

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y SU CONTRIBUCIÓN A
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

TESISTA: WILFREDO NILO LAZARO PUENTE

ASESOR: DR. CAYTO DIDI MIRAVAL TARAZONA

HUÁNUCO-PERU

2019

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios Todopoderoso, mi madre, mi esposa y a mis hijos. A Dios por bendecirme, cuidarme y darme fortaleza para continuar esta empresa; a mi madre, por su apoyo incondicional; a mi esposa por su comprensión y ayuda en el proceso; a mis hijos quienes a lo largo de mi vida y desarrollo me apoyaron. Por último, a los docentes de la maestría por su conocimiento impartido dentro y fuera del aula.

WILFREDO

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, por constituirse en una gran oportunidad de superación en el logro de mi mejora profesional.

A los docentes de la Escuela de Posgrado, que nos brindaron sus conocimientos y experiencias durante los estudios de maestría, por brindarnos su asesoramiento en el campo de la investigación, por sus críticas y orientación en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los Directivos y docentes de la Institución Educativa “Pedro Sánchez Gavidia” por brindarme las facilidades necesarias para ser plasmadas las herramientas, en el presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realiza con el objetivo de compilar un análisis sobre la Descentralización Educativa en las Instituciones Educativas, la misma que surge de la necesidad o inquietud de conocer como la Modernización del Estado contribuye en el trabajo de Gestión Pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas.

En el trabajo se utiliza la escala de Likert para determinar el grado de aprobación de las personas a través de encuesta tipo cuestionario con alternativa múltiple, el mismo que fue apoyado por los docentes de la Institución Educativa considerada como población muestra.

Cuyo resultado arroja, que el tema materia de investigación es muy positiva por el resultado convalidado de las respuestas efectuadas por las personas involucradas. Con la Autonomía Institucional otorgados a las Instituciones Educativas Estatales se evidencia que la Transferencia de Competencias es muy valiosa para mejorar la atención de la población usuaria.

Como conclusión se obtiene que, la Descentralización Educativa apoya en forma eficiente el trabajo Pedagógico y Administrativo.

PALBRAS CLAVES: descentralización; administración de la educación; política educacional, legislación educacional, servicio educacional.

SUMMARY

This research work is carried out with the aim of compiling an analysis on Educational Decentralization in Educational Institutions, the same that arises from the need or concern to know how the Modernization of the State contributes in the work of Pedagogical and Administrative Management in the Educational institutions. In the work, the Likert scale is used to determine the degree of approval of the people through a multiple choice questionnaire survey, which was supported by the teachers of the Educational Institution considered as the sample population.

Whose result throws, that the subject matter of investigation is very positive by the validated result of the answers carried out by the people involved. With the Institutional Autonomy granted to the State Educational Institutions it is evident that the Transfer of Competencies is very valuable to improve the attention of the user population.

As a conclusion it is obtained that, the Educational Decentralization efficiently supports the Pedagogical and Administrative work.

KEYWORDS: decentralization; education administration; educational policy, educational legislation, educational service.

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY	v
INDICE	vi
INTRODUCCION	1

CAPITULO I**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1	Fundamentación del problema de investigación	3
1.2	Justificación	27
1.3	Importancia o propósito	27
1.4	Limitaciones	27
1.5	Formulación del problema de investigación general y específicos	28
1.6	Formulación de objetivo general y específicos	29
1.7	Formulación de hipótesis general y específicas	29
1.8	Variables	30
1.9	Operacionalización de variables	32
1.10	Definición de términos operacionales	33

CAPITULO II**MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes	35
2.2	Bases Teóricas	48
2.3	Bases conceptuales	58

CAPITULO III**METODOLOGIA**

3.1	Ámbito	68
3.2	Población	68
3.3	Muestra	68
3.4	Nivel y tipo de estudio	69
3.5	Diseño de investigación	69
3.6	Técnicas e instrumentos	70
3.7	Validación y confiabilidad del instrumento	70
3.8	Procedimiento	71

3.9	Tabulación	71
-----	------------	----

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Análisis descriptivo	72
4.2	Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	97
4.3	Discusión de resultados	107
4.4	Aporte de la investigación	115

	CONCLUSIONES	117
--	--------------	-----

	RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS	118
--	-------------------------------	-----

	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
--	----------------------------	-----

	ANEXOS	121
--	--------	-----

	ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIAS	122
--	-----------------------------------	-----

	ANEXO 02: INSTRUMENTOS	123
--	------------------------	-----

	ANEXO 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	124
--	--------------------------------------	-----

	NOTA BIOGRÁFICA	134
--	-----------------	-----

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, bajo la denominación de “**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO**” son temas de interés nacional que buscan una mejora sustancial específicamente en los servicios educacionales, teniendo como base la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación.

En el año 2002, en el Perú se dio inicio a un complejo proceso de descentralización política, administrativa y del gasto público, que incluyó la descentralización de los servicios educativos. En el camino se fue planteando tres enfoques paralelos de descentralización educativa, estos fueron: la regionalización, la municipalización y la autonomía escolar.

El crecimiento económico regional es el camino para lograr la descentralización, pues a mayor producción y empleo más impuesto.

Sin embargo, este programa de la Municipalización Educativa fracasó, debido a que las municipalidades no se encuentran debidamente preparadas ni equipadas para afrontar este reto en el ámbito educativo.

El presente trabajo está estructurado por cuatro (4) capítulos que se describen a continuación:

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. Fundamentación del problema de Investigación, Justificación, Importancia o propósito, Limitaciones, formulación del problema de investigación general y específicos, formulación de objetivo general, objetivos específicos, Formulación de Hipótesis: General y específico, variables, dimensiones e indicadores, operacionalización de variables, definición de términos operacionales. En el **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.** En este capítulo se presentan los antecedentes, las bases teóricas, bases

conceptuales. En el **CAPITULO III. METODOLOGIA.** Se presenta el ámbito, población, muestra, nivel y tipo de estudio, diseño de investigación, técnicas e instrumentos validación y confiabilidad del instrumento, procedimiento, tabulación.

En el **CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSION,** Se presentan los resultados y discusión, análisis descriptivo, análisis inferencial y contrastación de las hipótesis, contrastación de la hipótesis general, discusión de resultados, el aporte científico de la investigación.

Como colofón de la tesis se presenta:

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS.

NOTA BIOGRÁFICA

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El planteamiento realizado en el año de 1988, con la propuesta de regiones autónomas, la misma que fueron 12, quizás con buena propuesta o bajo la presión electoral, pero fue el inicio de esta idea de descentralización como menciona a Ley de Bases de la Regionalización N° 24650, el Art. 1º.- La presente Ley orgánica norma la delimitación, creación y modificación de las regiones; así como la creación, naturaleza, finalidad, competencia, organización básica, recursos y relaciones de los gobiernos regionales. Esta Ley fue aprobada en marzo de 1987, la misma que fue modificada por ley 24792 en 1988, iniciándose su implementación acelerada en 1989.

Siendo las siguientes:

Grau (Piura y Tumbes), **Nor Oriental del Marañón** (Lambayeque, Cajamarca y Amazonas), **Víctor Raúl Haya de la Torre** (La Libertad y San Martín), **Andrés Avelino Cáceres** (Huánuco, Pasco y Junín), **Los Libertadores-Wari** (Ica, Ayacucho y Huancavelica, más las provincias de Andahuaylas y Chincheros), **Inka** (Cusco y Madre de Dios) y **Moquegua, Tacna y Puno** (autodenominada posteriormente como “José Carlos Mariátegui”). Los departamentos que fueron convertidos en regiones fueron los siguientes: **Loreto** (“Región Amazonas”), **Lima**, **Ucayali**, **Arequipa**, **Ancash** (“Región Chavín”).

A través de este dispositivo hasta el año de 1990 se realiza la transferencia de funciones, personal y bienes, el ejecutivo daba

cumplimiento a través de los Ministerios, dicho sea de paso, al retorno de la democracia en 1980, las municipalidades gozaban de autonomía política y administrativa y eran elegidas por el pueblo en elecciones.

Debiendo tener un estado moderno, orientado al desarrollo de la ciudadanía, en cuanto a bienestar familiar, la misma se evaluará las estructuras antiguas del estado para ver a donde podemos dirigirnos y que es lo que tenemos.

Es un elemento de importancia en esta modernización del estado, la descentralización de funciones y competencias, a favor de los estamentos que tienen mayor acercamiento a la población y de esta manera puedan brindarles mejores servicios.

En las últimas décadas, en casi todos los países de América Latina se están impulsando reformas educativas a través de la descentralización en la gestión administrativa y en el plano pedagógico.

Pasado el periodo de los gobiernos antidemocráticos, Latinoamérica y el Caribe comenzaron, en la década de los ochenta, un proceso de modernización y reestructuración político-económico. En primera instancia, se recuperó el sentido de democracia y de política que había sido soslayado durante las etapas dictatoriales.

Estas reformas en el campo educativo están enfocadas básicamente en cinco temas:

- 1.- Calidad y equidad,
- 2.- Evaluación de los aprendizajes,
- 3.- Propuestas curriculares,
- 4.- Perfeccionamiento docente y
- 5.- Gestión.

La preocupación respecto de la gestión educativa pasa por fortalecer a través de la descentralización «administrativa y pedagógica, la autonomía y la participación ciudadana, lo cual implica la presencia de los padres de familia y la comunidad».

Descentralización en el ámbito educativo significa «impulsar un proceso político y pedagógico de ampliación de poder en actores relegados o excluidos de las decisiones y de transferencia de competencias y funciones a los organismos descentralizados, a fin de que ejerzan una mayor autonomía».

Para entender en qué consiste la descentralización educativa es necesario tener presente la diferencia entre diversos términos tales como:

Centralización: Consiste en un proceso mediante el cual la autoridad mantiene todas o casi todas las funciones bajo su poder. Es un fenómeno político, social y cultural que abarca la forma tradicional en que ha sido gobernado nuestro país y todos los países de América Latina. La consecuencia de este proceso ha generado crisis económica y fiscal; desigualdad en la distribución de los recursos, pobreza y exclusión en zonas alejadas, tensiones y conflictos sociales, una fuerte dependencia del Estado, entre otros.

Desconcentración: Se entiende como el proceso de delegación de funciones de una autoridad central a otra de rango inferior, con la cual mantiene una relación de dependencia. «Acto mediante el cual se traspasan capacidades para tomar en forma exclusiva y permanente decisiones (desde un nivel determinado de la estructura administrativa a otro nivel de rango superior) dentro de la propia organización, aquellas partes de la organización que se encuentran en niveles subordinados reciben atribuciones

adicionales»

Deslocalización: Es el «acto de trasladar desde un lugar a otro del territorio actividades productivas, de servicio o de administración». Con este proceso no cambia nada desde el punto de vista decisional: solo se da el cambio de lugar. Por tanto, las autoridades superiores seguirán tomando las decisiones porque ellos tienen el poder.

Regionalización: «Es un proceso inherente a la descentralización que se define como un proceso de traslado de varias funciones y atribuciones en una unidad geográfica, administrativa y políticamente autónoma con la autoridad suficiente que le permita dar operatividad al proceso de descentralización»

La regionalización es de carácter geográfico-político, en cambio la descentralización se relaciona con la administración con traslado de autoridad.

Descentralización como «el proceso de traslado o transferencia de funciones de una entidad central o principal a otra de menor jerarquía, con personería jurídica y con autonomía suficiente para tomar sus propias decisiones».

Siendo así, descentralizar es reconocer determinadas competencias a organismos que no dependen del Estado y para ello, los organismos o instituciones requieren tener personalidad jurídica propia, presupuesto propio y normas propias que guíen su funcionamiento.

La clave de este proceso está en la autonomía de la nueva entidad, porque así cada organismo o institución podrá definir sus propias estrategias y prioridades de acción.

La descentralización educativa, se: Conceptúa como un proceso

sociopolítico, económico, administrativo y pedagógico, de cambios generales o parciales, en algunos casos rápidos, en otros progresivos, en la forma de gestionar el sistema educativo del país, por lo menos hasta el nivel no universitario, ello con el fin de erradicar el centralismo y el burocratismo para transformarlo en un sistema más democrático, regionalizado, transparente y eficiente.

Este concepto implica una nueva forma de gobernar, en cuanto modifica la estructura del poder, al permitir la transferencia de funciones y competencias. Es uno de los medios más eficaces para encaminar y fortalecer una real descentralización política, financiera, pedagógica y administrativa en el sector educación.

La propuesta de un modelo de gestión educativa para la descentralización educativa en nuestro país tiene el interés de lograr la autonomía en la gestión de las escuelas, en sus dimensiones administrativas, financieras, y, sobre todo, pedagógicas. Alvarado manifiesta que:

Con esta propuesta no se pretende atomizar el sistema educativo, por el contrario, postula a encontrar su unidad dentro de la diversidad que los caracteriza. Tampoco significa el debilitamiento de las responsabilidades del Estado; por el contrario, al amparo de la normatividad vigente del Estado definirá los objetivos generales y los marcos curriculares, que sirvan de orientación a los centros educativos para la elaboración de sus Proyectos Educativos Institucionales, apoyará técnica y financieramente el desarrollo de las actividades de acuerdo a las nuevas competencias de dichos centros educativos y efectuará la supervisión, la evaluación y retroalimentación pertinentes».

La nueva propuesta de gestión educativa impulsada desde la descentralización educativa. Malpica (1994: 9-10) presenta las siguientes pautas:

Ideológico, en tanto constituye un proceso de democratización real de educación y de una reforma gradual del Estado.

Político, en cuanto se comparten las responsabilidades y el poder de decisión con los gobiernos regionales, locales y comunales, abriendo canales más amplios de la participación.

Económico, porque permite una mejor distribución de los recursos públicos y privados en beneficio de la educación de todos, especialmente de las zonas más alejadas y desprotegidas, de tal manera que sean beneficiados equitativamente.

Administrativo, dado que permite agilizar los procesos administrativos, evitando la burocracia e ineficiencia de los trámites documentarios, desarrollo de proyectos, evaluación, entre otros.

Pedagógico, pues da la posibilidad de adecuar el diseño curricular a la realidad de cada región, localidad, cultura y utilizar las estrategias, métodos y técnicas que respondan a las necesidades de cada localidad.

Alvarado (2007): Manifiesta que en la educación se hace más necesario y urgente el proceso de descentralización por las siguientes razones:

La masificación educativa, porque en nuestra sociedad hay mayor incremento de la población en edad escolar, por la dispersión geográfica y también porque cada región, departamento y provincia tiene sus propias necesidades, realidades y cultura.

El aumento de población exige calidad; es un derecho fundamental de cada ciudadano, y, por tanto, se tiene que atender sus demandas e intereses.

El deterioro de la calidad educativa, aquella que es cuestionada por la sociedad por tanto necesita con urgencia elevar su nivel.

Rivero (2007): manifiesta que la descentralización es una oportunidad para revertir las situaciones ancestrales en el campo educativo y propone dos medidas en las que se debe enfatizar. Estas son:

Reconstruir los organismos intermedios: La regionalización debe servir para encarar una situación insostenible, como la inoperancia y el descrédito generalizado de los organismos intermedios. Aquí se trata de construir la institucionalidad educativa, tanto en las sedes regionales como en las unidades locales. Estas se deben de renovar, de lo contrario se pone en riesgo la propia descentralización.

Propiciar la autonomía de centros educativos asociados al fortalecimiento de la sociedad civil: La autonomía escolar es parte esencial del proyecto de descentralización educativa, y para ello, es preciso fortalecer los procesos de participación de los miembros de la comunidad educativa: maestros, alumnos, padres de familia y padres organizados en la Junta Directiva.

También hace referencia a que la experiencia de transferencia de poder deberá pasar por un periodo de aprendizaje en el que surgirán conflictos entre los miembros de la comunidad educativa y se caerá en errores en la toma de decisiones.

La autonomía de las instituciones educativas dará la posibilidad de diseñar, ejecutar y evaluar proyectos educativos e innovaciones que

respondan a las demandas y necesidades de cada región, localidad e institución escolar. Es así que se plantean algunos criterios que condicionan la real importancia del proceso de descentralización.

Estos son:

Permite la solución efectiva a los problemas educativos de región, localidad y escuela.

Facilita el uso adecuado de los recursos locales con criterios de racionalidad.

Posibilita el retorno directo de los beneficios y en la toma de decisiones educativas.

Efectiviza la participación ciudadana, en especial la de los agentes educativos.

Mayor honestidad en el uso de los recursos estatales.

Garantiza la formación y el aprovechamiento de los cuadros profesionales de la comunidad.

Produce la multilateralidad de las funciones y los procesos, en la medida en que se logre una mayor participación de la comunidad.

Asegura una mejor evaluación y control no solo en el ámbito institucional sino sobre todo en el social.

Es conveniente tener en cuenta las ventajas y desventajas que surgen a partir del proceso de la descentralización educativa en nuestro país.

