los niveles de la Gestión escolar.

Tabla N°59: Cuadro comparativo Modelo EFQM y Gestión escolar

Niveles de atributos y subatributos	EFQM		Gestión escolar	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0%	45	10	40	9
25%	13	3	8	2
50%	67	15	30	7
75%	45	10	56	12
100%	287	63	323	71
Total	457	100	457	100

Fuente: elaboración propia

GráficoN°15: Comparativo Modelo EFQM y Gestión escolar en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita



Fuente: elaboración propia

En la Tabla N° 57, se puede apreciar la información comparativa entre los resultados obtenidos al evaluar el Modelo EFQM y la Gestión escolar en la I.E.I. N° 015, Santa Teresita. Entre los resultados obtenidos, tenemos que entre el 50 y 100% de los niveles, el Modelo EFQM tiene 87 % y en la Gestión escolar 89%. Lo cual afirma que la Gestión escolar desarrollada en la Institución está vinculada al Modelo EFQM.

4.3 Contrastación de hipótesis. Chi cuadrada de Pearson

4.3.1 Supuestos para la Prueba de hipótesis

Para la prueba de normalidad se plantea las siguientes hipótesis:

- **Hi:** La aplicación del enfoque EFQM se relaciona con la gestión escolar en el logro de aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, durante el año 2016.

- **Ho:** La aplicación del enfoque EFQM no se relaciona con la gestión escolar en el logro de aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, durante el año 2016.
- **Regla de decisión**
 - Sig. > 0.05: No se rechaza la hipótesis nula.
 - Sig. < 0.05: Se rechaza la hipótesis nula.

4.3.2 Aplicación de Prueba de hipótesis

Se considera los siguientes pasos:

a) Formulación de la Hipótesis estadística

Ho: La hipótesis nula es aquella que nos dice que no existe relación significativa entre los grupos.

Hi: La hipótesis alternativa es aquella que nos dice que existe relación significativa entre los grupos.

b) Determinación del margen de error:

Para $\alpha < 0,05$ (nivel de significación 95 %)

c) Aplicación de la Fórmula: Chi cuadrado de Pearson

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \text{ con } k - 1 \text{ grados de libertad.}$$

Dónde:

- Consiste en n pruebas idénticas e independientes.
- Para cada prueba, hay un número k de resultados posibles.
- Cada uno de los k posibles resultados tiene una probabilidad de ocurrencia p_i asociada ($p_1 + p_2 + \dots + p_k = 1$), la cual permanece constante durante el desarrollo del experimento.

- El experimento dará lugar a un conjunto de frecuencias observadas (O_1, O_2, \dots, O_k) para cada resultado. Obviamente, $O_1 + O_2 + \dots + O_k = n$.
- $E_i = n * p_i \quad i = 1, \dots, k$

Tabla N°60: Tabla de contingencia de relación del Modelo EFQM y la Gestión escolar en la Institución Educativa 015, Santa Teresita, de Cajamarca, durante el año 2016

Modelo EFQM		Gestión escolar					Total
		Nivel 0%	Nivel 100%	Nivel 25%	Nivel 50%	Nivel 75%	
NIVEL 0%	Recuento	40	0	5	0	0	45
	Recuento esperado	3,9	31,8	,8	3,0	5,5	45,0
NIVEL 100 %	Recuento	0	287	0	0	0	287
	Recuento esperado	25,1	202,8	5,0	18,8	35,2	287,0
NIVEL 25%	Recuento	0	0	3	10	0	13
	Recuento esperado	1,1	9,2	,2	,9	1,6	13,0
NIVEL 50%	Recuento	0	0	0	20	47	67
	Recuento esperado	5,9	47,4	1,2	4,4	8,2	67,0
NIVEL 75%	Recuento	0	36	0	0	9	45
	Recuento esperado	3,9	31,8	,8	3,0	5,5	45,0
Total	Recuento	40	323	8	30	56	457
	Recuento esperado	40,0	323,0	8,0	30,0	56,0	457,0

Fuente: elaboración propia

Tabla N°61: Pruebas de Chi- cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	959,193 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	710,143	16	,000
N° de casos válidos	457		
^a . 12 casillas (48,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,23.			

Fuente: elaboración propia

Tabla N°62: Medidas simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,823	,000
N de casos válidos		457	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla N° 61 se aprecia el valor de Chicuadrado 959,193,y en la Tabla N° 30, el coeficiente de contingencia es de 0,823,indicando un nivel de asociación de las variables de alta significancia. De igual modo en la Tabla N° 29 el valor de $\alpha= 0,000$ es menor que el nivel de 0,05 esperado entre la variable enfoque EFQM y la Gestión escolar, con lo cual se establece una correlación significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis dado que el enfoque EFQM y la Gestión escolar se relacionan significativamente en la Institución Educativa N° 015,*Santa Teresita*, de Cajamarca, durante el año 2016.

Decisión: El valor de 0.000 es menor que 0.05, que se muestra en la Tabla N° 29, lo cual significa una asociación entre las variables y el coeficiente de contingencias de la Tabla N° 30, de 0,823,indicando un grado de relación alto. Se rechaza la H_0 y se acepta la H_i . Es decir, el enfoque EFQM está asociado con la Gestión escolar en la Institución Educativa N° 015,*Santa Teresita*, de Cajamarca, durante el año 2016.

CAPÍTULO V: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Al analizar el Modelo EFQM en la Institución Educativa I.E.I. N° 015, *Santa Teresita*, en el 2016, podemos indicar que es un modelo que se puede aplicar a cualquier tipo de organización que busca trabajar en un marco de gestión de la calidad. Un aspecto clave del Modelo EFQM es la priorización del proceso de autoevaluación, como un aspecto importante para la mejora institucional. Por lo indicado y de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en la Institución respecto al Modelo EFQM, es aplicado en 63%, si consideramos lo que dice Martínez, C y Riopérez, N. (2005). El Modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 8, 35 – 65, quienes analizan los marcos de aplicación del Modelo EFQM, así como su uso en el contexto educativo. Ellos señalan que independientemente del sector, rubro o tipo de organización, es fundamental que las instituciones deban implantar modelos de gestión acordes a su contexto y realidad. En este sentido, el Modelo EFQM que busca la excelencia, se constituye en una herramienta básica que contribuye en las instituciones a realizar evaluaciones periódicas, en busca de la mejora continua, permitiéndoles identificar sus debilidades y potenciar sus fortalezas, tratando de llegar a solucionar parte de su problemática o de minimizarla.

