

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Mejora continua de la gestión escolar

Trabajo Académico:

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en
Investigación y Gestión Educativa

Autor:

Ruby Mariela Carreño Hinsbi

Tumbes, 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Mejora continua de la gestión escolar

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Presidente)

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Miembro)

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Miembro)

Tumbes – 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Mejora continua de la gestión escolar

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su
contenido y forma

Autor: Ruby Mariela Carreño Hinsbi

Asesor: Anibal Mejía Benavides

Tumbes, 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Tumbes, a los treinta y uno días del mes de julio del año dos mil veintidós, se reunieron sincrónicamente a través de Google Meet, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, a los coordinadores del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes el Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva, el Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, y un representante del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, el Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *Mejora Continua de la Gestión Escolar*, para optar el Título de Segunda Especialidad profesional en Investigación y Gestión educativa a la señor(a). **RUBY MARIELA CARREÑO HINSBI**.

A las trece horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **15**.

Por tanto, **RUBY MARIELA CARREÑO HINSBI**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el Título de Segunda Especialidad profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta minutos el presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Presidente del Jurado
DNI: 25772336

Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Secretario del Jurado
DNI: 00230120

Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena
Vocal del Jurado
DNI: 43852105

INFORME DE TURNITIN

Mejora continua de la gestión escolar

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.slideshare.net Fuente de Internet	4%
2	vbook.pub Fuente de Internet	2%
3	es.slideshare.net Fuente de Internet	2%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	1%
7	docplayer.es Fuente de Internet	1%
8	Submitted to unapiquitos Trabajo del estudiante	<1%
9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	


Docente: Dr. Anibal Mejia Benavides
CÓDIGO ORCID N°: 0000-0003-2190-2647

RECIBO DIGITAL

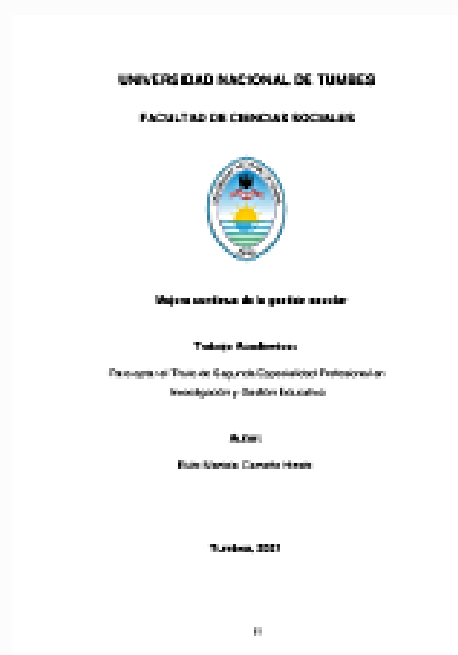


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Rubi Mariela Carreño Hinsbi
Título del ejercicio:	MONOGRAFIA: Mejora continua - GE
Título de la entrega:	Mejora continua de la gestión escolar
Nombre del archivo:	turnitin_viernes.docx
Tamaño del archivo:	674.85K
Total páginas:	28
Total de palabras:	6,391
Total de caracteres:	35,798
Fecha de entrega:	18-ago.-2023 07:03p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2147780697



Dedicatoria:

Al regalo más grande que Dios me otorgó mis tres hijos: Nathaly, Emily y Eduardo, las personas más importantes en mi vida y quienes me dan fuerza y motivos para seguir luchando y seguir adelante.

Ruby

PROLOGO

El trabajo monográfico de segunda especialidad intitulado “Mejora continua de la gestión escolar” tiene como base la indagación en la selección de textos, artículos libros electrónico, revistas indexadas, entre otros de base de datos bibliográficas confiables como Redalyc, Google Académico, Scopus.

Para el estudio de la variable de investigación es producto de la experiencia laboral en el campo educativo y la recopilación de material bibliográfico, con la finalidad de fortalecer y mejorar los procesos de la gestión de las instituciones educativas. Además, ha sido redactado teniendo en cuenta los requisitos estipulados por la Universidad Nacional de Tumbes, para la titulación del programa de Segunda Especialidad.

Para la elaboración del documento se analizó diferentes bases teóricas en el desarrollo de las clases, desde esta perspectiva nace la idea del trabajo monográfico, identificando la problemática en gestión escolar que acontece en muchas instituciones educativas de la región y el país, a partir de esta realidad, surge la necesidad de investigar acerca de cómo mejorar la gestión escolar, para ello me tomó el tiempo de tres meses en una profunda recopilación y análisis de información. Lo saludable fue que las clases recibidas por los docentes me permitió darle cohesión a mi trabajo de investigación y culminarlo con éxito.

De esta manera. Quiero agradecer a mis docentes y colaboradores por su amplio y decidido apoyo en todo el tiempo de duración de la investigación y redacción de mi monografía.

Asimismo, invitó a todos los académicos de educación básica que la presente obra de investigación será de gran aporte para su formación y conocimiento, que les será de mucho beneficio, pues los motivará en elaborar planes de mejora que posibiliten mejorar el servicio educativo en las instituciones educativas.

La autora

ÍNDICE

Caratula	i
Carátula de jurado	ii
Carátula de originalidad de contenido y forma	iii
Acta de sustentación	iv
Informe Turnitin	v
Recibo digital Turnitin	vi
Dedicatoria	vii
Inidice	ix
Indice de figura	x
Resumen	xi
Abstarct	xii
Prologo	viii
INTRODUCCIÓN	13
Objetivos	15
Capítulo I.....	16
Mejora Continua.....	166
1.1. Mejora Continua.....	16
1.2. Metodologías De Mejora Continua	17
1.2.1. El Ciclo Phva	17
1.2.2. Metodología Six Sigma.....	19
1.3. Equipos De Mejora.....	20
1.4. Herramienta Para La Mejora Continua	22
Capítulo II.....	24
La Gestión Escolar	24
2.1. Gestión Escolar.....	24
2.2. Dimensiones De La Gestión Escolar	26
2.3. Factores Que Determinan La Gestión Escolar	28
2.4. Compromisos De Gestión Escolar	29

2.5. Buenas Prácticas De Gestión Escolar	33
Capítulo Iii	35
Mejora Continua de la Gestión Escolar	35
3.1. Procesos de Mejora	35
3.3. La Acreditación	39
CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	41
RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Características del liderazgo:	32