Nº	CATEGORÍA DE ANÁLISIS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	EXIGENCIAS
1	Enfoque de la gestión educativa.	Menos burocracia de los gobiernos centrales y mayor rapidez en los trámites.	Continuar con la burocracia en territorios más reducidos.	Erradicar el paradigma centralista.
2	Autonomía en la gestión	Conceder autonomía en la gestión de la escuela.	Crear que el Estado busca liberarse de sus responsabilidades frente al tema educativo.	Coadyuvar a que el proceso de descentralización se desarrolle para mejorar la calidad de vida.

3	Gestión de recursos	Permitirá un manejo realmente gerencial del centro educativo, en términos de gestión eficiente de recursos, optimización de recursos, generación de nuevos recursos y logro de resultados favorables.	Riesgo de asfixia administrativa para manejar los recursos financieros y materiales al no saber integrar las potencialidades en beneficio de la organización.	Transferir las competencias y fortalecer la capacidad de los gestores. Se requiere la asignación presupuestaria que el Estado debe otorgar anualmente a cada escuela.
4	Gestión pedagógica	El currículo se adaptará a cada contexto y responderá a las demandas y necesidades	Se puede caer en improvisaciones al no contar con personal capacitado para adecuar el currículo a la realidad.	Se requiere mayor creatividad para generar recursos e innovaciones para cada zona
5	Atención a las necesidades	Los problemas y las grandes necesidades de la escuela, localidad y región reciban mayor atención. Se puede solucionar mucho más rápido los problemas institucionales.	Se puede incrementar desequilibrios económicos entre localidades, regiones, e incluso en las escuelas.	
6	Participación de los actores de la educación	Se incrementa la participación de los actores de la escuela en la planificación y ejecución de proyectos.	Se pasa mayor tiempo en discusiones sobre temas o asuntos de interés.	Crear espacios de concertación para la toma de decisiones.
7	Participación democrática en la gestión	Incrementar la participación en las decisiones a través de los diferentes actores de la educación.	Se puede aprovechar para manipular a los actores, marginación e indiferencia a los actores que no están capacitados para aportar en las decisiones en la gestión educativa.	Promover una cultura democrática y participativa.
8	Capacitación de los actores de la educación	Será posible lograr una mejor selección, desempeño y motivación a todo el personal que labora en la escuela.	No realizar con transparencia la selección, capacitación y evaluación del personal.	Formar personas idóneas para encaminar este proceso de selección, evaluación y capacitación del personal de la escuela.
9	Conocimiento de la realidad educativa	Permiten valorar, fortalecer e integrar la multiculturalidad y el multilingüismo.	El no contar con personal calificado puede afectar la oportunidad de integrar a las comunidades.	Obliga a tener mayor conocimiento de cada escuela, localidad o región. Para ello se necesita un buen diagnóstico.

Fuente: Elaborado a partir de los aportes de Iguíñiz (2008) y Alvarado (2007).

Cabe señalar que los procesos de descentralización educativa en nuestro país como en los de América Latina, se rigen bajo algunos modelos (Tovar 2007) o tipos (Alvarado 2007). Mencionamos algunos:

- **Municipalización:** consiste en transferir a los municipios la responsabilidad de la gestión de los centros educativos de su ámbito. Este proceso ha tenido éxito en países como EEUU, Francia, Colombia y Chile.

Cabe rescatar que este modelo ha dado algunos resultados en el campo de la salud, tal como señala.

En el Perú se ha propuesto hasta el momento como experiencia piloto, y para ello, se ha establecido el plan de la gestión educativa y el lineamiento del plan piloto 2007 en el nivel primario. La Ley Orgánica de Municipalidades 27972 atribuye a los gobiernos locales competencias específicas y compartidas con el gobierno nacional y el regional, en materia de educación, cultura y deportes, como: «la promoción del desarrollo humano sostenible; el diseño, evaluación y ejecución del proyecto educativo; la promoción de la diversificación curricular; el monitoreo de la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas; la construcción de infraestructura; apoyar la creación de redes educativas; impulsar y organizar el consejo participativo local de educación; y apoyar la incorporación de nuevas tecnologías».

Respecto de estos elementos, los autores manifiestan que hasta la fecha los municipios provinciales y distritales han venido cumpliendo esencialmente funciones de apoyo en relación con la infraestructura.

- **Nuclearización:** implica la agrupación de centros educativos en una determinada área geográfica en la que se brinda una red de servicios basadas en la organización, participación y democratización. Esta experiencia en el Perú fue desactivada; en cambio en Costa Rica se viene aplicando con bastante éxito.

• **Las redes educativas** son experiencias similares: se están impulsando en el Perú, sobre todo en zonas rurales, como un mecanismo de gestión educativa que promueve la participación de los actores sociales del entorno; de esta manera integran esfuerzos, recursos, planes y proyectos con la finalidad de lograr desarrollo en la localidad y la sociedad en general (Alvarado 2007) y también está señalado en el manual del Consejo Educativo Institucional CONEI (Ministerio de Educación del Perú 2004).

ANTECEDENTES Y CONTEXTO NORMATIVO DE LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA EN EL PERÚ

A lo largo de la historia del Perú, el sector educación es el que tiene mayor experiencia en materia de desconcentración y descentralización. En los últimos 77 años se han tenido leyes de educación que han promovido desconcentración y descentralización en el sector. Por ejemplo, tenemos la Ley Orgánica de Educación Pública en 1941.

A través de esta ley se establecieron las denominadas inspecciones provinciales; estas recibieron algunas potestades para administrar los recursos y tener mayor control pedagógico y de esta manera, garantizar un buen servicio educativo.

En el año 1962 se crearon las primeras Direcciones Regionales de Educación, que empezaron a crecer rápidamente.

En 1971, el país estaba dividido en nueve regiones educativas y cada región en un número variable de zonas que en total sumaban 33 en el país. La función esencial de las Direcciones Regionales era encargarse del funcionamiento de la red escolar de la región, adaptando las normas nacionales a las características específicas de su ámbito.

Las autoridades de zona constituían un nivel subordinado que se precisaba para hacer funcionar el sistema escolar (Díaz y Valdivia 2007).

Luego se promulga la Ley de Reforma Educativa en 1972, con la cual se introduce una instancia llamada Núcleos Educativos Comunales (NEC), cuya misión era agrupar un determinado número de escuelas con la finalidad de organizar, participar y democratizar la capacidad instalada de la comunidad en beneficio del desarrollo educativo.

En 1977, las Direcciones Regionales de Educación continuaban siendo nueve, pero las Direcciones Zonales llegaban a veintisiete. Más tarde, las Direcciones Zonales se convertirán en Unidades de Servicios Educativos (USE). A principios de la década de 1980 se desactiva la nuclearización que había sido puesta en marcha en 1972; en 1986, nacen las Áreas de Desarrollo Educativo que funcionarán por breve tiempo; y, finalmente, las USE cambian de nombre y se convierten en Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).

Actualmente existen 206 UGEL distribuidas en 26 Direcciones Regionales de Educación. Surgieron momentos de caos administrativo incontrolable por la falta de una visión del tipo de estructura de gestión que debería requerir el sistema educativo. Direcciones Regionales con y sin área de ejecución; es decir, administrando centros educativos; Subdirecciones de Región en unas y en otras no; Unidades de Servicios Educativos en unas Regiones mientras que en otras —además de esos órganos— había Áreas de Desarrollo Educativo (Díaz y Valdivia 2007).

Uno de los proyectos más trascendentes de reforma de gestión descentralizada fue el iniciado en 1996 con la Resolución Ministerial N° 016-96-ED.

Se propuso un modelo cuya finalidad era dar mayor capacidad de decisión a la institución educativa; por ejemplo, permitir que esta decida libremente

hasta un tercio del tiempo de programación curricular, su estilo de gestión y sus propuestas de desarrollo institucional en el proyecto educativo, y que su director decida el calendario escolar y las estructuras de los planes anuales. La intención de otorgar mayor autonomía a las instituciones educativas se mantiene hasta el presente. La dificultad está en que esa autonomía requiere tiempo, desarrollo de capacidades para ejercerla y reformas que afecten el poder de decisión de las instancias superiores de la administración. Como ello no sucedió, los avances aún son limitados.

El proceso de descentralización actual se ha basado en un proceso de transferencia de funciones del gobierno central a los gobiernos regionales. En el caso del sector educación, esto ha servido para dotar a las regiones y localidades de mayor autonomía respecto de las decisiones sobre el desarrollo integral de nuestro país, tal como se señala en la Constitución Política del Perú.

«La descentralización es una forma de organización democrática y se constituye en una política permanente del Estado, de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país» (CPP, artículo 188).

Para dirigir la descentralización de la administración pública, se creó el Consejo Nacional de Descentralización (CND). Siguiendo las normas de este organismo, el Ministerio de Educación formuló un Plan de Transferencia de activos y presupuestos a los gobiernos regionales.

El marco normativo de la actual descentralización de la educación está dado por las siguientes normas: la Ley 27680 de Reforma Constitucional del Capítulo XIV sobre Descentralización, la Ley de Bases de la Descentralización 27783 (LBD), la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

27867 (LGR), la Ley Orgánica de Municipalidades 27972 (LOM) y la Ley General de Educación 28044 (LGE).

La normatividad del actual proceso de descentralización de la administración pública señala que este debe realizarse por etapas, en forma progresiva y ordenada, con criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos hacia los gobiernos regionales y locales que asumen cinco tipos de funciones:

Normativa y reguladora, de planeamiento, administrativa y ejecutora, de promoción de las inversiones, y de supervisión, evaluación y control.

En el sector educación, las leyes que norman el funcionamiento de los gobiernos regionales y de los gobiernos locales establecen el ejercicio de tres tipos de competencias: exclusivas, compartidas y delegadas. Las primeras aseguran el cumplimiento de las políticas y metas nacionales de educación. Asimismo, fijan la autoridad técnica y funcional del Ministerio sobre las Direcciones Regionales de Educación y sobre las Unidades de Gestión Educativa Local.

Así, tenemos en el artículo 36 de la LBD 27783 que los gobiernos regionales ejercen competencias compartidas en materia de educación, referidas a la «gestión de los servicios educativos de nivel inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria, con criterios de interculturalidad orientados a potenciar la formación para el desarrollo».

También se establecen competencias compartidas en relación con la «difusión de la cultura y potenciación de todas las instituciones artísticas y culturales regionales».

El artículo 47 de la LOGR 27867 señala una serie de funciones específicas (que pueden ser exclusivas o compartidas) en materia de educación, Cultura,

ciencia, tecnología, deporte y recreación. Entre las principales se puede mencionar la de formular, ejecutar y evaluar las políticas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, deporte y recreación.

También la de diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Regional, así como los programas de desarrollo de la cultura, ciencia, tecnología y deporte, en concordancia con la política educativa nacional. Por otro lado, se encarga a los gobiernos regionales la función de «diversificar los currículos nacionales, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica».

En la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales 27867, en el artículo 47, establece que los gobiernos regionales deben «promover, regular, incentivar y supervisar los servicios referidos a la educación inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria, en coordinación con el Gobierno Local» y en concordancia con las políticas del sector correspondiente.

También se encargan de «articular, asesorar y monitorear en el campo pedagógico y administrativo a las Unidades de Gestión Local».

En la LBD 27783, se fijan competencias compartidas de los gobiernos locales en relación con la educación. En el artículo 43, establece su «participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia», así como en materia de cultura, turismo, recreación y deporte.

El artículo 82 de la LOM 27972 fija veinte competencias y funciones en materia de educación, cultura, deporte y recreación que los gobiernos locales deben compartir con el gobierno central (a través del Ministerio de Educación) y el gobierno regional. Entre ellas, se pueden mencionar el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Local, en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de

Gestión Educativas, «contribuyendo en la política educativa regional y nacional con un enfoque y acción intersectorial». También se les asigna la tarea de promover la diversificación curricular, «incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica», así como la de «monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativas; según corresponda, fortaleciendo su autonomía institucional». Además, están facultadas para construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales educativos de su jurisdicción y de apoyar la incorporación y el desarrollo de nuevas tecnologías para el mejoramiento del sistema educativo.

Deben promover, coordinar, ejecutar y evaluar —junto con los gobiernos regionales— los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales y deben apoyar la creación de redes educativas como expresión de participación y cooperación entre los centros y los programas educativos de su jurisdicción.

También se les faculta la tarea de impulsar y organizar el Consejo Participativo Local de Educación, con el fin de «generar acuerdos concertados y promover la vigilancia y el control ciudadano». Se les asigna las funciones de «organizar y mantener centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte en provincias, distritos y centros poblados» y de «promover actividades culturales diversas», así como «la consolidación de una cultura de ciudadanía democrática y fortalecer la identidad cultural de la población campesina, nativa y afroperuana».

En la Ley General de Educación 28044 (Minedu 2003) se retoma y promueve una gestión descentralizada en la cual se busca revertir la estructura vertical y centralista del Ministerio de Educación a una participación mucho más autónoma de las escuelas, las cuales se constituyen como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo, según el artículo 66.

Por esa razón se han creado instancias de participación de la sociedad civil en la gestión de políticas educativas; Consejo de Participación Regional de Educación (**COPARE**), Consejo de Participación Local (**COPALE**) y el Consejo Educativo Institucional (**CONEI**), como punto de partida para generar cambios en la gestión educativa y en los procesos de participación social encaminados hacia la democratización del sector educativo. Estas instancias son espacios que tienen como objetivo principal aportar a la mejora de la calidad de la gestión en todo el país.

De esta manera, se descentraliza la toma de decisiones (Carrillo 2007).

El artículo 65 de la Ley General de Educación establece que las instancias de gestión educativa descentralizada son:

- a) La institución educativa
- b) La Unidad de Gestión Educativa
- c) La Dirección Regional de Educación
- d) El Ministerio de Educación

A cada nivel se le transfieren funciones y competencias específicas y compartidas, de tal manera que goza de autonomía en la toma de decisiones de acuerdo con las normas vigentes; a continuación, detallamos las funciones más importantes de cada instancia descentralizada:

a) La institución educativa

Se define en el artículo 66 «como la comunidad de aprendizaje; y, es la primera y principal instancia de gestión del sistema descentralizado». La escuela tiene la potestad de actuar con autonomía pedagógica e institucional en el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

En el artículo 68 (Ley 28044), se establecen las funciones específicas como: Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional; así como su Plan Anual y su Reglamento Interno, en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.

Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.

Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.

Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.

Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.

Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo con las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.

Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.

Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.

Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.

Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.

Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo con la normatividad específica.

Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente.

Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica ante la comunidad educativa.

Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia. En centros educativos unidocentes y multigrados, estas atribuciones son ejercidas a través de redes.

b) La Unidad de Gestión Educativa Local

Es definida en el artículo 73 (Ley 28044), como «una instancia descentralizada el gobierno regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, pudiendo ser modificada con criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización del Estado».

Por tanto, en la práctica, la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) tiene entre sus fines el fortalecimiento de las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas para fortalecer su autonomía.

Señalamos algunas funciones de la UGEL que fortalecen la autonomía de la gestión de la escuela:

Contribuir a la formulación de la política educativa regional y nacional.

Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos Regionales y Nacionales, con el aporte, en lo que corresponda, de los gobiernos locales.

Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas, preservando su autonomía institucional.

Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.

Prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.

Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.

Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la institución educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación.

Promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.

Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial.

Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional.

Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.

Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las instituciones educativas en su jurisdicción.

Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte; el deporte y la recreación y brindar apoyo sobre la materia a los gobiernos locales que

lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los Organismos Públicos Descentralizados de su zona.

Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.

Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional.

Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia (Ley 28044, artículo 74).

c) La Dirección Regional de Educación

El artículo 76 de la Ley General de Educación N° 28044, la define como «un órgano especializado del gobierno regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circulación territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación».

La finalidad de la DRE es «promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología.

Asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las diferentes UGEL y convoca la participación de los diferentes actores».

En el artículo 77 de la Ley General de Educación, y el artículo 47 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, expresa que la Dirección Regional de Educación (DRE), tiene la potestad de autorizar en coordinación con la UGEL, el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas; formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo de la región; suscribir convenios y contratos para lograr el apoyo y cooperación nacional y contratos para lograr el apoyo y cooperación nacional e internacional;

identificar prioridades de inversión; incentivar la creación de centros de recursos educativos y tecnológicos y actuar finalmente como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

Sin perjuicio de las funciones de los Gobiernos Regionales en materia de educación, establecidas en el artículo 47 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, corresponde además a la Dirección Regional de Educación en el marco de la política educativa nacional:

Autorizar, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa locales, el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas.

Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo de la región en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa locales.

Suscribir convenios y contratos para lograr el apoyo y cooperación de la comunidad nacional e internacional que sirvan al mejoramiento de la calidad educativa en la región, de acuerdo con las normas establecidas sobre la materia.

Identificar prioridades de inversión que propendan a un desarrollo armónico y equitativo de la infraestructura educativa en su ámbito y gestionar su financiamiento.

Incentivar la creación de Centros de Recursos Educativos y Tecnológicos que contribuyan a mejorar los aprendizajes en los centros y programas educativos.

Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

d) El Ministerio de Educación

Como «órgano de gobierno nacional tiene por finalidad definir, dirigir y articular las políticas de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado» (artículo 79 de la LG).

Las funciones que le competen al Ministerio de Educación son:

Definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con las regiones, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad.