Al realizar el análisis de la Gestión en la Institución Educativa I. E. I. N° 015, *Santa Teresita*, en el 2016, se debe indicar que la gestión es reconocida por el 71%, resultado mayor que el del Modelo EFQM, por lo que se puede destacar que la Gestión escolar se podría decir que de alguna manera es determinante en el quehacer educativo, pues determina el camino a seguir hacia el logro de los aprendizajes esperados.

Se debe recordar lo que el artículo 66 de la Ley N° 28044, *Ley General de Educación* (MINEDU, 2003), dice lo siguiente: “La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y la principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada.

Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión” junto con el PAT que va operativizando el quehacer educativo y dónde se ejecutan las actividades previstas en el PEI.

Cuando hablamos de autonomía escolar, se requiere de nuevas formas de articulación e integración entre los actores educativos, donde primen canales de información eficientes, oportunas y pertinentes, buscando que la comunidad educativa en general pueda tener algún tipo de injerencia en la toma de decisiones institucionales, tratando en general que las decisiones a tomar sean consensuadas hacia la mejora del servicio educativo y de calidad, para lo cual es necesario adecuar o adaptar el modelo de gestión escolar acorde a las necesidades y demandas de los estudiantes, considerando sus fortalezas y debilidades. Por ende, es fundamental desarrollar al interior de la Institución una gestión participativa que involucre a toda la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación (2014) en su fascículo Gestión escolar centrada en los aprendizajes. Lima Perú, p. 79, señala que: En la actualidad, la gestión de las escuelas tiene como eje principal lo administrativo. Sin embargo, ello no responde a su propósito fundamental: generar condiciones para el logro de los aprendizajes. Frente a esta realidad, se requiere transitar hacia una gestión con liderazgo pedagógico, que implique una labor «transformadora» en la I. E.

Por ellos, desde el año 2014, las instituciones educativas vienen organizando sus acciones sobre la base de ocho compromisos de gestión. En la actualidad, es decir para el 2017, el MINEDU ha establecido cinco compromisos:

- Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I. E.
- Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la I. E.
- Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la I. E.
- Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I. E.
- Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la I. E.

Cada uno de estos compromisos tiene objetivos a nivel de Institución Educativa, junto a un conjunto de indicadores que permitirá evaluar los avances y logros en cada compromiso, con su respectiva fuente de verificación. Estos compromisos planteados constituyen agentes motivadores y movilizadores para lograr el cambio institucional desde el interior de la escuela.

5.2. Conclusiones

- a) Los resultados han permitido evaluar, desde una mirada externa, como está organizada, cómo funciona y se desarrollan los diversos procesos del Plan de mejora continua en la Institución Educativa I. E. I. N° 015, *Santa Teresita*, en Cajamarca, y cuyo puntaje final en función del Modelo EFQM arroja lo siguiente:
- En el criterio de Liderazgo, la Institución Educativa obtuvo 85,5%.
 - En el criterio de Política y estrategia, la Institución Educativa obtuvo 76,9%.
 - En el criterio de Personas, la Institución Educativa obtuvo 81.7%.
 - En el criterio Alianzas y recursos, la Institución Educativa obtuvo 76.2%.
 - En el criterio Procesos, la Institución Educativa obtuvo 68.7%.
 - En el criterio Resultados en los clientes, la Institución Educativa obtuvo 77,5%.
 - En el criterio Resultados en las personas, la Institución Educativa obtuvo 80.2%.
 - En el criterio Resultados en la sociedad, la Institución Educativa obtuvo 76.9%.
- b) Según la conclusión anterior, el puntaje promedio total alcanzado por la Institución Educativa Inicial N° 015, *Santa Teresita*, de Cajamarca, durante el año 2016, fue de 78%, lo cual significa que la aplicación del Modelo EFQM, que hace dicha Institución, reviste efectos positivos en la educación y en los diferentes actores del proceso. Mediante la investigación se han encontrado hallazgos que muestran tendencias positivas de un rendimiento significativo en los educandos y de satisfacción de los padres de familia y la sociedad. Asimismo, los resultados obtenidos, permiten destacar que muchos de los objetivos fueron logrados con la participación activa de todo el personal docente y administrativo.

- c) En los resultados obtenidos, se puede observar que el liderazgo es reconocido por el 85.5%, como una de las fortalezas de la Institución.
- d) De los resultados, que también constituyen otra fortaleza, el rol del personal es reconocido por el 81.7%.
- e) En lo referente a la gestión escolar, los resultados obtenidos en seis de los ocho criterios evaluados supera el 80% de aceptación, teniendo como promedio 81.8%, lo cual es un indicativo de que la gestión escolar va por buen camino
- f) El factor clave para la mejora de la prestación del servicio educativo en la Institución Educativa N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, es el criterio agente el liderazgo, que en el Modelo EFQM supera el 85% y en la Gestión escolar llega al 78,8%.
- g) Otro factor clave, es el criterio personas (referido al personal), que en el Modelo EFQM supera el 81% y en la Gestión escolar llega al 81%, debiendo señalar que el personal de la Institución es el que impulsa las mejoras en el servicio educativo a efectos de que los niños y las niñas de la Institución logren los aprendizajes esperados.
- h) En la evaluación efectuada se ha comprobado que el Modelo EFQM constituye una herramienta clave para desarrollar procesos de autoevaluación al interior de instituciones educativas, porque en el modelo se encuentran todos los agentes o criterios necesarios para la innovación educativa y la toma de decisiones en determinados momentos, considerando las fortalezas y potencialidades que puedan contribuir a minimizar las debilidades existentes en las instituciones y la formulación de planes de mejora del servicio educativo.

5.3. Recomendaciones

Después de presentar las conclusiones a las que hemos llegado en este trabajo de investigación, planteamos las siguientes recomendaciones:

- a) Un aspecto importante que el Ministerio de Educación trata de movilizar al interior de las instituciones públicas, es el cambio de cómo se debe gestionar una escuela pública moderna, para lo cual es fundamental capacitar a los docentes de dichas instituciones en el nuevo tipo de escuela que se quiere desarrollar, con la finalidad de contribuir en la gestión escolar verdaderamente centrada en los aprendizajes de los estudiantes y no solo movilizar a la comunidad educativa para las evaluaciones ECE. Se debe plantear objetivos mayores a mediano y largo plazo y que deben orientar el trabajo institucional en las escuelas.
- b) Las instituciones educativas deberían estar orientadas a la formación integral del educando y no solo a la preparación o mecanización de los alumnos para que puedan rendir una determinada prueba o exigencia del padre o madre de familia.
- c) Las instituciones educativas estatales deberían replantear el modelo de gestión que plantea el MINEDU y determinar si puede ser desarrollada por su comunidad educativa o pueden plantear trabajar o desarrollar otro modelo como el EFQM, como una forma de involucrar a toda la comunidad educativa en mejorar el servicio educativo que brindan, ya que tienen cierta autonomía que puede ayudarlos a desarrollar un mejor trabajo institucional sin injerencias o cambios permanentes en las propuestas de gestión que hace llegar el MINEDU.
- d) Algo que se debería trabajar más en la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, tiene que ver con la política y la estrategia, quizás porque la comunidad educativa asocia el tema de política y estrategia con temas políticos, por lo que se debe realizar talleres para aclarar a qué aspectos se refiere este criterio.
- e) El Ministerio de Educación, a través de sus órganos intermedios, debe reconocer el trabajo que se viene haciendo en la Institución Educativa Inicial N° 015, Santa Teresita, de Cajamarca, con una Resolución Directoral que la reconozca como Institución Modelo para el nivel Inicial, lo que motivará más al personal.
- f) El Ministerio de Educación, acorde con lo planteado en el Proyecto Educativo Nacional, pretende que las instituciones educativas sean realmente autónomas, pero no

les da la libertad para que puedan determinar qué modelo de gestión escolar se ajusta a su realidad y contexto, tratando de imponer un solo modelo para todas las instituciones educativas, lo cual genera malestar al interior de las propias instituciones que sienten que el MINEDU les impone un modelo ajeno a su realidad y que no ha sido consensuado por los actores educativos pertinentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, volumen 9, número 2 (julio-diciembre), pp 34-52. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>
- Bolivar A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. (2009) Volumen7, Número 1. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55170101.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- CNE. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*.
- Congreso de la República. (2003). *Ley General de Educación N° 28044*.
- Conde S. (2013). *Estudio de la gestión de la convivencia escolar en centros de Educación Secundaria de Andalucía: una propuesta de evaluación basada en el Modelo EFQM*. Huelva –España. Recuperado de [http://www.observatorioperu.com/2015/Octubre/web-%20Estudio de la gestión de la convivencia.pdf](http://www.observatorioperu.com/2015/Octubre/web-%20Estudio%20de%20la%20gestion%20de%20la%20convivencia.pdf)
- Cuba, S. (2015). *La Chakana del modelo de escuela. Notas para una metodología de construcción participativa*. Lima: ILLA. Soluciones Educativas.
- Del Rosario G. Flores K. (2015). *Desarrollo de una propuesta de un modelo de éxito en la gestión de la calidad para las pymes del Sector textil – materia prima en lima, basado en la consolidación y mejora de las buenas prácticas Ingenieriles de las medianas empresas y el enfoque de gestión por procesos*. Lima – Perú. Recuperado de repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/607407/1/Cybertesis.pdf.
- Deval, J. (2013). La escuela para el siglo XXI. *Sinéctica*, 40 (enero – junio). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99827467002>

- EFQM.2000.www.efqm.org. [Online] Fundación Europea para la gestión de la calidad, 2000. [Cited: Julio 19, 2012.]
- Fernández, L. (2014). *Evaluación de los agentes facilitadores para la mejora de la calidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Nacional Agraria La Molina.*
- Florez Petour, Teresa (s/ref). *La importancia de planificar.* Recuperado de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=78296>.
- FONDEP, Minedu y Derrama Magisterial. (2011). *Las Escuelas Públicas del Perú Sembrando Innovación Educativa.* Lima, Perú: Ruta Pedagógica Editora SAC.
- Illescas Correa, S. (2013). *Evaluación del modelo de gestión del proyecto emblemático nacional “unidades educativas del milenio” y su impacto de la política pública Educativa. Caso Ecuador-Cotopaxi del 2008 al 2012.* Recuperado de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3677/1/TESIS-SANTIAGO%20ILLESCAS.pdf>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.* Santiago de Chile, Chile: fundación Chile.
- Mastache, A. (2012). *Implantación del Modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias.* Oviedo – España. Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/5601/6/TFM_Alexia%20Mastache%20Mendez.pdf
- Méndez, P. (2012). *Autoevaluación de la calidad de gestión en una institución educativa de Ventanilla – Callao.* Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1180/1/2012_M%C3%A9ndez_Autoevaluaci%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla-Callao.pdf
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del buen desempeño docente.* Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Marco del buen desempeño del directivo.* Perú.

- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Compromisos de Gestión Escolar. Manual de Gestión escolar*. Lima.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). Texto del Módulo 1: *Dirección Escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). Texto del Módulo 2: *Planificación escolar. La toma de decisiones informadas*. Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional*. Documento de trabajo. Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*. Documento de trabajo. Lima.
- Ministerio de Educación. (2017). Texto del Módulo 3: *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Perú.
- Moreno Alego, Julian L. (2007). *Cuaderno de gestión 2 “Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia”*. España: Fundación Luis Vives.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo-TERCE. Resumen Ejecutivo*. Santiago de Chile; Unesco-Llece. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002439/243979s.pdf>
- Poder Ejecutivo. (2012). Decreto Supremo, aprueba el Reglamento de la Ley General de Educación N° 28044. D.S.011-2012-ED.
- Poder Ejecutivo. (2013). Decreto Supremo, aprueba el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial. D.S.004-2013-ED.
- Salazar V. (2015). *Modelo EFQM (Modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management) de calidad, orientado a mejorar la gestión educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1. Loja – Ecuador*. Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/13623/1/Salazar_Pinchao_Victor_Hugo.pdf

- Salvatierra, A. (2015). *Modelo de evaluación institucional, basado en el modelo de excelencia EFQM para valorar la calidad de la gestión en la institución educativa N° 80313 “Victor Raúl Haya de la Torre” de Huayobamba – Otuzo - Trujillo*. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4496/TESIS%20MAESTRIA%20-%20ROLANDO%20SALVATIERRA%20MORENO.pdf?sequence=1>
- Suárez E. 2017. *Análisis estructural del Modelo EFQM de excelencia: el Papel mediador de la gestión Por procesos y la planificación Estratégica*. Sevilla – España. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/64405/Tesis%20Doctoral.pdf?sequence=1>
- Unesco. (2011). *Manual de gestión para directivos de instituciones educativas*. Lima, Perú: Lance Grafico SAC.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. En *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3, 303-322. Recuperado de: http://rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf
- Vidal E. (2012). *La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas: Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia*. La Coruña – España. Recuperado de http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/12406/VidalV%E1zquez_Estrella_TD_2014.pdf?sequence=4

