



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA**

**ESCUELA DE POST GRADO "JOSE TORRES VASQUEZ"**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN EDUCATIVA**

**TESIS:**

**"AUTONOMÍA PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E INSTITUCIONAL EN  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO  
DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, 2010"**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN EDUCACION  
CON MENCIÓN EN GESTION EDUCATIVA**

**PRESENTADO POR:**

**Lic. NAIR NUÑEZ NUÑEZ**

**Lic. ROSA MERCEDES HUAMÁN CORAL**

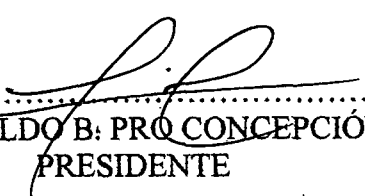
**ASESOR:**

**Dr. JUAN DE DIOS JARA IBARRA**


**IQUITOS-PERÚ**

**2010**

**JURADOS:**



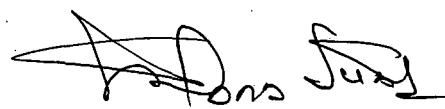
.....  
Mgr. OSWALDO B. PRO CONCEPCIÓN  
PRESIDENTE



.....  
Dra. NILDA M. RODRÍGUEZ MERA  
MIEMBRO



.....  
Mgr. FREDDY A. ARÉVALO VARGAS  
MIEMBRO



.....  
Dr. JUAN DE DIOS JARA IBARRA  
ASESOR

## DEDICATORIA

A mi Madre Sra. MARIA NUÑEZ SALDAÑA (Q.E.P.D.),  
porque me supo dar buen ejemplo de constancia y superación.

A mi esposo, Sr. RUSEL A. PIZANGO PAIMA e Hijas:  
CESCIA VALERIA y MAISSA ERLINDA por ser la razón  
de mi vida y constante motivación en cada uno de mis actos.

A mi hermana, sobrinos y familiares quienes permanentemente  
alientan mis momentos personales y profesionales.

NAIR

A mi hijo ORLANDO RODRÍGUEZ HUAMÁN, por ser mi  
motivo y empeño para alcanzar mis objetivos de formación  
académico profesional.

A mi hermano ALBERTO MICHELIN, por su apoyo  
incondicional y paternal con mi familia.

ROSA MERCEDES

## **AGRADECIMIENTO**

A los Señores Docentes y Directivos del Programa de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa por proporcionarnos conocimientos para nuestra formación profesional y humana.

A los Señores(as) Directores(as) y profesores(as) de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de San Juan Bautista por apoyarnos en la realización de la presente investigación.

A nuestro Asesor Dr. JUAN DE DIOS JARA IBARRA, por sus precisas y oportunas orientaciones.

**NAIR y ROSA**

## INDICE

	Pág.
PÁGINA DE JURADO Y ASESOR.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iv
INDICE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES.....	6
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.2. BASES TEÓRICAS.....	8
2.2.1. EL CONTEXTO GLOBAL: TEORIAS Y POLÍTICAS EDUCATIVAS NEOLIBERALES.....	8
2.2.2. LA DESCENTRALIZACIÓN NEOLIBERAL COMO REFORMA ESTRUCTURAL DEL SISTEMA EDUCATIVO.....	15
2.2.3. EXPERIENCIAS DE DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVAS EN AMÉRICA LATINA.....	25
2.2.4. LA DESCENTRALIZACIÓN EN EL PERU.....	29
2.2.5. LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA.....	32
2.2.6. LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO EN EL MARCO DE LA NUEVA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044.....	33
2.2.7. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN.....	34

2.2.8. INSTANCIAS DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADA.....	35
2.2.9. AUTONOMIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	37
2.2.10. PROBLEMAS DEL ACTUAL PROCESO DE DESCENTRALIZACION EN EL PERU.....	39
2.2.11. FACTORES QUE DETERMINAN E INFLUYEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN.....	41
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	42
2.4. HIPÓTESIS.....	45
2.5. VARIABLES E INDICADORES.....	46
 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	 47
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
3.4. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	51
 CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	 52
 CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	 61
 CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	 73
 CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES.....	 74
 CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 79
 BILBIOGRAFÍA.....	 80
 CAPÍTULO IX: ANEXOS.....	 81
 - Anexo N° 01: Cuestionario de Autoevaluación del Especialista.....	 82
- Anexo N° 02: Ficha de Informe de opinión de Especialistas sobre	

el instrumento.....	84
- Anexo N° 03: Cuestionario para Directores.....	85
- Anexo N° 04: Cuestionario para Docentes.....	87
- Anexo N° 05: Ficha de Observación (Investigadoras).....	89
- Anexo N° 06: Escala de valoración de nivel de Autonomía Pedagógica, Administrativa e Institucional.....	91
- Anexo N° 07: Matriz de Consistencia de la Tesis.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TÍTULO	PÁG.
01	NIVEL DE AUTONOMÍA PEDAGÓGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, EN EL AÑO 2010.	52
02	NIVEL DE AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, EN EL AÑO 2010.	55
03	NIVEL DE AUTONOMÍA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, EN EL AÑO 2010.	58



## RESUMEN

El objetivo general del presente estudio fue: Conocer el nivel de autonomía pedagógica, administrativa e institucional en las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.

La muestra del estudio estuvo conformada por 15 directores y 123 Docentes, seleccionados mediante la técnica del muestreo estratificado proporcional. A ambos elementos de estudio se les administró un cuestionario de preguntas relacionados con la variable de estudio.

Los resultados más relevantes fueron: El resultado del promedio general de los indicadores de la variable Nivel de Autonomía Pedagógica, tiene un promedio general de 2.0, situándose en el índice de apreciación C (Regular), lo que permite concluir que el nivel de ejercicio de la autonomía pedagógica en las Instituciones Educativas es ejercida de manera parcial con algunas limitaciones o carencias. Con lo cual se aprueba la Hipótesis de Investigación N°1. (Ver Tabla N° 01)

El resultado del promedio general de los indicadores de la variable Nivel de Autonomía Administrativa, tiene un promedio general de 1.9, situándose en el índice de apreciación D (Deficiente), lo que permite concluir que el nivel de ejercicio de la Autonomía Administrativa en las Instituciones Educativas es incipiente, precario, tiene muchas deficiencias. Con lo cual se aprueba la Hipótesis de Investigación N° 2. (Ver Tabla N° 02)

En general, la muestra de la variable Nivel de Autonomía Institucional, tiene un promedio general de 1.8, situándose en el índice de apreciación D (Deficiente), lo que permite concluir que el nivel de ejercicio de la Autonomía Institucional en las Instituciones Educativas de la muestra del estudio es incipiente y precario; es decir, tiene muchas deficiencias. Con lo cual se aprueba la Hipótesis de Investigación N° 3. (Ver Tabla N° 03)

Las recomendaciones plateadas se ponen a consideración de los directores y profesores de las Instituciones Educativas públicas de Educación Primaria, así como al Consejo Educativo Municipal (CEM) del distrito de San Juan Bautista, a fin que coordinen acciones que permitan mejorar sustancialmente los puntos críticos y de esta manera se avance hacia el ejercicio pleno de la autonomía pedagógica, administrativa e institucional que otorgan las normas legales vigentes, en el marco del proceso de descentralización educativa que está en marcha.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

El Perú es, de acuerdo a su Constitución, un Estado unitario descentralista. A pesar de ello, el país arrastra, desde su nacimiento a la vida independiente, una tradición colonial y centralista. Este centralismo se ha manifestado concretamente en dos aspectos. El *centralismo político*, que es una forma de organizar y administrar el Estado, concentrando el poder de decisión y el manejo de los recursos presupuestarios en un solo punto, normalmente en la capital del país. El *centralismo económico*, que es la concentración o la centralización de la actividad productiva en un solo espacio, lo que ocasiona un desarrollo desequilibrado del país en su conjunto.

A lo largo de la historia republicana se han desarrollado varios intentos de descentralizar la administración. El más reciente se puso en marcha en noviembre del 2002, cuando se eligieron las autoridades locales y regionales. Las regiones del interior del país también, siempre han buscado la descentralización como alternativa de solución.

Se concibe a la descentralización como un conjunto de políticas y acciones que desarrollan los Estados para lograr un desarrollo equilibrado, integral y uniforme de sus distintas áreas, lo cual debe beneficiar al conjunto de sus habitantes. La descentralización se propone construir un nuevo Estado, definiendo en el camino, una nueva relación más democrática y más participativa con la sociedad.

En esta perspectiva, la descentralización es parte de la transición democrática y debe contribuir a dejar atrás males conocidos como el autoritarismo y el centralismo generando mejores condiciones para la gobernabilidad, el desarrollo social y económico, la superación de la exclusión y la eliminación de la pobreza.

La descentralización, en una perspectiva democrática, debe ser parte de una reforma global del Estado y sus relaciones con la sociedad civil. En el campo de la educación, debe ser favorable para la mejora sostenida en la calidad y la reducción de las desigualdades en los aprendizajes fundamentales. La baja calidad en amplios sectores del sistema escolar, como se constata recurrentemente, está condicionada por razones sociales, culturales, territoriales y del propio sistema educativo. Es decir, las causas del fracaso escolar son sociales y educativas, son múltiples y están interconectadas.

La descentralización en el ámbito educativo significa impulsar un proceso político y pedagógico de ampliación de poder en actores relegados o excluidos de las decisiones (autoridades regionales y locales, padres, docentes, profesionales calificados, estudiantes) y de transferencia de competencias y funciones a los organismos descentralizados, a fin que ejerzan una mayor autonomía. La incorporación de estos actores en las políticas y en la gestión educativa debe adquirir sentido como parte de un esfuerzo por aplicar estrategias de desarrollo humano integral, pues el dinamismo en el desarrollo favorece la educación, y la mejora de ésta impulsa a su vez el desarrollo humano.

En términos de calidad de la educación, la descentralización, tomando en cuenta la diversidad cultural del país contribuye a impulsar el logro de aprendizajes esenciales pertinentes, que incorporen contenidos de las culturas locales y favorecen su enriquecimiento en diálogo con la cultura nacional y universal. En este sentido, descentralizar es una aspiración antigua en el pensamiento educativo, como lo es la idea de que el proceso formativo se produce también en ámbitos diferentes a la escuela y durante toda la vida.

La noción de sociedad educadora, retomada en la Ley General de Educación, es un enfoque que confluye con la descentralización, y con un estado nacional activo. Esta comprensión de la descentralización como proceso político pedagógico de democratización es una inmensa promesa y desafío, pues su concreción es sumamente compleja y requiere que se sostenga y reconfigure en el tiempo.

En el caso peruano como en el de otros países de América Latina, se produce una tendencia que es necesario considerar para estructurar la gradualidad del proceso entre desconcentración y descentralización. La desconcentración es una forma que se adoptó desde mediados del siglo pasado para hacer más eficiente y eficaz la acción del gobierno central, creando organismos intermedios dependientes. La descentralización, en cambio, implica crecientes niveles de autonomía en el marco de un nivel de gobierno que nace de la elección popular. Para comprender mejor el carácter del proceso ya iniciado, identificamos tres momentos, en los que se configuró su diseño básico: 1º) experiencia de desconcentración educativa, 2º) diseño normativo básico contenido en la importante legislación sobre la descentralización y educación producida en los últimos años, y 3º) instalación y desenvolvimiento de los gobiernos regionales.

La desconcentración como experiencia previa al actual proceso, se dio con el funcionamiento de los diversos organismos que actualmente constituyen las direcciones

regionales de educación, como organizaciones con personal, bienes, documentación, competencias y funciones desconcentrados. En los primeros años de la transición democrática se aplicaron varias políticas dirigidas a la descentralización. Una de ellas, clave porque incorporó en las Instituciones Educativas la evaluación docente, fue el concurso para nombramientos (2001-2002). Otra importante medida que se dio anteriormente (1996) fue el énfasis en la diversificación curricular, donde se incorporó el criterio de un tercio de libre disponibilidad.

Con miras a preparar el proceso de descentralización que se aproximaba, en julio del 2002 se elaboró el reglamento de organización y funciones de las Direcciones Regionales y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) D.S. 015-2002-ED, que tuvo por finalidad iniciar el ordenamiento y cambio de estas organizaciones desconcentradas, a las que se incorporó de manera más afirmativa, funciones en gestión y pedagogía.

El mismo reglamento incluyó la ampliación de funciones y la creación de instancias de participación de la comunidad en los consejos participativos de educación, tanto en el ámbito regional Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE), Consejo Participativo Local de Educación (COPALE) y de Institución Escolar el Consejo Educativo Institucional (CONEI).

Mirando a futuro, el proceso nos presenta nuevas y más complejas exigencias de transformación de los órganos nacionales descentralizados, así como de la sociedad civil para construir autonomía regional, local e institucional. Para ello, junto con la puesta en marcha de nuevas transferencias todos los actores tenemos que desarrollar mayores capacidades políticas, pedagógicas y de gestión; generar formas de complementariedad entre sectores y dotar al sistema de más recursos materiales.

En cuanto a las Instituciones Educativas, la autonomía de la Institución Educativa, con mayores recursos, mayor decisión en políticas de personal y desarrollo de capacidades para mejorar el aprendizaje, que a la vez evite la autarquía y el abandono de los distintos niveles de gobierno y la comunidad. No se puede aceptar que cada escuela vea y garantice por sí sola los resultados educativos deseados. Por otro lado, la exigencia de mejores rendimientos supone ampliar el financiamiento y las facilidades de organización y tiempo para que el Consejo Académico avance en la elaboración de la propuesta pedagógica descentralizada en la Institución Educativa. Así mismo, la transferencia de recursos debe ser prioritariamente a las Instituciones escolares públicas. Ello demanda el aumento del presupuesto público para gasto corriente, adquisición de material educativo, mobiliario,

sobre todo, lo cual requiere establecer mecanismos de entrega directa de fondos a las escuelas o redes educativas. Esto implica la dinamización de los CONEI.

En cuanto a los gobiernos locales, debe canalizar sus aportes a la educación participando en la elaboración de los planes educativos locales y promoviendo la participación social. En los aspectos pedagógicos debe asumir más iniciativas específicas para incorporar la cultura local en el proceso educativo escolar y socio-comunitario. Asimismo, le corresponde integrar más claramente la alfabetización, facilitar los recursos para el uso pedagógico de nuevas tecnologías y para la promoción de la educación social comunitaria. Tiene que potenciar las bibliotecas y otros centros de recursos y servicios de las escuelas.

Ya han transcurrido más de una década desde que los diferentes gobiernos han iniciado y continuado –entre marchas contramarchas- el proceso de descentralización y no se conocen de manera sistemática la situación real de la descentralización educativa en las instituciones Educativas públicas del nivel primario, especialmente en el distrito de San Juan Bautista, donde se viene desarrollando el Plan Piloto de Municipalización de la Educación como parte de la descentralización educativa concebida por el actual gobierno aprista que deben de traducirse en mayores niveles de autonomía curricular, administrativa e institucional.

Desde esta perspectiva, nos formulamos el siguiente problema de investigación:

**¿CUÁL ES EL NIVEL DE AUTONOMÍA PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, EN EL AÑO 2010?**

Específicamente, necesitamos respondernos a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el *nivel de autonomía pedagógica* que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010?
- ¿Cuál es el *nivel de autonomía administrativa* que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010?
- ¿Cuál es el *nivel de autonomía institucional* que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010?

En concordancia con estos problemas nos planteamos los siguientes objetivos de investigación:

**Objetivo General:**

Conocer el nivel de autonomía pedagógica, administrativa e institucional en las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.

**Objetivos Específicos:**

- 1) Analizar el nivel de autonomía pedagógica que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.
- 2) Analizar el nivel de autonomía administrativa que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.
- 3) Analizar el nivel de autonomía institucional que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Entendiendo que el tema de la descentralización –en términos de decisión política de Estado para concretarlo vinculadas al proceso de globalización neoliberal- es de reciente data en nuestro país, hecho que explica en parte la carencia de estudios sistemáticos que den cuenta sobre el nivel de descentralización pedagógica y de gestión. Sin embargo, se ha encontrado un trabajo de investigación que si bien no aborda directamente las variables que nos interesa estudiar aporta algunos elementos teóricos, datos empíricos y metodológicos valiosos para el caso de nuestra investigación. Este trabajo fue publicado por el Ministerio de Educación a través del Boletín UMC N° 24, elaborado por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa, Lima, mayo de 2003. Los autores de esta investigación son:

GIULIANA ESPINOSA y DANIEL CARO (2002). *“Acuerdo entre el profesorado y la Construcción del Proyecto Educativo en centros educativos Polidocentes completos”*. La muestra estuvo conformada por 282 centros educativos de primaria de menores Polidocentes completos de todo el país. La selección de los centros educativos fue mediante el muestreo aleatorio estratificado según la gestión del centro educativo (estatal – no estatal) y el tamaño de la población escolar del distrito al que pertenece el centro educativo.

En estos centros educativos fueron encuestados un total de 281 directores y 3,366 profesores como parte de la Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil realizada por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC) en el año 2001.

De acuerdo con los resultados, el 34% de Instituciones Educativas Estatales, sí elaboró por completo el Proyecto Curricular de Centro (PCC); el 52%, está en proceso; y sólo un 14% de Instituciones Educativas Estatales, no elaboró el PCC, respectivamente.

En cuanto a la opinión de los profesores de Instituciones Educativas Estatales sobre la elaboración del PCC, 66.7% de la muestra total considera que fue un proceso de

reflexión conjunta enriquecedor; el 23.7%, opinó que fue un proceso de reflexión conjunta poco efectivo; y el 9.6%, refirió que simplemente fue un trámite administrativo que cumplir.

Por otra parte, la mayoría de profesores manifiesta que en sus Instituciones Educativas el profesorado ha llegado acuerdos respecto a temas relevantes como: *el plan de estudios, la forma de evaluación, las estrategias metodológicas, las normas de disciplina, los valores que se quieren impartir*. Cabe señalar que dentro del grupo de profesores manifiesta que en sus Instituciones Educativas no se ha llegado a acuerdo, la gran mayoría dice que al menos se ha debatido sobre esos temas, quedando solo el 2% del total de la muestra que afirma no haber siquiera discutido sobre los mismos.

Respecto a la relación entre el proceso de construcción del Proyecto Curricular de Centro (PCC) y el grado de acuerdo alcanzado por el profesorado de la escuela, se observó que el promedio de acuerdo en las Instituciones educativas con PCC es significativamente mayor que el de los que no han iniciado este proceso para el grupo de Instituciones Educativas del sector estatal. Esto muestra cierta evidencia de que la construcción del proyecto genera un clima de intercambio que promueve una visión compartida de aspectos relevantes para el funcionamiento de la escuela.

Por otro lado, se encontró que la mayoría de directores cuyos Instituciones Educativas tienen PCC afirman haber hecho *uso del tercio curricular* en su elaboración. Lo que estaría en la línea de lo establecido por las normas educativas vigentes. Se observa que en las Instituciones Educativas no estatales de este grupo el porcentaje de centros que hicieron uso del tercio curricular es 88%, mientras que el porcentaje de centros educativos estatales que aprovecharon este recurso es 72%, respectivamente.

Finalmente, encontraron que la mayoría de Instituciones Educativas primarias polidocentes completos, tanto en el sector estatal (59.6%) como en el no estatal (57.1%), ha elaborado el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de largo plazo que establece los lineamientos institucionales y pedagógicos de la escuela basados en un diagnóstico de la misma. El 29.1% de Instituciones Educativas Estatales y el 34.3% de IE no estatales ha elaborado parcialmente el PEI; mientras que un 11.3% de IE Estatales y un 8.6% de IE no Estatales, simplemente no elaboró el PEI. La mayoría de directores de la muestra manifiestan que dicho proyecto educativo



institucional (PEI) fue empleado en la elaboración del plan anual de trabajo (PAT) (70%). Estos resultados podrían representar evidencia de que la mayoría de centros educativos desarrolla un proyecto de largo alcance que se concreta en herramientas de planificación anual.