RESUMEN

El presente estudio de investigación monográfica intitulado “Mejora continua de la gestión escolar”, tiene el objetivo evaluar la importancia de la mejora perenne de la gestión en el centro educativo mediante la información recopilada para su efectivo análisis, interpretación y síntesis que contribuya a actualizar los conocimientos de los directivos para que elaboren y ejecuten planes de mejora en sus respectivas instituciones educativas. En consecuencia, la investigación es de tipo bibliográfica para obtener información del proceso de mejora continua que de acuerdo a Carrera et al (2019) hace posible encontrar la excelencia e implica la mejora, en todos los aspectos, de las capacidades del personal, eficiencia en el uso de los recursos, buena convivencia dentro de la organización y especialmente en las relaciones con el cliente y público en general. Así la gestión escolar según Pozner (2003), debe ser entendida como el instrumento que proporciona sentido y significancia a las prácticas pedagógicas mediante una participación más activa de los distintos actores educativos implicados. En ese sentido, los directivos pueden asumir el compromiso de construir y ejecutar un plan de mejora que en términos de ANECA (2015) es el conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su servicio. De esta manera, se concluye que, el conocimiento de la mejora continua es el elemento clave para ofrecer un servicio educativo de calidad, empleando las metodologías adecuadas y pertinentes de acuerdo con el contexto en el cual se desarrolla el centro escolar en procura de alcanzar niveles óptimos en la gestión escolar. Recomendando que el equipo directivo y personal docente inicie un proceso de diagnóstico que identifique las oportunidades de mejora en la institución educativa y elaboren planes de mejora que contribuya a solucionarlos.

Palabras clave: Mejora continua, gestión escolar, calidad, servicio educativo.

ABSTRACT

The present monographic research study entitled "Continuous improvement of school management" has the objective of evaluating the importance of the perennial improvement of management in the educational center through the information collected for its effective analysis, interpretation and synthesis that contributes to updating the knowledge of managers to develop and implement improvement plans in their respective educational institutions. Consequently, the research is of a bibliographic type to obtain information on the continuous improvement process that, according to Carrera et al (2019), makes it possible to find excellence and implies the improvement, in all aspects, of the capacities of the personnel, efficiency in the use of resources, good coexistence within the organization and especially in relations with clients and the general public. Thus, school management according to Pozner (2003), must be understood as the instrument that provides meaning and significance to pedagogical practices through a more active participation of the different educational actors involved. In this sense, managers can assume the commitment to build and execute an improvement plan that, in terms of ANECA (2015), is the set of change measures that are taken in an organization to improve its service. In this way, it is concluded that knowledge of continuous improvement is the key element to offer a quality educational service, using the appropriate and relevant methodologies according to the context in which the school is developed in order to achieve levels excellent in school management. Recommending that the management team and teaching staff initiate a diagnostic process that identifies opportunities for improvement in the educational institution and develop improvement plans that contribute to solving them.

Keywords: Continuous improvement, school management, quality, educational service.

INTRODUCCIÓN

La gestión, es inherente en toda organización, y en todos los contextos. Actualmente, la gestión educativa viene desarrollando un dinamismo en el flujo de de la información, empleando recursos digitales, que promueven la ejecución de todos los procesos que implican alcanzar resultados óptimos que beneficien a todos los actores educativos la institución educativa.

Según Cubillos y Rozo (2009) establece que la calidad es un concepto intrínseco a la naturaleza fundamental del ser humano. Desde tiempos ancestrales, el ser humano ha reconocido que llevar a cabo tareas de manera adecuada y optimizada resulta en una ventaja competitiva sobre sus pares y el entorno en el que se desenvuelve.

En ese sentido, se ha identificado la problemática que es común en todas las instituciones educativas del país y es que existe una disminución de la calidad educativa, evidenciándose en los resultados de la Evaluación Censal de los Estudiantes (ECE) y la Evaluación Pisa.

Asimismo, las II.EE. presentan muchas deficiencias en cuanto a la dirección institucional, trabajo en conjunto con las familias y comunidad infraestructura y recursos para el aprendizaje.

En esa línea, Aguilar ((2010) la gestión educativa deviene en el trabajo con conjunto del equipo directivo articulado con el personal docente, administrativo, mirando a la institución educativa con una visión próspera, para lo cual se necesita partir de un diagnóstico que permita un análisis profundo del personal de la I.E. para establecer planes de mejora en los aspectos donde se encuentre dificultades. Por lo tanto, es necesario reconocer que la puesta en práctica mejora la gestión escolar y por defecto la calidad de servicio.

Asimismo, es importante dar a conocer los procesos de la mejora continua en la gestión escolar, la elaboración de planes de mejora que permita contrarrestar la problemática de las diferentes instituciones educativas del país, que conlleve a promover el desarrollo de la calidad educativa.

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo analizar la información de la variable de estudio con la finalidad de mejorar la gestión escolar mediante la literatura recopilada para su efectivo análisis e interpretación que contribuya a actualizar los conocimientos a efectos de que los directivos elaboren y ejecuten planes de mejora en sus respectivas instituciones educativas.

Los objetivos específicos que se ha planteado es recabar información teórica sobre la mejora continua y la gestión escolar con la finalidad de describirla. Brindar información con respecto al procedimiento y acciones a seguir para la mejora continua de las instituciones educativas. Fomentar la mejora continua en las instituciones educativas mediante este documento que contiene las conclusiones y las sugerencias a tomar en cuenta por las autoridades educativas locales y regionales.

En esa perspectiva, el presente trabajo se justifica considerando que la información contenida sensibilizará y actualizará a los actores educativos en lo referente a la mejora continua de los procesos en la gestión escolar. Además, servirá para una adecuada implementación de un Plan de Mejora que permita a la institución educativa transitar por el camino de la calidad educativa.

II. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Analizar las bases teóricas del constructo de Mejora continua de la gestión escolar.

1.2 Objetivos específicos.

Describir las teorías y metodologías de la mejora continua.

Describir la epistemología de la variable gestión escolar, dimensiones, factores, compromisos y las buenas prácticas de la variable de estudio.

Establecer la relación de las teorías en la mejora continua en la gestión escolar, y sus procesos, planes, y acreditación.

CAPÍTULO I

MEJORA CONTINUA

1.1. Mejora continua

Según Aguirre (2014) en su investigación señala que la mejora continua constituye la faceta de la administración que se enfoca en afinar las acciones emprendidas por la entidad con el fin de brindarles una mayor efectividad y/o eficiencia. Asimismo, señala que nada puede considerarse acabado de manera definitiva, pues continuamente nos encontramos en un proceso de cambio con miras a mejorar.

Carrera et al., (2019) señala que la mejora continua es un proceso que hace posible encontrar la excelencia. Esto implica el fortalecimiento en todos los aspectos, y las capacidades del personal, eficiencia en el uso de los materiales y recursos, buena convivencia dentro de la organización y especialmente en las relaciones con el cliente y público en general. Esto se traduce en una mejora permanente de la calidad del servicio o producto que se ofrece.

Asimismo, el autor citado, señala que los resultados más óptimos se logran mediante un proceso gradual en un lapso de tiempo específico, evitando cualquier retroceso. Los objetivos a cumplir permiten que la entidad se prepare para los retos futuros. Es deseable el progreso constante en el día a día, lo cual fomenta la formación de un hábito. Es crucial evitar fluctuaciones significativas y, aún más problemático, un rendimiento irregular, ya que esto dificulta la predicción de los resultados de la organización debido a la falta de datos confiables y uniformes. Identificar un problema posibilita una respuesta y solución inmediatas, ya que retrasar esto podría desencadenar consecuencias catastróficas.