Formular, aprobar, ejecutar y evaluar, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conducir el proceso de planificación de la educación.

Elaborar los diseños curriculares básicos de los niveles y modalidades del sistema educativo y establecer los lineamientos técnicos para su diversificación.

Diseñar programas nacionales de aprovechamiento de nuevas tecnologías de información y comunicación, coordinando su implementación con los órganos intermedios del sector.

Organizar programas especiales de apoyo al servicio educativo que sirvan para compensar las desigualdades y lograr equidad en el acceso, procesos y resultados educativos.

Se crean en función de la dinámica y necesidades sociales específicas.

Dirigir el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente del magisterio en coordinación con las instancias regionales y locales.

Dirigir el Programa Nacional de Investigación Educativa en articulación con las instituciones especializadas en la materia y con las Direcciones Regionales de Educación.

Definir las políticas sectoriales de personal, programas de mejoramiento del personal directivo, docente y administrativo del sector e implementar la carrera pública magisterial.

Liderar la gestión para conseguir el incremento de la inversión educativa y consolidar el presupuesto nacional de educación, así como los planes de inversión e infraestructura educativa.

Establecer un plan nacional de transparencia en la gestión que consolide una ética pública.

Implementar un sistema de información para la toma de decisiones estratégicas.

Coordinar con los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, los procesos de medición y evaluación de logros de aprendizaje en los términos establecidos por ley, así como su difusión.

Promover una evaluación formativa que motive el desarrollo integral del estudiante, de acuerdo con los principios y fines de la educación establecidos por la presente ley.

Asegurar, desde una perspectiva intersectorial en una acción conjunta con los demás sectores del gobierno nacional, la atención integral de los estudiantes para garantizar su desarrollo equilibrado.

Fortalecer el funcionamiento de los organismos públicos descentralizados y regular la relación de estos con el Ministerio de Educación.

Establecer los lineamientos básicos para garantizar la participación de la sociedad civil en la orientación y mejoramiento de la educación (artículo 80).

A través de estas instancias descentralizadas que gozan de autonomía, según las funciones y competencias señaladas, se puede mejorar la calidad y la transformación del sistema educativo. En ese sentido, la autonomía escolar exige aclarar responsabilidades locales y nacionales; no es posible pretender que las propias escuelas sean suficientes para responder a los

retos de la educación en todo el proceso de la descentralización (Iguíñiz 2008).

1.2 JUSTIFICACIÓN

Justificamos el presente trabajo de investigación para determinar que la descentralización educativa es una herramienta muy valiosa, si utilizamos en forma contextualizada en cada suscripción, la misma, se viene implementando de forma sostenida, siendo oportuno tratar de demostrar las implicancias que genera en beneficio de la administración educativa en la ciudad Huánuco, porque esencialmente es importante para mejorar y desarrollar en el aspecto de la calidad educativa.

1.3 IMPORTANCIA O PROPOSITO

La presente investigación es importante porque, debe constituirse como una herramienta básica y brinde un aporte en el desarrollo de la Gestión Pedagógica y administrativa en la ciudad Huánuco.

1.4 LIMITACIONES

Podría tener alguna limitante la poca colaboración de los Administradores de las II. EE. De esta localidad.

De la misma manera no hay bibliografía especializada con respecto a este tema, para lo cual también se necesita más tiempo.

1.5 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION GENERAL Y ESPECIFICOS

1.5.1 PROBLEMA GENERAL

¿En qué medida la **DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA** contribuye a la **GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA** en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

1.5.2 PROBLEMAS ESPECIFICOS

a. ¿De qué manera la Descentralización Educativa a través de la **autonomía institucional** permite la **fijación de prioridades** en la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

b. ¿Cómo la Descentralización Educativa a través de la elaboración del **currículo** incide en el **diseño de estrategias** para una Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

c. ¿En qué medida la Descentralización Educativa a través de la **transferencia de competencias** contribuye a la **atención y distribución de recursos**, para la Gestión Pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

1.6 FORMULACION DE OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida la **Descentralización Educativa** contribuye a la **Gestión Pedagógica y Administrativa** en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

a. Identificar, la manera, que la Descentralización Educativa a través, de la **autonomía institucional**, permita la **fijación de prioridades** en la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

b. Detallar cómo la Descentralización Educativa a través de la elaboración del **currículo** incide en el **diseño de estrategias** para una Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

c. Analizar en qué medida la Descentralización Educativa a través de la **transferencia de competencias** contribuye a la **atención y distribución de recursos**, para la Gestión Pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

1.7 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECIFICAS

1.7.1 HIPOTESIS GENERAL

La **Descentralización Educativa** contribuye a la **Gestión Pedagógica y Administrativa** en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

1.7.2 HIPOTESIS ESPECÍFICO:

1. La Descentralización Educativa a través de la **autonomía institucional** con la transferencia de funciones, con personería jurídica, permitirá eficientemente la **fijación de prioridades** en la

Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

2. La Descentralización Educativa a través de la elaboración del **currículo**, responde a las demandas y necesidades y adapta a cada contexto el **diseño de estrategias** para una Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.
3. La Descentralización Educativa a través de la **transferencia de competencias** consolida la institucionalidad descentralista a fin de que ejerzan una mayor autonomía en la **atención y distribución de recursos**, para la Gestión Pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

1.8 VARIABLES

1.8.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA.

DIMENSIONES

Autonomía institucional

Currículo

Transferencias de competencias

INDICADORES

1. Desconcentrar.
2. Autogobierno.
3. Capacidad para decidir.
4. Saber ser.

5. Experiencias vividas.
6. Planeación curricular.
7. Reestructurar los instrumentos de gestión.
8. Identificar los servicios públicos.
9. Concertación, preparación y suscripción.

1.8.2 VARIABLE DEPENDIENTE

GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.

DIMENSIONES

Fijación de prioridades

Diseño de estrategias

Atención y distribución de recursos

INDICADORES

1. Toma decisión.
2. Diagnostica.
3. Prevención.
4. Tecnología organizacional.
5. Las metas y estrategias.
6. Rendimiento de la organización.
7. Atención.
8. Distribución de RR. HH.
9. Distribución de recursos económicos.

1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA.	Autonomía institucional.	- Desconcentrar. - Autogobierno. - Capacidad para decidir.	Cuestionario
	Currículo.	- Saber ser. - Experiencias vividas. - Planeación curricular.	

	Transferencias de competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructurar los instrumentos de gestión. - Identificar los servicios públicos. - Concertación, preparación y suscripción. 	
GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.	Fijación de prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> - Toma decisión. - Diagnostica. - Prevención. 	Cuestionario
	Diseño de estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología organizacional. - Las metas y estrategias. - Rendimiento de la organización. 	
	Atención y distribución de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención. - Distribución de RR. HH. - Distribución de recursos económicos. 	

1.10 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS OPERACIONALES

VARIABLE INDEPENDIENTE								
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA	Descentralizar supone aumentar el poder, la autonomía de decisión y de control de los recursos, responsabilidades y las competencias de las Instituciones Educativas en busca de la calidad educativa y profesional.	Se refiere a la actividad que desarrollan las oficinas del órgano intermedio para optimizar resultados que se medirá en las pruebas ECE, el trabajo realizado por las instituciones educativas.	AUTONOMÍA INSTITUCIONAL	Es un concepto político, potestad normativa originaria. El ente autónomo sanciona la norma que lo rige, crea sus instituciones, dispone la organización. Las mejores decisiones administrativas son las que adoptan aquellos que están comprometidos con su implementación.	Proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas que toman en cuenta los directivos de una institución educativa, para solucionar problemas buscando la eficacia y el éxito de su gestión.	Desconcentrar	Consiste en transferir algunas funciones administrativas y/o técnicas a niveles más bajos de administración (regional, provincial o local), pero manteniendo el poder de decisión a nivel central.	Lo importante es la descentralización, otorgándole el poder de decisión a los órganos intermedios
						Autogobierno	El autogobierno es la autonomía de una jurisdicción que se rige a sí misma, y en que ningún poder externo tiene autoridad sobre esta.	Los directivos deben tener una autonomía muy preponderante.
						Capacidad para decidir	En un Estado democrático las personas son dueñas de su vida, cosa que no ocurre en un régimen autoritario, porque el individuo pertenece al estado.	La decisión de los directivos es importante para la orientación y cumplimiento de metas de las instituciones educativas.
			CURRÍCULO	Currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.	Este documento se debe encargar la estructuración y redacción en forma prioritaria a los órganos intermedios del sector educación contextualizando de acuerdo a su medio donde se desarrolla.	Saber ser	<p>Saber: Es la parte cognitiva (conocimientos).</p> <p>Saber Hacer: Es la parte de la aplicación, encargada de la práctica que el alumno realiza (Saber).</p> <p>Saber Ser: Es la parte de las emociones, encargada del desarrollo humano que el alumno adquiere durante su formación.</p>	Los que dirigen las instituciones educativas, deben ser personas que saben ser, conocer y hacer en todo ámbito del quehacer educativo.
						Experiencias vividas	En todas las etapas de la vida cada uno de los seres vivos tiene una experiencia como tal pueden ser bellas o malas.	Las experiencias bien vividas son la fortaleza para inculcar el fundamento de la educación peruana.
						Planificación curricular	Planificar es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan.	Con la autonomía directriz se puede realizar una planificación curricular de acuerdo al contexto.
			TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS	Se da frecuentemente entre los órganos de un mismo ente público empleando para ello diversas técnicas.	Mediante esta competencia se le otorga mayor poder de decisión a los representantes de los órganos intermedios.	Reestructurar los instrumentos de gestión	Los instrumentos de gestión, son documentos importantes, para orientar el trabajo directivo.	En base a documentos de gestión bien estructurados debemos reorientar la educación y contextualizar.
						Identificar los servicios públicos	Son el conjunto de actividades y subsidios permitidos, reservados o exigidos a las administraciones públicas por la legislación en cada Estado.	Se debe tener conocimiento cabal de los servicios que presta la institución educativa Ley N° 28988.
						Concertación, preparación y suscripción	Es el acuerdo que realizan instituciones con el fin de realizar trabajos en forma mancomunada.	Trabajo importante para realizar convenios para el desarrollo educativo.

VARIABLE DEPENDIENTE								
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.	La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control	Para un buen desarrollo de una institución educativa se debe tener conocimiento pleno de la gestión pedagógica y administrativa para facilitar y ejecutar los servicios que se brinda.	FIJACIÓN DE PRIORIDADES	Aquel o aquello que tiene prioridad se encuentra primero en comparación con otras personas o cosas.	Saber priorizar los servicios en la atención a los usuarios es importante para mejorar la calidad y prestigio.	Toma de decisiones	La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en la vida en diferentes contextos.	Mediante la toma de decisiones los directivos orientaran a la mejora del desempeño docente y aprendizajes.
						Diagnóstico	El diagnóstico alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias.	El diagnóstico es muy importante para realizar un trabajo efectivo mejorando la calidad educativa en contexto.
						Prevención	Se refiere a la preparación con la que se busca evitar, de manera anticipada, un riesgo, un evento desfavorable o un acontecimiento dañoso.	En el trabajo educativo debemos prevenir los aspectos negativos de sus alrededores.
			DISEÑO DE ESTRATEGIAS	La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.	Las organizaciones trazan sus estrategias para lograr los objetivos propuestos de esta manera brindar un buen servicio y de calidad.	Tecnología organizacional	Conjunto de conocimientos, métodos y procesos que se utilizan para transformar las entradas a la organización (recursos, personas, equipos, información) en productos finales (bienes y servicios)	En esta época crucial es importante conocer la tecnología para aprovechar mejor la didáctica educativa.
						Las metas y estrategias	Son el destino final que busca una empresa para una situación concreta y no necesariamente deben estar relacionadas a las redes sociales.	Cada institución debe plantearse unas metas con estrategias y lograr el objetivo trazado.
						Rendimiento organizacional	Mejora el rendimiento organizacional y genera nuevas formas de trabajo o de explotación de los recursos.	La organización debe rendir inmejorablemente para sus fines de la institución.
			ATENCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS	La asignación de recursos es la distribución de activos productivos en sus diferentes usos.	Inmejorablemente la distribución de recursos tanto humanos como económicos son preferentemente importante para la mejora de la calidad de los servicios que brinda.	Atención	Atención es el proceso conductual y cognitivo de concentración selectiva en un aspecto discreto de la información, ya sea considerada subjetiva u objetiva, mientras que se ignoran otros aspectos perceptibles.	Es importante por parte de todos los integrantes de la institución hacia los usuarios que hacen uso de nuestros servicios.
						Distribución de RR. HH	La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades	Los recursos humanos deben ser distribuidos de acuerdo a la necesidad de las instituciones que brindan servicios.
						Distribución de recursos económicos.	El asunto de la asignación de recursos se origina de cómo las sociedades buscan balancear los recursos limitados como el capital, el trabajo y la tierra, frente a las diversas e ilimitadas necesidades de sus integrantes.	La economía se debe utilizar en forma inmejorable, disponiendo para el mejoramiento de los servicios que atiende la institución.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

Alipio Montes Urday (Arequipa, noviembre 2009) **Informe final proyecto pbc-05 “la descentralización educativa y sus efectos en la mejora de las condiciones educativas: el caso de las instituciones públicas de nivel secundario en la ciudad de Arequipa”**

El autor concluye:

1. Entorno a las concepciones sobre descentralización educativa se encontró que tanto en funcionarios como directores, se observan dos concepciones claramente definidas: quienes tienden a identificar a la descentralización, como el proceso de transferencia de funciones, competencias y recursos del centro (Ministerio de Educación) hacia los gobiernos regionales: GREA, UGEL's, más o menos tal como se está dando el proceso actualmente; un segundo grupo tiende a identificar a la descentralización educativa como el proceso de fortalecimiento de la autonomía escolar, entendida esta como una mayor capacidad de decisión de las autoridades de la escuela en los aspectos pedagógicos, institucionales y administrativos. Sólo en algunos directores aparece de manera explícita la democratización de la gestión educativa y la construcción de capacidades como parte de la descentralización educativa.
2. Sobre la municipalización de la educación, la mayoría de funcionarios y directores perciben que esta reforma no significa descentralizar la

gestión de la educación, sino, más bien, se tienen la idea de que la municipalización por el contrario constituye la primera etapa a la privatización de la educación.

3. En el caso de los padres de familia, las ideas más difundidas entorno a la descentralización educativa, son aquellas que tienden a identificarla con la solución de problemas concretos de la escuela (mayor transferencia de recursos, dotación de profesores más calificados, etc); la democratización de la gestión de la escuela, con una mayor participación de los padres de familia y estudiantes; y en algunos casos, con la municipalización de la educación. Por su parte los alumnos no tienen nada claro sobre el significado de la descentralización educativa.
4. Sobre la concepción de autonomía escolar que tienen los actores, se encontró dos tendencias: quienes asocian a la autonomía escolar con la capacidad que tendría la institución educativa para organizar el proceso educativo de manera autónoma, en los campos institucional, pedagógico y administrativo, de manera que se pueda lograr una mayor calidad y equidad en la educación pública; y quienes tiende a identificar la autonomía escolar, con una mayor disponibilidad de recursos económicos por la institución educativa. De otro lado, sobre el órgano máximo de dirección del colegio, la mayoría piensa que debe continuar siendo el director con la participación del consejo educativo institucional, (tal como viene sucediendo ahora). Una segunda posición está representada por quienes creen que el órgano de dirección debe estar constituido por un consejo educativo compuesto por los representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa; por debajo de este estamento se encontraría el director.

5. Sobre las fuentes de financiamiento del sistema educativo, prácticamente todos los entrevistados están de acuerdo en que la fuente principal de financiamiento debe provenir del estado, a través de los tres niveles de gobierno (central, regional y local). Sin embargo, algunos piensan que esta responsabilidad debería ser asumida exclusivamente por el sector público, excluyendo de esta responsabilidad a los otros actores; y otros creen que debería hacerse esfuerzo por diversificarse las fuentes de financiamiento, a través de la generación de recursos propios, o la cooperación de empresas privadas u otras instituciones nacionales o extranjeras.
6. Desde el punto de vista de los actores, las capacidades que se deben desarrollar para impulsar el proceso de la descentralización educativa son las siguientes: capacidad de concertación y manejo de conflictos; capacidad de gestión de la información y de diseño de propuestas, seguimiento y evaluación; y capacidad de implementación creativa de la normatividad.
7. El proceso de descentralización educativa en el país ha pasado por tres periodos: el que va desde 1995 hasta el 2003, basado principalmente en el fortalecimiento de la autonomía escolar; el segundo periodo que va desde el 2003 hasta el 2006, basado tanto en la creación de los gobiernos regionales y fortalecimiento de los gobiernos locales, así como el mantenimiento de la autonomía escolar alcanzada en el primer periodo; y el tercer periodo, que se inicia en el 2006 con la implementación del plan piloto de la municipalización de la educación, que vino a significar en la práctica el estancamiento de los procesos anteriores.