Como conclusión general de este estudio se ha encontrado cierta evidencia que los procesos de participación, reflexión y acuerdo por parte de los equipos docentes y la dirección están empezando a darse en la mayoría de Instituciones Educativas, tal como promueve el actual enfoque educativo. De esta manera, la idea de la Institución Educativa como una institución con un proyecto educativo compartido ajustado a las necesidades locales parece estar siendo acogida por la comunidad educativa en general. Sin embargo, convendría profundizar en el estudio de la calidad de estos procesos para entender en qué medida se están reflejando en una mejora real de la calidad educativa.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. EL CONTEXTO GLOBAL: TEORIAS Y POLÍTICAS EDUCATIVAS NEOLIBERALES**

Se considera que abordar el tema de la descentralización educativa en el Perú y sus implicancias en el contexto regional no puede ser comprendido si es que no se tiene una visión mucho más amplia en el cual se circunscriben: LAS TEORÍA Y POLÍTICAS EDUCATIVAS NEOLIBERALES.

Corresponde a Milton Friedman ser uno de los mejores exponentes de la teoría de la privatización de la educación, política principal del neoliberalismo en materia educativa. Su libro "Libertad de Elegir", cuya autoría comparte con Rose Friedman, está dedicado, en su conjunto, a fundamentar el papel del mercado en todos los actos de la vida ciudadana y de la búsqueda del bienestar individual como condición para el bienestar de toda la sociedad. El capítulo 6, está dedicado especialmente a la educación, y empieza fustigando el papel del Estado en la enseñanza. Friedman (2006), dice con absoluta convicción: "*El papel del Estado, cada vez mayor, ha tenido muchos de esos efectos adversos tanto en la enseñanza*

*superior como en la primaria y secundaria. Ha fomentado una atmósfera que tanto los enseñantes interesados como los estudiantes serios encuentran con frecuencia adversa al aprendizaje.” (1)*

Como lo propugnaría después el Banco Mundial, este ideólogo neoliberal propone el **vale educativo** como medio de subsidiar la educación primaria y secundaria, la presencia de los padres de familia en la conducción y financiamiento de la enseñanza y la introducción del **crédito educativo generalizado** para la enseñanza superior. Sólo entonces podrá funcionar la verdadera libertad de elegir la institución educativa que mejor convenga a los “usuarios” del servicio.

Como una de sus conclusiones, Friedman (2006) enfatiza: *“Creemos que el papel creciente desempeñado por el estado (sic) en la financiación y administración de la enseñanza ha llevado no sólo a una enorme pérdida de dinero de los contribuyentes, sino también a un sistema educativo mucho peor que el que podría haberse desarrollado de haber seguido teniendo un papel más importante la cooperación voluntaria”.* (2)

La referencia a Friedman (2006), nos permite señalar los conceptos básicos que tiene el neoliberalismo sobre la educación. Dentro de ellos podemos destacar las siguientes teorías: (3)

**1. Teoría mercantilista de la educación.** Lo que algunos analistas denominan concepción economicista de la educación, al considerar a ésta no como un derecho y servicio público sino como una mercancía, incluso un bien transable, sujeta a la ley de la oferta y la demanda para su compra venta. En este mercado educativo los administradores y profesores son los productores y los estudiantes y sus padres son los consumidores o usuarios.

**2. Teoría presupuestal de la reforma educativa.** Aquí también aparece el razonamiento de Friedman en el sentido de que los Estados, especialmente los deudores “en desarrollo”, deben hacer todos los esfuerzos posibles para ahorrar los recursos fiscales con el objeto de dedicarlos a resolver el pago de la deuda externa y los desequilibrios macroeconómicos, además de generar liquidez financiera para

que el sector privado tenga posibilidades de invertir y crear trabajo. Los consumidores de la educación deben disponer una parte de sus ingresos para comprar la educación que el Estado no puede sufragar, lo que conduce a la tesis del Banco Mundial sobre el *financiamiento compartido* del gasto educativo, tesis que se aplica también al sector de la salud y los demás servicios sociales. Lo único que los estados deben garantizar es el gasto de la educación para los más pobres con las modalidades del subsidio por alumno y la transferencia de escuelas para su gestión no estatal. Priorizar el gasto educativo del Estado para “los más pobres” significa, de acuerdo con el mismo Banco Mundial, *focalizar el gasto en educación básica*, pues en este nivel es donde se matriculan en mayor proporción los más pobres y donde más gasto realizan los estados.

**3. Teoría del capital humano.** Se trata de la propuesta instrumentalista de formar la fuerza laboral adecuada para el funcionamiento rentable de la economía de libre mercado en función de la elevación del nivel de productividad de los trabajadores sin la reciprocidad del beneficio para estos creadores de la riqueza. Esta teoría se nutre de la concepción pragmatista de la vida humana, donde la utilidad individual e inmediata constituye el criterio de evaluación de una acción, de profundas repercusiones en el campo de la pedagogía. En lo concreto lleva a la formación, al más bajo costo posible, de trabajadores descartables y baratos, en un mercado laboral cada vez más extenso y numeroso que los creadores del neoliberalismo habían previsto con mucha anticipación, verdaderas maquinas de la sobreexplotación humana.

**4. Teoría del aprendizaje por competencias.** Aplicación curricular del pragmatismo pedagógico que orienta el acto educativo hacia la formación de destrezas y habilidades que necesita la economía de libre mercado para elevar la productividad individual del trabajador en un proceso de trabajo enmarcado en la competencia laboral profundamente individualista, de acuerdo con la teoría de la formación del capital humano.

**5. Teoría del currículo tecnocrático.** Estrechamente ligada al pragmatismo pedagógico que privilegia los contenidos técnicos y los enfoques seudocientíficos

del conocimiento, reduciendo los contenidos crítico-humanistas en aras del efficientismo inmediatista. Desde esta concepción del currículo, las ciencias sociales son mutiladas en sus contenidos y su carácter reflexivo sobre los distintos problemas sociales y el contexto social donde se originan y se desarrollan.

**6. Teoría de la gestión descentralizada de la educación.** Tomando como pretexto el problema real del centralismo político, económico y administrativo que el capitalismo ha perpetuado en casi todos los países, los neoliberales han elaborado una teoría que propugna la entrega de la gestión de las escuelas a la comunidad, padres de familia, municipalidades y gobiernos regionales, con el argumento de que nadie mejor que ellos, por estar más cerca de su propia realidad, para conducir las escuelas, vigilar y evaluar el proceso docente, etc. En realidad, para el neoliberalismo la gestión pedagógica es lo último que le interesa. Lo que le preocupa es cómo la comunidad podría intervenir mejor en el financiamiento de la educación y aliviar, lo más posible, la carga presupuestal al Estado, al gobierno central.

Pedagógicamente estas teorías se han plasmado en una metodología que recoge los aportes de la psicología y la teoría de la comunicación, así como las concepciones subjetivistas del conocimiento, volviéndose atractiva para los docentes como una metodología activista y de valoración del “saber previo” del niño y del carácter estrictamente “facilitador” del docente, una expresión de culto al espontaneísmo en el proceso enseñanza-aprendizaje, facilitando, más bien, el influjo del ambiente y los valores culturales que difunde el neoliberalismo a través de poderosos medios de comunicación al servicio del lucro y el entretenimiento embrutecedor.

Del análisis de las reformas educativas neoliberales que se han presentado de manera atractiva frente a la población y a los propios maestros, se infiere que se preocuparon en introducir la idea de la necesidad de enfrentar la crisis de la educación y la aplicación de reformas para “mejorar la calidad”, concentrando su crítica en tres elementos: i) el Estado y su papel monopólico como conductor de la educación, ii) la ineficiencia e inutilidad de la escuela pública y, iii) los maestros como factores casi exclusivos de la crisis educativa en cada uno de los países.

Con esta postura los neoliberales, a través del Banco Mundial, crearon un ambiente público e intelectual proclive a aceptar los cambios y políticas educativas con el fin de encontrar en ellos la solución a la crisis. Se trata de un proceso de ideologización del problema de la educación y de la pedagogía bajo la lupa interesada de los “expertos” del Banco Mundial y de toda la argumentación contenida en el libro ya citado de Milton Friedman. La campaña en contra de la escuela pública fue una de las más persistentes en todos los países del mundo capitalista. Es una campaña que continúa y que consideramos ha cosechado muchos adeptos, a tal punto que se ha formado una suerte de casi convicción de privilegiar a la educación privada porque supuestamente es de “mejor calidad”.

Concordantes con las teorías neoliberales sobre la educación se trazaron y pusieron en marcha sendas políticas educativas que muy bien lo aborda la Universidad Católica del Perú (2006), los cuales trataremos de sistematizar y sintetizar, considerando sólo aquellas políticas comunes a los países latinoamericanos. (4)

(a) La primera política educativa que ha promovido el neoliberalismo, por su contenido económico y social, es la **privatización de la educación**. No sólo busca reducir la responsabilidad del Estado en el financiamiento del servicio educativo con objetivos de tipo macroeconómicos que ya señalamos, sino que también constituye un intento real de destruir la escuela pública y su carácter de gratuita y universal, robustecer la economía de mercado con una actividad que significa ganancias económicas y culturales a favor de los sectores dominantes de las sociedades, incluyendo a los inversionistas extranjeros que vienen impulsando la inclusión de los asuntos educativos y culturales en las negociaciones de la OMC, el ALCA y los TLC. La privatización de la educación es la política común a los países, desarrollados y subdesarrollados, donde el neoliberalismo ha impuesto sus reformas de la educación, más “suaves” en las primeras, más brutales en las segundas. Sus modalidades son varias, pero pueden clasificarse en **dos tipos de privatización: directa e indirecta**.

El primer tipo consiste en transferencias directas de escuelas, institutos y universidades a personas o entidades privadas, laicas o religiosas, para su

gestión, con o sin subsidios del Estado. Siendo este tipo de privatización el que más ha sido rechazado por los sindicatos de maestros y por la propia población por su carácter abiertamente brutal y confiscatorio del derecho a la educación gratuita, los neoliberales se cuidaron en no continuar con esta modalidad.

Entonces optaron por privilegiar el método indirecto de la privatización, más sutil y más "racional". **La privatización indirecta de la educación adquiere varias formas o modalidades. Está la municipalización o regionalización de la educación** como parte del proceso de descentralización neoliberal del Estado, a través de las cuales las instancias subnacionales se comprometen a resolver el gasto educativo con sus escasos recursos o creándolos en su respectiva jurisdicción, pues las transferencias financieras del gobierno central resultan insuficientes, como ha ocurrido, con bastante resonancia, en la República Argentina, habiendo estallado y traducido en conflicto social en 1997.

Otra modalidad es **la creación de la figura jurídica de gestión no estatal de las escuelas**, mediante la cual el Estado entrega a una persona natural o jurídica la administración o gestión de la escuela con la suficiente libertad para que los poseionarios introduzcan los cambios que consideren conveniente, por supuesto aquellos cambios que les permita obtener utilidades: reducción de aulas y maestros con el aumento de alumnos por aulas, el incremento de pagos por matrícula e introducción de pensiones "módicas", además de la libertad de establecer sus propios lineamientos pedagógicos y axiológicos. **La otra modalidad** consiste en que **el Estado crea condiciones favorables para la inversión privada en educación introduciendo subvenciones y exoneraciones tributarias.** Pero hay una modalidad que, recogiendo el concepto de autonomía escolar, **promueve la organización de los Proyectos Educativos Institucionales que planifican la gestión administrativa y pedagógica en cada institución educativa considerando el presupuesto y su financiamiento**, donde el rubro de "recursos propios" forma parte de los aportes de los padres de familia, de actividades financieras de la comunidad educativa y otras fuentes, combinando la pedagogía con la ya referida orientación del "financiamiento compartido" del Banco Mundial.

- (b) **La descentralización de la educación**, ya sea mediante el criterio de la autonomía escolar y la creación de los Proyectos Educativos Institucionales, ya sea mediante la municipalización y/o regionalización educativa.
- (c) **La introducción de medidas de racionalización de la gestión educativa en los centros estatales**, aumentando el número de alumnos por aula y, consecuentemente, disminuyendo el número de docentes por escuela.
- (d) **La integración anticientífica de los cursos de humanidades** disminuyendo el número de horas requeridas para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje en las materias consideradas, lo que significa también disminuir el número de docentes en cada centro educativo.
- (e) **El aumento de horas pedagógicas anuales sin incrementar las remuneraciones de los docentes y sin tener en cuenta el carácter del trabajo docente**, que no se agota con el solo trabajo en la escuela, sino que prosigue en el hogar y en actividades de capacitación permanente, lecturas y otras experiencias educativas.
- (f) **La introducción de la flexibilidad laboral para el trabajo docente mediante el sistema de los contratos por año lectivo**, sin derechos vacacionales y otros, a través de concursos que significan la negación misma del título pedagógico, creando un verdadero *ejército de reserva magisterial* que permite mantener salarios paupérrimos para los docentes.
- (g) **El neoliberalismo ha sustituido la supervisión y evaluación del trabajo docente**, de carácter integral y basadas en criterios pedagógicos, por un sistema de evaluación que privilegia la competencia individual de cada docente, obligado a defender por sí solo su derecho al incremento de sus remuneraciones y la validez de su título pedagógico, a través de organismos privados que asumen las funciones de los ministerios de educación, aplicando los criterios empresariales de la medición de la calidad al trabajo docente.

Todas estas políticas neoliberales en el campo de la educación han tenido un fuerte impacto en los sistemas escolares de América. La percepción de sus repercusiones corre pareja a la experiencia de las nuevas frustraciones frente a las reformas educativas bajo el patrocinio de los organismos internacionales, que actúan y prescriben recetas al margen de los reales problemas y de las aspiraciones de progreso y desarrollo de los pueblos de nuestra América.

### **2.2.2. LA DESCENTRALIZACIÓN NEOLIBERAL COMO REFORMA ESTRUCTURAL DEL SISTEMA EDUCATIVO**

La descentralización educativa que se da en países latinoamericanos en el contexto neoliberal posee un contenido de clara intencionalidad hacia la privatización, en la lógica de una calidad que proviene del libre mercado por la competencia entre la oferta y la demanda.

Henríquez (2006), precisa que la demanda por la descentralización educativa en Latinoamérica se ve impulsada por diversas motivaciones, entre ellas refiere las siguientes: (5)

De un lado, están las opiniones que se sustentan en la **necesidad real de desburocratizar y agilizar la administración pública, transfiriendo funciones a otras instancias, con una racionalidad puramente funcionalista.** Por otro lado, tenemos el impulso que viene de afuera, desde los organismos multilaterales que financian proyectos educativos; en este caso la motivación es introducir mecanismos de mercados, de responsabilidades individuales para frenar el “gasto irracional” exigido por el FMI, que significa dar prestaciones universales al conjunto de la población que la necesita.

En otra perspectiva, los estados ven la descentralización con cierta simpatía, como instrumento para “reorientar el gasto público social y educativo”, trasladando el problema del déficit fiscal nacional a otras instancias de gobierno.



**Y muchos otros ven la descentralización asociada al tema de la democracia, demandando mayor autonomía de acción y decisión a las instancias locales, para que asuman un mayor control sobre el tipo de formación que se quiere lograr y aportar al mejoramiento de la calidad educativa.**

Las reformas neoliberales del 90, que pretendían “modernizar”, hacer “eficiente” y “descentralizar” el sistema educativo peruano, no han podido resolver los problemas de nuestra educación. Por eso se hace necesario precisar que detrás de estos planteamientos existen enfoques que debemos aclarar. La ideología neoliberal pretende en la actualidad decirnos que es ocioso e innecesario el debate de los grandes temas nacionales y estructurales. Se precisa que estas visiones son antihistóricas porque el Estado nacional está en una profunda crisis de representación, algo que se puede considerar como la ausencia del Estado y, en esta lógica, las explicaciones integradoras, históricas y estructurales de los fenómenos sociales, económicos y políticos, carecen de validez.

Dentro de este enfoque no se plantea de manera seria la necesidad de un Proyecto Educativo Nacional, ni menos de un Proyecto Nacional de Desarrollo. Los procesos educativos no son meramente pedagógicos ni administrativos; están fuertemente cargados, sobre todo, de intencionalidad política y de una ideología que la justifica.

Durante el fujimorismo se promovió una concepción municipalista de la descentralización, con lo cual se postergaba la necesidad de crear y articular espacios e instancias de carácter regional. Se pretendió una descentralización de la educación con una visión privatizadora y tecnocrática como parte de un paquete de reformas educativas que se promovían desde el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

Se pretendía con la municipalización, una administración compartida con agentes privados; el subsidio de la demanda educativa y el compartimiento del gasto educativo con los padres de familia como principales mecanismos de

financiamiento; y la instalación de un modelo de mercado para promover la "eficiencia".

La experiencia chilena, según el Observatorio Chileno de Políticas Educativas (2006), señala que para el año 1993, el 40% de los estudiantes de primaria y el 50% de estudiantes de secundaria asistían a escuelas con administración privada; pero para el año 1990, solo uno de cuatro niños en las escuelas privadas subsidiadas provenían de familias del quintil inferior de ingresos. Sin embargo la contribución financiera se redujo de 3,5% del PBI en 1980 a 2,5% en 1990, debido más a la crisis financiera general que a las mejoras de la eficiencia. (6)

Desde un punto de vista cualitativo se considera que la reforma chilena tuvo poco o ningún éxito durante los años 80, y los estudiantes de estratos socioeconómicos más bajos probablemente resultaron perjudicados. El rendimiento general de los estudiantes no aumentó a pesar de la eficiencia presumiblemente mayor de la escuela privada, además, los municipios más pobres no fueron buenos administradores de escuela, pues el Estado no se ocupó del fortalecimiento de la capacidad como componente de la reforma.

Las reformas educativas neoliberales, y dentro de ellas la municipalización no han solucionado, ni de lejos, los grandes problemas de la educación por los cuales supuestamente fueron invocadas e implementadas: baja calidad del servicio educativo; ausencia de equidad en educación y la débil participación democrática de los actores locales y regionales. Pero si estamos seguros que han cumplido con creces su anhelado objetivo central: hacer de la educación un negocio.

Sin lugar a dudas, con la actual organización de la educación, en el Perú no es posible pensar en una mejora de la educación. Un ministerio que concentra en su sede central las decisiones pedagógicas, pero donde los recursos dependen del ministerio de economía. Direcciones regionales, USEs y ADEs son simplemente tramitadores de decisiones administrativas que les llegan impuestas, y para las cuales su función principal es supervisar, ya que desconfían de las capacidades de maestros, directores y de las propias instituciones educativas.

Esta posibilidad, de acuerdo con el punto de vista de la Universidad Católica del Perú (2006), es aun más grave si es que pensamos en conducir un cambio educativo de envergadura: *la descentralización así, impide el avance de cualquier innovación y reforma*, incluso el valioso intento por implantar un nuevo enfoque educativo en el país, sustentado en el aprendizaje y las metodologías activas. ¿Cómo lograr, desde Lima, un currículo pertinente que responda a las necesidades locales? ¿Cómo producir materiales educativos regionales y formar maestros que conozcan su realidad cuando la sede central define hasta el último detalle de los planes de capacitación docente y no hay recursos para diversificar materiales? (7)

De acuerdo con Capella (2006), el Proyecto Educativo Nacional debe diversificarse en Proyectos Educativos Regionales formulados desde las regiones por los actores sociales, especialmente educadores, para atender las demandas sociales y culturales de cada escenario. Naturalmente que ello implica la descentralización del país y concebir la educación como un medio para el desarrollo regional, como un proceso de naturaleza política y social que se orienta hacia una redistribución espacial de los recursos y de las decisiones para promover un nuevo equilibrio de poder entre los actores sociales. Sus contribuciones más significativas se refieren a: la eficiencia interna (calidad) y externa (impacto cultural) del sistema educativo; la equidad en cuanto a incorporar efectiva y democráticamente a ese sistema a los grupos tradicionalmente excluidos o marginados; la unidad nacional enmarcada en el respeto e integración de la realidad regional con los objetivos y metas de la comunidad nacional; el desarrollo, la revaloración y preservación de los valores y de la cultura de la comunidad local y regional. (8)

La planificación de la educación peruana debe formar parte de un proyecto nacional y su aplicación descentralizada en todo el país tomando en cuenta las realidades regionales y locales, dentro de una visión de conjunto y articulado. Es en este contexto donde deben jugar su papel las regiones y los gobiernos municipales, sin sustituir a los organismos nacionales en la conducción de la educación y sin sustituir al gobierno central de las responsabilidades presupuestales en materia educativa.