La mejora continua abarca tanto la implementación de un sistema como el aprendizaje constante de la organización. Además, implica seguir una filosofía de gestión y la participación activa de todos los miembros de la entidad. En el contexto actual, las entidades no pueden permitirse el lujo de subestimar la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su personal, lo cual les daría una ventaja en este entorno competitivo. La época en la que algunos solo pensaban mientras otros

trabajaban ha quedado atrás. Ahora se trata de colaborar en equipo, donde todos tienen la responsabilidad de aportar ideas y esforzarse. Del mismo modo, debido al cambio constante en la sociedad y la cultura, las empresas deben aprovechar al máximo sus recursos para lograr el éxito. Los puestos de trabajo, el futuro y las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional dependen en gran medida de este enfoque.

1.2. Metodologías de mejora continua

1.2.1. El ciclo PHVA. El ciclo PHVA, posibilita el enfoque a la solución de la situación problemática y el progreso continuo, comenzando el diagnóstico inicial, enseguida se identifican las dificultades, después se procede al análisis del resultado que no es deseado, replanteando un nuevo diseño que anule la dificultad y no se vuelva a presentar. Esto permite el crecimiento sistemático en base a la mejora continua (UMNG, 2019, pág. 3.2)

Aplicar el Ciclo de Deming, es significa trabajar un proceso de mejora, este proceso consta de las siguientes etapas: planifica (P), hacer (H), verificar (V) y actuar (A). esto es lo que debe establecer la organización en cada uno de sus procesos empezando por el más significativo, para luego continuar Carrera (2019).

Etapas de la Metodología con base al Ciclo PHVA. Según Deming PHVA (2013), lo clasifica en:

Planificar. Durante esta fase, se reconocen las actividades que podrían beneficiarse de modificaciones y, además, se establecen los propósitos y logros a ser alcanzados. Para ello, se recopila toda la información necesaria para analizar las raíces del problema, luego se concretiza en esquemas como un Plan de Acción, el cual engloba las medidas correctivas y preventivas esenciales para abordar la coyuntura adversa. En este punto, se incluye la formación del personal para asegurarse de que sean competentes en la implementación y comprensión de las medidas adoptadas. Además, se

lleva a cabo la elaboración de estrategias de mejora utilizando herramientas como diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto, histogramas, cartas de control, gráficas y listas de verificación. (Rueda, R. A. S, 2018).

Hacer. Comprende la ejecución de todas las acciones, actividades y/o tareas que se han planificado en esta fase “planeare”. En este proceso se realiza un cierto control que vigile se esté llevando a cabo lo establecido. También, es relevante realizar una prueba piloto, con la finalidad de validar los procesos de funcionamiento de cada una de las actividades, antes de comenzar algunos cambios en la organización.

Verificar. Consiste en contrastar los logros alcanzados con los previstos inicialmente (planificación). Esta evaluación se efectúa de acuerdo con los indicadores predefinidos previamente, lo cual posibilita valorar la efectividad de las medidas implementadas. Por supuesto, si las acciones no generaron el impacto deseado, existe la opción de ajustarlas para asegurar la consecución de los objetivos establecidos.

Actuar. Es la etapa final del proceso, donde al verificarse los resultados conseguidos y cotejar con lo planeado, se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero se tiene en consideración que ante esa verificación no se logró lo deseado, entonces se actúa rápidamente, elaborando medidas correctivas en la nueva propuesta de trabajo, repitiendo cíclicamente el evento (UMNG, 2019, pág. 3.2).

Según, UMNG (2019) alcanzada la última fase del **CICLO PHVA** se pueden dar observar en dos aspectos de comportamiento: una positiva y otra negativa,

En el caso de **resultados positivos**: esto ocurre cuando se logra el propósito establecido. Esto implica que las medidas tomadas son eficaces, por lo tanto, pueden continuar siendo aplicadas. Sin embargo, este resultado no excluye la necesidad de repetir el proceso; más bien, se deben identificar nuevas

oportunidades de mejora para iniciar un nuevo ciclo que prosiga con el perfeccionamiento de la organización.

En situaciones desfavorables o negativas: Esto sucede cuando el objetivo no se alcanza. En esta circunstancia, es necesario examinar todo el ciclo con el fin de identificar las deficiencias presentes, para luego iniciar un nuevo ciclo PHVA.

Es importante señalar que existe otra norma que hace referencia a la mejora continua, como la (ISO 14001, 2015), que concierne a los requisitos de los Sistemas de Gestión Ambiental. En esta norma se establece el ciclo PHVA como el fundamento para la implementación del sistema de gestión.

1.2.2. Metodología Six Sigma

Según Carrera (2019) Six Sigma se presenta como una metodología que se basa en la mejora continua de los procedimientos, con un enfoque en disminuir y eliminar las imperfecciones o fallos en estos procesos, con el propósito de satisfacer las demandas de los clientes. Esta metodología de realce en la calidad también es conocida como DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve and Control), un acrónimo en inglés que traducido al español significa definir, medir, analizar, mejorar y controlar. En esencia, esto implica que todo aquello que pueda ser medido es susceptible de ser supervisado y, por lo tanto, todo aquello que pueda ser controlado es susceptible de ser optimizado. Las fases de la metodología son las siguientes: definir, medir, analizar y controlar.

Fases de la metodología Six Sigma, se considera las siguientes fases:

Definir. Comprende definir los objetivos de mejora. Es una etapa en la cual la dirección define los procesos que van a ser evaluados, por lo que también es necesario la definición de la unidad de trabajo que será responsable de este proyecto.

Medir. Esta etapa implica comprender la condición actual del problema o fallo. Por lo tanto, se categorizan y valoran todas las etapas del proceso, reconociendo todas las variables conectadas con él.

Analizar. En este proceso se realiza el análisis e interpretación de los resultados presentes, e históricos de cada proceso; así como, la averiguación de las causas del problema.

Mejorar. En esta etapa se ejecutan las medidas requeridas para elevar el proceso. En consecuencia, se busca examinar e incorporar todas las soluciones viables, aplicando los objetivos fijados. Asimismo, implica la concepción de alternativas que ataquen el problema fundamental y generen resultados alineados con las expectativas del cliente (Terán & Alvarado, 2017).

Controlar. Esta fase reviste gran importancia, ya que marca el momento en el cual se implementan las acciones para garantizar la eficacia y continuidad del proceso, en congruencia con los nuevos objetivos. Por lo tanto, es esencial que, durante el proceso de mejora, todo el equipo ligado al proceso que está siendo mejorado participe, ya que esto llevará a un mayor compromiso y resultados superiores. En las etapas iniciales, es necesario establecer los indicadores. Una vez que se ha recopilado y analizado la información, se identifican las oportunidades de mejora y se pueden iniciar las acciones para mejorar la productividad.