8. A nivel de la región Arequipa los avances de la descentralización educativas más significativos son los siguientes:

- La elaboración del proyecto educativo regional 2006-2021, con la participación de diferentes representantes de la sociedad civil, y que a partir del mes de marzo del presente año se ha convertido en la principal política de la región orientadora del proceso educativo, que requiere ser concretizada en las diferentes políticas regionales y sobre todo en la gestión de las instituciones educativas.
- Constitución y funcionamiento del COPAREDA, compuesto por diferentes representantes de la sociedad civil, cuyo principal logro fue la elaboración del PER; sin embargo, a pesar del impulso que le dan un grupo de sus integrantes, le falta incorporar algunos actores, como el empresariado y representantes de las restantes siete provincias del departamento. Sumado a esto, las limitaciones de orden operativo, impiden al COPAREDA convertirse en la institución líder promotora de las políticas educativas regionales.
- Creación de la Gerencia Regional de Educación, y aprobación y puesta en marcha del Proceso de Modernización Descentralizada de la Gestión del Sistema Educativo Regional, a partir de las recomendaciones hechas por la Comisión Especial de Reorganización y Reestructuración Administrativa del Sector Educación. Las propuestas principalmente se centran en los aspectos administrativos dejando de lado reformas a nivel de las instituciones educativas, sin embargo, lo más saltante es que en la propuesta se incorpora, la visión y objetivos estratégicos del PER.

9. En términos generales, el grado de avance de la descentralización educativa a nivel de las escuelas secundarias de Arequipa, está asociado, a las concepciones de descentralización y autonomía escolar y a la capacidad de liderazgo que han desarrollado los diferentes miembros de la comunidad educativa, especialmente el director. Esto significa que los distintos aspectos de la descentralización educativa tienen mayores niveles de desarrollo en aquellos colegios donde los directores y otros actores educativos tienen más claro el significado de los conceptos de descentralización educativa y autonomía escolar, al mismo tiempo que han logrado mayores capacidades en liderazgo y gestión institucional.
10. El nivel de avance de los proyectos educativos es bastante heterogéneo, observándose que, en algunos colegios, ya ha logrado importantes niveles de desarrollo, jugando un significativo papel en la gestión del proceso educativo. En estos colegios, según la versión de los propios actores educativos, el PEI, ofrece las siguientes ventajas: es un documento que orienta las acciones de la gestión en el corto y mediano plazo; permite evaluar las acciones de desarrollo de la institución en función de objetivos de mediano plazo; y permite movilizar la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en función de objetivos comunes. Para su elaboración se moviliza a los diferentes actores: profesores, representantes de los padres de familia, estudiantes y en algunos casos otros miembros de la comunidad, a través de comisiones y talleres participativos. Empero, las limitaciones más importantes que impiden un mejor desarrollo del PEI lo constituye las bajas capacidades de la mayoría de los actores involucrados, en

aspectos metodológicos y conceptuales. Ello no permite una adecuada identificación de necesidades, ni tampoco la formulación de las propuestas correspondientes.

11. En los colegios donde la descentralización educativa ha alcanzado mayores niveles, la diversificación curricular ha permitido reforzar la enseñanza en materias como educación para el trabajo, comunicación, matemáticas y ciencia tecnología y ambiente; así como implementar proyectos innovadores orientados a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Las limitaciones que no permitieron mayores avances son: escasez de infraestructura y equipamiento para el dictado de ciertas materias; escasez de profesores especialistas; uso de las horas de libre disponibilidad en función de completar la carga lectiva de los docentes; directivas que imponen el uso del tiempo de libre disponibilidad en ciertas materias; y problemas metodológicos y conceptuales de los maestros para identificar las necesidades de los estudiantes. La reducción de las horas de libre disponibilidad a partir del 2009 pone en riesgo lo avanzado en la diversificación curricular.
12. Los Consejos Educativos Institucionales es uno de los aspectos de la reforma educativa que mayor desarrollo ha tenido al igual que en las reformas anteriores, su nivel de avance es muy heterogéneo en los diferentes colegios. En aquellos donde ha alcanzado mayores niveles de desarrollo, este órgano desempeña las siguientes funciones: solución de conflictos entre los diferentes actores educativos (problemas laborales, indisciplina estudiantil); participación en la elaboración del PEI, PAT y en menor medida del PCI; generación de consensos en la asignación y uso de los recursos; y control y fiscalización del uso adecuado de los

recursos. El principal problema de los CONEI está en la baja calidad de la participación de sus integrantes, especialmente de los padres de familia y de los estudiantes. Tanto padres de familia como alumnos encuentran en los CONEI espacios de participación y democratización de la gestión educativa, donde pueden expresar sus necesidades, intereses y puntos de vista.

13. Los principales avances en la gestión de los recursos, lo constituyen: la capacidad de contratar a los profesores por parte de los directores, el manejo de su presupuesto y la diversificación de fuentes financieras, y la implementación del programa Mantenimiento Preventivo Básico. La capacidad de contratar profesores que estuvo vigente hasta el año pasado, ofrecía la ventaja que permitía al centro educativo disponer del docente de manera oportuna y en la especialidad requerida; sin embargo, en muchos casos esta facultad se distorsionó por el manejo clientelista del proceso por parte del director.
14. Las normas de descentralización educativa permiten que la institución educativa pueda organizar su presupuesto anual de manera autónoma, estableciendo sus fuentes de ingreso y priorizando las actividades a hacer ejecutadas en el marco del Plan Anual de Trabajo (PAT). En este contexto varias instituciones educativas están desarrollando capacidades para diversificar sus fuentes de financiamiento, recurriendo al gobierno regional, a los gobiernos locales, a empresas privadas, organismos no gubernamentales, o, incluso algunas de ellas, ha organizaciones internacionales, a fin de mejorar la infraestructura, el equipamiento o incluso implementar algunos proyectos innovadores.

15. La implementación del programa del Mantenimiento Preventivo, paradójicamente constituye al mismo tiempo un avance y un retroceso en la descentralización educativa y la autonomía escolar. Un avance en la medida en que dota a la institución educativa de recursos económicos para que sean ejecutadas por ellas mismas en labores de mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento; y un retroceso en tanto este programa es administrado desde Lima, pasando por alto al gobierno regional y a los gobiernos locales. De igual manera, es un avance en la democratización de la gestión en tanto permite la participación de los padres de familia y otros actores educativos en la administración de los recursos; pero constituye un retroceso en cuanto deja de lado a los Consejos Educativos Institucionales.
16. Como producto de las reformas descentralistas, se pueden observar las siguientes mejoras en las condiciones educativas de aquellas instituciones donde la descentralización educativa tiene mayores niveles de avance:
 - Diversificación curricular, los logros más importantes son: reforzamiento de los contenidos del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente (CTA); reforzamiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje del área de Educación para el Trabajo; reforzamiento de las prácticas de lectura y técnicas de estudio; y establecimiento de una currícula articulada y basada en el logro de capacidades.
 - Mejora de las capacidades técnico pedagógicas de buena parte de los profesores y mayores niveles de motivación y compromiso con las tareas educativas.

- En la producción y uso de materiales didácticos se observa algunas mejoras especialmente en el uso de medios audiovisuales, el desarrollo de esquemas conceptuales, el manejo de la información, entre otros; sin embargo, paradójicamente, la entrega de textos escolares en forma gratuita estaría cercenando las iniciativas de algunos profesores para producir textos escolares, ya que está prohibido la venta de libros y otros materiales en las escuelas.
- La participación de los alumnos y padres de familia en la gestión institucional, en tareas de concertación, vigilancia, resolución de conflictos, búsqueda de financiamiento, asignación de recursos, etc. ha mejorado significativamente; sin embargo, la motivación por el estudio por parte de los estudiantes y el apoyo de los padres en las tareas escolares prácticamente no han mejorado nada, persistiendo la despreocupación y el desinterés por parte de los mismos.
- El programa de mantenimiento preventivo básico, el incremento de los recursos financieros de los gobiernos locales y del gobierno regional, y la creación y funcionamiento de los presupuestos participativos, durante los últimos años, están permitiendo la mejora sustantiva de la infraestructura y el equipamiento de la mayoría de las instituciones educativas de la Región. Entre el 2007 y 2008 la inversión en la Región Arequipa, en el sector educación, por ambos niveles de gobierno alcanzo a 120'173,769 soles, y la inversión de mantenimiento preventivo entre el 2008 y 2009 fue de 17'165,900 soles, la misma que benefició al 84% de instituciones educativas. Los nueve directores entrevistados, manifiestan que durante los últimos 3 años la infraestructura y equipamiento de sus colegios ha mejorado

bastante, aun cuando existan todavía fuertes déficits, especialmente en equipamiento.

Jorge Enrique Tamariz Luna Mag. Lileya Manrique Villavicencio (asesora) Mag. Vargas D'Uniam, Clara Jessica Mag. Patiño Rivera, Alberto Eli; PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL Tesis para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa, en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El autor realiza estas conclusiones:

1. En la gestión administrativa y pedagógica los padres de familia solamente llegan a un nivel de información y resolución, en el subnivel de designación de delegado representativo, siendo el nivel de información mayor, en ambos tipos de gestión. La participación de los padres se ubica en un nivel básico, es decir, sin asumir un grado de responsabilidad y tener una capacidad de decisión, a pesar de los dispositivos legales que le otorga esta función.
2. Por otro lado, los padres de familia participan activamente en las acciones de la APAFA llegando a un nivel resolutivo. A pesar de haber una participación mayoritaria y frecuente de los padres de familia en las actividades concernientes a la APAFA, los mismos no reciben información sobre las acciones que realizan, solamente reciben información de las actividades económicas de la APAFA.
3. Se puede concluir que los padres de familia sí reciben información de fuentes fidedignas y son convocados de manera formal, aunque ellos son los que no asumen la responsabilidad en las acciones de gestión administrativa, cómo es la elección del CONEI.

4. Lo mismo ocurre con respecto a la evaluación de los docentes a ser contratados para cubrir plazas disponibles en la institución educativa, hay dispositivos legales para que los padres de familia tengan un nivel de participación resolutoria, pero sin embargo de las cinco instituciones donde se encuestó, en dos de las instituciones los padres de familia reconocen que participan en la decisión pero en el resto de las instituciones no ocurre lo mismo a pesar de que los padres reconocen que están informados que ellos pueden participar en esa elección y de manera formal.
5. Si bien los padres de familia no participan en los procesos de formulación del PEI, PCC y Reglamento interno, sí reconocen que son convocados para participar y reciben la información debida sobre los procesos antes mencionados, esto podría significar que ellos son los que deciden el no tomar parte en estos aspectos de la gestión institucional o que no consideran que es importante.
6. En todas las instituciones encuestadas, en el aspecto de gestión pedagógica, el nivel de participación, la forma de participación, fuentes de información y convocatoria son similares y que la no participación es casi nula lo cual nos permite concluir que los padres de familia toman más importancia a los aspectos de los procesos de enseñanza-aprendizaje que a los administrativos.
7. En cuanto al nivel de comunicación, se puede observar que en la gestión institucional la comunicación de la convocatoria es de manera personal o grupal dependiendo las acciones a tomar y la información que reciben es de manera formal. Mientras que en la gestión pedagógica la comunicación es de manera personal y la información es recibida de

manera informal, esta diferencia no se ve reflejada en el nivel de participación de los padres de familia en la gestión institucional, ya que, en ambos solo llega a un nivel de información. Por lo cual se puede inferir que el nivel de comunicación no influye en el nivel de participación de los padres de familia.

Winkler, D.R. y Yeo B. (2007) Impacto de la descentralización de la educación sobre la calidad educativa Fuente: UNESCO-OIE Herramientas de Formación para el Desarrollo Curricular 4.1.4 P SPA.

Conclusiones: aprender a diseñar e implementar la descentralización para que impacte positivamente en la calidad de la educación

¿La descentralización genera mejoras en la calidad, equidad y eficacia al impartir educación? Esta pregunta es la que principalmente tienen en mente los educadores. La evidencia a la fecha brinda pocas respuestas a esta pregunta. Una razón para esta falta de resolución puede ser la naturaleza política de las reformas de descentralización. Los proponentes de las reformas desean que se las adopte e implemente pero no necesariamente que se las evalúe. De esta manera, incluso cuando un país desarrollado como Nueva Zelanda adopta una política de reformas para la descentralización, el cambio en las políticas no se ve acompañado por ningún esfuerzo sistemático para evaluar sus efectos. Otra razón yace en la naturaleza exhaustiva de las reformas de descentralización, especialmente las referidas a la devolución. Cuando una reforma se implementa en todos lados en forma simultánea, no existe la posibilidad de adoptar un diseño de investigación para la evaluación rigurosa.

En comparación con la devolución, existe mejor información sobre los efectos de la delegación con respecto a los resultados de la escolaridad. Las

evaluaciones de las políticas de autonomía escolar a gran escala de las escuelas administradas por la comunidad con el financiamiento del gobierno en El Salvador y las escuelas con contrato de Nicaragua demuestran que la delegación tiene impactos pequeños pero positivos en la participación de los padres, en la asistencia de los docentes y estudiantes y en el aprendizaje. Los estudios entre secciones a nivel internacional brindan resultados promisorios, pero algo conflictivos.

Está claro que existe la necesidad de una evaluación más seria de la descentralización de la educación que se enfoque menos en la pregunta acerca de si la descentralización es algo bueno o no y más en los desafíos sobre la forma en que debe diseñarse e implementarse la descentralización para lograr los mejores resultados y en las condiciones y el entorno de apoyo en el cual la descentralización logra resultados positivos.

Para que una nueva investigación agregue valor, debe focalizarse en las preguntas de los detalles relacionados con el diseño y la implementación. Por ejemplo: ¿qué se necesita para transformar a un director con responsabilidades de gestión limitadas en un eficaz líder educativo? ¿Bajo qué condiciones se ven motivados los docentes a intercambiar conocimientos y mejorar su rendimiento escolar colectivo? ¿Qué se necesita para aumentar las demandas de los ciudadanos relacionadas con la calidad educativa tales como la presión que ejercen sobre las escuelas para que mejoren y aumenten su apoyo al aprendizaje en el hogar? Parker y Leithwood brindan un ejemplo de esta clase de trabajo de investigación detallada en su evaluación sobre los consejos escolares.

La evidencia a la fecha sugiere que la descentralización y, en especial, la autonomía escolar puede mejorar las cuestiones relacionadas con la

escolaridad, con ciertos riesgos relativos al aumento de la inequidad en los resultados. No obstante, no basta con saber la mejor forma de llevar adelante este positivo potencial relacionado con la descentralización, especialmente en países pobres y para sus habitantes de bajos recursos.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA.

Según la Ley General de Educación la gestión educativa es descentralizada. Está constituida por el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación (DRE), las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y las Instituciones Educativas (IE). La IE constituye la instancia protagónica de la gestión institucional y pedagógica del sector en su condición de productora directa del servicio educativo para que los estudiantes construyan aprendizajes. Lamentablemente el espíritu de esta norma nacional que rige el sistema educativo peruano, en el marco de la regionalización, no se ha concretado por un burocratismo y papeleo autoritario que frena principalmente la autonomía de las escuelas.

Si bien debe reconocerse que el paso de las competencias de un momento a otro a los gobiernos regionales generó situaciones de fraccionamiento inconveniente en la gestión de las políticas públicas nacionales y, que en muchos casos hubo y hay ausencia de eficacia y transparencia, de ninguna manera se debe apostar por volver a la concentración central de la gobernanza de la educación peruana.

En los últimos años el Ministerio de Educación ha optado por la recentralización de la gestión educativa “descentralizada”. Se han

debilitado los proyectos educativos y curriculares regionales, pero, sobre todo, los de los planteles escolares. Igualmente, en la política curricular vigente las rutas de aprendizaje, los indicadores de desempeño educativo, las unidades y sesiones de aprendizaje se han diseñado desde de Lima para que las desarrollen de facto los educadores profesionales poniéndose de lado su experiencia, la diversidad nacional y las contextualizaciones pedagógicas.

Hay que evaluar y mejorar de manera sustantiva la gestión educativa descentralizada. Los candidatos a la Presidencia de la República y sus equipos técnicos debieran poner mucha atención a este tema.

La descentralización hace referencia a un proceso en el cual la toma de decisiones no está focalizada o centralizada en un nivel de la organización, es decir que la facultad de participar en la toma de decisiones se desplaza a niveles inferiores por lo cual se puede dar respuestas oportunas a las necesidades que se presentan a nivel regional o local.

Para muchos autores la descentralización permite redefinir las funciones del estado peruano incrementando las posibilidades de participación de los ciudadanos en los asuntos que le conciernen, estableciéndose así un nuevo tipo de relación.

Nuestra Constitución del Perú, establece sobre este proceso lo siguiente en el **Artículo 188** “La descentralización es un proceso permanente que tiene como objetivo el desarrollo integral del país”.

Artículo 189º “El territorio de la República se divide en regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y

desconcentrada”, **Artículo 190º** “Las Regiones se constituyen por iniciativa y mandato de las poblaciones pertenecientes a uno o más departamentos colindantes. Las provincias y los distritos contiguos pueden asimismo integrarse o cambiar de circunscripción”.