La municipalización neoliberal no define adecuadamente el papel de las municipalidades en el proceso de la educación. Nuestra visión crítica de esta propuesta se basa en su contenido privatizador y de mecanismo que propicia mayores desigualdades entre una escuela pública para los pobres frente a la educación privada para los sectores acomodados de la población.

Según Foro Educativo (2005), las políticas de los últimos años están posibilitando un nuevo piso a la democracia para enfrentar las desigualdades educativas y su baja calidad, desde el fortalecimiento de la educación pública y privada. Se ha empezado a atender la problemática de los ingresos salariales del magisterio y a impulsar una gestión educativa descentralizada y participativa. Se ha formulado, asimismo, un nuevo marco legal que posibilite y sustente el cambio del sistema educativo peruano. (9)

Las medidas emprendidas hasta hoy, sin embargo, no garantizan la reducción de las desigualdades, ni la atención a la diversidad ni las oportunidades equitativas para todos. Las instituciones educativas son aún expresión de un sistema educativo estratificado según grupos socioeconómicos, con oferta diferenciada para estratos poblacionales más excluidos socialmente. Se requiere de un camino renovado integral hacia el cambio.

Frente a los serios problemas de nuestro sistema educativo, el estado ha apostado por la descentralización. Es así, como ésta se erige como la promesa, entre otras, de mejorar la eficiencia, la calidad y la equidad de la educación, acompañada de un fortalecimiento de los procesos de democratización. El estado peruano está delegando, progresivamente las competencias en materia de educación a favor de las jurisdicciones provinciales del país.

La reforma educativa en la que se enmarca el actual Plan de Emergencia Nacional, considera dos elementos básicos de la descentralización de la educación: la descentralización administrativa y la descentralización curricular.

El concepto de *descentralización administrativa* conduce a lo que el Banco Mundial describe como autonomía de las escuelas, en el sentido de conducirse con capacidad de tomar decisiones propias, pero principalmente, de generar sus recursos como parte complementaria para acompañar al subsidio que daría el Estado. Aquí se aplica el concepto del mismo Banco Mundial como financiamiento compartido del gasto educativo. En resumen las escuelas manejan su propio presupuesto, contratan a sus maestros y hasta establecen sus propias normas administrativas. Pero contrariamente a esta supuesta autonomía, todo este nuevo ordenamiento no nace desde las escuelas, sino desde los organismos internacionales que asesoran al Ministerio de educación.

En cuanto a la *descentralización curricular*, sucede algo similar, desde el gobierno central se fijan las áreas curriculares, la metodología constructivista y los paradigmas valorativos que todas las escuelas deben asumir. La autonomía escolar solo queda reducida a lo que se denomina “diversificación curricular”, temas y elementos que se incluyen en los contenidos curriculares de acuerdo al entorno local y regional. Esta indecisión, como puede verse, no produce variaciones sustantivos ni significativos en el currículum nacional y obligatorio.

En el proceso de la descentralización educativa cobran importancia el concepto de la educación intercultural, o mejor dicho, la interculturalidad, como el proceso pedagógico que facilita y enriquece las relaciones entre culturas y valores culturales diversos en el ámbito nacional, regional y local. La interculturalidad ayuda al conocimiento y la comprensión mutuos entre las personas y grupos sociales con orígenes culturales diferentes, evitando diversas formas de discriminación.

### **Reformas impuestas**

Las reformas educativas latinoamericanas impulsadas a partir de 1990, a excepción de Chile que inicia este proceso en 1972, están vinculadas al proceso de globalización neoliberal que ha reestructurado la economía mundial y cuyo impacto ha sido desfavorable para los países pobres y subdesarrollados como el nuestro. Proceso orientado a desmontar el denominado estado de bienestar y en su lugar

erigir el Estado Liberal reconfigurando el rol del Estado que en la práctica significa abdicar de su papel de regulador de la economía y atención a los derechos de Educación, salud, seguridad social y servicios básicos como mecanismo de desarrollo social; y transferir esta responsabilidad al sector privado (libre mercado). El llamado sector privado, entiende el mercado como la utilidad económica entre los que tienen capacidad de consumir; el sector público busca no solo la utilidad social, sino una línea de base justa. Que se esfuercen y compitan pero a partir de un mínimo de capacitación y conocimientos que favorece al conjunto de la sociedad. ¿Con 56% de pobres y 26% en pobreza extrema, qué sector privado y mercado brindará el servicio para esta población?

Las reformas educativas en nuestro continente no responden a las necesidades de progreso de nuestros pueblos; menos están articuladas a Planes de Desarrollos Nacionales que deberían elaborar; no son el resultado de las serias investigaciones y análisis de cómo superar nuestro subdesarrollo a partir de la educación, debiendo hacer de esta una palanca, un motor que impulse el avance a través de la creación de ciencia y tecnología que nos permitan resolver en los diferentes campos de la producción nuestro atraso científico y liquide nuestra dependencia tecnológica; permitiendo dar el gran salto cualitativo de economía primaria exportadora a una economía industrializada y de alta competitividad; todo lo contrario, las actuales reformas educativas están pensadas para consolidar el modelo económico neoliberal (cuyo fundamento filosófico es el más vulgar pragmatismo) y la acumulación capitalista hacia fuera; sino cómo se explica que la década del 90 habiendo sido una década prodigiosa en crecimiento económico y generación de riqueza, los presupuestos sociales de nuestros países se redujeron sistemática y drásticamente; se liquidaron puestos de trabajo y los que quedaron son precarios; creció la economía informal y con ella la pobreza y exclusión social.

Todo el tejido social fue afectado; pero unos pocos ganaron mucho y la mayoría se empobrecieron.

Pero la reestructuración económica y el nuevo rol del estado, también significó una modificación en las relaciones de poder en el frente interno y externo. En lo interno

surge un actor con mucho poder: el empresario; y en lo externo: las corporaciones económicas y financieras. Poder económico que a subordinado el poder político.

### **Marco internacional de la Reformas Educativas**

El surgimiento de nuevas teorías económicas de libre mercado (viejas en su concepción, pero nuevas en el sentido que utilizan el avance de la ciencia y tecnología, sobre todo de la información, para globalizar e imponer su discurso) y su hegemonía mundial a través del FMI, BM, OMC y BID, instrumentos de presión y chantaje para imponer a nuestros países, reformas educativas funcionales a sus intereses globales, reduciendo el papel del estado, de promotor y garante de desarrollo y bienestar social, al de simple administrador de la pobreza así como al papel de leal y puntual pagador de la deuda externa.

Como resultado de esta hegemonía neoliberal, asistimos al desmontaje de un derecho de la población y responsabilidad del estado en la redistribución de la riqueza nacional; y eliminación de un modelo de intervención estatal en la sociedad y la construcción de un modelo económico neoliberal que somete al Estado-Nación a los dictados del Estado-Mundial; en consecuencia los niveles de dependencia y sometimiento se consolidan y las posibilidades de cambio y desarrollo son más difíciles y lejanas.

En este marco, también, se inscribe la publicación del Banco Mundial (2007), del estudio titulado: *“La Educación primaria. Documento de política”*. En él, se establecen los criterios a considerar en las reformas educativas: a) revisar los sistemas educativos y diseños curriculares, b) incremento de salarios vinculados a los resultados educativos (evaluaciones); y, c) descentralización del sistema educativo. (10)

Estos criterios, y otros, han venido siendo ejecutados en nuestros países, con ritmos distintos y ciertas singularidades, a través de supuestos estudiosos y ONG's que solo repetían sin ton ni son los documentos matrices de las multilaterales (en BM), como si fueran estudios e ideas suyas y nacionales; pero el común denominador es

el ajuste estructural que significa la reducción del gasto educativo y el desligamiento del Estado, cada vez más, de su responsabilidades sociales.

### **Marco nacional de las Reformas Educativas**

La aplicación de las recetas fondomonetaristas y los lineamientos de políticas sociales del BM., no hubieran sido posibles, si antes no se preparaban las condiciones tanto materiales como ideológicas, de manera que la población no ofreciera cambios y los considere, incluso, necesarios.

Los operadores nacionales del neoliberalismo, con el apoyo mediático a su disposición, inician un plan concertado orientado a erosionar la presencia del Estado como regulador de la economía; a cuestionar su eficiencia como prestador de Educación, salud y pensiones; a desprestigiar las conquistas y derechos laborales de los trabajadores, culpándolos de todos los males existentes; etc.; todo esto, con el único objetivo de posicionar al “dios mercado” como el único capaz de resolver nuestros males y alcanzar el paraíso.

Pero una cosa es imponer una receta económica en el mundo de la producción de bienes y capitales; y otra, muy distinta, es imponer una receta educativa que responda a los mismos fines; y aquí, es donde se inicia una campaña demoledora a la escuela pública y a los docentes.

No han reducido esfuerzos en difundir la profunda crisis del sistema educativo, de la baja calidad de sus resultados; de lo anacrónico de su gestión que impide la modernización acorde a los cambios mundiales y la globalización; docentes mal preparados y mediocres, gestión ineficiente y burocrática del estado, etc. Esto y mucho más se ha dicho de la escuela pública y del docente, de manera muy mal intencionada, cuidándose por supuesto, de no tocar la parte, y gran parte, que les corresponde en esta crisis. Como si la pobreza del 54% de la población peruana, los 6 millones de pobres extremos, (en nuestro país trabajan, según el INEI, 2 millones de 240 000 niños entre los 5 y 16 años de edad), y que 3 de cada 4 niños menores de 5 años sufran algún tipo de desnutrición, fueran la responsabilidad de la escuela.



¿Qué porcentaje de su tiempo estudian los niños que trabajan para sobrevivir en nuestro país?, ¿Qué apoyo educativo tienen en su hogar desestructurado, muchos con padres analfabetos, analfabetos funcionales, quechuas hablantes, sin agua, luz y sobre todo que tiempo de atención y aprendizaje pueden soportar los niños desnutridos? ¿Por qué callan, en todos los idiomas, que en Cuba, país soberano no manejado ni “monitoreado” por el BM, sus escolares ocupan el 1er lugar en las pruebas para medir a los estudiantes latinoamericanos?

### **Del discurso a la Realidad**

Todos hemos escuchado o leído a las autoridades de gobierno, a los ideólogos del neoliberalismo, a ONG's (la mayoría) instrumentales al sistema y por tanto beneficiaras de él (con jugosos contratos de asesorías de por medio), decir que la Educación tiene que ser reformada para lograr resultados de calidad, y por tanto formar un capital humano de más calidad para mayor competitividad en el mercado; que es necesario desarrollar políticas sociales de equidad educativa para revertir la deserción escolar y mejorar el acceso a la escuela; que los docentes deben ser capacitados y evaluados permanentemente para certificar sus competencias, el cual debe ser el punto de referencia de sus salarios; que la Institución Educativa debe tener autonomía, tanto pedagógica como de gestión (administrativa e institucional), de forma que la fórmula mágica para concretizar este ideal es la *descentralización educativa*: Descentralizar currículo, descentralizar nombramiento de personal, descentralizar presupuesto, descentralizar la descentralización.

Parece maravilloso, la Institución Educativa libre e independiente por la voluntad del neoliberalismo. No hay espacio para la construcción de la identidad peruana, para la construcción, juntos, de un futuro común. Para los neoliberales, la nación, la patria, la soberanía, nuestra cultura, nuestra historia pasada y presente para pensar el futuro, son abstracciones anacrónicas, el futuro es del individuo no de colectividades, por tanto “cada quien construye su futuro como puede, y los que no pueden no nos interesan”.

Todo su discurso de aparente preocupación por el estado actual de la educación se resume en promover la *descentralización educativa* de corte neoliberal, que es su verdadero objetivo; y detrás de la descentralización está el tema del financiamiento que es la madre del FMI, BM y sus operadores locales. La intencionalidad real oculta en el discurso que las sustenta, es la *reducción del gasto educativo*.

### **2.2.3. EXPERIENCIAS DE DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVAS EN AMÉRICA LATINA**

Para tener una visión más completa acerca de la temática de la descentralización resulta ilustrativo realizar una breve pero profunda mirada sobre las experiencias de descentralización educativa que se ha llevado a cabo en América Latina, especialmente en Argentina, Chile, México, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Costa Rica.

#### Argentina

Antes de llegar Carlos Menem a la presidencia en 1990, la Educación Argentina era financiada por el Estado Nacional con aportes menores de los Estados Federales y la gestión estaba a cargo de estos. A partir de la aplicación de las políticas neoliberales en la economía y sectores sociales, la Educación fue transferida totalmente a los estados federales, tanto la gestión como el financiamiento; cuando estos no pudieron más, transfirieron la autonomía a los municipios para que gestionen las escuelas y manejen sus propios presupuestos educativo, el mismo que era financiado con los escasos recursos obtenidos del estado federal y la creación de impuestos y aportes de los padres de familia.

¿Cuál fue el resultado de la descentralización neoliberal? El impacto fue terrible. La calidad educativa se resistió drásticamente. Se crearon un número de sistemas educativos, fue el caos total. Se creó una escala perversa de escuelas jerarquizadas por los resultados, que fracturó la sociedad Argentina, acrecentado las diferencias socioeconómicas (antes de 1990 Argentina era el país con menor proporción en la relación entre pobres y ricos, era de 9 a 1 respectivamente; al comenzar el milenio

era de 90 a 1). En muchos municipios se redujo las horas de clase, porque no alcanzaba para pagar a los docentes la jornada completa; en otros, el maestro cobraba en bonos que luego eran canjeados por alimentos en los basares municipales; y, algunos municipios, simplemente cerraron escuelas. ¿Desconocen, nuestros neoliberales criollos, esta experiencia?

Actualmente, la lucha tenaz y corajuda de los maestros organizados en la confederación de trabajadores en la educación de la república de Argentina, CTERA-, los padres de familia y el gobierno, están revirtiendo el proceso. Apenas unas semanas atrás, el gobierno aprobó la Ley del Financiamiento de la Educación que restituye la obligación del Estado Nacional de financiar la Educación nacional; y, en estos momentos amplia y democráticamente en todo el país, una nueva ley de Educación, que rescata el carácter de la Educación como derecho humano y la vigencia de la Escuela Pública nacional como eje estratégico de desarrollo.

### Chile

En Chile, las reformas educativas se inician en 1983 con Pinochet, cuyo punto culminante es la aprobación de la Ley Orgánica de Constitución de la Educación LOCE – y que la convierte prácticamente en inmodificable por estar amarrada a la Constitución Política aprobada, también, por Pinochet. Cualquier cambio, necesariamente pasa por modificar la constitución, a la cual se han opuesto todos los gobiernos de la Concertación desde 1990.

¿Qué significa la LOCE en el proceso de descentralización (municipalización = privatización) de la Educación? Legalizó tres tipos de gestión educativa: a) la escuela privada, b) la escuela municipal; y, c) la escuela de gestión privada.

La Escuela municipal.- El estado transfirió la gestión de las escuelas a los municipios, así como el presupuesto para su financiamiento. Los recursos destinados eran escasos, que sumados a la precariedad de la mayoría de municipios precarizó aún más la escuela. Como siempre, los únicos beneficiados eran los municipios ricos cuyos resultados educativos eran muy superiores a los demás, formando una escuela elitista, que es la que se nos vende como paradigma de cambio.

La Escuela de Gestión Privada.- Este tipo de escuela puede ser organizada por cualquier persona natural o jurídica, y según el número de alumnos que capte, recibe una subvención del Estado por alumno; y de acuerdo a los resultados en las evaluaciones estas se incrementan. Esta práctica ha reforzado el racismo y la exclusión, el surgimiento de escuelas selectivas y todas las lacras sociales que genera la competencia perversa y canibal del neoliberalismo que la escuela jamás debe promover. El objetivo, no es mejorar la calidad de los resultados educativos, sino, propagandizar para obtener mayores recursos. En el colmo del utilitarismo, cuando los dueños de estas escuelas se enteraban de la fecha que iban a ser evaluadas, les daban vacaciones a los niños con bajos rendimientos.

De esta manera se fue formando una escuela selectiva y excluyente, antidemocrática; y los niños rechazados terminaban en las escuelas pobres y destataladas de los municipios. El resultado, la coexistencia de una infinita escala de escuelas con distintos niveles de calidad y maestros con salarios muy diferentes, dependiendo donde trabaja y para quien trabaja. En ambos casos, el aporte del padre de familia es vital para su funcionamiento.

El caso de la educación superior merece mencionarse porque es totalmente privada; los jóvenes que no tienen recursos para estudiar son abalados por el estado para obtener un crédito de la banca privada y pagar sus estudios; préstamo que debe ser devuelto al finalizar la carrera con los intereses del mercado. Pero en Chile como en toda América Latina cada día se pierden puestos de trabajo.

Esto convierte al futuro profesional en un desocupado pero con una deuda bajo el brazo.

Si toda esta descentralización-municipalización no es privatización, entonces ¿qué cosa es?

Frente a esta injusticia, los niños y adolescentes chilenos se han levantado valientemente y han desnudado las miserias de la educación neoliberal chilena; han puesto contra la pared al gobierno, obligándolo a formar una comisión (que ellos también integran) que tiene el encargo de modificar o cambiar la Ley Orgánica de Constitución de la Educación (LOCE), presentar una propuesta de financiamiento educativo que liquide el pasado y la revisión de la jornada completa de estudios. La consigna: "No hay más horas de clases, sino, calidad en las horas de clases", debe hacernos reflexionar a quienes planteamos el retorno a la jornada completa.

## México

A partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN), entre México, Canadá y Estados Unidos, en 1994, se inicia el proceso de descentralización.

El Estado Nacional transfirió la gestión y el manejo presupuestal a los Estados Federales. Son estos los responsables de la Educación y los recursos que reciben del Estado Nacional son completados con recursos propios. La descentralización trajo consigo la evaluación y acreditación de las instituciones educativas y de los docentes; y está a cargo de entidades privadas; de sus resultados depende la Carrera Magistral y los salarios docentes.

## El Salvador, Guatemala y Nicaragua

En el Salvador y Guatemala, las reformas educativas están muy avanzadas, mientras en Nicaragua avanza lentamente por la resistencia Sandinista.

Pero en los tres países la descentralización neoliberal ha sido radical, llegando hasta las Escuelas. Los padres de familia y la comunidad son responsables de la gestión de la escuela y del manejo presupuestal, ellos determinan el régimen laboral del docente y las prioridades en el uso de los recursos.

Esta forma de descentralización ha transformado la relación laboral del docente con el estado, ha roto o resquebrajado la estructura nacional de los sindicatos y su capacidad de negociación, a pesar de los grandes esfuerzos que realizan los docentes para revertir esta situación; pero sobre todo ha profundizado una relación laboral que está llevando a la profesión docente hacia el libre mercado: la contratación.

## Costa Rica

Tiene a su favor una larga historia democrática y un Estado de Bienestar de larga data. Sin embargo, también su Educación ha sido reformada, pero el Estado mantiene su rol garante del financiamiento integral de la Educación Pública.

La educación ha sido transferida a las regiones en su gestión, mientras que los recursos son transferidos a las Instituciones Educativas, pero su manejo es responsabilidad de éstas; los padres de familia no participan.

Hasta aquí podríamos sacar algunas conclusiones que nos pueden servir para entender la dimensión de la propuesta de municipalizar la educación y las consecuencias en el futuro.

**Primera conclusión:** que las reformas impulsadas no responden a los intereses de cambio y desarrollo de los países que las ejecutan.

**Segunda conclusión:** que el discurso de modernizar la Educación para lograr aprendizajes significativos y pertinentes, esconde el verdadero propósito: reducir la inversión educativa

**Tercera conclusión:** la descentralización de la Educación: federal, municipal y hasta la Institución Educativa, es un mecanismo efectivo de transferir paulatinamente la responsabilidad del financiamiento a esas entidades.

**Cuarta conclusión:** la descentralización genera una nueva relación laboral del docente con el Estado y la quiebra de su organismo sindical.

**Quinta conclusión:** la precarización de la profesión docente.

**Sexta conclusión:** profundiza y amplía la brecha social y económica entre ricos y pobres.

Todas estas conclusiones, y otras que se puedan derivar del análisis de las experiencias descritas, son comunes en toda América Latina, con ritmos de ejecución distintos, con ciertas particularidades, pero en esencia, son reformas educativas neoliberales.