1.3. Equipos de mejora. Según la Consejería de Salud de Sevilla (Andalucía), (2001):

Los equipos de mejora están conformados por un pequeño grupo de profesionales que colaboran en un contexto específico para potenciarlo, durante un período acotado de tiempo, con el único objetivo de examinar los procesos calificados como "deficientes" con el propósito de reelaborarlos en función de las necesidades de los usuarios.

Estos equipos proporcionan un entorno propicio para que los individuos en la organización puedan transformar y optimizar las circunstancias, adquirir y aplicar enfoques de calidad, fomentar la gestión participativa, entre otras

acciones. Por esta razón, es fundamental que estén presentes todos los profesionales que posean conocimiento de la situación problemática, y que estén interesados y motivados en el avance de la entidad. Asimismo, aquellos involucrados en cada una de las áreas que serán evaluadas y mejoradas deben ser parte de estos equipos. Estos expertos deben demostrar habilidades en el diálogo, la tolerancia, el respeto y la perseverancia, y han de estar comprometidos con la participación activa y la dinámica de las reuniones.

Es relevante destacar que los grupos de mejora asumen la responsabilidad de identificar y jerarquizar los problemas, investigar sus causas y proponer soluciones viables que permitan implementar los cambios necesarios. También es crucial que establezcan un método de revisión periódica simple (por ejemplo, implementando el Ciclo de Mejora Continua).

Premisas previas a la formación de los Grupos de Mejora, las cuales son:

Su propósito debe estar en sintonía con la política y los objetivos de calidad de la entidad.

Es fundamental que cuenten con el respaldo explícito por parte de la Dirección o la Gerencia de la organización.

Los integrantes del Grupo de Mejora han de tener o recibir instrucción teórica y metodológica en la Mejora Continua de la Calidad.

Es necesario que los objetivos estén definidos de manera clara, precisa y concisa. Deben establecer cuáles serán las fuentes de información a emplear y diseñar el recorrido que seguirán.

Es importante analizar y gestionar sus requerimientos de apoyo, orientación y logística, entre otros aspectos.

Se sugiere que el número de miembros sea de aproximadamente seis a diez personas.

1.4. Herramienta para la mejora continua. Aguilar (2010) señala que las herramientas que mejor logran captar situaciones de mejora son:

Hoja de control. Registran información en un formulario sobre parámetros que se quieren controlar. Sus objetivos son: facilitar la recolección de datos para organizarlos y analizarlos de manera sencilla; así como, ser el punto de partida para otras herramientas como los histogramas.

Para aplicarlo: primero se identifica el resultado a seguir. Luego, se define el alcance de los datos a recoger. Después, se fija la periodicidad de los datos a recolectar y finalmente, se diseña el formato de la hoja, con base a la cantidad de información a recoger.

Histograma. Son diagramas donde se observa la repetición de los valores registrados al realizarse mediciones sucesivas. Su objetivo es dar una visión sencilla de la distribución de datos para interpretarla.

Gráfico de Pareto. Es un gráfico de barras verticales de los factores objeto de estudio, ordenados desde el mas importante. Tiene como objetivo evidenciar de las situaciones problemáticas más importantes en los que se debe concentrarse los esfuerzos de mejora y prioridad para solucionarse. Se elabora recogiendo los datos de distintos tipos de no conformidades.

Diagrama causa – efecto. Denominado también la espina de Ishikawa o Diagrama de Ishikawa, es una herramienta que consiste en identificar las causas y consecuencias de una situación problemática. El propósito principal de este diagrama es identificar las principales causas del problema. Es de fácil uso y estimula el análisis en equipo.

Estratificación. Permite clasificar los datos dispuestos por grupo que presentan características similares, a cada grupo se le denomina estrato. El objetivo que persigue es clasificar la información disponible para hacer sencillo el análisis.

Diagrama de correlación y dispersión. Consiste en estudiar la asociación entre dos factores o causas. El objetivo de esta herramienta es averiguar si existe la correlación entre dos variables.

Gráfico de control. Estos diagramas posibilitan mostrar la evolución que presenta una característica de calidad objeto de estudio en un período determinado y compararlos con unos límites de variación fijados previamente, utilizados como fuente para la toma de decisiones. Su objetivo es valorar si un producto o proceso se encuentra en estado de control estadístico. Es decir, evalúa su estabilidad y conformidad.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN ESCOLAR

2.1. Gestión escolar

Para dar una definición de gestión escolar es necesario dar a conocer las diferentes definiciones que nos brinda distintos autores sobre este tema

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000) señala que, en la literatura especializada, el término "gestión" está vinculado con el concepto de "management", que proviene del inglés y se traduce al español como "dirección", "organización" y "gerencia".

Para Mintzberg y Stoner (1995) señalan que la gestión tiene como acciones: la disposición y organización de los materiales y recursos para un individuo o grupo con el fin de obtener los resultados esperados. En palabras de Mintzberg y Stoner definir gestión es apelar a tres campos que son: la acción, la investigación y la innovación:

La acción, se refiere al acto diligente de realizar un procedimiento con el propósito de alcanzar un objetivo específico llevado a cabo por individuos.

La investigación, constituye la manera formal y sistemática en la que la gestión procede para generar conocimiento acerca de hechos observables dentro del ámbito de la acción, describiéndolos o explicándolos.

La innovación y el desarrollo, se comprenden como la generación de nuevas formas de enfoque para la acción de los sujetos, con la firme intención de transformarla o perfeccionarla, con el fin de enriquecerla y hacerla más eficaz.

Mendoza (2021) La introducción del término “gestión”, producto de la constante evolución de los sistemas educacionales, y que proviene del mundo empresarial, ha sido una forma de remediar la separación que existe entre los aspectos pedagógicos y organizacionales. Es así que el término "gestión" en lo educativo ha venido gradualmente a suplir la noción de: "administración escolar". Este no solo opera en lo semántico, sino introducir una reestructuración en la marcha de las instituciones educativas fundada en la racionalidad organizacional emergente fincada en objetivos de política educativa de validez global (Del Castillo, et ál., 2004).

Asimismo, La gestión escolar está vinculada al cambio y la innovación educativa, alejándose del enfoque burocrático que se caracteriza por decisiones verticales, roles estandarizados y la separación entre administración y pedagogía, y especialmente la desatención al aprendizaje de los estudiantes. Diferencias esenciales se presentan entre administración y gestión escolar. La gestión va más allá de términos como "gerencia" o "dirección", implicando la colaboración activa de todos en el proceso en lugar de acciones individuales. Es una nueva forma de comprender la organización escolar para lograr comunicación y decisiones efectivas.

Pozner (2003) sostiene que la gestión otorga sentido a las prácticas pedagógicas al involucrar a diversos actores educativos, mediante proyectos escolares que se basan en realidades y necesidades de los centros educativos. La escuela es la unidad fundamental y la gestión, liderada por el equipo directivo, busca el logro pedagógico.