Efectivamente, esto demuestra que la descentralización representa una importante oportunidad de participación en la toma de decisiones de instancias que suelen ser ignoradas.

Aunada a la descentralización política, también se abordó la administrativa y educativa considerándose esta última como un proceso que va más allá de la simple delegación de funciones administrativas para convertirse en un proceso con múltiples posibilidades.

Entre las posibilidades de la descentralización educativa se destacaban: elevar la calidad de la educación, ampliar la cobertura del sistema educativo, ampliar los canales de participación y propiciar el acercamiento de las comunidades a la toma de decisiones, etc.

Características de la descentralización

- Los niveles inferiores de la Jerarquía administrativa toman el mayor número posible de decisiones.
- La descentralización se traduce en autonomía e independencia relativas para tomar decisiones.
- Los niveles más bajos de la Jerarquía administrativa toman decisiones importantes y de trascendencia.

Ventajas de la Descentralización Educativa

- Los principios ejecutores de la acción toman las decisiones con más rapidez.

- Quienes toman la decisión son los que tienen más información sobre la situación.
- Una mayor participación en el proceso de toma de decisiones ayuda a la motivación y mantiene alta moral entre los administradores intermedios.

Descentralización vs Centralización

Por su parte la centralización representa una estructura opuesta, que se caracteriza por el énfasis en las relaciones jerárquicas (cadena de mando) y las decisiones se caracterizan por ser tomadas por las autoridades que se encuentran en lo alto de la cúpula (quienes muchas veces no tienen el contacto directo con las personas y situaciones).

Desventajas de la Centralización Educativa

La centralización representa una estructura totalmente contraria a la descentralización, que se caracteriza por: énfasis en las relaciones jerárquicas (cadena de mando) y por una organización basada en la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee mayor grado de autoridad.

- Las decisiones son tomadas por administradores que pertenecen a la cúpula y están lejos de los hechos y las circunstancias.
- Quienes toman las decisiones en la cúpula mantienen escaso contacto con las personas y situaciones involucradas.
- Las líneas de comunicación de la cadena ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
- Debido a que las decisiones deben pasar por una cadena que involucra a muchas personas en el nivel intermedio, es posible que

se presenten distorsiones en el proceso de comunicación de las decisiones.

- Todos estos factores afectan aspectos tales como la comunicación, la organización, la toma de decisiones, etc.

2.2.2 GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.

2.2.2.1 GESTIÓN PEDAGOGICA

La Gestión Pedagógica en las instituciones educativas resulta bastante polémica quizá porque el concepto mismo, surgido de las teorías organizacionales y administrativas, pareciera no tener lugar en el escenario pedagógico. Esto es así, si se piensa que desde una racionalidad instrumental deviene en técnicas de gerencia propuestas como neutrales y generalizables y que se supone, consiguen resultados efectivos y eficientes independientemente de los contextos en los que se apliquen. Rodeada de responsabilidad en sus funciones laborales y satisfechas de la labor que realiza, tanto dentro como fuera de la institución, para que de esta manera el resultado de la labor educativa sea excelente. La definición del término de y uso de la Gestión Pedagógica se ubica a partir de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es, por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración.

Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de

relación entre teoría y práctica. Por lo tanto, busca aplicar los principios generales de su misión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica, se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción; es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. En el caso de la Educación en el Perú, y con ello de la Gestión Pedagógica, surge el llamado Proyecto Educativo Nacional (PEN), donde se parte de la concepción, que desde un punto de vista teórico muchos compartirían y es que, según sus principios "la gestión educativa debe ser permanente que trascienda las paredes de la Institución Educativa y la vincule a la vida comunitaria y a los medios de comunicación", pues se concibe "como una sociedad en miniatura, donde exista la participación no sólo las que se refieran a rasparte académica sino también a todas aquellas actividades extraescolares y rodeadas siempre de una buena comunicación. De acuerdo al PEN, la Institución Educativa se convierte en un espacio para "la formación, elaboración, planificación y ejecución de

políticas, planes programas y proyectos locales, regionales y nacionales, un espacio para el ejercicio de la contraloría social, para la formación de ciudadanía en la toma de decisiones", donde las relaciones interpersonales, educando-educador-directivos-comunidad escolar sean beneficiosas para el proceso de enseñanza aprendizaje.

2.2.2.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La **gestión administrativa** es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los artículos anteriores, analizamos qué es la legislación **administrativa** y cuáles son sus principios.

Precisemos el término administración como el estudio de la organización, su definición, metas, componentes, estructura y procesos, en el contexto y a través del tiempo para el desarrollo institucional. El proceso administrativo comprende las siguientes fases: planeamiento, organización, dirección, y control. A continuación, detallaremos cada una de ellas:

a) **El planeamiento** del diseño, el diagnóstico, los objetivos, las metas, estrategias, el presupuesto, la elaboración de planes, programas, y proyectos.

b) **La organización** de las labores educativas, el establecimiento de las funciones, la estructura, los cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

c) **La dirección** implica liderazgo, dirigir, influir y motivar al personal de la institución educativa; las comunicaciones internas y externas; la toma de decisiones; delegación de funciones; desconcentración y descentralización de las tareas.

d) **El control**, implica la anticipación y prevención, a través del monitoreo, la evaluación, verificación, orientación y retroalimentación del sistema.

La gestión administrativa es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la institución educativa en los plazos establecidos. Para movilizar los recursos, la dirección desempeña funciones técnico-administrativas como: jurídico legal, presupuesto, personal, estadística, información y comunicación, contable y financiera, y abastecimiento. A continuación, describiremos cada una de ellas.

a) Jurídico Legal: contempla las normas legales que rigen al sistema educativo Constitución Política, Acuerdos Internacionales, Decretos Ley, Ley General de Educación y sus Reglamentos, Resoluciones Ministeriales, etc.

b) Presupuesto: requiere de la formulación y evaluación del presupuesto, a partir del estudio de mercado, programa operativo (ventas, producción y gastos operativos), programa de inversiones (presupuesto de adquisiciones), programa financiero (estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general y flujo de caja proyectado).

c) Personal: demanda la gestión de recursos humanos orientada al desarrollo de los mismos para optimizar el nivel de productividad, la satisfacción y creatividad del personal que labora en la institución educativa.

d) Estadística: comprende la aplicación de estadísticos, el procesamiento y análisis de la información del sistema, y la presentación de resultados, para la solución de problemas y la toma de decisiones.

e) Información y comunicación: implica el uso del sistema de información y comunicación en las distintas fases del proceso administrativo: planeamiento, organización, dirección, y control. Administra la base de datos institucional.

f) Contable y financiera: asume la formulación, análisis e interpretación de los estados financieros, orientándolos hacia el manejo eficiente de la situación económica y financiera para la toma de decisiones gerenciales.

g) Infraestructura y equipamiento: demanda la gestión de proyectos de mantenimiento de la infraestructura y del equipamiento, así como del abastecimiento: a través de los procesos logísticos (planeamiento logístico, organización logística, dirección y control de las actividades logísticas), de modo que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

La administración pone en orden los esfuerzos según George Terry.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

2.3 BASES CONCEPTUALES

Atención.

En el término latino *attentio* es donde se encuentra el origen etimológico del término atención que ahora vamos a proceder a analizar en profundidad. Un vocablo aquel que se compone de tres partes: el prefijo *ad-* que es sinónimo

de “hacia”, el verbo *tendere* que puede traducirse como “estirar” y finalmente el sufijo *-ción* que es equivalente a “acción y efecto”.

Atención y distribución de recursos.

En las empresas que no utilizan un enfoque de dirección estratégica para la toma de decisiones, la distribución de los recursos se basa a menudo en factores políticos o personales.

La dirección estratégica permite que los recursos se distribuyan de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Nada podría ser más dañino para la dirección estratégica y el éxito de la empresa que los recursos se distribuyeran de manera incongruente con las prioridades indicadas por los objetivos anuales aprobados.

Autogobierno.

El **autogobierno** es una forma de dirección de un ente, cuya administración goza de **autonomía plena**, lo que significa que se tiene la capacidad de actuar con total independencia y libertad y tener la facultad de tomar decisiones por sí mismo; siempre se buscará mejorar las **condiciones** por las que se estén atravesando, y debido a que se son intereses propios los que se desean manejar se dispone del poder de hacerlo sin la **intervención** de algo o alguien más, que sea ajeno a dicha posición.

Autonomía institucional.

El vocablo autonomía es de origen griego y en su composición se identifican dos expresiones “autos”, que significa “por sí mismo”, y “nomos” que significa ley. La autonomía podría considerarse como la fase final de un proceso que tiene como antecedentes la anomia (ausencia de leyes) y la heteronomía (legislación desde el exterior). Aunque lo anterior no implica que no puedan

existir regresiones entre las fases citadas. En el campo de la administración escolar, se dice que una institución es autónoma cuando dispone del máximo poder de iniciativa pedagógica o de autogestión. La autonomía institucional hace referencia entonces a la capacidad de decidir y ejecutar acciones relativas a la vida institucional. En el ámbito educativo la autonomía institucional es el resultado de un proceso de desconcentración y descentralización y puede asumir diferentes niveles de autogobierno y de autogestión.

Capacidad para decidir.

La capacidad de elegir o de tomar decisiones es un importante ingrediente de la libertad.

Las personas dudamos, cambiamos de opinión, nos arrepentimos de nuestras malas elecciones y siempre disponemos de varias alternativas para elegir, considerando los cursos de acción más convenientes y valorando los efectos.

Concertación, preparación y suscripción.

Con origen etimológico en el latín *concertatio*, **concertación** es el **proceso y la consecuencia de concertar** (acordar, convenir, estipular). El concepto es de uso frecuente en el terreno de la **política** para nombrar a una **coalición** o una **alianza de partidos**.

Currículo.

El currículo es la expresión del proyecto educativo que los integrantes de un país o de una nación elaboran con el fin de promover el desarrollo y la socialización de las nuevas generaciones y en general de todos sus miembros; en el currículo se plasman en mayor o menor medida las intenciones educativas del país, se señalan las pautas de acción u

orientaciones sobre cómo proceder para hacer realidad estas intenciones y comprobar que efectivamente se han alcanzado.

Desconcentrar.

La Desconcentración constituye una forma jurídico-administrativa en cual la administración centralizada con organismos o dependencias propias, cumple con prestar servicios o desarrollar acciones en distintas zonas de un determinado territorio (distrito, provincia, región, departamento o país). Persigue así un doble objeto: Por una parte, permite acercar la prestación de servicios en el lugar o domicilio del usuario, con economía para éste, y a la vez pretende descongestionar al poder de tipo central.

Diagnostico.

Un diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

Distribución de RR. HH.

Diversos problemas referidos a la salud de la población están relacionados a las inequidades en la **distribución** de los **recursos humanos** en el territorio. Es un tema destacado tanto por la literatura especializada como por los tomadores de decisiones del área de la planificación.

Distribución de recursos económicos.

La asignación de **recursos** es la **distribución** de activos productivos en sus diferentes usos. El asunto de la asignación de **recursos** se origina de cómo las sociedades buscan balancear los **recursos** limitados como el capital, el trabajo y la tierra, frente a las diversas e ilimitadas necesidades de sus integrantes.

Diseño de estrategias.

Una **estrategia** se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico. El **diseño** de una **estrategia** consta de cinco partes o etapas integrantes: **Diseño del concepto** estratégico.

Fijación de prioridades.

Del latín *prior* (“**anterior**”), la **prioridad** hace referencia a la **anterioridad de algo respecto de otra cosa**, ya que sea en **tiempo** o en **orden**. Aquel o aquello que tiene prioridad se encuentra primero en comparación con otras **personas** o cosas.

Experiencias vividas.

Experiencia, del latín *experientia*, es el **hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo**. La experiencia es la forma de **conocimiento** que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.

Identificar los servicios públicos.

Servicios públicos son el conjunto de actividades y subsidios permitidos, reservados o exigidos a las administraciones públicas por la legislación en cada Estado y que tienen como las puras finalidades responder a diferentes imperativos del funcionamiento de la sociedad, y, en última instancia, favorecer la realización efectiva del desarrollo personal, económico, la igualdad y el bienestar social. Suelen ser servicios esenciales, ya que los costos corren a cargo de los contribuyentes a través del Estado (gasto

público). Tienen una presencia especialmente significativa en los países de economía mixta que siguen modelos político-económicos como el Estado social o Estado del bienestar. A menudo suele ser tratado en los organismos internacionales como un elemento fundamental dentro del welfare state.

Genéricamente, un servicio esencial es una actividad desarrollada por una institución pública o privada con el fin de satisfacer una necesidad básica del conjunto de la sociedad, sin malgastar los recursos públicos.

Las metas y estrategias.

Una **meta** es el **fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos**. De manera general, se identifica con los **objetivos** o **propósitos** que una persona o una organización se marca.

La palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“**ejército**”) y *agein* (“**conductor**” “**guía**”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el **arte de dirigir las operaciones militares**.

Planificación curricular.

La **planificación Curricular** es parte esencial para el ámbito educativo, es un proceso determinante para el tipo de estudiante que queremos formar, y de esta manera convertir el escenario educativo en un proceso eficaz y eficiente, logrando aprendizaje significativo en cada uno de los estudiantes.

Prevención.

La prevención es el resultado de concretar la acción de prevenir, la cual implica el tomar las medidas precautorias necesarias y más adecuadas con la misión de contrarrestar un perjuicio o algún daño que pueda producirse.

Rendimiento organizacional.

La idea **rendimiento** refiere a la **proporción** que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento.

Reestructurar los instrumentos de gestión.

Organizarse [un grupo de personas] de manera distinta a la que estaba con algún fin determinado.

Dentro de las normas internas de la Administración encontramos los instrumentos de gestión, que son documentos técnico normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral, incluyendo entre ellas a los Reglamentos de Organización y Funciones (ROF) los Manuales de Organización y Funciones (MOF), el llamado Cuadro para Asignación de Personal (CAP), así como el Presupuesto Analítico de Personal. Es necesario señalar que por mandato de la Ley del Servicio Civil estos dos últimos se están fusionando en un nuevo instrumento de gestión que es el cuadro de puestos de la entidad (CPE), que se aprueba mediante resolución del Consejo Directivo de Servir con opinión favorable de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Saber ser.

Al descomponer esta ecuación, la palabra “**saber**” hace referencia al conocimiento científico impartido, siendo este la base de la formación profesional; “**saber ser**” hace referencia a las condiciones humanas que son intrínsecas a la persona y que deberían **ser** fundamentales, pues se refiere a aptitudes y comportamientos

Tecnología organizacional.

El concepto de **tecnología organizacional** y para efectos del presente estudio, lo entendemos como el conjunto de conocimientos, métodos y

procesos que se utilizan para transformar las entradas a la organización (recursos, personas, equipos, información) en productos finales (bienes y servicios) que la organización envía

Toma decisión.

La **toma de decisiones** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).

Transferencias de competencias

La **transferencia** significativa de funciones administrativas comprende también el poder de tomar decisiones y establecerlos objetivos.

2.3.1 Epistemología de la política educativa y Justicia Social

En la epistemología de la política educativa, en su nevadura como campo de conocimiento situamos la Justicia Social, considerando que una epistemología es siempre una “antropoética” en el sentido de Edgar Morín (2001), en sus tres dimensiones: una ética de la solidaridad, de la comprensión y la ética del género humano. Estas dimensiones antropoéticas se inscriben todas en el horizonte de la Justicia Social. Es decir, una epistemología de la política educativa Latinoamérica que está cargada de sentidos y de valoraciones. Sería errónea o simplificadora la concepción meramente técnica que muchas veces se le otorga a la epistemología, como la que posibilita las miradas metas teóricas de un campo. Quedarnos en esa posición, insisto, sería reducir la potencialidad y fertilidad de la epistemología para el análisis de campos de conocimiento, en nuestro caso el campo de las políticas

educativas como campo teórico. En este sentido, es necesario aclarar a los efectos teórico-metodológicos que en el desarrollo del trabajo no buscaré una definición de la categoría de Justicia Social ligada a la política educativa, sino que se presentará por su propia potencia, en la medida que desarrollaré los tres tópicos: en primer lugar tomaré la categoría del investigador brasileiro José Eustáquio Romão, discípulo de Paulo Freire, que despliega algunas aseveraciones acerca de la “epistemología del oprimido”, como segundo tópico me propondré pensar en la perspectiva interdisciplinaria para la conformación de una epistemología de la política educativa y, el tercer tópico consiste en lo que he denominado “realidad extraña” y que se vincula a lo que grandes pensadores latinoamericanos como Orlando Fals Borda, José Carlos Mariátegui y José Martí o intelectuales como Edgardo Lander han denominado el “colonialismo del conocimiento” o “eurocentrismo” en el pensamiento social latinoamericano.