#### **2.2.4. LA DESCENTRALIZACIÓN EN EL PERU**

José Carlos Mariátegui, Jorge Basadre, Víctor Andrés Belaúnde y Emilio Romero, quienes han sido los pioneros y los más acuciosos estudiosos de la descentralización en el Perú, se han interesado por los factores que han impedido

que la descentralización se convierta en un hecho en nuestro país. Nos señalan como factores adversos la concentración antidemocrática del poder en Lima y en algunas otras ciudades respecto a la región o ámbito territorial donde ejerce su influencia económica; la estructura terrateniente del país, situación que supervivió hasta la década de los 60 inclusive; las condiciones geográficas del territorio peruano. Jorge Basadre llegó a afirmar que los gobernantes y la burocracia afincados en Lima no quieren que el Perú se descentralice porque tienen miedo de perder el poder que ejercen desde la capital. Hay un espíritu centralista que sólo puede romperse con un proceso de transformaciones profundas en la estructura económica y en la estructura social.

Otros elementos que nos interesa mencionar son las formas fracasadas de la descentralización en el Perú. En esto también debemos a los investigadores mencionados en el señalamiento de la forma municipal de la descentralización y de la descentralización departamentalista. En ambos casos, ni las transferencias de funciones del gobierno central hacia las municipalidades y hacia los departamentos pudieron funcionar por lo menos como desconcentración del poder, porque el Ejecutivo, desde Lima, seguía concentrando la capacidad de decisión hasta en los actos más sencillos de gobierno local, agregando que el poder central siempre estuvo presente en las capitales departamentales, provinciales, municipales y caseríos a través de los prefectos, subprefectos, gobernadores y tenientes gobernadores, respectivamente. Posteriormente se ensayó, en el bienio 1990-1992, la descentralización a través de la regionalización transversal combinada con el departamentalismo. El proceso actual de descentralización definida en el 2002 y que viene funcionando desde el primero de enero del 2003, persiste en la forma departamentalista y su complementación con la creación de las macrorregiones en marcha, cuya estructuración no abandona el departamentalismo en su forma "asociada" por referéndum.

Pero en el proceso de la lucha por la descentralización en el Perú hay que distinguir elementos de política y elementos de ideología, que nos explican el contenido de clase de la lucha por la descentralización en nuestro país. Así es posible distinguir contenidos y representantes de esa lucha.

- a) Un contenido feudal de la lucha por la descentralización, que correspondía a los intereses del gamonalismo hasta los años 50, y que Mariátegui denominara la “descentralización centralista”, porque quienes la impulsaban buscaban mayor libertad respecto del gobierno central limeño para administrar su feudo en el interior del Perú, pero sin poner en peligro el centralismo de herencia colonial con el cual mantenía estrecha relación por sus intereses de clase;
- b) Un contenido burgués regional, que empieza a funcionar desde el gobierno de Odría y se consolida con el primer régimen de Belaúnde, continúa con la dictadura militar de 1968-1980, que correspondió a los intereses de las burguesías regionales emergentes y que se materializó con la creación de Corporaciones Departamentales de Desarrollo con sedes en cada capital departamental, como concesiones del gobierno central a su clientela política del interior del país a efecto de que el poder central siga incólume; esta representación de clase siguió manteniéndose hasta 1990 con variantes organizativas y de relaciones con el poder central;
- c) Un contenido burgués neoliberal, iniciado con el fujimorismo, con un significado de transferencia de responsabilidades económicas y sociales del Estado nacional a los subgobiernos regionales y municipales a efecto de que estos asuman los gastos de los servicios públicos ante la reducción de los presupuestos de dichos servicios en el gobierno central, de modo que los gastos sociales sean asumidos, cada vez más, por los ciudadanos a través de la privatización de los servicios; contenido que corresponde a los intereses de la gran burguesía interna y transnacional;
- d) Un contenido popular que corresponde a la lucha por la descentralización en torno a la lucha por la democratización del Perú desde los intereses de las clases oprimidas y a través de las nuevas formas de organización democrática de las masas: los Frentes de Defensa de los Intereses del Pueblo (FEDIP), como organizaciones de democracia directa que une a las fuerzas populares para conquistar reivindicaciones concretas con proyecciones estratégicas,



recogiendo la rica experiencia de lucha del pueblo peruano pero perfilándose mejor desde la década de los 70.

¿Cómo es posible que el contenido popular de la lucha por la descentralización avance más hasta convertirse en un movimiento fuerte y decisivo frente a la inercia de la descentralización burguesa neoliberal actual?, he ahí un gran problema a resolver y un gran reto a enfrentar con éxito.

### 2.2.5. LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA

Según el Ministerio de Educación (2004), la descentralización puede ser considerada como una *estrategia* empleada por los gobiernos en diferentes sectores de la sociedad, incluido el sector educativo (con frecuencia, como parte fundamental de políticas de reforma), con la finalidad de transferir autoridad decisoria, responsabilidad y tareas, desde niveles organizativos superiores a niveles organizativos inferiores, o, entre organizaciones. Normalmente implica la transferencia de tareas y/o poder (autoridad) desde un centro a una periferia, teniendo en cuenta que uno y otro pueden considerarse polos de un continuo y, por tanto, referencias relativas dependientes de un contexto. (11)

Esta última caracterización puede resultar particularmente relevante para hacer referencia a las formas básicas que puede adoptar la descentralización. Así tenemos:

- **Desconcentración:** Implica la transferencia de tareas, habitualmente relacionadas con determinadas funciones y definidas por instancias centrales, pero no de autoridad.
- **Delegación:** Implica la transferencia de autoridad decisoria y la consiguiente responsabilidad. No obstante, la instancia que efectúa dicha transferencia, puede volver a apropiarse discretamente de ellas, en consecuencia retirándolas.
- **Devolución:** Es la transferencia permanente de autoridad decisoria a una unidad con la consiguiente responsabilidad, mediante la cual puede actuar

independientemente o hacerlo en un determinado sentido sin solicitarlo previamente.

De lo anterior, podemos deducir que *la descentralización* se caracteriza por:

- Ser un *fenómeno heterogéneo* que presenta una notable variabilidad en los diferentes países en que ha sido adoptada, sin perjuicio de las afinidades que puedan identificarse.
- La *dificultad para identificar plenamente la descentralización*; lo más común es que ésta (en determinados aspectos) sea combinada con la centralización (en otros), o incluso que diferentes aspectos sean objeto de mayor o menor descentralización (o centralización).

Con la descentralización educativa, se busca equilibrar la capacidad de decisión en los niveles locales, al otorgarles competencias y el desarrollo de iniciativas dentro de un marco de concertación, tanto a nivel macro (sede central e instancias intermedias de gestión), como a nivel micro (institución educativa y comunidad).

Así mismo, junto con la descentralización, se inicia la discusión sobre la autonomía de la escuela, procesos complementarios e interdependientes. La descentralización de los sistemas educativos ha ido acompañada de un aumento y desarrollo del grado de autonomía de las Instituciones Educativas, la relación entre uno y otro se precisa en la medida en que el grado y naturaleza de la autonomía van a depender previsiblemente de la naturaleza y grado de descentralización.

#### **2.2.6. LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO EN EL MARCO DE LA NUEVA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044**

La Ley General de Educación vigente (Ley N° 28044), precisa que: *“La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada”*. (12)

Al respecto, el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo (2005), nos dice que la gestión educativa en el país es: (13)

**Descentralizada.** Porque se realiza en cada instancia de gestión y articula las acciones del Ministerio de Educación, Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e Instituciones Educativas, de acuerdo a las competencias que la ley les asigna, respetando sus autonomía en sus ámbitos de jurisdicción.

**Simplificada y flexible.** Porque favorece la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo y permite que el sistema educativo se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de los estudiantes de todas las regiones.

**Participativa y creativa.** Porque la sociedad interviene en forma organizada, democrática e innovadora, en la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la gestión en cada una de las instancias de gestión descentralizada del sistema educativo, por intermedio de su respectivo Consejo Educativo Institucional (CONEI), Consejo Participativo Local de Educación (COPALE), Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) y otras organizaciones de la comunidad.

**Centrada en procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes.**

**Formativa.** Porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.

**Unitaria, sistémica y eficaz.** Porque la gestión de cada instancia se articula con las otras y tiende al logro de sus objetivos.

**Integral.** Porque comprende las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa de la gestión educativa.

### **2.2.7. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN**

Según la Ley N° 28044, Ley General de Educación, son objetivos de la gestión educativa contribuir a: (14)

- a. Desarrollar la institución educativa como comunidad de aprendizaje encargada de lograr una excelente calidad educativa.

- b. Fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa.
- c. Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d. Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e. Desarrollar liderazgos democráticos.
- f. Colaborar en la articulación intersectorial.
- g. Promover la activa participación de la comunidad.
- h. Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i. Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas que favorecen la transparencia y el libre acceso a la información.
- j. Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k. Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

#### **2.2.8. INSTANCIAS DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DESCENTRALIZADA**

De acuerdo con la misma norma legal citada, las instancias de gestión educativa descentralizada en nuestro país, son las siguientes: (15)

- a. La Institución Educativa.
- b. La Unidad de Gestión Educativa Local.
- c. La Dirección Regional de Educación.
- d. El Ministerio de Educación.

Respecto a la Institución Educativa, el D.S. N° 009-2005-ED, Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, define a la Institución Educativa como: *“... la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado, es una comunidad de aprendizaje y enseñanza, que presta el servicio educativo dentro de determinado nivel, modalidad, o ciclo del sistema. En ella se toman decisiones orientadas a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, siguiendo los*

*lineamientos de política y normas nacionales, regionales y locales incorporados en su Proyecto Educativo Institucional.*

*Tiene autonomía en la ejecución y evaluación del servicio educativo, en la elaboración de Proyecto Curricular de Centro y en la calendarización del año lectivo, dentro del marco de la normatividad vigente. Se vincula con su entorno, está atenta a sus necesidades y apoya propuestas de desarrollo local". (16)*

En relación a la segunda instancia de gestión educativa descentralizada, es decir la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), la mencionada norma legal, precisa que: *"Es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, pudiendo ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, de acuerdo al procedimiento establecido en las normas específicas sobre la materia". (17)*

La tercera instancia de gestión educativa descentralizada lo constituye la Dirección Regional de Educación, el Reglamento de Gestión del Sistema Educativo, lo define como: *"...un órgano especializado del Gobierno Regional encargado de planificar, ejecutar y administrar las políticas y planes regionales en materia de educación, cultura, deporte, recreación, ciencia y tecnología, en concordancia con las políticas sectoriales nacionales emanadas del Ministerio de Educación. Mantiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación.*

*Es responsable de la Educación Superior no Universitaria y, a través de las UGEL, de asegurar la prestación de los servicios educativos de la Educación Básica y Técnico-productiva, y promover la Educación Comunitaria". (18)*

La última instancia de gestión educativa descentralizada lo constituye el Ministerio de Educación, al respecto la norma legal citada, precisa que: *"El Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene la responsabilidad de definir, dirigir, normar y gestionar la política educativa nacional, teniendo en cuenta los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales, concordando el carácter unitario y descentralizado del gobierno de la*

*República. Sus funciones se ejercen con criterios de orden técnico-normativo y funcional". (19)*

### **2.2.9. AUTONOMIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

De acuerdo la Ley General de Educación vigente, *"La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio educativo..." (20)*

Por su parte el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, precisa que la Institución Educativa, *"Tiene autonomía en la ejecución y evaluación del servicio educativo, en la elaboración de Proyecto Curricular de Centro y en la calendarización del año lectivo, dentro del marco de la normatividad vigente. Se vincula con su entorno, está atenta a sus necesidades y apoya propuestas de desarrollo local." (21)*

La autonomía evoca la idea de autogobierno, término que hace referencia a la capacidad o facultad que dispone la Institución Educativa para gobernarse a sí mismo, acompañada de su ejercicio, dentro del marco de las normas legales vigentes y de los lineamientos de política educativa nacional, regional y local.

De acuerdo con la normatividad actual que se inscriben dentro de la política de descentralización educativa del país, se otorga autonomía y capacidad de decisión a las Instituciones Educativas en aspectos que antes no eran de su competencia, como por ejemplo diseñar su propio presupuesto y elegir a sus docentes y a su personal administrativo vía Consejo Educativo Institucional. Las instituciones educativas pueden destinar los recursos según sus propias prioridades. Están facultados para buscar los mejores docentes y promoverlos como forma de reconocer sus méritos y desempeños.

Las instituciones educativas pueden asimismo, desarrollar acciones de capacitación y formación permanente, diseñar y ejecutar proyectos de investigación e innovación. Además, cada Institución Educativa diseña su proyecto educativo institucional y plantea los aspectos del currículo que quiere diversificar. De este

modo, cada institución educativa sigue su propio y más adecuado camino para lograr la calidad.

Esta característica fundamental, relevante para el gobierno de las Instituciones Educativas, puede ser complementada con otras que perfilan su caracterización:

- Aumento de la capacidad de decisión y ejercicio de la misma. En virtud que la capacidad de autogobierno es intrínseca a la autonomía institucional, la institución educativa puede tomar decisiones por sí mismo, las mismas que son ejecutadas.
- Capacidad para autorregularse, es decir, puede determinar normas e incluso órganos (de gobierno) propios, capacidad que llega a hacer efectiva.
- Funcionamiento independiente, “sin control” por parte de otras instancias, esa independencia no implica desarticulación con los lineamientos de política educativa nacional, regional o local.

Al hablar de autonomía en la Institución Educativa, habría que considerar la puesta en marcha de acciones en determinados ámbitos, como los establecidos en la Ley General de Educación vigente, que faculta a las Instituciones Educativas autonomía en los aspectos pedagógicos, administrativos e institucionales: (22)

#### **Autonomía Curricular:**

- ✓ Diversificar y complementar el currículo básico.
- ✓ Realizar acciones Tutoriales.
- ✓ Seleccionar libros de Textos y materiales educativos.
- ✓ Diseño y ejecución de proyectos de innovación pedagógica.
- ✓ Diseñar y ejecutar proyectos de experimentación e investigación educativa.
- ✓ Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.

#### **Autonomía Administrativa:**

- ✓ Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.
- ✓ Rendir cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.
- ✓ Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, permanencia y ascenso del personal docente y administrativo.
- ✓ Diseñar y ejecutar programas de apoyo y servicio al estudiante.

### **Autonomía Institucional:**

- ✓ Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el PEI, PAT, RI., en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- ✓ Crear un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.
- ✓ Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente.
- ✓ Organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión institucional y pedagógica.
- ✓ Cooperar en diferentes actividades educativas de su comunidad educativa.

La forma particular que adopte en cada contexto la autonomía escolar en estos tres aspectos va a depender precisamente de los ámbitos asignados a las Instituciones Educativas y a las instancias intermedias de gestión (Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local), así como del grado de capacidad decisoria y responsabilidad atribuidas dentro de cada ámbito. Se debe considerar que los ámbitos planteados son altamente interdependientes (la autonomía siempre es ejercida en un contexto de interdependencia y en un sistema de relaciones).

Con la descentralización y la autonomía, se busca garantizar la gestión democrática de la institución educativa (que sólo se hará efectiva en caso exista una participación individual de sujetos capaces de adoptar actitudes autónomas con conciencia de sus potencialidades y límites).

### **2.2.10. PROBLEMAS DEL ACTUAL PROCESO DE DESCENTRALIZACION EN EL PERU**

No son pocos y su existencia no es un problema de hombres sino de causas estructurales y, sobre todo, del modelo económico que lo orienta. Sólo mencionaremos un grupo de problemas que se vienen expresando cada vez con mayor fuerza.

- Ausencia de proyectos regionales de desarrollo ligados a un proyecto nacional, también inexistente en el sentido de que no contamos con un proyecto de



desarrollo nacional de largo alcance que trascendiendo los intereses de grupos o partidos políticos trace las líneas directrices de nuestro desarrollo humano integral y sostenido;

- Desarticulación de las políticas en todos los ámbitos: entre el Estado y las regiones y entre éstas y sus subregiones y las municipalidades, produciéndose una real balcanización del país y la interferencia de funciones y tareas concretas;
- Desigualdades en la distribución de los recursos provenientes de la explotación de los recursos naturales, con una concepción equivocada de la pertenencia de los bienes del Estado nacional: minas, bosques, pesquería, petróleo, gas, etc.;
- Atomización del presupuesto nacional y de los presupuestos regionales y municipales, con inversiones pequeñas multiplicadas en obras también pequeñas, con ausencia de inversiones en proyectos de envergadura nacional y regional para el largo plazo;
- Existencia de enclaves transnacionales en las regiones, como frenos a la acción de los gobiernos regionales, por el peso económico y político de aquéllas en sus relaciones con el gobierno central;
- Subordinación del funcionamiento de los gobiernos regionales al programa económico neoliberal y sus condicionamientos multianuales;
- Corrupción generalizada en el manejo de los gobiernos regionales y municipales, que drenan sus presupuestos quitándoles gran parte de su capacidad de inversión.

Cada problema señalado constituiría un capítulo de gran extensión para evaluar el actual proceso de descentralización en el Perú, lo que nos llevaría, lamentablemente a una conclusión preliminar de su fracaso, que sería un nuevo fracaso de la descentralización en nuestra patria. Sin embargo, la sociedad civil tiene que estar alerta a los procesos que se siguen a fin de vigilar y luchar por lograr una auténtica descentralización del país que otorgue mayor autonomía a las regiones, en un marco de justicia y democracia social.

Actualmente la ONG "Grupo Propuesta Ciudadana" viene realizando un seguimiento del actual proceso de descentralización mediante su Proyecto o Sistema "Vigila Perú", con un boletín "Participa Perú" que ya está en su número 25 y que es editado como encarte por "La República" de Lima. Analizan la marcha

del proceso en sus múltiples contenidos: transferencias de competencias, transferencias presupuestales a las regiones, transparencia informativa, ejecución de proyectos, participación ciudadana, principalmente. El boletín es útil porque da información sobre lo que viene ocurriendo en las regiones, pero su orientación es de dar por hecho que si se cumplen las metas trazadas en las leyes y los cronogramas de acciones, el proceso dará resultados positivos; por lo tanto acepta el actual marco económico y político que orienta a la descentralización.

#### **2.2.11. FACTORES QUE DETERMINAN E INFLUYEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN**

El desarrollo económico y el desarrollo social integrales, como fenómenos concurrentes e interrelacionados para promover el desarrollo humano en todo el ámbito de un Estado; lo contrario significa simplemente la descentralización de la pobreza;

La existencia de un proyecto nacional estratégico que construya el futuro desarrollo del país, con sus ejes fundamentales, sus estrategias y sus metas finales;

La fuerza política capaz de conducir el Estado, el proceso de transformaciones necesarias y unir a todo el país en torno al proyecto nacional, poniendo en movimiento a las fuerzas sociales organizadas y dispuestas a impulsar el desarrollo del país;

La delimitación correcta de las regiones como unidades geoeconómicas principalmente, pero también culturales e históricas;

La integración física del país a través de medios de comunicación que hagan posible el flujo permanente de personas y bienes, así como la interrelación entre las regiones y pueblos del interior del país.

Debería de quedar claro que los dos primeros factores constituyen los principales para hacer posible la descentralización de un país. No debemos cometer los errores de concepción que vienen ocurriendo en el Perú, al considerar que la descentralización es un problema de regionalización o de delimitación territorial simplemente; o un problema jurídico de leyes sobre la descentralización; o un proceso de elección de autoridades regionales. Estos son instrumentos de la descentralización pero no la definen en su naturaleza ni en su dinámica económica

y social. Todos los intentos fracasados de descentralización en el Perú se explican, en gran parte, por esos errores de concepción, a tal punto que las descentralizaciones propuestas y actuadas se convirtieron en simples formalidades. En última instancia, la descentralización de un país es parte de su democratización.

## 2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

### a) AUTONOMÍA ESCOLAR:

Capacidad Administrativa, Pedagógica e Institucional de las Instituciones Educativas para planificar y desarrollar el proceso educativo, teniendo en cuenta el Proyecto Educativo Nacional (PEN) y el Proyecto Educativo Regional (PER).