Dimensiones de la gestión escolar. A continuación, las dimensiones de gestión escolar (Mendoza, 2021):

Dimensión directiva. Kenett lewenhoot (2016) manifiesta lo siguiente: “no se conocen casos de escuelas que haya mejorado significativamente, en que el liderazgo directivo no haya jugado un rol esencial” (p.8)”. El factor de éxito en la gestión de un centro escolar es la dirección como el órgano esencial del cual depende la organización y funcionamiento escolar, el clima institucional, las formas de participación de la comunidad en la toma de decisiones, el trabajo en equipo de los docentes, la asignación de apoyo, entre otros.

Esta dimensión constituye la principal forma de cambio del centro escolar, en tanto es desde la dirección del plantel que es promovido un liderazgo pedagógico, distributivo y participativo. Es decir, que cuente con una visión integradora de lo administrativo, institucional y pedagógico, la participación activa de toda la comunidad educativa comprometiéndose con la renovación pedagógica.

Así el director es el gestor principal para fomentar el cambio educativo y liderazgo institucional, su ausencia en este aspecto, hace que los docentes pierdan el compromiso de desempeñarse como entes forjadores del aprendizaje en los estudiantes.

Por ello los sistemas que promueven un director comprometido con el cambio prevén que ellos sean quienes entrenen a su personal docente, convirtiéndose en excelentes instructores. Un director exitoso, mencionó “Ser docente es ayudar a los niños a aprender. Ser director es ayudar a los adultos a aprender”

La dimensión soporte es esencial para las demás dimensiones, porque articula eficientemente el funcionamiento, además, que involucra los procesos de coordinación e integración institucionales; así como la inclusión de la IE en los contextos local, regional, nacional e internacional.

Dimensión pedagógica. Para esta dimensión es importante señalar dos aspectos, uno de ellos es la vocación docente y la pasión por la enseñanza y el otro la efectividad para conseguir los aprendizajes.

Con respecto al primero, es dificultoso encontrar criterios para que la profesión docente sea atractiva para los jóvenes, aunque no se debe limitar a lo económico, si viene hacer un factor importante para ellos a la hora de la elección.

En el segundo aspecto, se percibe como condición lógica el encontrar en el aula un docente competente con respecto a su conocimiento disciplinar y a la forma de interrelacionarse con el estudiante para brindar los contenidos. Los docentes en los últimos años cuentan con la posibilidad de participar mayormente en las decisiones pedagógicas; sin embargo, están alejados de las decisiones institucionales.

Dimensión administrativa y estratégica. Esta dimensión es comprendida desde la administración desde los recursos humanos materiales y financieros con los que cuenta el plantel escolar. De la misma forma contiene al control escolar, las relaciones laborales y el cumplimiento de la normativa e incluye los criterios para la asignación de recursos según las actividades consideradas por la institución en su plan anual de trabajo.

Según investigaciones a nivel internacional, la asignación de recursos, aunque sea esencial para la sostenibilidad de la institución, no resulta significativa para lograr equidad y calidad en los objetivos.

En este contexto, tampoco es apropiado que las instituciones educativas se enfoquen únicamente en evaluar a los estudiantes mediante pruebas estandarizadas como el único indicador válido del desempeño estudiantil. Es igualmente crucial tener en cuenta los procesos internos de la escuela y cómo se alinean y contribuyen a los objetivos, lo que añade valor a través de la administración institucional.

Cabe indicar que las dimensiones financieras y administrativas no se encuentran distantes de la práctica diaria de la organización escolar, estas dimensiones son paralelas. Asimismo, en esta dimensión se analizan las estrategias de manejo de recursos humanos y financieros. En suma, esta dimensión es esencial en la elaboración y ejecución del proyecto educativo institucional.

Dimensión comunitaria. El director del centro escolar es quien debe permitir el nexo entre la institución, padres de familia y comunidad en general donde se encuentra la institución educativa.

La participación de los padres de familia es muy esencial para la toma de decisiones que conlleven a atender las necesidades de la escuela y sean decisivas para la marcha institucional. Por ello, la intervención en las actividades permite tomar decisiones asertivas fomenta las relaciones entre la comunidad y la institución misma, con los padres de los estudiantes y otros sectores comunitarios.

Por ello, la dimensión comunitaria está comprendiendo las actividades sociales, las demandas y exigencias con relación al contexto institucional.

Factores que determinan la gestión escolar. Para Mendoza (2021) señalan que los siguientes factores que determinan la gestión educativa:

Liderazgo firme, profesional, académico y técnico del director.

Los directivos y profesores con un sentido de misión compartido y comprometido.

Ambiente favorable y agradable para el aprendizaje y un docente con calidad humana que cumple con su rol de lograr los aprendizajes.

Desempeño docente efectivo, realizando actividades pedagógicas que lleven al aprendizaje. Con expectativas altas y actitud saludable frente a los eventos de elevar el nivel logro de sus estudiantes.

Refuerzo positivo, está relacionado con el progreso y evaluación significativa en sus aprendizajes.

Enseñanza intencional.

Cooperación familia escuela e integración con la comunidad.

Compromisos de gestión escolar. Los compromisos de gestión escolar son prácticas cruciales para lograr los aprendizajes de los estudiantes y reflejar una administración adecuada en la escuela. Estas prácticas influyen en los resultados deseados y en las condiciones necesarias para alcanzarlos. Se presentan como indicadores fáciles de evaluar, permitiendo a la institución escolar reflexionar y actuar sobre ellos. El equipo directivo debe considerarlos para tomar decisiones que impulsen la mejora educativa (MINEDU, 2015).

La finalidad de los compromisos de gestión consiste en validar el avance de los conocimientos adquiridos, la continuidad y finalización del período escolar, a través de una planificación acordada, un ambiente propicio y el respaldo a la implementación de métodos educativos.

Estos compromisos se han planteado en base a estudios realizados sobre eficacia escolar y gestión educativa en el ámbito internacional, priorizando los que provienen de Latinoamérica. Los compromisos de gestión escolar se dividen en dos grupos: Compromisos de resultado: CGE1 y CGE; y Compromisos condiciones para el funcionamiento de la IE CGE3, CGE4, CGE5, según MINEDU (2021) lo describe:

1. Compromiso de Gestión Escolar 1: Desarrollo integral de las y los estudiantes. El propósito primordial del Componente de Gestión Escolar 1 (CGE1) radica en fomentar el desarrollo de las habilidades socioemocionales y el logro de los aprendizajes correspondientes al perfil de salida de la Educación

Básica, tal como lo establece el Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB). Esto se lleva a cabo considerando las exigencias del entorno y garantizando la inclusión de estudiantes diversos. Acciones a realizar en la IE; según MINEDU (2021):

Examinar y pensar acerca de los logros alcanzados en la evaluación estandarizada y el desempeño académico global de los alumnos.