ANEXOS

Anexo N°1: Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cómo ha influenciado la aplicación del enfoque EFQM en la mejora de la gestión escolar para el logro de los aprendizajes?	Determinar la influencia del enfoque EFQM en la mejora de la gestión escolar en la IEI N° 015 Santa teresita.	La gestión escolar es deficiente y esta situación influye en los logros de aprendizaje durante el año escolar 2016 en la institución educativa 015 Santa Teresita de Cajamarca.	<u>VARIABLE 1:</u> Enfoque EFQM <u>Dimensiones:</u> •Administración del recurso humano, Presupuesto institucional y Abastecimiento	1) Indicadores del liderazgo: 5 2) Indicadores de Personas: 4 3) Indicadores de las Alianzas y Recursos: 3	Tipo de investigación: Aplicada Nivel de investigación: Correlacional Diseño de investigación: Univariada POBLACIÓN Y MUESTRA <u>Población:</u> 469 estudiantes del nivel inicial, 3 directivos, 18 docentes. 6 administrativos, 12 auxiliares de educación, 469 padres y madres de familia. <u>Muestra probabilística:</u> 457 entre padres de familia, directivos, docentes, auxiliares y administrativos. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Encuesta: Cuestionario
Problemas específicos:	Objetivos específicos:	Hipótesis Específicas:	•Planificación y Ejecución Curricular •Logros de aprendizaje		
a) ¿Cómo se ha planificado y organizado las diversas acciones en la I.E.I N° 015 relacionadas a la gestión escolar?	a) Describir cómo se han planificado y organizado las diferentes actividades al interior de la I.E.I. N° 015 vinculadas a la gestión escolar	La gestión escolar que comprende la administración del recurso humano, el presupuesto institucional y el abastecimiento, en la I.E.I N° 015 Santa teresita, es eficiente			
b) ¿Cómo se gestiona la IE empleando el enfoque EFQM?	b) Detallar como se ha gestionado la IE empleando el enfoque EFQM	La gestión escolar que involucra comprende la planificación y ejecución curricular, al finalizar el año escolar 2016, no logra los aprendizajes esperados, por lo que se considera como eficiente	<u>VARIABLE 2</u> Gestión Escolar <u>Dimensiones:</u> •Institucional •Administrativa •Pedagógica •Comunitaria	1) Indicadores de la Política y Estrategia: 4 2) Indicadores de los Procesos: 5 1) Indicadores de los Resultados en los Usuarios (Clientes): 2. 2) Indicadores de los Resultados en las Personas: 2 3) Indicadores de los Resultados en la Sociedad: 2	
c) ¿Cómo han mejorado los resultados pedagógicos desde la aplicación del enfoque EFQM?	c) Señalar los logros de aprendizaje del año escolar 2016	Los logros de aprendizaje del año escolar 2016 en la institución educativa N° 015 Santa Teresita de Cajamarca han sido muy significativos, pese a que los mismos no determinan si el niño o la niña repita el nivel.			

Anexo N°2: Cuestionario de autoevaluación de la I. E. I. N° 015, Santa Teresita, con el Enfoque EFQM

Estimado, por favor marque uno de los casilleros según corresponda la respuesta que crea la correcta considerando para ello la matriz que se adjunta:

1.	Liderazgo institucional	Índice		Nivel				
		Sí	No	0%	25%	50%	75%	100%
1a	Los líderes pedagógicos plantean la misión, visión, valores y principios éticos con la participación de todos los miembros de la Institución Educativa y actúan como referentes institucionales.							
1	¿Se encuentran especificados en los documentos de gestión la misión, visión y valores de la Institución Educativa, buscando la mejora de los aprendizajes?							
2	¿Para la definición de los principios, se ha considerado las expectativas de los niños y niñas, de los padres y madres de familia, de los docentes, de los directivos, de los administrativos, de la comunidad en general?							
3	¿Los líderes pedagógicos determinan y desarrollan actividades para la implementación de la misión, visión y valores en la Institución Educativa?							
4	¿Los miembros de la comunidad de la Institución Educativa conocen los principios que rigen el quehacer de la propia Institución?							
5	¿Los líderes pedagógicos son referentes en el desarrollo de los valores y principios éticos dentro de la Institución Educativa?							
1b	Los líderes pedagógicos se involucran de manera personal en garantizar el desarrollo, implementación y mejora continua de la gestión escolar de la Institución Educativa.							
6	¿La gestión escolar de la Institución Educativa incluye indicadores de los procesos clave?							
7	¿Utilizan los resultados obtenidos para motivar al personal a la revisión de los enfoques y hacia la mejora continua?							
8	¿El personal se involucra en la mejora continua de la Institución Educativa?							
9	¿La gestión escolar, tiene un respaldo tecnológico y de software?							
10	¿Se revisa periódicamente la eficacia de la gestión escolar?							

1c	Los líderes pedagógicos interactúan con los padres y madre de familia, con otros directivos y docentes y representantes de la APAFA y de la sociedad civil.							
11	¿Los directivos se entrevistan con los padres y madres de familias, niños y niñas, con los docentes y con representantes de la sociedad civil para conocer sus necesidades e invitarlos a participar en los procesos de mejora de la Institución Educativa?							
12	¿Están relacionados con asociaciones u organizaciones u otras instituciones educativas que tienen una misión similar?							
13	¿El equipo directivo fomenta y facilita canales de comunicación sencillos y claros para dar a conocer informaciones, quejas, sugerencias, etc.?							
1d	Los líderes pedagógicos tratan de implantar una cultura de calidad entre los miembros de la comunidad educativa.							
14	¿Existen sistemas de comunicación ágiles y fluidos, reconocidos por los docentes, administrativos y padres y madres de familia?							
15	¿Se presta atención a las quejas y reclamos?							
16	¿Los valores y estrategias de la Institución Educativa son difundidos a todos los ámbitos?							
17	¿Se promueven, motivan y apoyan iniciativas de mejora en la Institución Educativa por parte de los docentes, padres y madres de familia?							
1e	Los líderes pedagógicos identifican, promueven e impulsan el cambio organizacional.							
18	¿El equipo directivo identifica y selecciona los cambios necesarios en la Institución Educativa y en sus relaciones externas?							
19	¿Emplean el aprendizaje para fomentar, apoyar o emprender nuevas actividades hacia la calidad educativa?							
20	¿Para lograr el cambio organizacional se disponen de los medios y recursos necesarios?							
21	¿Se evalúa y revisa la eficacia de los cambios propuestos y se comparten las lecciones aprendidas?							