### b) AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA:

Capacidad de los ámbitos regionales, locales y escolares para definir sus políticas concretas en función de sus características y necesidades específicas, a efecto de resolver sus problemas.

### c) CALIDAD EDUCATIVA.

Conjunto de características que asume el proceso enseñanza – aprendizaje y sus resultados de acuerdo con los fines y objetivos del Sistema Educativo Nacional, Regional y Local.

El artículo 13° de la Ley General de Educación, la calidad educativa es el nivel óptimo que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. Los *factores que interactúan* para el logro de la calidad son: lineamientos generales del proceso educativo; currículos básicos diversificados; inversión mínima por alumno; formación inicial y permanente que garantice idoneidad profesional; carrera pública docente y administrativa; infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos; investigación e innovación educativas; organización institucional y relaciones humanas armoniosas.

**d) DESCENTRALIZACIÓN:**

Para la comprensión de los argumentos y evaluaciones de la tesis, entendemos por descentralización al proceso de extensión del desarrollo económico, social y cultural a todos los ámbitos territoriales para el beneficio integral de los frutos de ese desarrollo hacia toda la población en igualdad de oportunidades.

**e) DESCENTRALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN:**

Definimos la descentralización de la educación como un proceso de acceso al desarrollo de la cultura y a la enseñanza – aprendizaje hacia toda la población, en forma integral y en condiciones de igualdad de oportunidades.

**h. DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA:**

Capacidad de decisión de las poblaciones de los ámbitos territoriales subnacionales en el manejo de los procesos legales y funcionales en las regiones, subregiones y gobiernos municipales.

**J). DESCENTRALIZACIÓN ECONÓMICA:**

Capacidad de los gobiernos regionales y municipales para la generación y uso de los recursos financieros, así como para la asignación de los gastos de inversión y de los gastos corrientes para producir desarrollo y bienestar.

**f) DESCENTRALIZACIÓN PEDAGÓGICA:**

Proceso que refleja la capacidad de generar acciones pedagógicas en cada ámbito territorial regional y local, a efecto de dinamizar el proyecto educativo en cada Institución Educativa para lograr los mejores resultados en el proceso enseñanza – aprendizaje.

**g) DIVERSIFICACION CURRICULAR.**

Aspecto pedagógico en la descentralización de la educación que consiste en la adecuación de la programación curricular nacional a las

condiciones específicas regionales y locales del país, teniendo en cuenta los fines y objetivos del sistema nacional de educación sobre la base del diagnóstico objetivo de la realidad.

De acuerdo con el artículo 33° de la Ley General de Educación, los currículos básicos nacionales se diversifican en las instancias regionales y locales, en coherencia con las necesidades, demandas y características de los estudiantes y de la realidad social, cultural, lingüística, económico-productiva y geográfica en cada una de las regiones y localidades de nuestro país.

**h) EMERGENCIA EDUCATIVA:**

Significa una condición de grave crisis de la educación como punto de partida y la generación de políticas concretas excepcionales que permitan superar, en un tiempo determinado la crisis mejorando el proceso educativo.

**i) EQUIDAD EDUCATIVA.**

Condiciones que permiten el mayor o menor acceso de la población al servicio educativo que brinda el Estado.

**j) INTERCULTURALIDAD**

Proceso de relaciones entre las distintas culturas sus elementos y valores, como dinámicas mutuas que dan como resultados cambios entre ellas, enriquecimiento pero también eventuales avasallamiento de la más débil, según el contexto económico – social en el cual se produce.

**k) POLÍTICA EDUCATIVA:**

Conjunto de medidas de pequeño, mediano y largo plazo para materializar un Proyecto Educativo Nacional y/o Regional en función de un Proyecto Nacional de Desarrollo.

## **2.4. HIPÓTESIS**

**H<sub>1</sub>:** El nivel de Autonomía Pedagógica que ejercen las Instituciones Educativas Primarias públicas, del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010, es REGULAR.

**H<sub>2</sub>:** El nivel de Autonomía Administrativa que ejercen las Instituciones Educativas Primarias públicas, del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010, es DEFICIENTE.

**H<sub>3</sub>:** El nivel de Autonomía Institucional que ejercen las Instituciones Educativas Primarias públicas, del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010, es DEFICIENTE.

## 2.5. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	INDICADORES	INDICES
1. NIVEL DE AUTONOMÍA PEDAGÓGICA	1.1. Diversifica y complementa el currículo básico nacional. 1.2. Realiza acciones de tutoría y orientación educativa. 1.3. Selecciona libros de textos y elabora materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes y características del contexto regional. 1.4. Diseña y ejecuta proyectos de innovación pedagógica. 1.5. Diseña y ejecuta proyectos de experimentación e investigación educativa. 1.6. Promueve el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.	A: MUY BUENA B: BUENA C: REGULAR D: DEFICIENTE
2. NIVEL DE AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA	2.1. Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución. 2.2. Rinde cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa. 2.3. Evalúa al personal docente y administrativo con participación del CONEI (ingreso, permanencia y ascenso). 2.4. Diseña y ejecuta programas de apoyo y servicio al estudiante.	A: MUY BUENA B: BUENA C: REGULAR D: DEFICIENTE
3. NIVEL DE AUTONOMÍA INSTITUCIONAL	3.1. Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEL, PAT, RI., en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes. 3.2. Creación de un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante. 3.3. Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente. 3.4. Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional y pedagógica. 3.5. Cooperación en diferentes actividades educativas de su comunidad educativa.	A: MUY BUENA B: BUENA C: REGULAR D: DEFICIENTE

## CAPÍTULO III

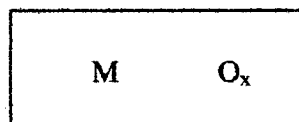
### METODOLOGÍA

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación de tipo DESCRIPTIVA. Consistió en analizar las propiedades o características del objeto o hecho social motivo del estudio. Efectuar un estudio descriptivo es seleccionar una serie de características susceptibles de medir o conjeturar. (PINO, Raúl; 2007, Pág. 97)

#### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al problema y a la naturaleza de los objetivos planteados, se asumió el DISEÑO NO EXPERIMENTAL: TRANSVERSAL DESCRIPTIVO, que tiene por objetivo la recolección de datos en un solo momento que dura la investigación para indagar la incidencia o la tendencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. Su interés es medir y describir la característica individual de la variable (PINO, Raúl; 2007, Pág. 357). El diagrama de este diseño es el siguiente:



Donde:

M = Representa la muestra seleccionada a quien se aplica el estudio.

O<sub>x</sub> = Representa la observación e información recogida de la variable de estudio.



### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio estuvo conformada por 15 Instituciones Educativas Públicas del nivel Primario de menores del distrito de San Juan Bautista (área urbano-marginal), siendo la **unidad de análisis** la Institución Educativa y cuyos **elementos de estudio** son: directores y docentes.

#### Distribución de la Población por Institución Educativa, según directivos y docentes

N°	Institución Educativa	N° de Elementos	
		Directivos	Profesores
01	N° 6010194."María Socorro Mendoza Mendoza".	1	07
02	Inca Manco Kali.	1	06
03	N° 6010274 – (Cruz Del Sur).	1	08
04	N° 6010275 – Francisco. Secada Vigneta.	1	12
05	N° 601325"Virgen de las Mercedes".	1	26
06	N° 601326 (Primavera).	1	09
07	N° 601374."Simón Bolívar".	1	06
08	Fe y Alegría - 46 "Wilhem Rossman".	1	07
09	N° 601387. "Señor de Los Milagros".	1	09
10	N° 601491. "Madre Teresa de Calcuta".	1	25
11	N° 601497. (Progreso).	1	17
12	Aplicación UNAP.	1	13
13	N° 601515. (San Pablo de La Luz).	1	22
14	N° 601581. "Corazón De Jesús".	1	07
15	N° 601608. "Los Delfines".	1	08
<b>Total</b>		<b>N<sub>1</sub>=15</b>	<b>N<sub>2</sub>=182</b>

**Fuente:** Datos elaborados por las investigadoras a partir de la estadística proporcionada por la DREL.

#### *Unidades de muestreo:*

**1er. Etapa:** Instituciones Educativas (unidad primaria de muestreo)

n = 15

**2da. Etapa:** Elementos (Directores y Profesores).

Para determinar la muestra, en el caso de los Directores, se utilizó el método Censal, en el sentido que se consideró a todos los elementos por ser una población pequeña (15 en total).

En el caso de los Profesores, el tamaño de la muestra fue determinada a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

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

$$n = 182$$

Donde:

N= Tamaño de la población.

p = 0.05 (proporción)

Z<sup>2</sup> = 1.96

q = 0.05 (nivel de significancia).

E<sup>2</sup> = 0.05 (precisión o nivel de tolerancia).

Reemplazando, tenemos:

$$n = \frac{(3.8416) (0.05) (0.05) (182)}{(2.5) (182) + (3.8416) (0.05) (0.05)}$$

$$n = \frac{174.7928}{0.455 + 0.9064}$$

$$n = \frac{174.7928}{1.4154}$$

$$n = 123.49$$

El cálculo realizado permitió determinar que el **tamaño de la muestra** de los Profesores es de **123 en total**.

Para seleccionar a los Profesores se utilizó el muestreo probabilístico estratificado proporcional, porque el tamaño de los estratos poblacionales de cada Institución Educativa es diferente:

$$fh = \frac{n}{N} = KSh$$

En donde:

*fh* = Es la fracción del estrato.

*n* = Es el tamaño de la muestra.

*N* = Es el tamaño de la población.

*Sh* = Es la desviación estándar de cada elemento en el estrato *h*.

$K$  = Es una proporción constante que nos dará como resultado una  $h$  óptima para cada estrato.

Reemplazando, tenemos que la población es de 182 Profesores de las 15 Instituciones Educativas y que el tamaño de la muestra es de 123. La fracción para cada estrato  $fh$  es:

$$Fh = \frac{123}{182} = 0.675824$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicó por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para cada estrato. Sustituyendo tenemos:

$$N_h (fh) = n_h$$

#### DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE PROFESORES POR ESTRATO, SEGÚN INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Estrato N°	Institución Educativa	Total Población (fh)=0.675824 N <sub>h</sub> (fh) = n <sub>h</sub>	Muestra
01	N° 6010194."María Socorro Mendoza Mendoza".	07	5
02	Inca Manco Kali.	06	4
03	N° 6010274 – (Cruz Del Sur).	08	5
04	N° 6010275 – Francisco. Secada Vigneta.	12	8
05	N° 601325 "Virgen de las Mercedes".	26	18
06	N° 601326 "Primavera".	09	6
07	N° 601374"Simón Bolívar".	06	4
08	Fe y Alegría – 46 "Wilhem Rossman".	07	5
09	N° 601387. "Señor de Los Milagros".	09	6
10	N° 601491. "Madre Teresa de Calcuta".	25	17
11	N° 601497. (Progreso).	17	11
12	Aplicación UNAP.	13	9
13	N° 601515. (San Pablo de La Luz).	22	15
14	N° 601581. "Corazón De Jesús".	07	5
15	N° 601608. "Los Delfines".	08	5
Total		<b>N=182</b>	<b>n=123</b>

### **3.4. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se aplicó los siguientes procedimientos de recojo de información:

- Operacionalización de las variables del estudio.
- Elaboración y validación de instrumentos de recolección de datos, a través del juicio de especialistas. (Ver Anexos N° 08 y 09)
- Determinación del tamaño de la muestra y selección de los sujetos, mediante la aplicación de la fórmula por fijación proporcional y el muestreo estratificado.
- Coordinación con los directores y profesores de las instituciones educativas de la muestra del estudio para obtener el permiso y colaboración correspondientes.

### **2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- Técnica: Encuesta por muestreo, cuyo instrumento fue un Cuestionario de preguntas, aplicado a Directores y Profesores (Ver Anexos N° 03 y 04).
- Técnica: Observación, cuyo instrumento fue una Ficha de Observación (Ver Anexo N° 05).

### **2.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de la información, se hizo uso del programa estadístico SPSS Versión 18.0. Para la presentación de los datos se utilizó el método tabular y para el análisis de los resultados se emplearon las medidas de tendencia central (Media Aritmética).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. NIVEL DE AUTONOMÍA PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, EN EL AÑO 2010.

TABLA N° 01

#### NIVEL DE AUTONOMÍA PEDAGÓGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, EN EL AÑO 2010

ITEM	INDICADORES	PROMEDIO
1	Diversifica y complementa el currículo básico nacional.	2.8
2	Realiza acciones de tutoría y orientación educativa.	2.2
3	Selecciona libros de textos y elabora materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes y características del contexto regional.	1.9
4	Diseña y ejecuta proyectos de innovación pedagógica.	1.6
5	Diseña y ejecuta proyectos de experimentación e investigación educativa.	1.0
6	Promueve el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.	2.5
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		<b>2.0</b>

INDICE DE APRECIACIÓN	RANGO	PUNTAJE (1 - 4)
A	MUY BUENA	4
B	BUENA	3
C	REGULAR	2
D	DEFICIENTE	1

La Tabla N° 01, muestra el perfil que evidencia la situación en que se encuentra el nivel de ejercicio de la Autonomía Pedagógica en las Instituciones Educativas Primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.

El indicador: *Diversifica y complementa el currículo básico nacional*, muestra un promedio de 2.8, en el índice de apreciación C (Regular), debido a que todavía persisten algunas limitaciones respecto a los criterios y procedimientos técnicos y científicos para llevar a cabo un proceso de diversificación curricular adecuado, en función de los intereses y necesidades de aprendizaje de los estudiantes y de la problemática local y regional.

El indicador: *Realiza acciones de tutoría y orientación educativa*, muestra un promedio de 2.2, en el índice de apreciación C (Regular), debido a que aún persisten algunas limitaciones en cuanto al diagnóstico real de los problemas y necesidades de aprendizaje de los estudiantes que se concreten a través de planes de acción tutorial y orientación educativa a nivel de Institución Educativa para atender las necesidades de índole personal, social, académica, vocacional, salud mental y corporal, ayuda social, cultura y actualidad, y convivencia de los niños y las niñas.

El indicador: *Selecciona libros de textos y elabora materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes y características del contexto regional*, muestra un promedio 1.9, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que en la mayoría de la Instituciones Educativas se ha prestado poca importancia a la necesidad de seleccionar libros de textos escolares y especializados que coadyuven al desarrollo de capacidades de las diferentes áreas curriculares, especialmente con textos que recojan contenidos del contexto local y regional. Tampoco se promueve la elaboración de materiales educativos que respondan a las necesidades e intereses de los estudiantes, así como a las demandas educativas y sociales de la región.

El indicador: *Diseña y ejecuta proyectos de innovación pedagógica*, muestra un promedio de 1.6, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que las Instituciones Educativas no cuentan con un adecuado diagnóstico de la problemática escolar y de los aprendizajes de los estudiantes, tampoco los maestros manejan la metodología para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos innovadores en campo pedagógico.

El indicador: *Diseña y ejecuta proyectos de experimentación e investigación educativa*, muestra un promedio de 1.0, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que gran parte de las instituciones educativas no consideran dentro de su política de desarrollo educacional el diseño y ejecución de proyectos de experimentación pedagógica e investigación educativa (investigación - acción) que promueva la reflexión y la acción científica y pedagógica del profesorado hacia la búsqueda de soluciones concretas frente a los problemas de aprendizaje que presenten los estudiantes en las diferentes áreas curriculares.

El indicador: *Promueve el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad*, muestra un promedio de 2.5, en el índice de apreciación C (Regular), debido a que las Instituciones Educativas llevan a cabo algunos planes o actividades que buscan promover el nexo con las diferentes actividades de las comunidades donde están ubicados, no se organizan de manera permanente talleres, charlas de orientación, campeonatos deportivos y eventos culturales dirigidos a los padres y madres, autoridades comunales, adolescentes y jóvenes.

En general, la Tabla N° 01, muestra que la variable Nivel de Autonomía Pedagógica, tiene un promedio general de 2.0, situándose en el índice de apreciación C (Regular), lo que permite inferir que el nivel de ejercicio de la autonomía pedagógica en las Instituciones Educativas es ejercida de manera parcial con algunas limitaciones o carencias, lo que sugiere modificar, reorientar, implementar, supervisar y corregir las estrategias, especialmente en los indicadores identificados como puntos críticos, en el marco de la autonomía que gozan y que está respaldada por las normas legales vigentes inscritas en el proceso de descentralización educativa.

**TABLA N° 02**

**NIVEL DE AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN  
BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, EN EL AÑO 2010**

<b>ITEM</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROMEDIO</b>
1	Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución.	1.8
2	Rinde cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica ante la comunidad educativa.	1.7
3	Evalúa el desempeño del personal docente y administrativo con participación del CONEI (ingreso, permanencia y ascenso).	2.3
4	Diseña y ejecuta programas de apoyo y servicio al estudiante.	1.8
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		<b>1.9</b>

<b>INDICE DE APRECIACIÓN</b>	<b>RANGO</b>	<b>PUNTAJE (1 - 4)</b>
A	MUY BUENA	4
B	BUENA	3
C	REGULAR	2
D	DEFICIENTE	1

La Tabla N° 02 muestra el perfil que evidencia la situación en que se encuentra el nivel de ejercicio de la Autonomía Administrativa en las Instituciones Educativas Primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.

El indicador: *Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución*, muestra un promedio de 1.8, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que los directivos tienen muchas limitaciones y dificultades para seguir los procedimientos técnico,



administrativos y contables para realizar el proceso de formulación, ejecución y evaluación del presupuesto de su institución educativa en función de su Plan Anual de Trabajo (PAT), en la medida que no cuentan con un adecuado y oportuno asesoramiento por parte del Órgano Intermedio o de la Secretaría Técnica del Consejo Educativo Municipal que conduce los procesos de municipalización de la educación en el distrito de San Juan Bautista.

El indicador: *Rinde cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa*, muestra un promedio de 1.7, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a las dificultades y limitaciones que los directivos tienen para formular, ejecutar y evaluar su presupuesto institucional, lo que conlleva a tener problemas para rendir cuentas ya sea mensual, bimestral, trimestral o anualmente ante la comunidad educativa de manera transparente, convirtiéndose en un problema que crea conflictos dentro y fuera de la institución educativa.

El indicador: *Evalúa el desempeño del personal docente y administrativo con participación del CONEI (ingreso, permanencia y ascenso)*, muestra un promedio de 2.3, en el índice de apreciación C (Regular), debido a las dificultades que afrontan los que integran el CONEI o el Comité de Evaluación cuando se trata de evaluar al Personal, especialmente cuando existen una y otras directivas que crean en algunas circunstancias confusión y caos, poniendo en evidencia la carencia de estándares, criterios, indicadores e instrumentos válidos y confiables para evaluar el desempeño del personal docente y administrativo de sus respectivas instituciones; es más los que integran el CONEI no cuentan con la debida y oportuna capacitación en estos temas por parte de la Oficina de Personal de la DREL o UGEL, o de la Secretaría Técnica de Consejo Educativo Municipal (CEM).

El indicador: *Diseña y ejecuta programas de apoyo y servicio al estudiante*, muestra un promedio de 1.8, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que no cuentan con programas que atiendan, por ejemplo, la salud bucal, desparasitación, apoyo a niños de menores recursos económicos, servicios de orientación psicopedagógica, etc. pero de alguna manera reciben el apoyo del Ministerio de Salud con servicio de posta médica, el PRONAA con el servicio de desayunos escolares o el apoyo del Municipio distrital.

En general, la Tabla N° 02 muestra que la variable Nivel de Autonomía Administrativa, tiene un promedio general de 1.9, situándose en el índice de apreciación D (Deficiente), lo que permite inferir que el nivel de ejercicio de la Autonomía Administrativa en las Instituciones Educativas es incipiente, precario, tiene muchas deficiencias, lo que sugiere cambiar en su totalidad las decisiones, asumir nuevas actitudes y poner en práctica nuevas estrategias, en el marco de las normas legales vigentes y de las capacidades endógenas de los actores educativos.