Establecer los propósitos y aspiraciones para el avance y mejoría de los estudiantes.

Realizar un monitoreo, en los intervalos señalados por la escuela, de los avances en los logros educativos.

2. Compromiso de Gestión Escolar 2: Acceso de las y los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa. El propósito de este compromiso es garantizar que cada estudiante tenga acceso al sistema educativo y que la institución escolar les proporcione las circunstancias requeridas para su educación hasta su conclusión. Este compromiso se considera cumplido cuando el personal encargado supervisa y evalúa el acceso, permanencia y finalización del recorrido educativo de los estudiantes. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo las siguientes medidas:

Realizar la matrícula tiempo oportuno de sus estudiantes y registrarla en el Sistema de Información de Apoyo a la Administración de la Institución Educativa (SIAGIE).

Evaluar el informe de los alumnos que han abandonado o están en riesgo de hacerlo, identificando las razones detrás de la deserción en la institución.

Mantener un seguimiento constante de la asistencia estudiantil, a través del reporte mensual en el SIAGIE.

Incorporar en el Plan Anual de Actividades (PAT) las medidas preventivas y correctivas para prevenir la ausencia y la deserción de los alumnos.

3. Compromiso de Gestión Escolar 3: Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la I.E. En relación al tercer compromiso, el propósito es establecer las condiciones operativas esenciales para el funcionamiento efectivo de la Institución Educativa (I.E.), asegurando medidas de seguridad, funcionalidad y accesibilidad. Además, se busca proporcionar el mobiliario y equipo adecuado para el proceso de aprendizaje, teniendo en cuenta la diversidad de los estudiantes y su entorno.

Por lo tanto, para alcanzar este objetivo, es necesario llevar a cabo actividades que garanticen condiciones operativas y medidas de prevención de riesgos que mantengan la continuidad del servicio educativo, de acuerdo con la modalidad, nivel o ciclo, y el modelo educativo en uso.

A continuación, se presentan algunas acciones que la Institución Educativa puede llevar a cabo:

Registrar de asistencia de los docentes y personal administrativo.

Planificar las clases, jornadas de reflexión, día del logro, vacaciones de medio año en el PAT. Además, cumplir las horas lectivas mínimas para el año.

Establecer posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.

4. Compromiso de Gestión Escolar 4: Administración de la práctica educativa con miras a alcanzar los aprendizajes planeados en el perfil de egreso del CNEB. El cuarto compromiso se orienta a que tanto los equipos directivos como los profesores de la Institución Educativa realicen acciones encaminadas a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto se logra enfatizando la planificación, la mediación, la metodología colaborativa y participativa, así como la evaluación formativa. Se toman en cuenta las necesidades de los estudiantes y las exigencias del entorno.

Por tanto, la Institución Educativa debe implementar medidas y tácticas con el objetivo de potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje en concordancia con el enfoque basado en competencias y el enfoque formativo de la

evaluación. Esto implica asegurar la atención oportuna y adecuada a los estudiantes según sus intereses, características y requisitos, además de las demandas del contexto. Asimismo, otra tarea crucial del equipo directivo es respaldar pedagógicamente la labor docente. Acciones a realizar en la IE:

Planificar visitas de acompañamiento a los docentes durante el año.

Organizar las sesiones de aprendizaje colaborativo para la elaboración y revisión de planes, examen de los logros educativos y adopción de medidas destinadas a su enriquecimiento.

Características para el liderazgo pedagógico del directivo. Según el *Manual de Gestión Escolar* MINEDU (2023) de la figura:

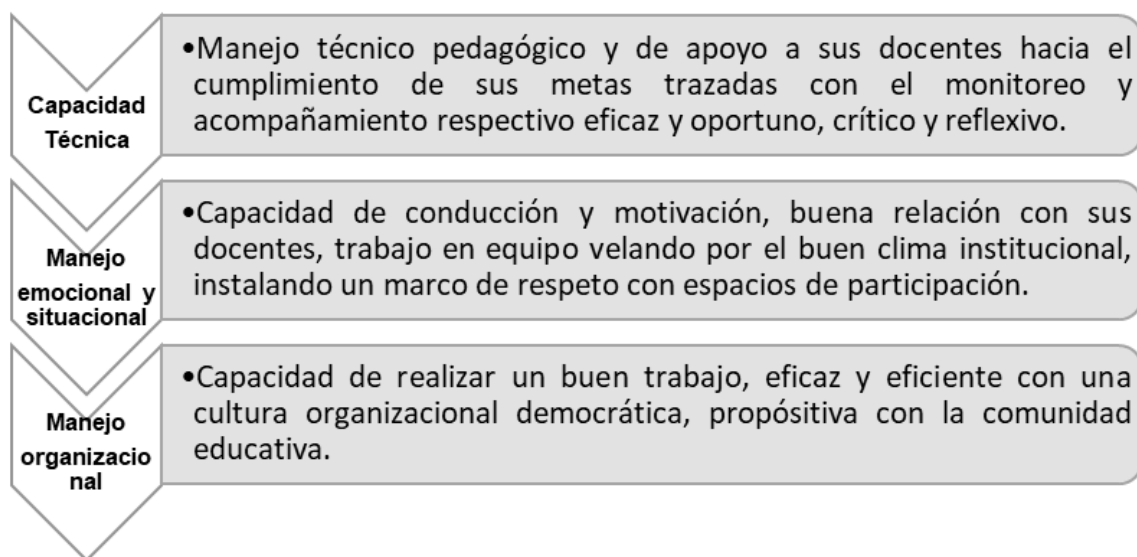


Figura 1: características del liderazgo:

5. Compromiso de Gestión Escolar 5: Administración del bienestar escolar que estimule el desarrollo completo de los estudiantes. El quinto compromiso de gestión escolar persigue el propósito de establecer oportunidades para el respaldo tanto emocional como cognitivo; además, de fomentar un ambiente de convivencia escolar democrático entre todos los participantes educativos.

El cumplimiento de este compromiso involucra la puesta en práctica de enfoques que construyan y conserven un clima de convivencia escolar democrático, alentando la participación de la totalidad de la comunidad educativa y estableciendo una escuela inclusiva y segura que fomente el avance íntegro de los estudiantes. Acciones que la Institución Educativa puede llevar a cabo:

Crear las directrices de convivencia para la Institución Educativa, y después de su aprobación, incorporarlas al reglamento interno.

Organizar encuentros y jornadas con los padres y madres de familia para brindar orientación tanto en aspectos pedagógicos como de convivencia escolar.

Fomentar espacios de participación y representación estudiantil.

Familiarizarse con los protocolos para manejar de manera oportuna los casos de violencia escolar.

Formar el comité de orientación educativa y tutoría.