En este cuadro complete la información requerida, siempre y cuando reconozca las fortalezas y puntos críticos (debilidades) del criterio Liderazgo institucional:

Fortalezas	Fuentes de verificación
Puntos críticos	Fuentes de verificación

2.	Política institucional	Índice		Nivel				
		Sí	No	0%	25%	50%	75%	100%
2a	La política institucional tiene en cuenta las demandas, necesidades y expectativas actuales y futuras de los interesados.							
1	¿Se han identificado las necesidades y expectativas de los niños y niñas, de los padres y madres de familias, mediante entrevistas, encuestas, etc.?							
2	¿Se han identificado las demandas y necesidades del personal administrativo periódicamente?							
3	¿Se analizan estrategias empleadas en otras instituciones educativas para ser replicadas en la Institución?							
2b	La política institucional tiene en cuenta la información recogida en los aplicativos PEI, PAT y otras fuentes.							
5	¿Se analizan las necesidades de los niños y niñas de las zonas de influencia como potenciales alumnos de la Institución?							
6	¿Se toman en cuenta los datos sociales, económicos y demográficos de las zonas aledañas a la Institución?							

	Educativa?							
7	¿Al plantear su política institucional, la Institución Educativa considera las demandas, el contexto social, la tecnología, las innovaciones curriculares y pedagógicas y la normatividad actual?							
8	¿Se realizan estudios para obtener información básica sobre las necesidades de los potenciales usuarios (niños y niñas)?							
9	¿Emplean los resultados de las evaluaciones para la consolidación de su misión, visión y valores institucionales para así adecuar su política institucional?							
10	¿Se tienen en cuenta indicadores de gestión como matrícula por año, deserción escolar, retiro, logros de aprendizajes, etc.?							
2c	La política institucional se ejecuta, evalúa y se renueva.							
11	¿Los directivos se entrevistan con los padres y madres de familias, niños y niñas, con los docentes y con representantes de la sociedad civil para conocer sus necesidades e invitarlos a participar en los procesos de mejora de la Institución Educativa?							
12	¿Están relacionados con asociaciones u organizaciones u otras instituciones educativas que tienen una misión similar?							
13	¿El equipo directivo fomenta y facilita canales de comunicación sencillos y claros para dar a conocer informaciones, quejas, sugerencias, etc.?							
2d	La política institucional se da a conocer empleando diversas herramientas.							

14	¿La Institución Educativa presenta un esquema de procesos básicos para la implementación de su misión institucional?							
15	¿La Institución tiene un Plan estratégico que detallan objetivos estratégicos, acciones a desarrollar, indicadores a evaluar, encargados y un calendario de actividades?							
16	¿Las estrategias y planes operativos propuestos han sido entendidos e interiorizados por la comunidad educativa y por los usuarios?							
17	¿Cuándo se actualiza el Proyecto Educativo Institucional, se analiza la pertinencia de realizar cambios o reajustes?							

En este cuadro complete la información requerida, siempre y cuando reconozca las fortalezas y puntos críticos (debilidades) del criterio Política institucional:

Fortalezas	Fuentes de verificación
Puntos críticos	Fuentes de verificación

3	Gestión del proceso institucional	Índice		Nivel				
		Sí	No	0%	25%	50%	75%	100%
3a	Manejo y fortalecimiento del recurso humano.							
1	¿La Institución Educativa cuenta con un Plan de fortalecimiento de capacidades alineado con el PEI?							
2	¿La gestión y la selección del personal guardan relación con la misión, visión y valores de la Institución Educativa?							

3	¿Se aplican encuestas de satisfacción del personal para recoger información y mejorar la gestión?							
4	¿Cuentan con un Plan de contratación en la que se detallan los perfiles requeridos y el proceso de contratación acorde a la política y la estrategia?							
3b	Identificación de necesidades de actualización y fortalecimiento de capacidades del personal de la institución.							
5	¿Existe un organigrama de la Institución Educativa bien definido y es conocido por la comunidad educativa?							
6	¿La Institución ha establecido algún Plan de capacitación para fortalecer las capacidades docentes y del personal administrativo buscando el crecimiento profesional? ¿Se evalúa la eficacia de dicho Plan?							
7	¿Se dispone de un Plan de la evaluación del desempeño docente para mejorar el servicio educativo en la Institución?							
8	¿Se identifican los objetivos personales que se encuentran alineados a los objetivos institucionales?							
3c	Involucramiento y delegación de responsabilidades entre los miembros de la Institución.							
9	¿Se estimula al personal de la Institución a ser autónomo y asumir nuevas responsabilidades?							
10	¿La Institución Educativa involucra a todo el personal en actividades buscando la mejora continua?							
11	¿Al interior de la Institución se promueve la creatividad, buscando mejorar las sesiones de aprendizaje?							
3d	Diálogo permanente entre todo el personal de la Institución.							
12	¿La Institución cuenta con un Plan de comunicación horizontal?							
13	¿Existe una buena coordinación y articulación en la Institución?							
14	¿Se promueve y apoya permanente el trabajo en equipo y colaborativo?							
3e	Reconocimiento y atención a las personas de la Institución.							

15	¿En la Institución se da plena libertad a las docentes para que desarrollen sus clases considerando su grupo de niños y niñas?							
16	¿La directora reconoce y valora el trabajo que desarrolla su personal? ¿Esto es reconocido por el personal?							
17	¿La directora trata en o posible de facilitar ambientes adecuados limpios y seguros para el trabajo de sus docentes y del personal administrativo?							
18	¿Existe alguna política de reconocimiento al personal por el logro de objetivos institucionales o por sus aportes a la mejora del servicio educativo?							

En este cuadro complete la información requerida, siempre y cuando reconozca las fortalezas y puntos críticos (debilidades) del criterio Gestión institucional:

Fortalezas	Fuentes de verificación
Puntos críticos	Fuentes de verificación

4.	Alianzas institucionales y manejo de recursos	Índice		Nivel				
		Sí	No	0%	25%	50%	75%	100%
4a	Gestión de las alianzas estratégicas.							
1	¿Se identifican oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones (universidades, ONG, instituciones educativas, municipio, etc.), para mejorar el servicio educativo que se ofrece de acuerdo a la política institucional?							
2	¿Se han firmado alianzas interinstitucionales de mutuo apoyo y colaboración permanente?							