**TABLA N° 03**

**NIVEL DE AUTONOMÍA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, EN EL AÑO 2010**

ITEM	INDICADORES	PROMEDIO
1	Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEI, PAT, RI, en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinente.	1.7
2	Crea un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.	2.2
3	Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente.	1.5
4	Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional y pedagógica.	1.8
5	Coopera en diferentes actividades educativas de su comunidad.	1.6
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		<b>1.8</b>

INDICE DE APRECIACIÓN	RANGO	PUNTAJE (1 - 4)
A	MUY BUENA	4
B	BUENA	3
C	REGULAR	2
D	DEFICIENTE	1

La Tabla N° 03 muestra el perfil que evidencia la situación en que se encuentra el nivel de ejercicio de la Autonomía Institucional en las Instituciones Educativas Primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.

El indicador: *Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEI, PAT, RI, en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinente*, muestra un promedio

de 1.7, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que gran parte de las Instituciones Educativas aún no han iniciado procesos de planificación estratégica para diseñar o rediseñar, aprobar, ejecutar y evaluar su Proyecto Educativo Institucional, del cual se desprendan el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno, mostrándose una falta de iniciativa por parte de los directivos y los actores educativos (docentes, trabajadores administrativos, padres de familia, autoridades comunales, etc.); por otra parte, también pone en evidencia la falta de precisas orientaciones metodológicas por parte del CEM, la DREL o UGEL Maynas para que las instituciones educativas puedan evaluar y rediseñar sus PEI.

El indicador: *Crea un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante*, muestra un promedio de 2.2, en el índice de apreciación C (Regular), debido a que, a pesar de que se ha entregado una partida presupuestal para el mejoramiento de la infraestructura y el mobiliario por parte del gobierno central, no se deja notar una mejoría sustancial en la infraestructura, el equipamiento y mobiliario de gran parte de las Instituciones Educativas; además, todavía persisten rezagos de prácticas pedagógicas tradicionales basados en sesiones frontales, del dictado, la memorización mecánica y los castigos, situación que no favorece al desarrollo de las capacidades de los niños y las niñas..

El indicador: *Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente*, muestra un promedio de 1.5, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que las Instituciones Educativas carecen de un diagnóstico de las necesidades de capacitación y actualización de su personal (docente y administrativo) que les permita garantizar la ejecución, monitoreo y evaluación de las acciones de formación y capacitación permanente de su potencial humano.

El indicador: *Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional y pedagógica*, muestra un promedio de 1.8, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que tanto los directivos como el personal no cuentan con los conocimientos y el manejo de métodos, técnicas, estándares, criterios, indicadores e instrumentos de dirección y evaluación institucional (Autoevaluación) necesarios para organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión pedagógica e institucional que les permita saber el nivel de avance y logro de los objetivos y metas propuestas anualmente, y sobre todo, para que

implementen procesos de mejoramiento continuo. En este aspecto también se nota la ausencia de orientación por parte de la Secretaría Técnica del CEM, así como de la DREL o la UGEL.

El indicador: *Coopera en diferentes actividades educativas de su comunidad educativa*, muestra un promedio de 1.6, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que existe poco nexo con la problemática y cultura de la comunidad o comunidades que forman el radio de acción de la escuela.

En general, la Tabla N° 03 muestra que la variable Nivel de Autonomía Institucional, tiene un promedio general de 1.8, situándose en el índice de apreciación D (Deficiente), lo que permite inferir que el nivel de ejercicio de la Autonomía Institucional en las Instituciones Educativas de la muestra del estudio es incipiente y precario; es decir, tiene muchas deficiencias, lo que sugiere cambiar en su totalidad las decisiones, asumir nuevas actitudes y poner en práctica nuevas estrategias, en el marco de las normas legales vigentes y de las capacidades endógenas de los actores educativos.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

Los resultados sobre el nivel de autonomía pedagógica, administrativa e institucional, obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos a los elementos de estudio (Directores y Docentes) de las Instituciones Educativas del nivel Primaria públicas del distrito de San Juan Bautista, en el año escolar 2010, que formaron parte de la muestra (15 en total), permite hacer algunas anotaciones al respecto.

En el marco del proceso de descentralización educativa, la Ley General de Educación (28044, Art. 66°), precisa que la Institución Educativa es la instancia más importante del sistema Educativo porque en ella están los estudiantes y es ahí donde aprenden. Por primera vez en el país, se otorga por Ley autonomía y capacidad de decisión a las Instituciones Educativas en aspectos que antes eran vedados, como por ejemplo diseñar su propio presupuesto y elegir a sus docentes y a su personal administrativo vía el Consejo Educativo Institucional.

Las Instituciones Educativas, a partir de la Ley General de Educación (28044) y el Reglamento de Gestión del Sistema (D.S. Nº 005-2005-ED), pueden desarrollar acciones de capacitación y formación permanente. Además, diseñar su proyecto educativo y plantear los aspectos del currículo que quiere diversificar. De este modo, cada Institución Educativa sigue su propio y más adecuado camino para lograr la calidad educativa.

#### **Autonomía Pedagógica**

En lo que respecta a la situación en que se encuentra el nivel de ejercicio de la Autonomía Pedagógica en las Instituciones Educativas Primarias Públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010 (Ver la Tabla Nº 01), la discusión se centra en agrupar aquellos indicadores que obtuvieron un promedio alto y aquellos que obtuvieron un promedio bajo.

Entre los indicadores que obtuvo el promedio alto (2.8), se encuentra: *Diversifica y complementa el currículo básico nacional*, que se ubica en el índice de apreciación C (Regular). Esto se produce porque es un proceso obligado y necesario que tienen que realizar los profesores y directivos con el propósito de responder con pertinencia a las

necesidades e intereses de los estudiantes, a las expectativas de los padres de familia y la problemática del contexto local y regional.

Estos datos coinciden con lo reportado por GIULIANA ESPINOSA y DANIEL CARO (2002), quienes al aplicar encuestas a una muestra de 282 Instituciones Educativas de primaria de menores Polidocentes completos de todo el país, encontraron que, el 34% de Instituciones Educativas Estatales, sí elaboró por completo el Proyecto Curricular de Centro (PCC); el 52%, refirió que está en proceso; y sólo un 14% de Instituciones Educativas Estatales, no elaboró el PCC, respectivamente. En cuanto a la opinión de los profesores de Instituciones Educativas Estatales sobre la elaboración del PCC, 66.7% de la muestra total considera que fue un proceso de reflexión conjunta enriquecedor; el 23.7%, opinó que fue un proceso de reflexión conjunta poco efectivo; y el 9.6%, refirió que simplemente fue un trámite administrativo que cumplir.

Es sabido por los directores y profesores en su conjunto que los lineamientos para la diversificación y contextualización regional en la Educación Básica Regular están explicitados en el Diseño Curricular Nacional aprobado por RM. N° 0440-2008-ED.

La UGEL Maynas y el Municipio del Distrito de San Juan Bautista a través del Consejo Educativo Municipal (CEM), establecen las orientaciones necesarias para la implementación de los lineamientos nacionales de diversificación, asegurando su pertinencia a la realidad de su jurisdicción.

Por su parte las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular, deben considerar en el proceso de diversificación curricular, los lineamientos regionales y orientaciones locales elaborados por la Dirección Regional de Educación, la UGEL y el CEM como es el caso del distrito de San Juan Bautista, teniendo como base los Diseños Curriculares Nacionales. El trabajo de diversificación curricular que realiza cada Institución Educativa se debe concretar y explicitar en el Proyecto Curricular Institucional (PCI), la programación anual, programación de unidades didácticas y actividades / sesiones de aprendizaje.

En efecto, la mayoría de Instituciones Educativas ha elaborado estos documentos de gestión pedagógica; sin embargo, todavía persisten algunas limitaciones respecto a las orientaciones, criterios y procedimientos técnicos y científicos claros y precisos para lograr un proceso de diversificación curricular adecuado y pertinente, en función de los intereses y necesidades de aprendizaje de los estudiantes y de la problemática local y regional.

En segundo lugar, se encuentra el indicador: *Promueve el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad*, muestra un promedio de 2.5, en el índice de apreciación D (Regular). Esto ocurre debido a que las Instituciones Educativas llevan a cabo algunos planes que promueven la relación entre la Escuela y el desarrollo de la comunidad donde están ubicados, en el sentido que se organizan algunos talleres, charlas de orientación, campeonatos deportivos y eventos culturales dirigidos a los padres y madres, autoridades comunales, adolescentes y jóvenes de la comunidad.

Queda claro, que no es posible ni eficaz una educación que no tenga vinculación con el desarrollo comunal, local, regional y nacional.

En tercer lugar, se ubica el indicador: *Realiza acciones de tutoría y orientación educativa*, muestra un promedio de 2.2, en el índice de apreciación C (Regular), debido a que aún persisten algunas limitaciones en cuanto al diagnóstico real de los problemas y necesidades de aprendizaje de los estudiantes que se concreten a través de planes de acción tutorial y orientación educativa a nivel de Institución Educativa para atender las necesidades de índole personal, social, académica, vocacional, salud mental y corporal, ayuda social, cultura y actualidad, y convivencia de los niños y las niñas.

El Diseño Curricular Nacional (2009:54), precisa que la tutoría, es una modalidad de Orientación Educativa a cargo del docente tutor, que contribuye a garantizar el cumplimiento del derecho que tienen los estudiantes a recibir un buen trato y una adecuada orientación, a lo largo de su vida escolar.

De allí que la Orientación Educativa constituye el proceso de ayuda sistemática y guía permanente, que contribuye a la formación integral de los estudiantes, para lo cual el docente requiere estar preparado.

Así mismo, para el desarrollo de la acción tutorial; además de contar con el compromiso y acción decidida del director para conducir el proceso, revalorar el rol orientador de los docentes y afirmar el derecho de los estudiantes a recibir orientación, el docente tutor debe:

- Elaborar el diagnóstico socio-afectivo de los estudiantes de su aula a cargo, que le permitan conocer sus necesidades e intereses, lo que permitirá priorizar áreas de atención.
- Elaborar y desarrollar su plan de tutoría, que incluya las áreas priorizadas, de acuerdo con el diagnóstico, a la edad, grado de sus estudiantes, y el nivel al que pertenecen.
- Asegurar un clima afectivo en el aula y un adecuado clima institucional, que favorezcan las condiciones para el aprendizaje y el rendimiento escolar.



- Estar en formación permanente y conocer el desarrollo del niño y del adolescente, la dinámica de grupos, estrategias de intervención grupal, funcionalidad y disfuncionalidad familiar, el autoconocimiento, entre otros temas fundamentales para su labor.

Por otro lado, la Ley General de Educación (28044, Art. 13°), faculta a las Instituciones Educativas diseñar y ejecutar proyectos de investigación e innovación educativa como uno de los factores que interactúan para el logro de la calidad.

El indicador que obtuvo el promedio más bajo (1.0), fue: *Diseña y ejecuta proyectos de experimentación e investigación educativa*, que se ubica en el índice de apreciación D (Deficiente), esto ocurre porque gran parte de las instituciones educativas no consideran dentro de su política de desarrollo educacional, el diseño y ejecución de proyectos de experimentación pedagógica e investigación educativa (investigación - acción) que promueva la reflexión y la acción científica y pedagógica del profesorado hacia la búsqueda de soluciones concretas frente a los problemas de aprendizaje que presenten los estudiantes en las diferentes áreas curriculares.

Le sigue, el indicador: *Diseña y ejecuta proyectos de innovación pedagógica*, muestra un promedio de 1.6, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que las Instituciones Educativas no cuentan con un adecuado diagnóstico de la problemática escolar y de los aprendizajes de los estudiantes, tampoco los maestros manejan la metodología para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos innovadores en campo pedagógico. De acuerdo con **Fernández y otros (2006)**, la investigación constituye un proceso contextualizado en relación directa con los problemas de la calidad educacional; investigamos en el campo educacional para transformar la realidad educativa, para aumentar la calidad educacional, y con ello contribuir al desarrollo humano y mejoramiento de la calidad de vida. Sin embargo, en su gran mayoría, tanto directivos como profesores le restan importancia a la investigación educativa y a la experimentación pedagógica como factores que inciden en el logro de la calidad educativa, especialmente como factor del cambio y la transformación de la Institución Educativa.

Cabe destacar que de la mano con la experimentación pedagógica e investigación educativa está el diseño y ejecución de proyectos de innovación pedagógica, debido a que la investigación y la experimentación pedagógica son la base para realizar innovaciones en la Institución Educativa.

Aunque muchos arguyen que para hacer investigación se requiere invertir ingentes cantidades de recursos económicos y la Institución Educativa, sobre todo pública, no

cuenta con dichos recursos. Por ello, supuestamente no se hace investigación e innovación pedagógica.

En realidad, lo que se requiere es movilizar, desarrollar y aprovechar al máximo el potencial humano con que cuenta cada Institución Educativa, a través de la capacitación en temas de creatividad, metodología de investigación educativa, diseño y evaluación de proyectos de investigación e innovación educativa, diseño y elaboración de textos y materiales educativos, entre otros. Así mismo, corresponde al Estado vía Gobierno Regional y Gobiernos Municipales garantizar los factores de la calidad en las Instituciones Educativas públicas ampliando el presupuesto e invirtiendo, particularmente en la promoción de concursos de proyectos de investigación e innovación educativa.

Otro indicador relacionado con la investigación, experimentación e innovación pedagógica, es la: *Selecciona libros de textos y elabora materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes y características del contexto regional*; que muestra también un promedio de 1.9; en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que en la mayoría de las Instituciones Educativas se ha prestado poca importancia a la necesidad de seleccionar libros de textos escolares y especializados que coadyuven al desarrollo de capacidades de las diferentes áreas curriculares, especialmente con textos que recojan contenidos del contexto local y regional. Tampoco se promueve la elaboración de materiales educativos que respondan a las necesidades e intereses de los estudiantes, así como a las demandas educativas, sociales y culturales de la región.

En general, la variable Nivel de Autonomía Pedagógica, tiene un promedio general de 2.0, situándose en el índice de apreciación C (Regular) (Ver la Tabla N° 01), lo que permite inferir que el nivel de autonomía pedagógica en las Instituciones Educativas es ejercida de manera parcial con algunas limitaciones o carencias, lo que permite corroborar la Hipótesis de Investigación N° 1 de nuestro estudio.

#### **Autonomía Administrativa**

En lo que respecta a la situación en que se encuentra el nivel de ejercicio de la Autonomía Administrativa en las Instituciones Educativas Primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010 (Ver la Tabla N° 02), se puede inferir que el único indicador que obtuvo un promedio alto fue: *Evaluación de personal docente y administrativo con participación del CONEI (ingreso, permanencia y ascenso)*, obtuvo un promedio de 2.3, en el índice de apreciación C (Regular).

Durante los últimos años, se ha venido promoviendo el fortalecimiento de las capacidades de gestión a nivel de las Instituciones Educativa. Un ejemplo de ello es el fomento de los Consejos Educativos Institucionales (CONEI), los cuales están conformados por el director y el subdirector o los subdirectores de la escuela, así como por representantes del personal -docente y administrativo-, estudiantes, padres de familia y otros representantes de la comunidad local.

La esperanza es que los CONEI ayuden a lograr una gestión de las Instituciones Educativas más transparente y que rinda cuentas a la comunidad. **GRADE (2006:24)**, precisa que en la práctica, establecer y hacer funcionar bien los CONEI ha sido más difícil. Según un documento del **Grupo Propuesta Ciudadana (2005)**, hasta el momento sólo se han constituido 38% de los CONEI, y en la mayoría de estos casos, el proceso de seleccionar a sus miembros ha sido “impuesto por el director para responder a los mandatos de la ley; lo que ha ocasionado que los CEIS [ahora CONEI] no funcionen” (**Foro Educativo 2005**). Además, hay poco apoyo a los CONEI para que desarrollen con éxito sus funciones. De acuerdo con **GRADE (2006:24)**, la lentitud en la conformación de los CONEI y su poco conocido impacto sobre la calidad puede relacionarse con el hecho de que el proceso general de delegación de autoridad parece haberse concentrado sobre todo en el traslado contable de algunas partidas desde los pliegos del presupuesto del gobierno de las instancias nacionales hacia las instancias regionales. Además, estos esfuerzos no se han producido en forma ordenada y no existe claridad en torno a las responsabilidades y atribuciones de los órganos intermedios. Debido a ello, los directores de las Instituciones Educativas y la propia comunidad desconocen los espacios de autonomía generados por la normativa reciente; por ejemplo, para diversificar el currículo o promover una gestión con rendición de cuentas a través de los CONEI. Además de ello, se ha notado también que los procesos de delegación de autonomía se agotan en ciertos aspectos administrativos, pero no llegan a promover cambios en el nivel pedagógico.

Por ello, es que el CONEI o el Comité de Evaluación todavía tienen algunas dificultades para evaluar al personal, especialmente cuando existen una u otras directivas que crean en algunas circunstancias confusión y caos, poniendo en evidencia la carencia de estándares, criterios, indicadores e instrumentos válidos y confiables para evaluar el desempeño del personal docente y administrativo de sus respectivas instituciones; es más los que integran el CONEI no cuentan con la debida y oportuna capacitación en estos temas por parte de la

Oficina de Personal de la DREL, UGEL, o Secretaría Técnica del Consejo Educativo Municipal (CEM).

Los demás indicadores obtuvieron un promedio bastante bajo, tal es el caso del indicador: *Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución*, que obtuvo un promedio de 1.9, en el índice de apreciación D (Deficiente). Partimos de que la institución educativa no tiene competencia de ejecutar su presupuesto, salvo de los ingresos propios. No tiene personería jurídica para recibir financiamiento del Presupuesto General de la República. Por ello, se le provee a la UGEL, de escasos bienes, servicios de capital. A falta de un presupuesto propio, base de la autonomía escolar, el Plan Piloto de Municipalización plantea una sujeción a solicitar el financiamiento de proyectos. Según el Plan Piloto, el FONCOMUGE se utilizará para atender “19 líneas de acción” (Ver Anexo N° 10). Financiar a solicitud del Consejo Educativo Municipal (CEM) la provisión de bienes y servicios locales y para las escuelas. Pero las solicitudes de los proyectos en esas 19 líneas de acción deben ser sometidas a aprobación del MINEDU. Luego podrán los CEM ejecutarlos. El “objetivo” del FONGOMUGE el fondo “no está destinado a gasto corrientes de remuneraciones”.

Veamos, en el texto, del Plan Piloto que sigue lo inequívoco del procedimiento que el Consejo Educativo Municipal (CEM) tiene que ejecutar el gasto.

“11.6 Mecanismos de asignación de los recursos....

- El Consejo Educativo Municipal – CEM presentará su solicitud ante el Ministerio de Educación, acompañada del informe técnico correspondiente, y fundamentando la provisión de recursos para el financiamiento de la línea de acción solicitada.

- El Ministerio de Educación evaluará la solicitud presentada por el CEM y emitirá el informe técnico sobre la viabilidad del financiamiento requerido...”

¿Sobre qué puede decidir el CEM, la escuela y su director sin presupuesto propio, y obligados a hacer un peregrinaje imposible, pues cada iniciativa debe ser aprobada por el MINEDU? Es imposible que procese las demandas de los CEM y del que dependen miles de instituciones de inicial y primaria públicas. ¿Para qué tanto debate sobre lo lento del Sistema Nacional de Inversión Pública? Esto lo supera. Sin presupuesto regular ¿Dónde queda la entrega de capacidad de decisión a los Municipios? Lo que hemos mostrado es la antítesis y es inviable.

Este Plan Piloto no ha funcionado de acuerdo a la promesa de la municipalización según la que iban a haber recursos y capacidad de decisión. Estamos en una contradicción. Se le da

a la escuela una capacidad de decisión para la evaluación docente y se le impide todo gasto.

Por ello, es que los directivos tienen muchas limitaciones y dificultades en la ejecución y evaluación del presupuesto institucional (manejo de sus ingresos propios) en función de su Plan Anual de Trabajo (PAT). De igual modo, muchos directivos desconocen los procedimientos técnicos, administrativos y contables para realizar el proceso de formulación del presupuesto institucional; además, de carecer de un adecuado y oportuno asesoramiento por parte del Órgano Intermedio o de la Secretaría Técnica del Consejo Educativo Municipal que conduce los procesos de municipalización de la educación en el distrito de San Juan Bautista.