La educación es un proceso complejo intrínsecamente y difícil de materializar en forma plena. Ella busca que los educandos se realicen como seres humanos, lo cual implica estimular su libertad y autonomía, no segregándolos del grupo social, sino incitándolos a aprehender la propia cultura de la sociedad en la que se inserta, desarrollando la capacidad de revisar, clarificar y contextualizar los valores en beneficio propio y del grupo social en el que se desenvuelve, con libertad de pensamiento para captar los valores. En ese orden las instituciones educativas se han limitado a transmitir saberes científicos o técnicos que los ciudadanos necesitan para desempeñar las funciones demandadas por la sociedad, sin embargo en la actualidad, los

cambios se están produciendo en el mundo de la ciencia que ha dejado de alentar la ilusión de poseer verdades absolutas y una neutralidad discutible, cuestionada por una visión holística de la realidad impone un nuevo enfoque curricular en el que la dimensión transversal constituye una de sus mejores innovaciones encaminadas a corregir algunas fallas adquiridas de la cultura tradicional. Una de las cuales ha sido que este tipo de enseñanza tradicional no prepara al alumnado para convertirse en ciudadanos para la vida en una sociedad democrática, al no permitirles el acceso de conocimientos precisos sobre la problemática social del momento, desarrollar su propia autonomía moral, construir su propio conocimiento y participar en la solución de los problemas que afectan a la sociedad y especialmente el ámbito donde está inmerso. Es por eso que las instituciones educativas no deben permanecer al margen de las corrientes nuevas que imperan el campo de la filosofía de la ciencia, según las cuales las teorías científicas no serían sino modelos explicativos parciales y provisionales de determinados aspectos de la realidad de un determinado contexto, social y cultural.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 AMBITO

Esta investigación está enmarcada exclusivamente en las instituciones educativas ubicadas en la ciudad de Huánuco, no se tiene en cuenta las instituciones educativas ubicadas en la periferia.

3.2 POBLACIÓN

La población total en la que se realiza el estudio es la ciudad de Huánuco, contando con una población total de profesores por institución Educativa, según cuadro adjunto.

N°	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA PROVINCIA DE HUÁNUCO	TOTAL
1	Institución Educativa GUE. Leoncio Prado	164
2	Institución Educativa Illathupa	59
3	Institución Educativa Juana Moreno	53
4	Institución Educativa Emblemática Nuestra Señora de las Mercedes	90
5	Institución Educativa Industrial Hermilio Valdizán	59
6	Institución Educativa 32004 San Pedro	46
7	Institución Educativa Señor de los Milagros	27
8	Institución Educativa Daniel Alomía Robles	31
9	Institución Educativa Pedro Sánchez Gavidia	38
10	Institución Educativa 32011 Hermilio Valdizán	47
11	Institución Educativa Milagro de Fátima	47
	TOTAL	661

ELABORACION PROPIA
Fuente: Escala MINEDU

3.3 MUESTRA

Se tomará como muestra a la Institución Educativa Integrada “Pedro Sánchez Gavidia” la misma que cuenta con 38 personas, profesores del nivel primaria y secundaria que está ubicada en la ciudad de Huánuco.

N°	CARGOS	CANTIDAD
1	Director	1
2	Subdirector	1
3	Profesores del nivel primaria	18
4	Profesores del nivel secundaria	18
	TOTAL	38

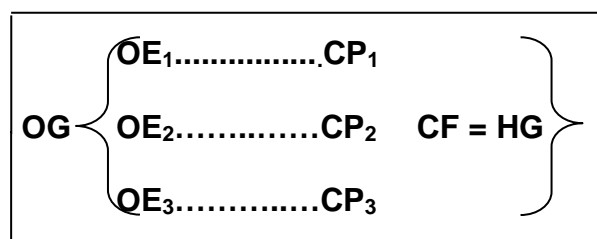
ELABORACION PROPIA
Fuente: Institución Educativa

3.4 NIVELY TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación **aplicada**; en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyará en conocimientos sobre descentralización educativa y gestión pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación por su diseño es por “**Objetivos**” conforme a los resultados que se obtuvieron de acuerdo al esquema que acompaño:



Dónde:

- OG** = Objetivo General.
- OE** = Objetivo Específico
- CP** = Conclusión Parcial
- CF** = Conclusión Final
- HG** = Hipótesis General

3.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acudirá al empleo de técnicas de investigación de la encuesta y como instrumento para medir la situación actual se aplicará el cuestionario diseñadas por la escala de likert, y así poder conocer el grado de conocimiento que tienen los profesores sobre la administración educativa y su incidencia en la acción pedagógica, ubicadas en la ciudad de Huánuco.

Así mismo nos basaremos en las fuentes secundarias efectivas para luego concluir con las fuentes primarias aplicadas a la muestra.

Técnicas:

- a) **La encuesta:** que se aplicará a la muestra a los profesores de la Institución Educativa y como instrumento el cuestionario, el mismo que será estructurado teniendo en cuenta las variables e indicadores en estudio.
- b) **La observación:** que nos permitirá observar las variables en estudio y su comportamiento, así como el cumplimiento de las obligaciones administrativas por parte de los directores de las Instituciones Educativas, ubicadas en la ciudad de Huánuco, para ello se utilizará como instrumento una guía de observación.

3.7 VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Este documento se encuentra como anexo N° 3

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	ESPECIALIDAD	N° DE TITULO	COEFICIENTE
1	Ido Lugo Villegas	Dr. en Ciencias de la educación		4
2	Elver Noel Arias Hidalgo	Matemática		4
3	Delibes Higel Alvarado Vara	Dr. Administración de la Educación "Matemática"		4
4	Dilmer Santos Alcedo	Comunicación		4
5	Enrique Celestino Apolinario	Matemática y Física		4

3.8 PROCEDIMIENTO

Los datos serán presentados en tablas, cuadros, figuras y gráficos analizados con la aplicación de la estadística descriptiva, utilizando el paquete estadístico en Excel teniendo en cuenta las variables de la investigación, para ello se utilizarán las siguientes técnicas:

- Ordenamiento y clasificación
- Gráficas estadísticas
- Procesamiento computarizado con Excel

3.9 TABULACION

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
Profesor 1	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5
Profesor 2	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	3	5
Profesor 3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5
Profesor 4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5
Profesor 5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5
Profesor 6	5	4	5	5	4	3	5	2	1	3	5	5
Profesor 7	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5
Profesor 8	4	5	5	5	4	4	3	4	5	3	5	5
Profesor 9	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5
Profesor 10	5	4	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5
Profesor 11	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	5	5
Profesor 12	5	3	3	5	4	3	4	4	4	4	5	5
Profesor 13	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5
Profesor 14	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
Profesor 15	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5
Profesor 16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Profesor 17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Profesor 18	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
Profesor 19	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
Profesor 20	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4
Profesor 21	4	4	3	2	3	4	5	4	3	4	4	4
Profesor 22	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
Profesor 23	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
Profesor 24	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
Profesor 25	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Profesor 26	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
Profesor 27	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
Profesor 28	5	2	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4
Profesor 29	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4
Profesor 30	5	4	3	5	2	4	5	4	4	5	5	4
Profesor 31	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4
Profesor 32	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4
Profesor 33	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
Profesor 34	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
Profesor 35	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	1	1
Profesor 36	4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	1	1
Profesor 37	4	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	1
Profesor 38	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	3	1

R1	R2	R3	R4	R5	Total
5	4	3	2	1	12
8	2	2	0	0	12
8	2	2	0	0	12
7	4	1	0	0	12
7	4	1	0	0	12
5	6	1	0	0	12
6	2	2	1	1	12
7	4	1	0	0	12
6	4	2	0	0	12
6	5	1	0	0	12
7	3	2	0	0	12
2	7	2	1	0	12
4	5	3	0	0	12
7	4	1	0	0	12
9	3	0	0	0	12
6	5	1	0	0	12
11	1	0	0	0	12
12	0	0	0	0	12
7	5	0	0	0	12
9	3	0	0	0	12
1	8	2	1	0	12
1	8	3	0	0	12
5	7	0	0	0	12
6	6	0	0	0	12
0	11	1	0	0	12
1	10	0	1	0	12
7	5	0	0	0	12
4	8	0	0	0	12
5	4	1	2	0	12
5	6	1	0	0	12
6	5	1	0	0	12
6	4	2	0	0	12
7	4	1	0	0	12
6	6	0	0	0	12
0	0	3	9	0	12
3	6	1	0	2	12
6	3	0	0	3	12
7	1	0	2	2	12
6	3	2	0	1	12
216	174	40	17	9	456

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la Investigación: “**La Descentralización Educativa** contribuye a la **Gestión Pedagógica y Administrativa** en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco”

Este estudio comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- 1.- **Identificar**, la manera, que la Descentralización Educativa a través, de la **autonomía institucional**, permita la **fijación de prioridades** en la Gestión Pedagógica y Administrativa.
- 2.- **Detallar** cómo la Descentralización Educativa a través de la elaboración del **currículo** incide en el **diseño de estrategias** para una Gestión Pedagógica y Administrativa.
- 3.- **Analizar** en qué medida la Descentralización Educativa a través de la **transferencia de competencias** contribuye a la **atención y distribución de recursos**, para la Gestión Pedagógica y administrativa.

Los logros obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico, nos conducen al cumplimiento del objetivo general: “**Determinar en** qué medida la **Descentralización Educativa** contribuye a la **Gestión Pedagógica y Administrativa** en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco”.

1 LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.

Interrogante:

¿Considera Ud. que la Descentralización Educativa contribuye a la gestión pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

- 19 personas respondieron “**TOTALMENTE DE ACUERDO**” los cuales alcanzan el 50% del total.
- 15 personas respondieron “**PARCIALMENTE DE ACUERDO**” quienes fueron el 40% del total encuestado.
- 2 personas respondieron “**NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**” que sumaron el 5%.
- 2 personas respondieron “**PARCIALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 5%.
- 0 personas respondieron “**TOTALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 0%.

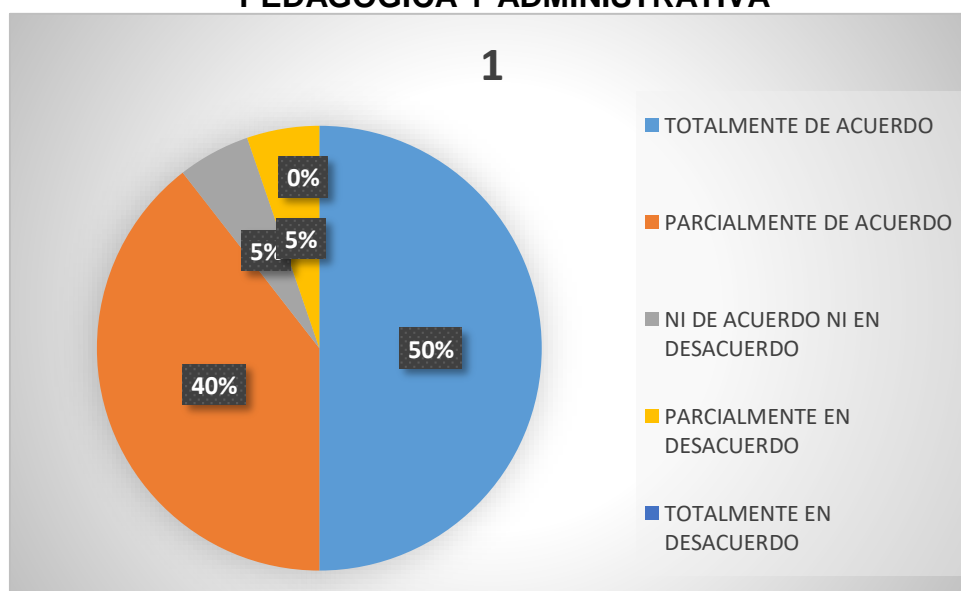
La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna “**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.**”.

Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 1**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA**

ALTERNATIVA	TOTAL, PARCIAL	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	19	50%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	40%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	5%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	38	100%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco
 Elaboración : Propia

GRAFICO N° 1**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA**

Elaboración: Propia

2 AUTONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA FIJACIÓN DE PRIORIDADES**Interrogante:**

¿Esta Ud. de acuerdo que la autonomía institucional desconcentrada permite a la fijación de prioridades para una adecuada toma de decisión?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

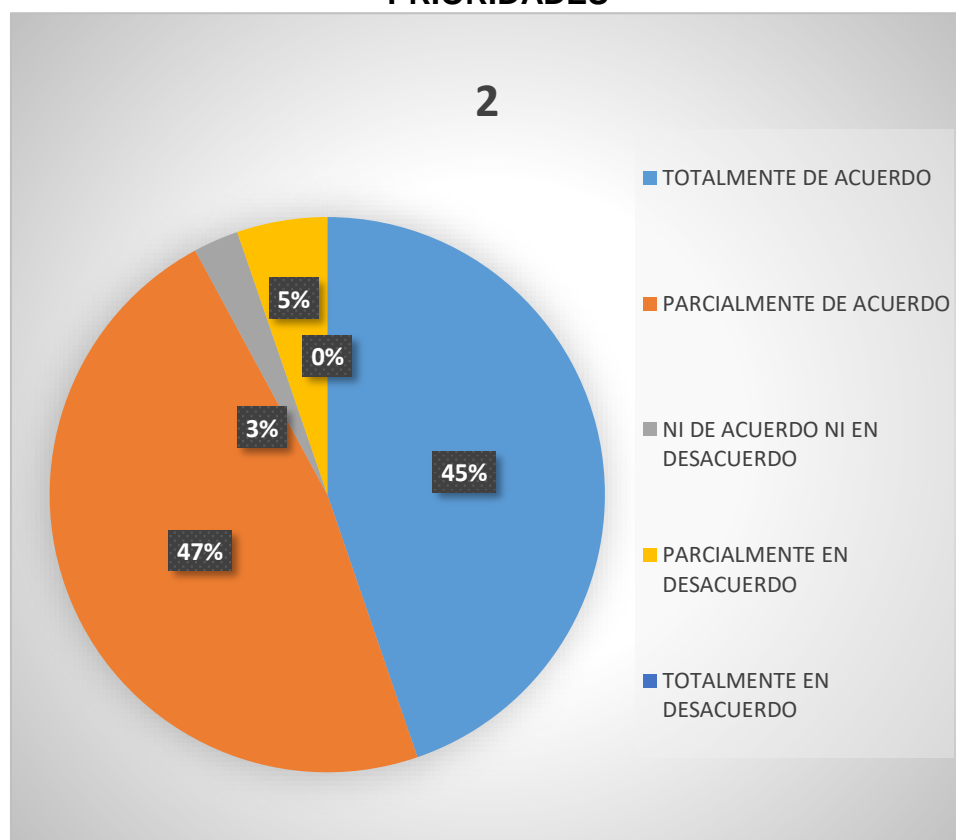
- 17 personas respondieron “**TOTALMENTE DE ACUERDO**” los cuales alcanzan el 45% del total
- 18 personas respondieron “**PARCIALMENTE DE ACUERDO**”, quienes fueron el 47% del total encuestado.
- 1 personas respondieron “**NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**”, que sumaron el 3%.
- 2 personas respondieron “**PARCIALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 5%
- 0 personas respondieron “**TOTALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 0%

La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna la “**AUTONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA FIJACIÓN DE PRIORIDADES**”. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 2**AUTONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA FIJACIÓN DE PRIORIDADES**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	17	45%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	47%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	3%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco
 Elaboración : Propia

GRAFICO N° 2**AUTONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA FIJACIÓN DE PRIORIDADES**

Elaboración : Propia

3 AUTONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.

Interrogante:

¿Está Ud. de acuerdo que la autonomía Institucional permite un autogobierno para diagnosticar prioridades de la Gestión Pedagógica y Administrativa?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

- 17 personas respondieron “**TOTALMENTE DE ACUERDO**” los cuales alcanzan el 45% del total
- 13 personas respondieron “**PARCIALMENTE DE ACUERDO**”, quienes fueron el 34% del total encuestado.
- 7 personas respondieron “**NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**”, que sumaron el 18%.
- 1 personas respondieron “**PARCIALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 3%
- 0 personas respondieron “**TOTALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 0%