3	¿Se evalúa cuán buenas resultan las alianzas y el provecho logrado? ¿Se han establecidos objetivos claros por cada alianza o convenio establecido?							
4	¿Se impulsa la ejecución de planes de mejora conjunta aprovechando las fortalezas existentes?							
4b	Manejo de los fondos.							
5	¿Se gestionan adecuadamente los recursos económicos, presentando oportunamente las rendiciones de cuenta? ¿El presupuesto institucional está distribuido para atender las necesidades básicas?							
6	¿El presupuesto anual es modificado año a año y responde al Proyecto Educativo Institucional?							
7	¿Se analiza la posibilidad de realizar nuevas actividades o servicios para generar más recursos económicos, respetando la política institucional?							
8	¿Se involucran al personal de la Institución, a los padres y madres de familia en la búsqueda de incrementar los ingresos económicos de la Institución?							
4c	Gestión de la infraestructura educativa, equipos y materiales.							
9	¿Los directivos se entrevistan con los padres y madres de familias, niños y niñas, con los docentes y con representantes de la sociedad civil para conocer sus necesidades e invitarlos a participar en los procesos de mejora de la Institución Educativa?							
10	¿Están relacionados con asociaciones u organizaciones u otras instituciones educativas que tienen una misión similar?							
11	¿El equipo directivo fomenta y facilita canales de comunicación sencillos y claros para dar a conocer las alianzas a establecer?							

En este cuadro complete la información requerida, siempre y cuando reconozca las fortalezas y puntos críticos (debilidades) del criterio Alianzas institucionales y manejo de recursos:

Fortalezas	Fuentes de verificación
Puntos críticos	Fuentes de verificación

5.	Procesos institucionales	Índice		Nivel				
		Sí	No	0%	25%	50%	75%	100%
5a	Diseño y gestión de los procesos.							
1	¿La Institución cuenta con un Mapa de procesos, en las que identifican los procesos estratégicos, operativos y de apoyo?							
2	¿Los procesos presentes están documentados?							
3	¿Se han definido indicadores para cada proceso, están relacionados con objetivos y se evalúan periódicamente los resultados? ¿Se asignan responsables por cada proceso?							
4	¿Se ha establecido una gestión por procesos?							
5b	Implementación de mejoras a los procesos para hacerlos más innovadores para satisfacer a los clientes y otros grupos de interés, dando un valor agregado al servicio prestado.							
5	¿Se promueve la innovación y la aportación de sugerencias por parte del personal y usuarios, que permitan la mejora de los procesos?							
6	¿Se promueven acciones de benchmarking orientadas a la mejora de los procesos?							
7	¿Se evalúa la efectividad de los cambios en los procesos al compararlos con los objetivos y los resultados de los							

	indicadores?							
8	¿Se ha capacitado previamente al personal para la implementación de mejoras en los procesos?							
5c	Diseño y desarrollo de los servicios a brindar considerando las necesidades y expectativas de los usuarios							
9	¿Se utiliza la información procedente de las encuestas de satisfacción del personal, usuarios e interesados, así como los datos obtenidos en la comparación con otras instituciones, para el diseño y desarrollo de mejoras en el servicio que le den un valor agregado?							
10	¿Se realizan estudios de mercado que puedan orientar en la mejora significativa de los servicios ofertados para los niños y niñas y para los padres y madres de familia?							
11	¿La Institución recoge las sugerencias de los usuarios'?							
5d	Producción y atención del servicio ofrecido.							
12	¿Existe un proceso para la revisión y control de la prestación del servicio educativo, así como verificar los compromisos adquiridos?							
13	¿La Institución toma acciones para corregir posibles fallas en la prestación del servicio?							
14	¿Existe una un Plan de comunicación para informar sobre los servicios que brinda la Institución a toda la comunidad educativa?							
15	¿Se atiende las necesidades de los exalumnos y ex padres y madres de familia?							
5e	Gestión adecuada de las relaciones con los usuarios.							
16	¿Se revisa la eficacia de los canales de comunicación con los niños, niños, padres y madres de familia?							
17	¿Existe un sistema para la recoger la satisfacción de los clientes?							
18	¿Hay espacios para recoger las posibles quejas o reclamaciones y sugerencias de los usuarios?							
19	¿Se establecen indicadores y objetivos en la ejecución de los procesos en relación con la satisfacción de los alumnos							

	y familias?							
20	¿Se fomenta la participación de los padres y madres de familia en diversas actividades institucionales?							

En este cuadro complete la información requerida, siempre y cuando reconozca las fortalezas y puntos críticos (debilidades) del criterio Procesos institucionales:

Fortalezas	Fuentes de verificación
Puntos críticos	Fuentes de verificación

6	Resultados en los padres y madres de familia y en los usuarios de los servicios	Índice		Nivel				
		Sí	No	0%	25%	50%	75%	100%
6a	Medidas de percepción.							
1	¿La Institución identifica los aspectos más significativos y que más aprecian los padres y madres de familia?							
2	¿La Institución efectúa periódicamente encuestas de satisfacción a los padres y madres de familia y al personal?							
3	¿Se cuentan con datos de años anteriores para poder analizar tendencias?							
4	¿Las encuestas consideran todos los indicadores significativos para los padres y madres de familia?							
5	¿Se evalúan los resultados de las encuestas de satisfacción del personal, de los padres de familia en función a ciertos criterios?							

6	¿Los indicadores evaluados muestran mejoras significativas? ¿En caso contrario, se ha podido determinar el porqué de esos resultados y se han planteado acciones de mejora oportuna y pertinente?						
7	¿Se comparan los índices de satisfacción del personal y de los padres y madres de familias con los resultados anteriores? ¿Frente a esta información cómo se encuentra la Institución?						
6b	Indicadores de productividad.						
8	¿Tenemos datos, de varios años, sobre indicadores de procesos que nos dan una idea de cuán satisfechos están nuestros usuarios? Estos indicadores serán algunos como: matrícula, número de alumnos por aula, participación de los padres y madres de familia en actividades, reuniones y concursos organizados por la institución, registro de entrevistas y reuniones con padres y madres de familia, bajo índice de retiro, fidelidad a la Institución, recomendaciones sobre la Institución a otros alumnos o familias, número de reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones que se reciben.						
9	¿Considerando los indicadores para cada proceso, se determinan los objetivos y se evalúan?						
10	¿Los indicadores muestran avances significativos? ¿Caso contrario, se ha averiguado los motivos y establecido las acciones de mejora pertinentes?						
11	¿Se comparan los resultados de años anteriores? ¿Respecto a dichos indicadores, en qué situación ubicamos a la Institución?						