Buenas prácticas de gestión escolar. MINEDU (2023) define que son acciones innovadoras, intencionadas pertinentes e implementadas para resolver de manera eficaz y eficiente los problemas presentados durante el desarrollo de la gestión / administración educativa en procura de la mejora del servicio educativo. La buena práctica cuenta con una metodología y resultados eficaces y útiles, que pueden ser evidenciados y sostenidos en el tiempo.

Es así que, en el interior de todo centro educativo existe la necesidad de promover una cultura organizacional que posibilite trabajar estrategias que enfrenten los problemas encontrados con la intención de avanzar en el progreso del desarrollo de los niños, niñas adolescentes y jóvenes. Entendiéndose que en todo proceso de mejora se valora que:

Los integrantes de la entidad escolar forman las piezas fundamentales de cambio. Considerando que el equipo directivo se potencia para encontrar las fortalezas en el contexto institucional y sostener cambios oportunos que minimicen o eliminen las debilidades.

Se genere un sentido de confianza y pertenencia fomentan el compromiso y la responsabilidad con la gestión de la entidad educativa.

Crear un sentido compartido del futuro institucional, generando oportunidades para crecer y aprender.

Compartición de la información y asumir nuevos riesgos razonables.

La transformación de la institución educativa actúa como un vínculo temporal, ya que cualquier cambio en la organización proviene de su estado actual y es influenciado por su historia pasada, con el objetivo de avanzar positivamente hacia un futuro mejor. Por lo tanto, se desarrollan habilidades esenciales para los equipos directivos, relacionadas con la previsión de escenarios basados en la comprensión de la realidad presente. Esto implica la aplicación de habilidades de liderazgo, resolución de problemas, colaboración en equipo y comunicación efectiva entre todos los miembros de la institución.

CAPÍTULO III

MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN ESCOLAR

3.1. Procesos de mejora

Los procesos de mejora se sintetizan en el siguiente cuadro, el cual resume momentos de un proceso de mejora y las actividades principales que comprometen a los equipos directivos (Mendoza, 2021).

Momentos del proceso de mejora y las actividades del equipo directivo, Según Mendoza (2021), lo clasifica en:

Momentos del proceso de mejora	Actividades del equipo directivo
Identificación de fortalezas y debilidades	<ul style="list-style-type: none">▪ Descripción de la situación institucional.▪ Caracterizar las fortalezas y debilidades de la institución.
Condiciones para la mejora de las prácticas	<ul style="list-style-type: none">▪ Prever espacios y tiempos adecuados▪ Convocar a reuniones para el diálogo e implicarse con la cultura institucional común, superar dificultades y establecer compromisos de mejora.▪ Clarificar la propuesta metodológica y los compromisos asumidos.▪ Concretar apoyos▪ Definición coordinaciones de tareas.
Revisión de la propia práctica	<ul style="list-style-type: none">▪ Promover el diagnóstico de la escuela.▪ Impulsar la búsqueda de información que permita un mayor conocimiento de la situación inicial de la institución educativa.▪ Relevar logros, necesidades y problemas.

Momentos del proceso de mejora	Actividades del equipo directivo
Identificación de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocar y coordinar reuniones colegiadas basadas en el diálogo reflexivo, a fin de analizar las realidades y definir los procesos de mejora.
Elaboración de planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el plan de acción que apunte al logro de los aprendizajes y la mejora de la convivencia institucional. ▪ Coordinar la búsqueda de alternativas de solución y seleccionar la más adecuada. ▪ Prever recursos humanos, financieros y materiales.
Desarrollo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorecer el aprendizaje con la ejecución y reflexión sobre el proyecto. ▪ Coordinar los encuentros de diálogo y discusión del desarrollo del proyecto. ▪ Proporcionar apoyo y acompañar la implementación del proyecto.
Evaluación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar la evaluación. ▪ Coordinar tareas de evaluación del proyecto en su desarrollo y a posteriori. ▪ Propiciar la elaboración de criterios de evaluación y seguimiento. ▪ Definir en conjunto con todos los actores las modificaciones y ajustes a introducir.

Plan de Mejora. Según ANECA (2015) se refiere a un conjunto de acciones de cambio implementadas en una organización con el propósito de elevar la calidad de su servicio. Puede entenderse como la estrategia a través de la cual una institución establece un proceso para fortalecer los aspectos positivos identificados y corregir o eliminar los aspectos negativos señalados en su autoevaluación previa.

El enfoque principal de cualquier iniciativa de mejora debe ser el progreso óptimo de las habilidades educativas. Las medidas adoptadas deben ser sistemáticas,

premeditadas y coherentes, evitando la improvisación y la aleatoriedad. En vez de ser casuales y repentinas, las medidas de mejora deben ser meticulosamente planificadas antes de ser implementadas, con el objetivo de evaluar sus resultados en la práctica.

El propósito fundamental de un plan de mejora educativa es impactar positivamente en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, las acciones emprendidas deben llevar a una mejora palpable en la calidad de la enseñanza y, por consiguiente, en el desempeño académico de los alumnos.

Las condiciones previas para que un plan de mejora tenga el éxito deseado son:

Estar convencido de que la mejora es posible.

Control de actitudes derrotistas.

Liderazgo del equipo directivo.

El involucramiento de docentes y padres de familia.

El sentido significativo de plantearse mejoras.

Pasos para elaboración de un plan de mejora, se considera los siguientes:

a. Identificar el área de mejora. Realizado el diagnóstico se procede a detectar cuales con las debilidades y fortalezas encontradas en el entorno de la entidad educadora. Es clave encontrar las áreas que necesitan ser intervenidas para la mejora, considerando superar sus debilidades en base a sus fortalezas.

b. Detectar las principales causas del problema. Es determinante hallar las causas que provocan la situación problemática para superar la dificultad encontrada. Es por ello que, se emplean instrumentos metodológicos para su identificación y posterior análisis con mayor profundidad del problema. Entre otras se destacan:

Diagrama de espina (causa-efecto),

Diagrama de Pareto

Casa de la calidad

Tormenta de ideas.

- c. Formular el objetivo.** Se identificó el problema y las causas que lo provocan, se pasa a formular los objetivos y establecer el período de tiempo para su consecución. La redacción debe ser clara, concreta y considerar el resultado que se espera lograr. Además, la posibilidad de cumplirlos, flexibles, en tanto puedan modificarse en el camino, comprensible para cualquier agente.
- d. Seleccionar las acciones de mejora.** La selección de las posibles acciones de mejora permite priorizar luego las más adecuadas. Por ello se proponen técnicas como: lluvia de ideas, técnica del grupo nominal, entre otros. Se trata de listar principales acciones que posibiliten alcanzar los objetivos propuestos.
- e. Realizar una planificación.** Ahora en este punto, es imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionen la ejecución, postergación, o exclusión del plan de mejora. Entre los principales encontramos:

Dificultad de la implantación, esta dificultad en la implantación de una acción de mejora puede llegar a determinar la consecución, o no, del mismo. Podemos priorizar de mayor a menor grado de dificultad:
Dificultad: 1. Mucha 2. Bastante 3. Poca 4. Ninguna

Plazos de implantación, algunas acciones de mejora no suponen realiza un esfuerzo excesivo, pues su alcance esta definido, por lo que se realizan en corto tiempo, otros, en cambio necesitaran de trabajo previo o mayor tiempo de implantación.
Implantación: 1. Largo 2. Medio 3. Corto 4. Inmediato

Impacto en la organización, consiste en el resultado de actuación al implantar, que se mide mediante el grado de mejora conseguido (un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Considerar el grado de despliegue a que afecta la medida.
Impacto: 1. Ninguno 2. Poco 3. Bastante 4. Mucho

Seguimiento del plan de mejora. Finalmente, es necesario la producción de un cronograma de seguimiento a las acciones de mejora. Estas se dispondrán de forma ordenada las preferencias con los plazos determinados para el desarrollo de las mismas.