Así mismo, el indicador: *Rinde cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa*, obtuvo un promedio de 1.7, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que gran parte de las Instituciones Educativas tienen dificultades y limitaciones para formular, ejecutar y evaluar su presupuesto institucional, lo que conlleva a tener problemas para rendir cuentas ya sea mensual, bimestral, trimestral o anualmente ante la comunidad educativa de manera transparente, convirtiéndose en un problema que crea conflictos dentro y fuera de la institución educativa.

Por otra parte, según GRADE (2006), estudios recientes sugieren que las Instituciones Educativas con mejores recursos y polidocentes completas son las que más fomentan los espacios de participación. Esto significa que no se estaría promoviendo una mayor equidad en la gestión escolar, en la medida en que las mejores experiencias participativas se concentran en las escuelas de mayores recursos. De igual modo, no se conocen estudios que muestren que, efectivamente, en las zonas donde estas iniciativas se han llegado a implementar hayan mejorado los mecanismos de rendición de cuentas y, a través de ellos, la calidad de las escuelas. Por el momento, sólo parecen ser iniciativas dirigidas a hacer que la gestión sea más participativa, por lo cual se necesitan estudios piloto que muestren de qué manera la participación en los procesos de rendición de cuentas puede, efectivamente, mejorar la educación peruana.

El indicador: *Diseña y ejecuta programas de apoyo y servicio al estudiante*, muestra un promedio de 1.8, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que de alguna manera reciben el apoyo del Ministerio de Salud con el servicio de Sistema Integral de

Salud (SIS), el PRONAA con el servicio de Desayunos escolares o el apoyo del Municipio distrital o del Gobierno Regional.

En general, la Tabla N° 02 muestra que la variable Nivel de Autonomía Administrativa, tiene un promedio general de 1.9, situándose en el índice de apreciación D (Deficiente), lo que permite inferir que el nivel de ejercicio de la Autonomía Administrativa en las Instituciones Educativas es incipiente, precario, tiene muchas deficiencias. Estos datos permiten corroborar la Hipótesis de Investigación N° 2 de nuestro estudio.

### **Autonomía Institucional**

El nivel de ejercicio de la Autonomía Institucional en las Instituciones Educativas Primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010, muestra resultados también deficientes. (Ver Tabla N° 03)

El indicador: *Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEI, PAT, RI., en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes*, apenas alcanzó un promedio de 1.7, en el índice de apreciación D (Deficiente). De acuerdo con el **Reglamento de Gestión del Sistema (D.S. N° 009-2005-ED)**, el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local. En consecuencia orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa. Integra las dimensiones pedagógica, institucional, administrativa y de vinculación al entorno.

El Plan Anual de Trabajo, es un instrumento de gestión derivado del PEI de la Institución Educativa y del Informe de Gestión Anual de la Dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del PEI, en actividades y tareas que se realizan en el año escolar.

Por su parte el Reglamento Interno, es un instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral (pedagógico, institucional y administrativo) de la Institución Educativa y de los distintos actores, en el marco del PEI, de otros instrumentos de planeación local y regional y de las normas legales vigentes. Establece las pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad.

Desde esta perspectiva, el director como máxima autoridad de la Institución Educativa y responsable de la gestión integral, tiene la responsabilidad funcional de conducir la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan

Anual de Trabajo (PAT) y Reglamento Interno (RI) de manera participativa y consensual, que permita recoger el sentir de la comunidad educativa: padres de familia, profesores, estudiantes, ex estudiantes, trabajadores administrativos y también de las Instituciones y personas distinguidas de la comunidad local.

Sin embargo, gran parte de las Instituciones Educativas aún no han iniciado procesos de planificación estratégica para diseñar o rediseñar, aprobar, ejecutar y evaluar sus Proyecto Educativo Institucional (PEI), que sirva como referente para la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT), del Reglamento Interno (RI), entre otros instrumentos de gestión escolar, mostrándose una falta de iniciativa por parte de los directivos y los actores educativos (docentes, trabajadores administrativos, padres de familia, autoridades comunales, etc.). Al parecer la mayor dificultad que tienen los directores y profesores se encuentra en la evaluación del PEI, como etapa y proceso necesario para rediseñar este instrumento de gestión en sus componentes fundamentales (visión, misión, valores, objetivos estratégicos, propuesta pedagógica y propuesta de gestión)

Estos datos también coinciden con lo reportado por **GIULIANA ESPINOSA y DANIEL CARO (2002)**, quienes al aplicar una encuesta a una muestra de 203 Instituciones Educativas no estatales primarias polidocentes completas, el 11.3% no elaboró el PEI; el 29.1% lo elaboró parcialmente y un 59.6% Sí lo elaboró.

Por otra parte, también pone en evidencia la falta de precisas orientaciones metodológicas por parte del CEM, la DREL o UGEL Maynas para que las instituciones educativas puedan evaluar sus PEI, en vista que la mayoría de PEI ya cumplieron el tiempo previsto en su visión (5 años) y requieren ser evaluadas para realizar un efectivo rediseño en sus componentes esenciales (visión, misión, diagnóstico, objetivos estratégicos, propuesta pedagógica y propuesta de gestión), que sirva como instrumento de gestión eficaz del cambio y transformación de la realidad educativa de su entorno.

El indicador: *Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente*, muestra un promedio de 1.5, en el índice de apreciación D (Deficiente). Si bien es cierto que la capacitación y formación continua de los profesores es una responsabilidad del Estado, a través del Ministerio de Educación y del Consejo Educativo Municipal (CEM), en el marco de la descentralización educativa y el proceso de Municipalización de la Educación en el distrito de San Juan Bautista.

Como es de conocimiento público, desde hace buen tiempo se viene desarrollando el Programa Nacional de Capacitación y Formación Permanente (PRONAFCAP) y otros

programas realizados por el CEM del distrito de San Juan Bautista; sin embargo, aún no se conocen los resultados alcanzados ni se ha difundido la opinión de las instituciones educativas y profesores que han participado en la experiencia.

Desde esta perspectiva, es la propia Institución Educativa la que tiene que tomar la iniciativa para desarrollar acciones que contribuyan a una auténtica formación y capacitación permanente de su personal en función de las necesidades e intereses de los actores educativos, de sus lineamientos de política institucional. Sin embargo, gran parte de las Instituciones Educativas carecen de un diagnóstico de las necesidades de capacitación y actualización de su personal (docente y administrativo) que les permita desarrollar o fortalecer las capacidades pedagógicas y administrativas de su potencial humano.

El indicador: *Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional y pedagógica*, muestra un promedio de 1.8, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que tanto los directivos como el personal docente no cuentan con los conocimientos y el manejo de métodos para llevar a cabo las diferentes fases del proceso de planificación, organización, dirección, ejecución, supervisión, monitoreo y evaluación institucional (Autoevaluación) necesarios para organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión pedagógica e institucional que les permita saber el nivel de avance y logro de los objetivos y metas propuestas anualmente, y sobre todo, para que implementen procesos de mejoramiento continuo. En este aspecto también se nota la ausencia de orientación por parte de la Secretaría Técnica del CEM, así como de la DREL o la UGEL.

Al respecto hace falta impulsar acciones de capacitación en gestión y planes de mejoramiento para que los directores tengan nociones teórico-metodológicas para organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión institucional y pedagógica.

Por otra parte, los únicos indicadores que alcanzaron un promedio regular son los siguientes:

El indicador: *Crea un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante*, que obtuvo un promedio de 2.2, en el índice de apreciación C (Regular). Crear y garantizar un clima físico y psicológico en la Institución Educativa es una condición necesaria y fundamental para el desarrollo cognitivo y socio-emocional del estudiante. Sin embargo, no es fácil lograrlo ya que requiere asumir una gestión democrática sustentada en una actitud abierta al diálogo, la negociación, el trabajo en equipo, liderazgo compartido, identidad institucional, etc.



Para crear un ambiente físico favorable al desarrollo del estudiante, el gobierno ha asignado a cada Institución Educativa una partida presupuestal para el mantenimiento preventivo y mejoramiento de la infraestructura y el mobiliario; sin embargo, no se deja notar una mejoría sustancial en este aspecto. De igual manera, también es sumamente importante crear y mantener un ambiente psicológico que favorezca el aprendizaje y desarrolle la seguridad y autoestima del estudiante; pero por lo visto, todavía persisten rezagos de prácticas pedagógicas tradicionales basados en sesiones frontales, del dictado, la memorización mecánica y los castigos, situación que no favorece al desarrollo cognitivo y socio-emocional de los niños y las niñas del nivel primario.

Así mismo, el indicador: *Coopera en diferentes actividades educativas de su comunidad educativa*, obtuvo un promedio de 2.2, en el índice de apreciación D (Deficiente), debido a que la Institución Educativa mantiene algún nexo con la problemática y cultura de la comunidad educativa, a través de la ejecución de algunas actividades educativas de proyección a la comunidad.

Para hacer más eficaz la gestión es necesario evitar la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de recursos. Por eso la **Ley General de Educación (28044)**, dispone que las distintas instancias del Estado que actúan al servicio de los estudiantes coordinen entre sí y que, del mismo modo, se vinculen las acciones de las instituciones públicas con las del sector privado.

La articulación intersectorial en el Estado y la de éste con el sector privado, se da en todos los ámbitos de la gestión descentralizada del sistema educativo con activa participación de la comunidad educativa. Con tal propósito, las autoridades correspondientes movilizan sus recursos y favorecen la autonomía, la innovación, el funcionamiento democrático y el fortalecimiento de las instituciones educativas. Ya que se pueden celebrar convenios para desarrollar acciones diversas para atender las necesidades e intereses de los estudiantes.

En general, la variable Nivel de Autonomía Institucional en las Instituciones Educativas de la muestra del estudio, tiene un promedio general de 1.8, situándose en el índice de apreciación D (Deficiente) (Ver la Tabla N° 03), lo que permite corroborar la Hipótesis de Investigación N° 3 de nuestra investigación.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos a través de esta investigación nos permiten llegar a las siguientes conclusiones:

1. El resultado del promedio general de los indicadores de la variable Nivel de Autonomía Pedagógica, tiene un promedio general de 2.0, situándose en el índice de apreciación C (Regular), lo que permite concluir que el nivel de autonomía pedagógica que ejercen las Instituciones Educativas de la muestra de estudio es REGULAR, parcial con algunas limitaciones o carencias, especialmente en los indicadores identificados como puntos críticos: i) Selecciona libros de textos y elabora materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes y características del contexto regional; ii) Diseña y ejecuta proyectos de innovación pedagógica, y iii) Diseña y ejecuta proyectos de experimentación e investigación educativa. Con lo cual se aprueba la Hipótesis de Investigación N°1. (ver Tabla N° 01)
2. El resultado del promedio general de los indicadores de la variable Nivel de Autonomía Administrativa, tiene un promedio general de 1.9, situándose en el índice de apreciación D (Deficiente), lo que permite concluir que el nivel de Autonomía Administrativa que ejercen las Instituciones Educativas de la muestra de estudio es incipiente, precario, tiene muchas deficiencias, especialmente en los puntos críticos identificados: i) Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución; ii) Rinde cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica ante la comunidad educativa; iii) Diseña y ejecuta programas de apoyo y servicio al estudiante. Con lo cual se aprueba la Hipótesis de Investigación N° 2. (ver Tabla N° 02)
3. El resultado del promedio general de los indicadores de la variable Nivel de Autonomía Institucional, tiene un promedio general de 1.8, situándose en el índice de apreciación D (Deficiente), lo que permite concluir que el nivel de Autonomía Institucional que ejercen las Instituciones Educativas estudiadas es incipiente y precario; es decir, tiene muchas deficiencias, especialmente en los puntos críticos identificados: i) Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEI, PAT, RI, en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes; ii) Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente; iii) Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional y pedagógica; y iv) Cooperar en diferentes actividades educativas de su comunidad educativa. Con lo cual se aprueba la Hipótesis de Investigación N° 3. (ver Tabla N° 03)

## **CAPÍTULO VII**

### **RECOMENDACIONES**

Los resultados y conclusiones obtenidos, permiten formular las siguientes recomendaciones:

1. Al Ministerio de Educación (MINEDU), se recomienda:
  - Elaborar lineamientos técnicos claros para la diversificación curricular;
  - Priorizar la transferencia de recursos a las Instituciones Educativas públicas. Ello demanda el aumento del presupuesto público para gasto corriente, adquisición de material educativo, mobiliario sobre todo, lo cual requiere establecer mecanismos de entrega directa de fondos a las instituciones Educativas o redes educativas. Lo que implica la dinamización de los Consejos Educativos Institucionales (CONEI), como órgano de participación, concertación y vigilancia del servicio educativo.
2. Al Gobierno Regional de Loreto (GOREL), se recomienda:
  - Continuar con el proceso de descentralización educativa, redefiniendo y aclarando las competencias del Ministerio de Educación (MINED), Gobierno Regional de Loreto (GOREL), Dirección Regional de Educación de Loreto (DREL), Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Consejo Educativo Municipal (CEM) y la Institución Educativa. Proceso que debe ir acompañado con la asignación de mayor presupuesto para el sector.
  - La Gerencia General de Desarrollo Social del GOREL debe continuar con la elaboración, validación, implementación, monitoreo y evaluación del Proyecto Educativo Regional (PER), e integrarlo a los planes de desarrollo regional concertado, generando capacidades de planificación educativa en el conjunto del gobierno regional.
3. A la Dirección Regional de Educación de Loreto (DREL), se recomienda:
  - Fortalecer el Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE), los Consejos Participativos Locales de Educación (COPALE) y los Consejos Educativos Institucionales (CONEI), asegurando su representatividad y participación en decisiones relevantes concernientes a los lineamientos de política educativa regional, local e institucional, respectivamente.
  - Coordinar con la Gerencia General de Desarrollo Social del GOREL para proceder a implementar el PER, a fin de que se elabore los lineamientos regionales para la

diversificación curricular, los temas y contenidos transversales más relevantes que sirvan de referente básico y fundamental para el proceso de diversificación curricular en las respectivas Instituciones Educativas.

4. Al Consejo Educativo Municipal (CEM) del distrito de San Juan Bautista, se recomienda:

- Que Asuma y ponga en práctica sus funciones asignadas según la R.M. N° 037-2007-ED, en el sentido que debe coordinar con las instancias de gestión descentralizada para desarrollar acciones de seguimiento y evaluación del trabajo pedagógico; establecer mecanismos de transparencia en la gestión; desarrollar acciones de capacitación; verificar y evaluar la mejora de la calidad educativa; aprobar los planes educativos y el presupuesto; aprobar los lineamientos de política educativa local, etc.
- Que participe en la elaboración de los planes educativos locales y promueva la participación social.
- Que Implemente el Proyecto Educativo Local, elaborando las orientaciones locales para la diversificación curricular. Debe elaborar de manera clara y práctica un documento que contenga orientaciones concretas para que las instituciones educativas puedan llevar adelante el proceso de diversificación.
- En el aspecto pedagógico debe asumir más iniciativas específicas para incorporar la cultura local en el proceso educativo escolar y socio-comunitario. También le corresponde integrar más claramente la alfabetización, facilitar los recursos para el uso pedagógico de nuevas tecnologías y la promoción de la educación social-comunitaria.
- Que potencie las bibliotecas y los centros de recursos y servicios de las Instituciones Educativas con mayor dotación de libros, textos escolares pertinentes.

5. A los directores, profesores y padres de familia de las Instituciones Educativas públicas del nivel primario, tienen que coordinar acciones para:

- La autonomía de la institución educativa, implica que ella tenga mayor decisión en políticas de personal y desarrollo de capacidades para mejorar el aprendizaje, que a la vez evite la autarquía y el abandono de los distintos niveles de gobierno y la comunidad. No se puede aceptar que cada IE vea y garantice por sí sola los resultados educativos deseados. La exigencia de mejores rendimientos supone ampliar el financiamiento y las facilidades de organización y tiempo para que el

Consejo Académico avance en la elaboración de la propuesta pedagógica descentralizada en la Institución Educativa.

- Llevar a cabo un proceso de diversificación curricular adecuada, siguiendo los lineamientos nacionales, regionales y las orientaciones locales, en función de los intereses y necesidades de aprendizaje de los estudiantes, de la problemática local y regional.
- Realizar un diagnóstico real de los problemas y necesidades de aprendizaje de los estudiantes, etapa sumamente necesaria para elaborar planes de acción tutorial y orientación educativa a nivel de Institución Educativa para atender las necesidades personales y sociales, académicas, vocacional, salud mental y corporal, ayuda social, cultura y actualidad y convivencia de los niños y las niñas, que contribuya a la formación integral del estudiante dentro de un enfoque de desarrollo humano.
- Implementar las bibliotecas escolares dotándolas de bibliografía básica y especializada para el desarrollo de las diferentes áreas curriculares, especialmente con textos y materiales educativos con contenidos locales y regionales.
- Agenciarse, a través de la página web del Ministerio de Educación, de los manuales de metodología para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos innovadores en el campo pedagógico, de experimentación e investigación educativa, con el apoyo de otras entidades educativas de investigación de la región dedicadas a esta temática.
- Elaborar y ejecutar planes para promover el nexo con las diferentes actividades de las comunidades donde están ubicados, organizando talleres, charlas de orientación, campeonatos deportivos y eventos culturales dirigidos a los padres y madres, autoridades comunales, adolescentes y jóvenes.
- Seguir los procedimientos democrático-participativos, técnicos, administrativos y contables para realizar el proceso de formulación, ejecución y evaluación del presupuesto de su institución educativa en función de su Plan Anual de Trabajo (PAT), solicitando el apoyo y asesoramiento de los especialistas en presupuesto del Órgano Intermedio (DREL o UGEL) o de la Secretaría Técnica del Consejo Educativo Municipal (CEM) que coadyuve a superar las limitaciones encontradas.

- Capacitar a los miembros del equipo de gestión de recursos económicos de la Institución educativa, en los métodos, técnicas y procedimientos para formular, ejecutar y evaluar su presupuesto institucional; para que hagan uso eficiente de los recursos propios de la Institución Educativa y rindan cuentas ante la comunidad educativa de manera oportuna y transparente.
- Establecer estándares, criterios, indicadores y elaborar instrumentos válidos y confiables para evaluar el desempeño del personal docente y administrativo de sus respectivas instituciones; capacitando a los miembros que integran el CONEI para que cuenten con la información y capacitación en estos temas.
- Diseñar y ejecutar programas de apoyo y servicio dirigidos a los niños y las niñas, gestionando el apoyo técnico de ONGs de desarrollo, del Ministerio de Salud, el PRONAA, el Municipio distrital o el Gobierno Regional.
- Llevar a cabo procesos de planificación estratégica para diseñar o rediseñar, aprobar, ejecutar y evaluar sus Proyecto Educativo Institucional, que sirva como referente para elaborar el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno y otros instrumentos de gestión, en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- Asegurar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante en cada una de la Instituciones Educativas de su respectivo distrito o jurisdicción; además, deben cambiar progresivamente los rezagos de concepciones y prácticas pedagógicas tradicionales por nuevos enfoques o tendencias pedagógicas innovadoras que propicien aprendizajes significativos, funcionales y creativos de los niños y las niñas que atienden.
- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y actualización de su personal (docente y administrativo) que les permita garantizar la ejecución, monitoreo y evaluación de las acciones de formación y capacitación permanente de su potencial humano. Así mismo, deben coordinar con los responsables del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP), para que desarrollen con mayor eficiencia la tarea de fortalecimiento de las capacidades pedagógicas y de gestión de los profesores.
- Capacitar a los miembros del CONEI en el manejo de métodos, técnicas, estándares, criterios, indicadores y elaboración de instrumentos de evaluación institucional (Autoevaluación) necesarios para organizar, conducir y evaluar los

procesos de gestión pedagógica, administrativa e institucional que les permita saber el nivel de avance y logro de los objetivos y metas propuestas anualmente, y sobre todo, para que implementen procesos de mejoramiento continuo.

- La Institución Educativa debe crear mecanismos de relación y participación para establecer redes y alianzas estratégicas que permitan intercambiar experiencias exitosas para afrontar con mayor efectividad la problemática cultural de la comunidad o comunidades que forman parte de su radio de acción.

6. Finalmente, se recomienda profundizar el estudio e investigación de algunas variables relacionadas con el tema de la **autonomía pedagógica** (selección de libros de textos y elaboración de materiales educativos, diseño y ejecución de proyectos de investigación, experimentación, e innovación educativa), **autonomía administrativa** (asignación, formulación, ejecución y evaluación de presupuesto, rendición de cuentas) y **autonomía institucional** (planeamiento integral, capacitación y formación continua), entre otros aspectos, tanto a nivel correlacional, explicativo o experimental.