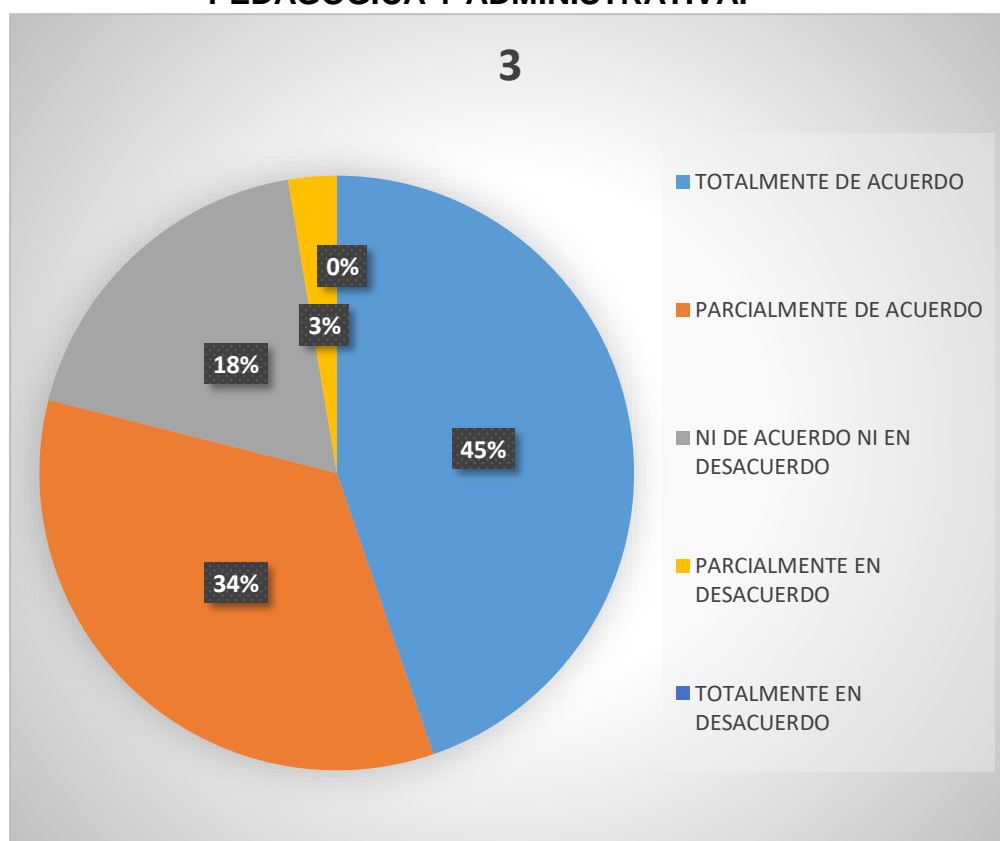
La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna “**LA AUTONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA**”. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 3**LA AUTONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	17	45%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	13	34%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	18%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco

Elaboración : Propia

GRAFICO N° 3**LA AUTONOMÍA INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.**

Elaboración: Propia

4 LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y FIJACION DE PRIORIDADES.

Interrogante

¿Cree Ud. que la Descentralización Educativa tiene capacidad para decidir la fijación de prioridades en forma preventiva?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

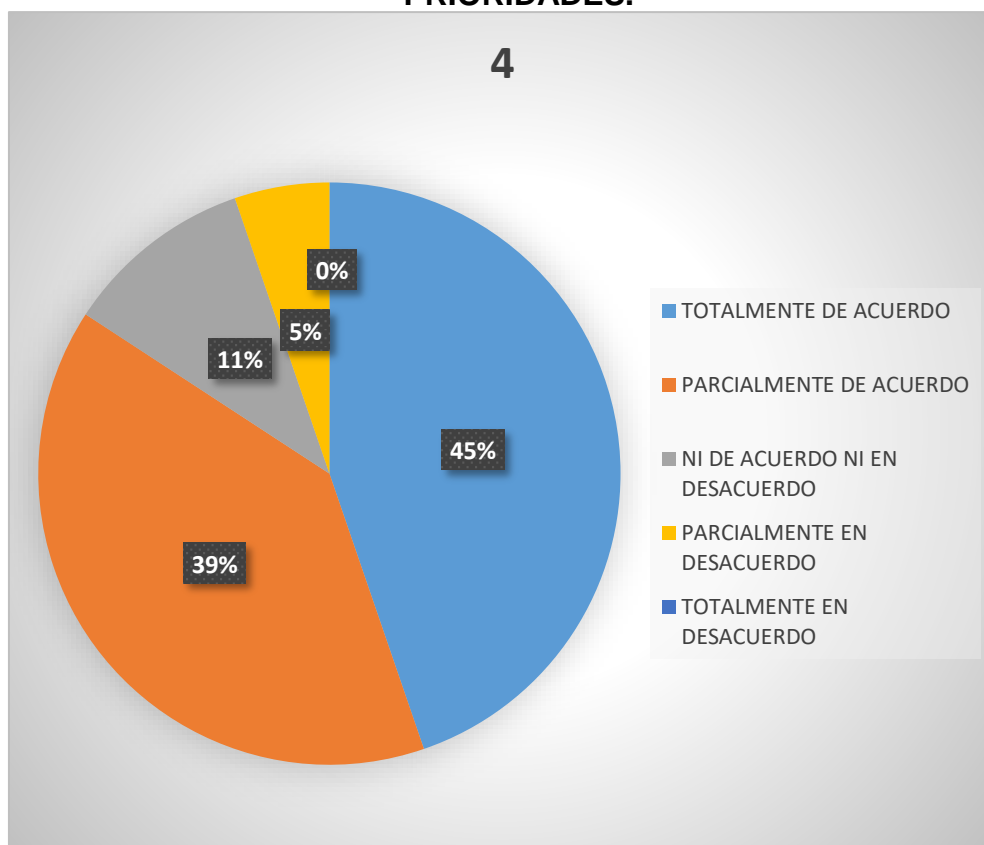
- 17 personas respondieron **“TOTALMENTE DE ACUERDO”** los cuales alcanzan el 45% del total
- 15 personas respondieron **“PARCIALMENTE DE ACUERDO”**, quienes fueron el 39% del total encuestado.
- 4 personas respondieron **“NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO”**, que sumaron el 11%.
- 2 personas respondieron **“PARCIALMENTE EN DESACUERDO”** que sumaron el 5%
- 0 personas respondieron **“TOTALMENTE EN DESACUERDO”** que sumaron el 0%

La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna **“LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y FIJACION DE PRIORIDADES”**. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 4**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y FIJACION DE PRIORIDADES.**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	17	45%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	39%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	11%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	38	100.00%

Fuente: Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco
Elaboración : Propia

GRAFICO N° 4**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y FIJACION DE PRIORIDADES.**

Elaboración: Propia

4.1.5 LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y LA TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL.

Interrogante

¿Esta Ud. de acuerdo, que la Descentralización Educativa permite saber ser para implementar la tecnología organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

- 18 personas respondieron “**TOTALMENTE DE ACUERDO**” los cuales alcanzan el 47% del total
- 14 personas respondieron “**PARCIALMENTE DE ACUERDO**”, quienes fueron el 37% del total encuestado.
- 5 personas respondieron “**NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**”, que sumaron el 13%.
- 1 personas respondieron “**PARCIALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 3%
- 0 personas respondieron “**TOTALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 0%

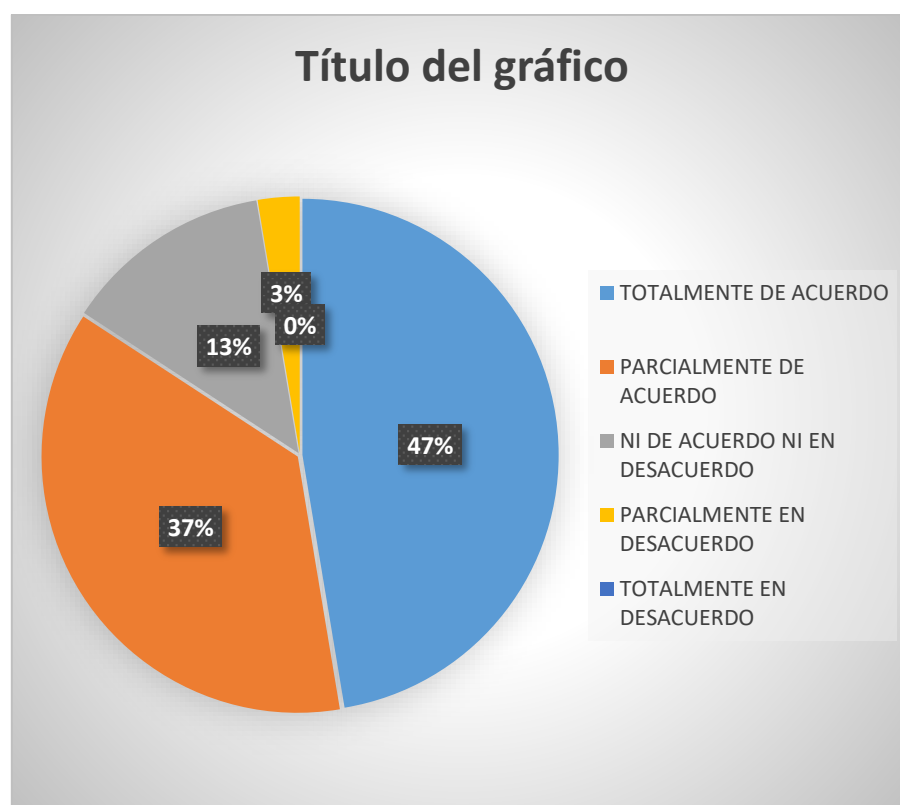
La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna “**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y LA TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL**”. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 5**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y LA TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL.**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	47%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	14	37%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	13%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco

Elaboración : Propia

GRAFICO N° 5**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y LA TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL.**

Elaboración: Propia

6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR

Interrogante:

¿Cree Ud. que el diseño de estrategias pueda adaptarse para el desarrollo de la Planificación Curricular en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

- 18 personas respondieron “**TOTALMENTE DE ACUERDO**” los cuales alcanzan el 47% del total
- 15 personas respondieron “**PARCIALMENTE DE ACUERDO**” quienes fueron el 40% del total encuestado.
- 5 personas respondieron “**NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**” que sumaron el 13%.
- 0 personas respondieron “**PARCIALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 0%
- 0 personas respondieron “**TOTALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 0%

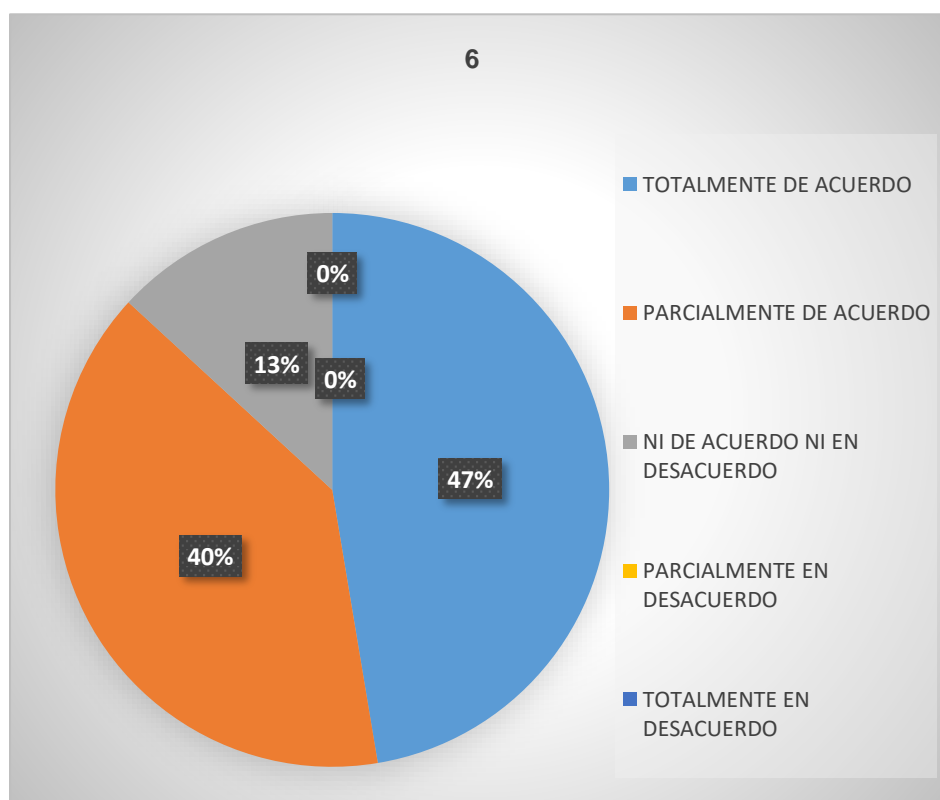
La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna “**DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR**”. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 6**DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	47%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	40%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	5%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco

Elaboración : Propia

GRAFICO N° 6**DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR**

Elaboración: Propia

4.1.7 EXPERIENCIAS VIVIDAS Y LAS METAS Y ESTRATEGIAS

Interrogante

¿Considera Ud. que de acuerdo a las experiencias vividas se puede plantear las metas y estrategias en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

- 21 personas respondieron “**TOTALMENTE DE ACUERDO**” los cuales alcanzan el 55% del total
- 14 personas respondieron “**PARCIALMENTE DE ACUERDO**”, quienes fueron el 37% del total encuestado.
- 2 personas respondieron “**NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**”, que sumaron el 5%.
- 1 personas respondieron “**PARCIALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 3%
- 0 personas respondieron “**TOTALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 0%

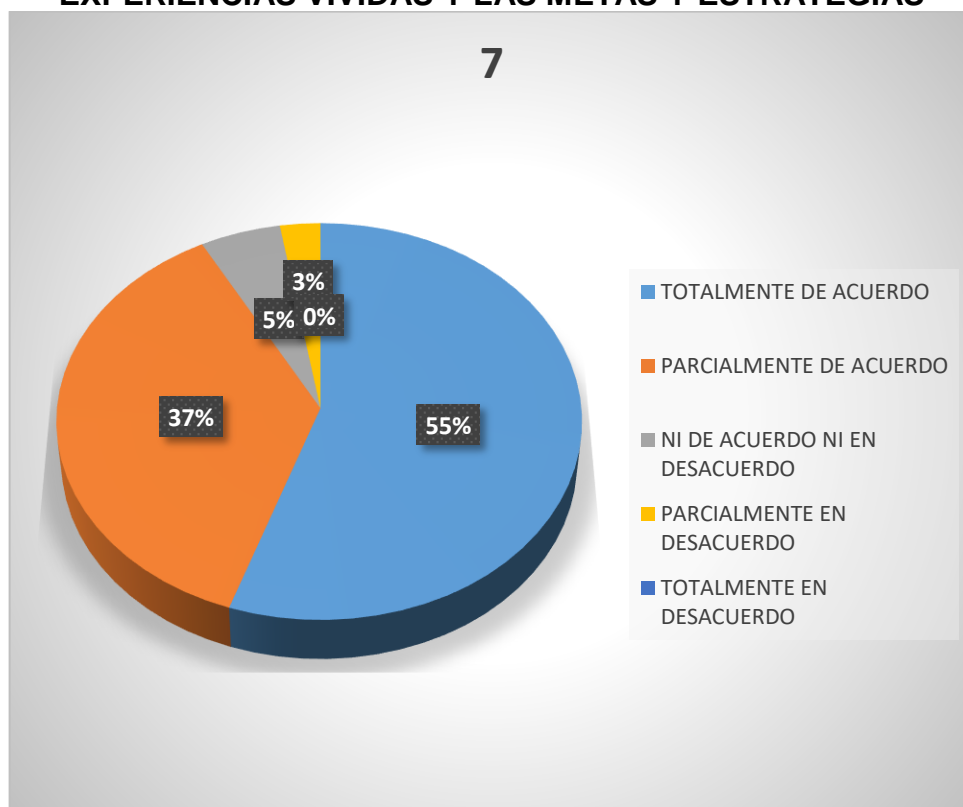
La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna “**EXPERIENCIAS VIVIDAS Y LAS METAS Y ESTRATEGIAS**”. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 7**EXPERIENCIAS VIVIDAS Y LAS METAS Y ESTRATEGIAS**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	21	55%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	14	37%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	5%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco

Elaboración : Propia

GRAFICO N° 7**EXPERIENCIAS VIVIDAS Y LAS METAS Y ESTRATEGIAS**

Elaboración: Propia

4.1.8 LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y EL CURRÍCULO

Interrogante

¿Cree Ud. que la descentralización Educativa pueda adaptar el currículo para que las Instituciones desarrollen su rendimiento organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

- 16 personas respondieron “**TOTALMENTE DE ACUERDO**” los cuales alcanzan el 42% del total
- 18 personas respondieron “**PARCIALMENTE DE ACUERDO**”, quienes fueron el 47% del total encuestado.
- 1 personas respondieron “**NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**”, que sumaron el 3%.
- 3 personas respondieron “**PARCIALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 8%
- 0 personas respondieron “**TOTALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 0%

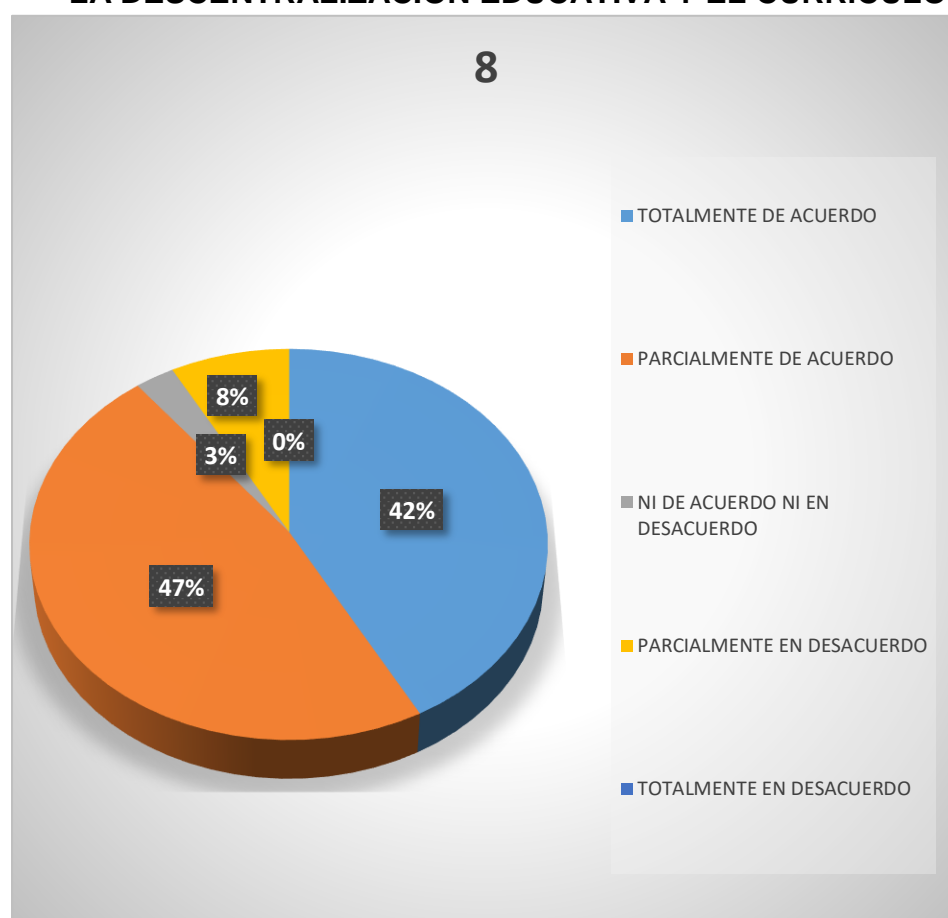
La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna “**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y EL CURRÍCULO**”. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 8**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y EL CURRÍCULO**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	16	42%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	47%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	3%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco

Elaboración : Propia

GRAFICO N° 8**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y EL CURRÍCULO**

Elaboración: Propia

4.1.9 TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS Y LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Interrogante.