En este cuadro complete la información requerida, siempre y cuando reconozca las fortalezas y puntos críticos (debilidades) del criterio Resultados en los padres, madres de familia y en los usuarios de los servicios:

Fortalezas	Fuentes de verificación
Puntos críticos	Fuentes de verificación

7	Resultados en el personal institucional	Índice		Nivel				
		Sí	No	0%	25%	50%	75%	100%
7a	Medidas de percepción.							
1	¿La Institución efectúa periódicamente encuestas de satisfacción a sus clientes?							
2	¿Se cuentan con datos de años anteriores para poder analizar tendencias?							
3	¿Las encuestas recogen todos los indicadores significativos para los usuarios?							
4	¿Se evalúan los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios en función a ciertos criterios?							
5	¿Los indicadores evaluados tienen tendencias positivas? ¿En caso contrario, se ha podido determinar sus causas y se han establecido las acciones de mejora adecuadas?							
6	¿Se comparan los índices de satisfacción de los usuarios con los resultados anteriores? ¿Respecto a dichos índices de satisfacción, cómo se encuentra la Institución?							
6b	Indicadores de rendimiento.							
7	¿Tenemos datos, de varios años, sobre indicadores de procesos internos que nos permiten afirmar que nuestros clientes están satisfechos con el Centro? Estos indicadores serán algunos							

	como: matrícula, tasa de ocupación del Centro, participación de los alumnos y de sus familias en actividades, reuniones y concursos organizados por el Centro, alto número de entrevistas y reuniones mantenidas con las familias, bajo índice de abandono de estudios y bajas voluntarias, fidelidad al Centro, recomendaciones que hacen del Centro a otros alumnos o familias, utilización de servicios que se ofrecen en el Centro, número de reclamaciones, quejas, sugerencias y felicitaciones que se reciben. Y otros más que por la naturaleza del Centro pudieran ser significativos para evaluar este subcriterio.						
8	¿Sobre los indicadores de dichos procesos, se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?						
9	¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? ¿Si en alguno no lo fuera, se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?						
10	¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector? ¿Respecto a dichos indicadores, en qué situación relativa situamos al Centro?						

En este cuadro complete la información requerida, siempre y cuando reconozca las fortalezas y puntos críticos (debilidades) del criterio Resultados en el personal institucional:

Fortalezas	Fuentes de verificación
Puntos críticos	Fuentes de verificación

8	Resultados en la comunidad	Índice		Nivel				
		Sí	No	0%	25%	50%	75%	100%
8a	Medidas de percepción.							
1	¿La Institución considera su entorno (encuestas, informes, noticias, reuniones públicas, etc.)? Se deberá incluir indicadores tales como: relación con autoridades, imagen de la Institución, influencia en la comunidad, campeonatos deportivos y eventos culturales, participación en campañas sociales, cuidado del medioambiente, participación en el PREVAED, apoyo a entidades locales y asociaciones (préstamo de local e instalaciones, etc.), participación en foros, actos y convocatorias de interés general, visitas, felicitaciones y reconocimientos recibidos, etc.							
2	¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? ¿Si en alguno no lo fuera, se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?							
8b	Indicadores de rendimiento.							
3	¿La Institución ha identificado los procesos internos que influyen sobre el grado de percepción de su entorno y se han destacado los indicadores más importantes?							
4	¿Se establecen objetivos para los indicadores y se evalúan los resultados obtenidos?							
5	¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? ¿Caso contrario, se trata de determinar las causas y plantear mejoras?							
6	¿Se comparan los índices de percepción social de la Institución con otras instituciones del mismo nivel?							

En este cuadro complete la información requerida, siempre y cuando reconozca las fortalezas y puntos críticos (debilidades) del criterio Resultados en la comunidad:

Fortalezas	Fuentes de verificación
Puntos críticos	Fuentes de verificación

AnexoN°3: Matriz Reder

Elementos	Criterios	Puntaje				
		0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)	3 (75%)	4 (100%)
Eenfoque	Fundamentado: • El enfoque presenta una lógica clara. • Los procesos planteados están definidos y desarrollados. • El enfoque se basa en las necesidades de los grupos de interés.	No presenta evidencia alguna	Presenta alguna evidencia	Presenta dos o tres evidencias	Gran cantidad de evidencias	Se evidencia en todos los documentos presentados
	Integrado: • El enfoque respalda las políticas y estrategias planteadas. • El enfoque está relacionado a los otros enfoques.	No presenta evidencia alguna	Presenta alguna evidencia	Presenta dos o tres evidencias	Gran cantidad de evidencias	Se evidencia en todos los documentos presentados
Despliegue	Implementado: El enfoque se viene consolidando.	No presenta evidencia alguna	Presenta alguna evidencia	Presenta dos o tres evidencias	Gran cantidad de evidencias	Se evidencia en todos los documentos presentados
	Sistemático: El enfoque es considerado en todas las áreas.	No presenta evidencia alguna	Presenta alguna evidencia	Presenta dos o tres evidencias	Gran cantidad de evidencias	Se evidencia en todos los documentos presentados
Evaluación y revisión	Evaluación: • Se evalúa la efectividad del enfoque. El enfoque es aplicado.	No presenta evidencia alguna	Presenta alguna evidencia	Presenta dos o tres evidencias	Gran cantidad de evidencias	Se evidencia en todos los documentos presentados
	Aprendizaje: • Las sesiones de aprendizaje son empleadas en el intercambio de experiencias para identificar y compartir buenas prácticas en el aula y así tener oportunidades de mejora.	No presenta evidencia alguna	Presenta alguna evidencia	Presenta dos o tres evidencias	Gran cantidad de evidencias	Se evidencia en todos los documentos presentados
	Mejora: • Los resultados de los aprendizajes se analizan y utilizan para identificar fortalezas, debilidades y así determinar prioridades a ser atendidas en planes de mejora.	No presenta evidencia alguna	Presenta alguna evidencia	Presenta dos o tres evidencias	Gran cantidad de evidencias	Se evidencia en todos los documentos presentados

Fuente: Recuperado de *Introducción al Modelo EFQM*. Copyright 2004 por dPyL. Reimpreso con permiso.

Anexo N°4: Indicadores de la dimensión según EFQM

Medidas de percepción del Liderazgo institucional que contiene cinco indicadores:
1. Los líderes pedagógicos plantean la misión, visión, valores y principios éticos con la participación de todos los miembros de la organización y actúan como referentes dentro de una cultura de excelencia.
2. Los líderes pedagógicos se involucran de manera personal en garantizar el desarrollo, implementación y mejora continua de la gestión escolar de la Institución Educativa.
3. Los líderes pedagógicos interactúan con los usuarios, con otros directivos y docentes y representantes de la APAFA y de la sociedad civil.
4. Los líderes pedagógicos consolidan el establecimiento de una cultura de calidad entre los miembros de la comunidad educativa.
5. Los líderes pedagógicos determinan y promueven el cambio organizacional.

Medidas de percepción de la Política institucional que contiene cuatro indicadores:
1. La política institucional tiene en cuenta las demandas, necesidades y expectativas actuales y futuras de los interesados.
2. La política institucional tiene en cuenta la información recogida en los aplicativos PEI, PAT y otras fuentes.
3. La política institucional se implementa, evalúa y actualiza.
4. La política institucional se difunden empleando esquemas de procesos institucionales.