## CAPÍTULO VIII

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. FRIEDMAN, Milton y FRIEDMAN, Rose (2006). "Libertad para elegir". Pág. 214
2. FRIEDMAN, Milton y FRIEDMAN, Rose (2006). Óp. cit. Pág. 258
3. Ibídem. Pág. 256
4. UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (2006). Políticas Educativas y Desarrollo Regional. Pág.128
5. HENRÍQUEZ (2006). Políticas Educativas en América Latina. Pág. 125
6. OBSERVATORIO CHILENO DE POLÍTICAS EDUCATIVAS (2006). Pág. 12
7. UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (2006). Políticas Educativas y Desarrollo Regional. Pág.128
8. CAPELLA RIERA, Jorge (2006). Políticas educativas. Pág. 28
9. FORO EDUCATIVO (2005). "Votemos por la Educación prioridades de política 2006-2011". Boletín-Setiembre del 2005. Pág. 1
10. BANCO MUNDIAL (2007). "La Educación primaria. Documento de política". Pág. 235
11. Ministerio de Educación (2004). "Lineamientos de Política 2004 – 2006", pág. 4
12. Ley General de Educación N° 28044. Art. 63°.
13. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo (D.S. N° 009-2005-ED). Art. 2°.
14. Ley General de Educación N° 28044. Art. 64°.
15. Ibídem. Art. 65°.
16. D.S. N° 009-2005-ED, Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, Art. 11°.
17. Ibídem. Art. 45°.
18. Ibídem. Art. 54°.
19. Ibídem. Art. 66°.
20. Ley General de Educación N° 28044. Art. 66°.
21. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo (D.S. N° 009-2005-ED). Art. 2°.
22. Ley General de Educación N° 28044. Art. 68°.



## BIBLIOGRAFÍA

1. BARRIGA HERNÁNDEZ, Carlos (2005). Investigación Educacional B. Texto Autoinstructivo. UNMSM-Facultad de Educación/Programa de Bachillerato. Lima-Perú.
2. ESPINOSA, Giuliana y CARO, Daniel (2002). Acuerdo entre el profesorado y la Construcción del Proyecto Educativo en centros educativos polidocentes completos. En Boletín UMC N° 24, Lima mayo de 2003.
3. FERNÁNDEZ R., Ernesto et al. (2006). Investigación Educativa. (Material complementario de la Asignatura). Diplomado Internacional, IPLAC-Cuba y Derrama Magisterial del Perú.
4. FORO EDUCATIVO (2005). "Votemos por la Educación prioridades de política 2006-2011". Boletín-Setiembre del 2005.
5. GRADE (2006). Informe de Progreso Educativo Perú 2006. PREAL, GRADE. Lima-Perú.
6. GRUPO PROPUESTA CIUDADANA (2005). Vigilancia del proceso de descentralización. Reporte N° 7, enero-abril.
7. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (LEY N° 28044).
8. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2004). La gestión en el centro educativo. Módulo I. Unidad de Capacitación en Gestión.
9. PINO GOTUZZO, Raúl (2007). Metodología de la Investigación. Editorial San Marcos E.I.R.L. Lima-Perú.
10. TOVAR, Teresa; PASCASIO, Nelly y HELFER, Gloria (2003). Una Ley General de Educación para los estudiantes del país. Ministerio de Educación, 2da. Edición, diciembre 2003.
11. REGLAMENTO DE LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO (D.S. N° 009-2005-ED).
12. UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (2006). Políticas Educativas y Desarrollo Regional. Lima-Perú.
13. VÁSQUEZ LUQUE, Tania y OLIART SOTOMAYOR, Patricia (2007). La descentralización educativa, 1996-2001. La versión real de la reforma en tres departamentos andinos. IEP, 2007, Lima-Perú.

## **CAPÍTULO IX:**

### **ANEXOS**

- **Anexo N° 01: Cuestionario de Autoevaluación del Especialista.**
- **Anexo N° 02: Ficha de Informe de opinión de Especialistas sobre el instrumento.**
- **Anexo N° 03: Cuestionario para Directores.**
- **Anexo N° 04: Cuestionario para Docentes.**
- **Anexo N° 05: Ficha de Observación (Investigadoras).**
- **Anexo N° 06: Escala de valoración de nivel de Autonomía Pedagógica, Administrativa e Institucional.**
- **Anexo N° 07: Matriz de Consistencia de la Tesis.**

Anexo N° 01



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA  
ESCUELA DE POST GRADO “JOSÉ TORRES VÁSQUEZ”  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL ESPECIALISTA

**Estimado profesor(a) y/o especialista:**

Con motivo de la investigación que se está realizando sobre la “AUTONOMÍA PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, AÑO 2010”, es necesario someter a criterio de especialistas los indicadores para la medición y evaluación de las mencionadas variables. Usted ha sido seleccionado para emitir su opinión, considerando su preparación científico – técnica, experiencia en la actividad pedagógica así como los resultados obtenidos en su trabajo en la dirección de Instituciones Educativas o en la gestión de organizaciones empresariales, pues sus opiniones resultarán de gran valor.

De forma anticipada agradecemos su valiosa colaboración.

**Datos personales:**

Nombre y Apellidos:

Nombre y dirección del centro de trabajo actual:

Teléfono Fijo: \_\_\_\_\_

Teléfono Móvil: \_\_\_\_\_

Nivel en que labora: \_\_\_\_\_

Título universitario que posee: \_\_\_\_\_

Grado Académico (el más alto): \_\_\_\_\_

Años de experiencia docente: \_\_\_\_\_

Años de experiencia como director: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Otras responsabilidades que ocupa: \_\_\_\_\_

Se necesita que colabore en la investigación haciendo una **autoevaluación** sobre el dominio que usted considera tener sobre este tema.

- I. Marque con una equis (x), en la casilla que corresponde al grado de conocimientos que usted posee sobre el tema, valorándolo en una escala del 1 al 10. La escala es ascendente, por lo que el conocimiento sobre el tema referido crece de 1 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- II. Autovalore el grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema **de descentralización educativa, autonomía pedagógica, administrativa e institucional en las Instituciones Educativas u organizaciones empresariales** donde usted laboró o actualmente trabaja.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su propia experiencia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

¡¡MUCHAS GRACIAS...!!

Anexo N° 02



**ANEXO N° 02: INFORME DE OPINIÓN DE ESPECIALISTAS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: \_\_\_\_\_
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: \_\_\_\_\_
- 1.3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: \_\_\_\_\_
- 1.4. Autores del Instrumento:
  - LIC. NAIR NÚÑEZ NÚÑEZ
  - LIC. ROSA MERCEDES HUAMÁN CORAL

Egresadas de la Maestría en Gestión Educativa (III Promoción) de la Escuela de Postgrado de la "Universidad Nacional de la Amazonia Peruana".

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 -20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 -100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>1. CLARIDAD</b>	Es formulado con Lenguaje apropiado.																				
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Esta expresado en Conductas Observables.																				
<b>3. ACTUALIDAD</b>	Adecuado al avance del conocimiento Científico.																				
<b>4. ORGANIZACIÓN</b>	Existe una Organización lógica.																				
<b>5.SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				
<b>6. INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar los aspectos de la Autonomía escolar.																				
<b>7. CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos Teóricos- científicos de la Gestión Educativa.																				
<b>8. COHERENCIA</b>	Entre las variables e indicadores.																				
<b>9. METODOLOGIA</b>	La estrategia responde al propósito del Diagnóstico.																				

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Lugar y fecha: -----

-----  
Firma del Experto Informante

DNI: N°.....

Telf. N°.....

## Anexo N° 03

### CUESTIONARIO (Para Directores)



#### INTRODUCCION:

El presente cuestionario, es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la Autonomía Pedagógica, Administrativa e Institucional en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primario de menores del distrito de San Juan Bautista (área urbano-marginal). Por tal motivo, solicitamos su colaboración seria y responsable. Las respuestas que brinde servirán para validar la investigación que estamos realizando y se utilizarán sólo con criterios estrictamente estadísticos y mantendremos en discreción sus respuestas.

#### INSTRUCCIONES:

El cuestionario tiene dos partes: Primero, datos generales y Segundo, los ítems están Clasificados de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores de estudio.

Para responder a las preguntas, marque con una equis en el recuadro correspondiente a la alternativa que, según lo observado, corresponde objetivamente con el ítem o reactivo formulado, de acuerdo con la siguiente escala valorativa:

INDICE DE APRECIACIÓN	RANGO	PUNTAJE (1 - 4)
A	MUY BUENA	4
B	BUENA	3
C	REGULAR	2
D	DEFICIENTE	1

#### I. INFORMACION GENERAL

1. Institución Educativa.....

2. Tiempo de servicio.....

3. Sexo:

Masculino ( )1 Femenino ( )2

1. Condición Laboral:

Nombrado ( )1 Encargado ( )2

## II. PREGUNTAS

ITEM	INDICADORES	ALTERNATIVAS				PUNTAJE
		Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Deficiente (1)	
<b>AUTONOMÍA PEDAGÓGICA</b>						
1	Diversifica y complementa el currículo básico nacional.					
2	Realiza acciones de tutoría y orientación educativa.					
3	Selecciona libros de Textos y materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes y características del contexto regional.					
4	Diseña y ejecuta proyectos de innovación pedagógica.					
5	Diseña y ejecuta proyectos de experimentación e investigación educativa.					
6	Promueve el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.					
<b>AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA</b>						
7	Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución.					
8	Rinde cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.					
9	Participa con el CONEI en la evaluación del personal docente y administrativo (para el ingreso, permanencia y/o ascenso).					
10	Diseña y ejecuta programas de apoyo y servicio al estudiante.					
<b>AUTONOMÍA INSTITUCIONAL</b>						
11	Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEI, PAT, RI., en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.					
12	Crea un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.					
13	Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente.					
14	Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional y pedagógica.					
15	Coopera en diferentes actividades educativas de su comunidad educativa.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

¡MUCHAS GRACIAS...!

## Anexo N° 04

### CUESTIONARIO (Para Docentes)



#### INTRODUCCION:

El presente cuestionario, es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la Autonomía Pedagógica, Administrativa e Institucional en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primario de menores del distrito de San Juan Bautista (área urbano-marginal). Por tal motivo, solicitamos su colaboración seria y responsable. Las respuestas que brinde servirán para validar la investigación que estamos realizando y se utilizarán sólo con criterios estrictamente estadísticos y mantendremos en discreción sus respuestas.

#### INSTRUCCIONES:

El cuestionario tiene dos partes: Primero, datos generales y Segundo, los ítems están Clasificados de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores de estudio.

Para responder a las preguntas, marque con una equis en el recuadro correspondiente a la alternativa que, según lo observado, corresponde objetivamente con el ítem o reactivo formulado, de acuerdo con la siguiente escala valorativa:

INDICE DE APRECIACIÓN	RANGO	PUNTAJE (1 - 4)
A	MUY BUENA	4
B	BUENA	3
C	REGULAR	2
D	DEFICIENTE	1

#### I. INFORMACION GENERAL

1. Institución Educativa.....
2. Tiempo de servicio.....
3. Sexo:      Masculino      ( )1              Femenino ( )2
4. Condición Laboral:              Nombrado ( )1              Contratado ( )2



## II. PREGUNTAS

ITEM	INDICADORES	ALTERNATIVAS				PUNTAJE
		Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Deficiente (1)	
<b>AUTONOMÍA PEDAGÓGICA</b>						
1	Diversifica y complementa el currículo básico nacional.					
2	Realiza acciones de tutoría y orientación educativa.					
3	Selecciona libros de textos y materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes y características del contexto regional.					
4	Diseña y ejecuta proyectos de innovación pedagógica.					
5	Diseña y ejecuta proyectos de experimentación e investigación educativa.					
6	Promueve el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.					
<b>AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA</b>						
7	Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución.					
8	Rinde cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.					
9	Participa con el CONEI en la evaluación del personal docente y administrativo (para el ingreso, permanencia y/o ascenso).					
10	Diseña y ejecuta programas de apoyo y servicio al estudiante.					
<b>AUTONOMÍA INSTITUCIONAL</b>						
11	Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEI, PAT, RI., en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.					
12	Crea un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.					
13	Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente.					
14	Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional y pedagógica.					
15	Coopera en diferentes actividades educativas de su comunidad educativa.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

¡MUCHAS GRACIAS...!

## Anexo N° 05

### FICHA DE OBSERVACIÓN

(Para las investigadoras)



#### INTRODUCCION:

La presente ficha de observación, tiene por objetivo registrar datos sobre la Autonomía Educativa en las Instituciones Educativas en los aspectos curriculares, administrativos e institucionales en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primario de menores del distrito de San Juan Bautista (área urbano-marginal). Por tal motivo, solicitamos su colaboración seria y responsable. Los datos que se registren servirán para validar la investigación que estamos realizando y se utilizarán sólo con criterios estrictamente estadísticos y mantendremos en discreción sus respuestas.

#### INSTRUCCIONES:

La Ficha de Observación tiene dos partes: Primero, datos generales y Segundo, los ítems están Clasificados de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores de estudio.

Para registrar los datos, marque con una equis en el recuadro correspondiente a la alternativa que, según lo observado, corresponde objetivamente con el ítem o reactivo formulado, de acuerdo con la siguiente escala valorativa:

INDICE DE APRECIACIÓN	RANGO	PUNTAJE (1 - 4)
A	MUY BUENA	4
B	BUENA	3
C	REGULAR	2
D	DEFICIENTE	1

#### I. INFORMACION GENERAL

1. Institución Educativa:.....
2. Ubicación:.....
3. Dirección:.....
4. Turno: Mañana ( )1 Tarde ( )2
5. Director (a):.....
6. Persona Responsable de la Observación:.....
7. Fecha:.....
8. Hora: Inicio:..... Término:.....

## II. PREGUNTAS

ITEM	INDICADORES	ALTERNATIVAS				PUNTAJE
		Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Deficiente (1)	
<b>AUTONOMÍA PEDAGÓGICA</b>						
1	Diversifica y complementa el currículo básico nacional.					
2	Realiza acciones de tutoría y orientación educativa.					
3	Selecciona libros de Textos y materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes y características del contexto regional.					
4	Diseña y ejecuta proyectos de innovación pedagógica.					
5	Diseña y ejecuta proyectos de experimentación e investigación educativa.					
6	Promueve el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.					
<b>AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA</b>						
7	Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución.					
8	Rinde cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.					
9	Participa con el CONEI en la evaluación del personal docente y administrativo (para el ingreso, permanencia y/o ascenso).					
10	Diseña y ejecuta programas de apoyo y servicio al estudiante.					
<b>AUTONOMÍA INSTITUCIONAL</b>						
11	Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEI, PAT, RI., en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.					
12	Crea un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.					
13	Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente.					
14	Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional y pedagógica.					
15	Coopera en diferentes actividades educativas de su comunidad educativa.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

¡MUCHAS GRACIAS...!

**Anexo N° 06**

**ESCALA DE VALORACIÓN DE NIVEL DE AUTONOMÍA PEDAGÓGICA,  
ADMINISTRATIVA E INSTITUCIONAL**

<b>Índice de apreciación</b>	<b>Rango</b>	<b>Puntaje</b>	<b>% (00-100%)</b>	<b>Características/ Decisión</b>
<b>A</b>	<b>MUY BUENO</b>	4	76-100%	El nivel de autonomía ejercido es sobresaliente, tanto en lo pedagógico, administrativo como institucional. Se recomienda difundir, transferir, socializar la experiencia.
<b>B</b>	<b>BUENO</b>	3	51-75%	El nivel de autonomía es ejercido en la mayoría de los indicadores en los aspectos pedagógico, administrativo e institucional. Se recomienda reajustar, fortalecer, perfeccionar las estrategias para avanzar al éxito.
<b>C</b>	<b>REGULAR</b>	2	26-50%	El nivel de autonomía es realizado de manera parcial, con algunas limitaciones o carencias. Se recomienda modificar, reorientar, implementar, supervisar y corregir las estrategias.
<b>D</b>	<b>DEFICIENTE</b>	1	00-25%	El nivel de autonomía es incipiente, precario, tiene muchas limitaciones o carencias. Se recomienda cambiar en su totalidad las decisiones, asumir nuevas actitudes y poner en práctica nuevas estrategias.

**Anexo N° 07: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA TESIS**

**TÍTULO: "AUTONOMÍA PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MAGINAL, AÑO 2010"**

**AUTORAS: Lic. NAIR NÚÑEZ NÚÑEZ y Lic. ROSA MERCEDES HUAMÁN CORAL**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿CUÁL ES EL NIVEL DE AUTONOMÍA PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, ZONA URBANO-MARGINAL, EN EL AÑO 2010?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Conocer el nivel de autonomía pedagógica, administrativa e institucional en las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, zona urbano-marginal, en el año 2010.</p>	<p>H<sub>1</sub>: El nivel de Autonomía Pedagógica QUE ejercen las Instituciones Educativas Primarias Públicas, del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010, es REGULAR.</p> <p>H<sub>2</sub>: El nivel de Autonomía Administrativa que ejercen las Instituciones Educativas Primarias Públicas, del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010, es DEFICIENTE.</p> <p>H<sub>3</sub>: El nivel de Autonomía Institucional que ejercen las Instituciones Educativas Primarias Públicas, del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010, es DEFICIENTE.</p>	<p>1. NIVEL DE AUTONOMÍA PEDAGÓGICA</p> <p>2. NIVEL DE AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA</p> <p>3. NIVEL DE AUTONOMÍA INSTITUCIONAL</p>	<p>1.1. Diversifica y complementa el currículo básico nacional.</p> <p>1.2. Realiza acciones de tutoría y orientación educativa.</p> <p>1.3. Selecciona libros de textos y materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes y características del contexto regional.</p> <p>1.4. Diseña y ejecuta proyectos de innovación pedagógica.</p> <p>1.5. Diseña y ejecuta proyectos de experimentación e investigación educativa.</p> <p>1.6. Promueve el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.</p> <p>2.1. Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual de la institución.</p> <p>2.2. Rinde cuentas anualmente de la gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.</p> <p>2.3. Evalúa al personal docente y administrativo con participación del CONEI (ingreso, permanencia y ascenso).</p> <p>2.4. Diseña y ejecuta programas de apoyo y servicio al estudiante.</p> <p>3.1. Elabora, aprueba, ejecuta y evalúa el PEI, PAT, RI., en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.</p> <p>3.2. Crea un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.</p> <p>3.3. Desarrolla acciones de formación y capacitación permanente.</p> <p>3.4. Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional y pedagógica.</p> <p>3.5. Coopera en diferentes actividades educativas de su comunidad educativa.</p>	<p>A: MUY BUENO B: BUENO C: REGULAR D: DEFICIENTE</p>	<p><b>TIPO:</b></p> <p>-Descriptivo.</p> <p><b>DISEÑO:</b></p> <p>-Descriptivo y Transversal.</p> <p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p><b>Unidad de análisis: 15</b> Instituciones Educativas Primarias Públicas, distrito San Juan Bautista, zona urbano-marginal.</p> <p><b>Elementos de estudio:</b> directores y docentes.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>- 15 Directores. - 123 Profesores.</p> <p><b>TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b></p> <p>-Encuesta. -Observación.</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <p>-Cuestionario de Preguntas. -Ficha de Observación.</p> <p><b>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:</b></p> <p>-Estadística Descriptiva. -Medidas de resumen (frecuencias y porcentajes). Medidas de tendencia central (Media Aritmética).</p>
<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>1) ¿Cuál es el nivel de autonomía pedagógica que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010?</p> <p>2) ¿Cuál es el nivel de autonomía administrativa que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010?</p> <p>3) ¿Cuál es el nivel de autonomía institucional que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010?</p>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>1) Analizar el nivel de autonomía pedagógica que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.</p> <p>2) Analizar el nivel de autonomía administrativa que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.</p> <p>3) Analizar el nivel de autonomía institucional que ejercen las Instituciones Educativas primarias públicas del distrito de San Juan Bautista, de la zona urbano-marginal, en el año 2010.</p>					