La acreditación. Según. Instituto Peruano de Evaluación (2014), debe concebir como un proceso de mejora continua, al margen de considerarla como un reconocimiento público a la institución educativa que cumple con determinados estándares de calidad. La acreditación comprende las siguientes etapas:

Etapas previa. Es el espacio donde la comunidad educativa recibe la sensibilización e información con la finalidad de tomar la decisión de iniciar el proceso de acreditación. Para ello se conforma la comisión de autoevaluación y se comunica al IPEBA.

Etapas de la autoevaluación. Es la que realiza el centro escolar y que permite identificar fortalezas y debilidades en la gestión para reflexionar sobre ellos y plantear la mejora continua del proceso enseñanza aprendizaje.

Para esta actividad, se dispone de una matriz de evaluación sugerida para facilitar la toma de decisiones dirigidas a la mejora. Expertos a nivel internacional sostienen que este proceso tiene una duración que oscila entre 6 y 12 meses, acortándose a medida que se establece como una práctica sistemática arraigada. Esta fase inicial de autoevaluación concluye con la formulación del plan de mejora, un documento que esboza las acciones planificadas que surgen como sugerencias a raíz del análisis de las causas subyacentes a las problemáticas identificadas. El informe de autoevaluación actúa como recurso para la evaluación externa.

Etapas de la evaluación externa. Es una entidad que tiene la aprobación del IPEBA, para llevar a cabo la evaluación y figura en el Registro de entidades evaluadoras con fines de acreditación.

La evaluación externa se ejecuta en base a:

La matriz para la evaluación de la calidad de la gestión educativa,

El informe de autoevaluación de la IE

La información recogida durante el proceso de evaluación.

La evaluación externa es solicitada por la organización educativa, y brinda

La identificación de necesidades que presenta la I.E.

Determina el nivel de progreso alcanzado de acuerdo a los estándares establecidos.

Presenta las recomendaciones al IPEBA

Etapa de la acreditación. En esta última etapa el informe de la entidad evaluadora determina el otorgamiento de la acreditación a la I.E. la cual tiene una vigencia temporal considerando la cercanía de la I.E. en contar con una gestión encaminada en la mejora continua del proceso enseñanza aprendizaje. El máximo que de tiempo de acreditada la I.E. es de 5 años. Después de este período de tiempo, la I.E. renueva la acreditación, implementando un nuevo proceso

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

PRIMERA: Se ha documentado sobre la mejora continua de la gestión escolar, debiendo señalar que esta permitirá que el equipo directivo pueda sensibilizarse y actualizarse en el tema a fin de empezar a llevar a la institución educativa hacia la calidad educativa, como lo señala MINEDU 2021.

SEGUNDA: La mejora continua es el elemento clave para ofrecer un servicio educativo de calidad, empleando las metodologías adecuadas y pertinentes de acuerdo al contexto en el cual se desarrolla el centro escolar en procura de alcanzar niveles óptimos en la gestión escolar.

TERCERA: Las instituciones educativas mediante sus equipos directivos deben analizar los propósitos de los compromisos de gestión escolar para que establezcan las acciones de mejora apropiadas que posibiliten llevarlas a cabo y así obtener los resultados de acuerdo a los objetivos planteados por el centro escolar.

CUARTA: Llevar a cabo la mejora de la institución educativa, implica un liderazgo de parte del director y el trabajo colaborativo con su equipo directivo que permitan realizar las actividades de acuerdo a los momentos del proceso de mejora.

QUINTA: La elaboración del presente trabajo de investigación mediante la recolección y análisis de la información ha permitido complementar aún más la información con las clases recibidas en el Programa de Segunda Especialidad, por lo que compromete a continuar en esta línea de investigación

RECOMENDACIONES

- Que la presente investigación sirva como la motivación para otros investigadores en continuar proporcionando el conocimiento acerca de la mejora continua en la gestión escolar.
- Que el equipo directivo y personal docente inicie un proceso de diagnóstico que identifique las oportunidades de mejora en la institución educativa y elaboren planes de mejora que contribuya a solucionarlos.
- Que las autoridades de la DRET y UGEL inviten a profesionales conocedores de procesos de mejora de la Gestión Escolar para que capaciten a los equipos directivos de las instituciones educativas a fin de que hagan posible la aplicación de acciones de mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. E. (2010). La mejora continua. *Network de Psicología Organizacional*, 1–5.
- Aguirre Vara, R. (2014). Mejora Continua (PDCA). *ICIC, Ciudad Victoria, Tamaulipas MEJORA*, 1–30. file:///C:/Users/HP/Desktop/PROYECTO/Material PDF/MARCO CONTEXTUAL/GUÍA-MEJORA-CONTINUA.pdf
- ANECA. (2015). Plan de mejoras: Herramienta de trabajo. *Universidad de Antofagasta*, 4. http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Carrera Endara, F. C., Manobanda Cuito, W. G., Castro Loor, D. S., & Vallejo Herrera, H. V. (2019). *Mejoramiento continuo de procesos de calidad*.
- Consejería de Salud de Sevilla (Andalucía). (2001). Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales: Calidad por sistema. In *Junta de Andalucía* (Vol. 84, Issue ISBN: 84-8486-024-8).
- Instituto Peruano de Evaluación, A. y C. de la C. de la E. B. (IPEBA). (2014). *Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica Regular*. 1–16.
- Mendoza Ramos, H. (2021). *Modulo Gestión de la Calidad Educativa*. <https://es.slideshare.net/AngelicaSanchezCastr/6-mdulo-inicialgestin-de-la-calidad-educativa2021>
- Minedu. (2015). Gestión Escolar. *Compromisos de Gestión Escolar*, 1, 1–34.
- Minedu. (2015). Manual de Gestión Escolar. *Directivos Construyendo la Escuela*, 1, 1–88
- Minedu (2021). Compromisos de Gestión Escolar. R. M. N° 189-2021-MINEDU. Retrieved 18 August 2023, from <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/01/Compromisos-GE.pdf>.