Medidas de percepción de la Gestión del personal institucional que contiene cuatro indicadores:
1. Manejo y fortalecimiento del recurso humano.
2. Identificación de necesidades de actualización y fortalecimiento de capacidades del personal de la Institución.
3. Involucramiento y delegación de responsabilidades entre los miembros de la Institución.
4. Diálogo permanente entre todo el personal de la Institución.

Medidas de percepción de las Alianzas institucionales y manejo de recursos que contiene cuatro indicadores:
1. Gestión de las alianzas estratégicas.
2. Gestión de los recursos económicos.
3. Gestión de la infraestructura educativa, equipos y materiales

Medidas de percepción de los Procesos institucionales que contiene cinco indicadores:
1. Diseño y gestión de los procesos presentes en la Institución.

2. Implementación de mejoras a los procesos para hacerlos más innovadores para satisfacer a los clientes y otros grupos de interés, dando un valor agregado al servicio prestado.
3. Diseño y desarrollo de los servicios a brindar considerando las demandas, necesidades y expectativas de los usuarios.
4. Producción, distribución y atención del servicio ofertado.
5. Gestión de las relaciones con los usuarios.
Medidas de percepción de los Resultados en los padres, madres de familia y los usuarios de los servicios que contiene dos indicadores.
1. Medidas de percepción.
2. Indicadores de rendimiento.
Medidas de percepción de los Resultados en el personal institucional que contiene dos indicadores:
1. Medidas de percepción.
2. Indicadores de rendimiento.
Medidas de percepción de los Resultados en la comunidad que contiene dos indicadores:
1. Medidas de percepción.
2. Indicadores de rendimiento.

Anexo N°5 Encuesta de servicios



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

El compromiso institucional es dar un servicio educativo de calidad, y para enrumbar hacia ese camino queremos contar con su opinión, por lo que es importante recoger dicha opinión. Quedamos agradecidos por la información que usted nos facilite, con lo cual nos ayudará a mejorar el trabajo que realizamos.

Usted es:

Padre, Madre de familia ó Tutor Docente/

A continuación marque con una X el nivel de satisfacción que usted tiene con respecto a los criterios de cada una de las áreas de gestión institucional:

GESTIÓN PEDAGÓGICA	CRITERIOS	TS	S	MS	I	NS / NR
		Nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios				
	Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje					
	El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en la institución					
	El logro de los aprendizajes de los alumnos.					
	Los materiales didácticos y sectores con los que tiene la institución					
	El plan de comunicación sobre los avances y dificultades que presentan los alumnos?					
	El nivel profesional de las docentes de la institución					
	La relación docente - estudiante					
	La relación niño - niña					
	Los servicios de apoyo para la superación de dificultades de aprendizaje de los alumnos					
	El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución					

RELACIÓN CON LA FAMILIA Y COMUNIDAD	CRITERIO	TS	S	MS	I	NS / NR
		La participación de la Comunidad Educativa en los procesos institucionales				
	El manejo institucional frente a posibles conflictos escolares					
	La atención brindada a los alumnos con necesidades de aprendizaje especiales					
	El desarrollo de los valores institucionales se aplica en la institución					
	Los padres y madres de familia son atendidos y escuchados oportunamente					
	Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución					
	Las actividades recreo - deportivas desarrolladas en la institución					
	El ambiente escolar					

GESTIÓN INSTTUCIONAL	CRITERIO	TS	S	MS	I	NS / NR
		El manejo de los recursos económicos				
	Los ambientes institucionales					
	El mantenimiento preventivo de la infraestructura educativa					
	Las condiciones de seguridad y protección al interior de la institución educativa					
	Los servicios complementarios (área de psicomotricidad, cafetería) de la institución					
	El trato recibido por los diferentes colaboradores de la institución					
	El nivel de capacitación del personal de la institución					
	La atención y solución a las quejas, reclamos y reclamos					
	Observaciones					

Califique de 1 a 10 su nivel de satisfacción con la institución educativa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

AnexoN°6: Encuesta al Personal institucional



ENCUESTA AL PERSONAL INSTITUCIONAL DE LA IEI N° 015 SANTA TERESITA DE CAJAMARCA

Marcar la respuesta que corresponda:

PROCESOS	PREGUNTAS	NO	NO SABE	SI
Desarrollar planeamiento institucional	¿Conocen si la I.E. cuenta con el documento "Proyecto Educativo Institucional"			
	¿Los docentes brindan información a las madres y padres de familia sobre el aprendizaje de los y las estudiantes?-¿De qué manera?-¿Con que frecuencia brindan información?			
	¿Cómo es la relación entre las y los estudiantes con sus docentes?			
	¿La I.E. entrega oportunamente las boletas informativas (libretas) de las y los estudiantes? ¿En qué momento del año se entregan las boletas informativas?			
Gestionar la convivencia escolar y la participación.	¿La I.E. cuenta con normas y/o acuerdos de convivencia?-¿Son conocidas por todos? ¿Cómo se difunden las normas y/o acuerdos de convivencia?			
	¿Conocen que acciones toma la I.E. en casos de violencia escolar?			
	¿La I.E. cuenta con organizaciones estudiantiles cuáles?			
Administrar recursos humanos	¿El personal de la I.E. cumple con su jornada laboral? (Directora, docentes, personal auxiliar, personal administrativo)			
	¿Conocen si el personal administrativo y/o de servicio de la I.E. recibe capacitaciones para mejorar el trabajo que realizan?-¿Quiénes realizan capacitaciones?			
	¿Conocen si la Directora y los docentes de la I.E. reciben capacitaciones para fortalecer sus Capacidades o mejorar su desempeño? ¿Quiénes realizan las capacitaciones?			
Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios	¿Conocen si la I.E. cuenta con medidas de seguridad?			
	¿Conocen si la I.E. realiza acciones de prevención de riesgo?			
	¿Conocen si la I.E. se ofrecen servicios complementarios (alimentación, salud, psicología, etc)? ¿Estos servicios se brindan de manera oportuna y adecuada?			
	¿Cómo se realiza la limpieza de la I.E.? ¿Se realiza mantenimiento?-¿En que estado se encuentra los servicios básicos y la infraestructura de la I.E?			
Administrar recursos	¿El mobiliario de la I.E. es suficiente y adecuado para los estudiantes?-¿En qué condiciones se encuentra el mobiliario? (carpetas, sillas mesas, etc) ¿Los libros y cuadernos de trabajo son suficientes y adecuados para los estudiantes?			