¿Esta Ud. de acuerdo, que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias pueda reestructurar los instrumentos de Gestión para una buena atención a las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

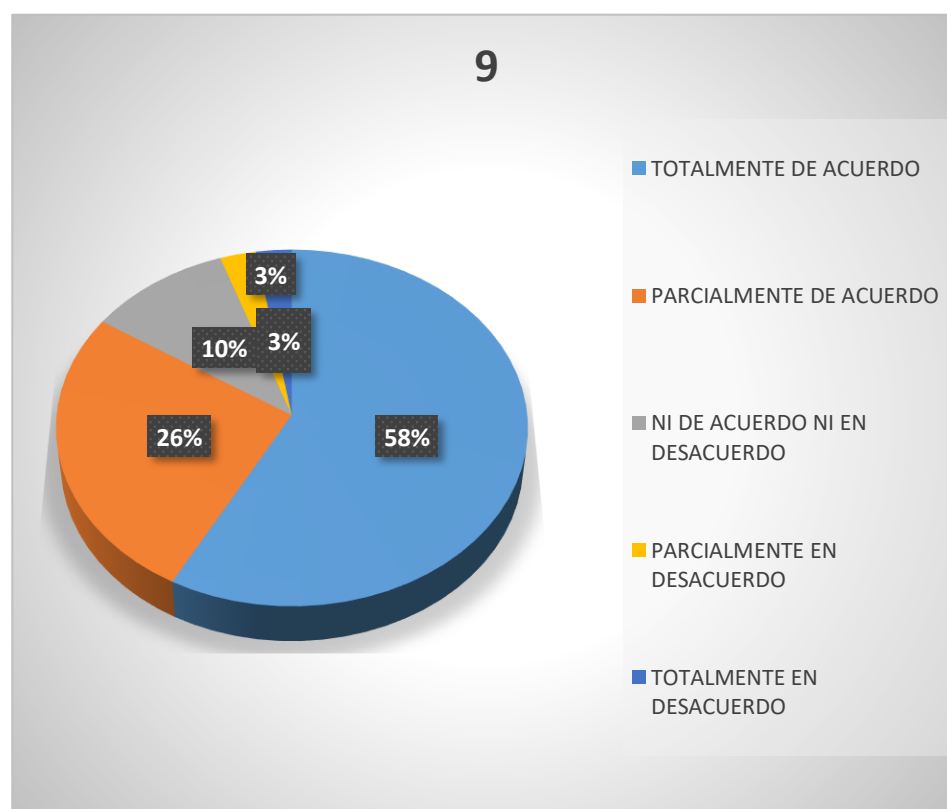
- 22 personas respondieron “**TOTALMENTE DE ACUERDO**” los cuales alcanzan el 58% del total
- 10 personas respondieron “**PARCIALMENTE DE ACUERDO**”, quienes fueron el 26% del total encuestado.
- 4 personas respondieron “**NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO**”, que sumaron el 10%.
- 1 personas respondieron “**PARCIALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 3%
- 1 personas respondieron “**TOTALMENTE EN DESACUERDO**” que sumaron el 3%

La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna “**TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS Y LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**”. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 9**TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS Y LOS INSTRUMENTOS
DE GESTIÓN**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	22	58%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	10	26%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	10%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3%
Total	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco
Elaboración : Propia

GRAFICO N° 9**TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS Y LOS INSTRUMENTOS
DE GESTIÓN**

Elaboración: Propia

4.1.10 LA TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS Y LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS.

Interrogante

¿Cree Ud. que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias, pueda ejercer la distribución de recursos económicos, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

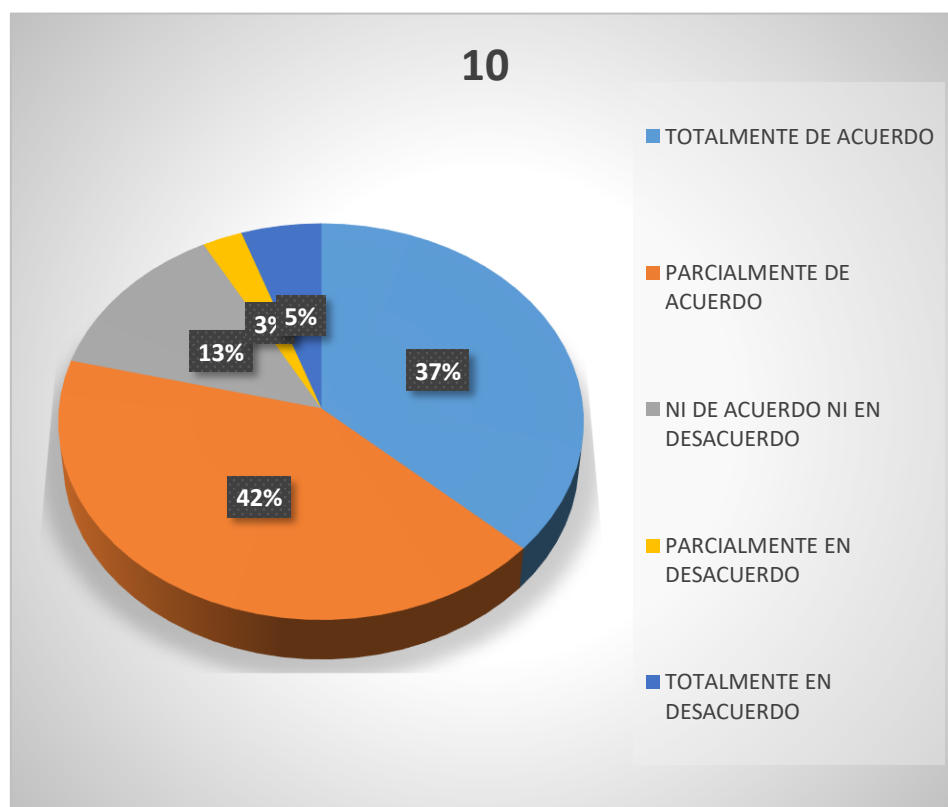
- 14 personas respondieron **“TOTALMENTE DE ACUERDO”** los cuales alcanzan el 37% del total
- 16 personas respondieron **“PARCIALMENTE DE ACUERDO”**, quienes fueron el 42% del total encuestado.
- 5 personas respondieron **“NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO”**, que sumaron el 13%.
- 1 personas respondieron **“PARCIALMENTE EN DESACUERDO”** que sumaron el 3%
- 2 personas respondieron **“TOTALMENTE EN DESACUERDO”** que sumaron el 5%

La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna **“LA TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS Y LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS”**. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 10**LA TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS Y LA DISTRIBUCIÓN
DE RECURSOS ECONÓMICOS**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	37%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	16	42%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	13%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	5%
TOTAL	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco
Elaboración : Propia

GRAFICO N° 10**LA TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS Y LA DISTRIBUCIÓN
DE RECURSOS ECONÓMICOS**

Elaboración: Propia

4.1.11 LA CONCERTACIÓN, PREPARACIÓN Y SUSCRIPCIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Interrogante

¿Cree Ud. que a través de las transferencias de competencias se pueda hacer la concertación, preparación y suscripción para la distribución de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

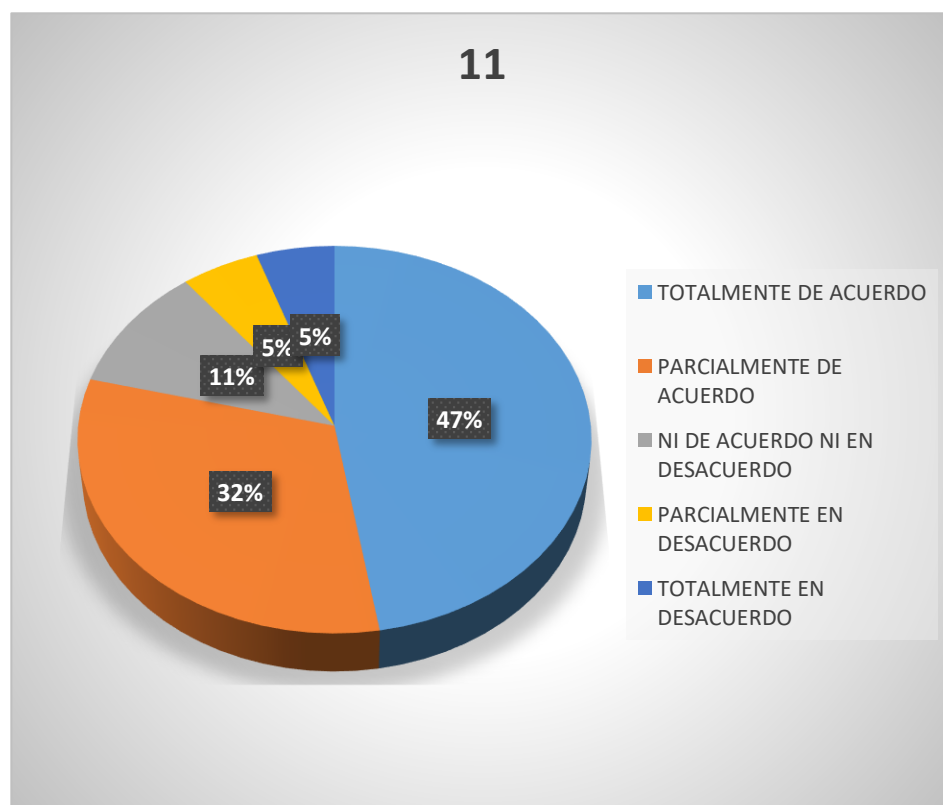
- 18 personas respondieron **“TOTALMENTE DE ACUERDO”** los cuales alcanzan el 47% del total
- 12 personas respondieron **“PARCIALMENTE DE ACUERDO”** quienes fueron el 32% del total encuestado.
- 4 personas respondieron **“NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO”** que sumaron el 11%.
- 2 personas respondieron **“PARCIALMENTE EN DESACUERDO”** que sumaron el 5%
- 2 personas respondieron **“TOTALMENTE EN DESACUERDO”** que sumaron el 5%

La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna **“LA CONCERTACIÓN, PREPARACIÓN Y SUSCRIPCIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS”**. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 11**LA CONCERTACIÓN, PREPARACIÓN Y SUSCRIPCIÓN Y LA
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	47%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	12	32%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	11%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	5%
TOTAL	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco
Elaboración : Propia

GRAFICO N° 11**LA CONCERTACIÓN, PREPARACIÓN Y SUSCRIPCIÓN Y LA
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Elaboración: Propia

4.1.12 LA ATENCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

Interrogante

¿Cree Ud. que la Descentralización Educativa a través de la atención y distribución de recursos pueda identificar los servicios públicos, en la Institución Educativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?

Interpretación

Del total de 38 persona encuestadas Obtuvimos:

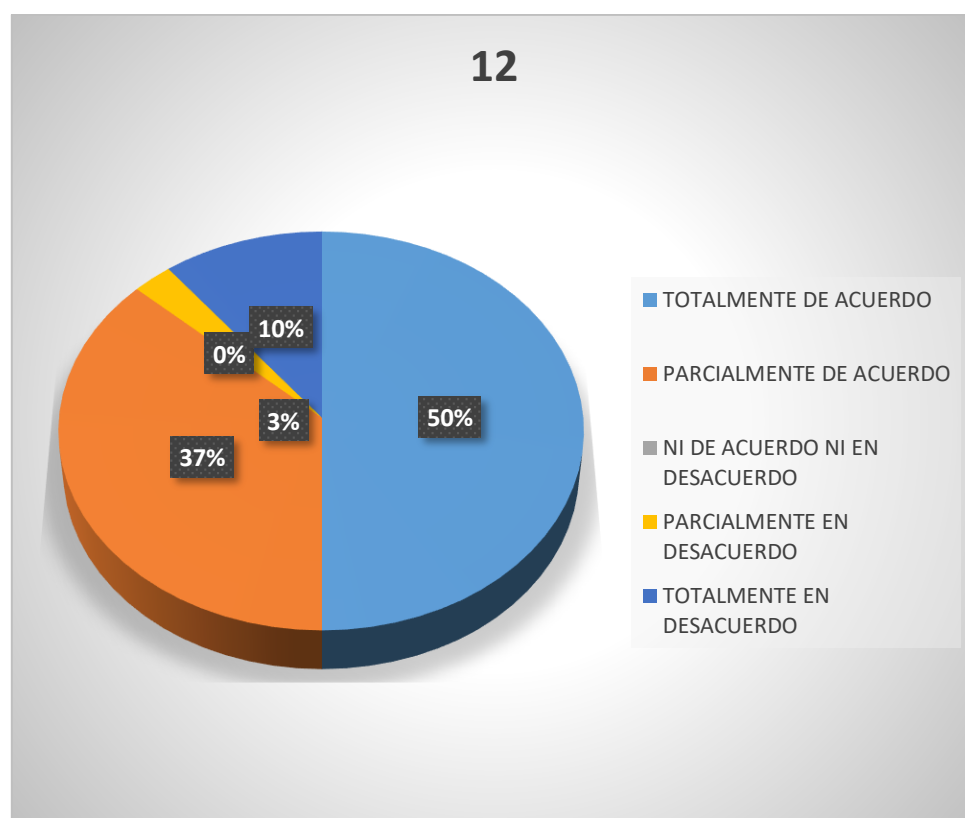
- 19 personas respondieron **“TOTALMENTE DE ACUERDO”** los cuales alcanzan el 50% del total
- 14 personas respondieron **“PARCIALMENTE DE ACUERDO”** quienes fueron el 37% del total encuestado.
- 0 personas respondieron **“NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO”** que sumaron el 0%.
- 1 personas respondieron **“PARCIALMENTE EN DESACUERDO”** que sumaron el 3%
- 4 personas respondieron **“TOTALMENTE EN DESACUERDO”** que sumaron el 10%

La mayoría de las personas encuestadas coincidieron, en que considera necesaria y oportuna **“LA ATENCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS”**. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Descentralización Educativa y otros participantes no supieron responder al respecto.

TABLA N° 12**LA ATENCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS.**

Alternativa	Total, Parcial	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	19	50%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	14	37%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	10%
TOTAL	38	100.00%

Fuente : Colegio Pedro Sánchez Gavidia - Huánuco
 Elaboración : Propia

GRAFICO N° 12**LA ATENCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS.**

Elaboración: Propia

4.2 ANALISIS INFERENCIAL Y CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.2.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

HIPÓTESIS NULA

La Descentralización Educativa a través de la **autonomía institucional** con la transferencia de funciones, con personería jurídica, **no** permitirá eficientemente la **fijación de prioridades** en la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

HIPÓTESIS ALTERNA

La Descentralización Educativa a través de la **autonomía institucional** con la transferencia de funciones, con personería jurídica, permitirá eficientemente la **fijación de prioridades** en la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

	DIMENSIÓN	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
1	La descentralización educativa y la gestión pedagógica y administrativa.	19	15	2	2	0
2	Autonomía institucional y la fijación de prioridades.	17	18	1	2	0
3	Autonomía institucional y la gestión pedagógica y administrativa.	17	13	7	1	0
4	La descentralización educativa y la fijación de prioridades.	17	15	4	2	0
	TOTAL	70	61	14	7	0

H1 OPCIONES	5	4	3	2	1	N
O _i	70	61	14	7	0	152
E _i	30.4	30.4	30.4	30.4	30.4	152

$$X^2 = 139.64474$$

Número de Filas (r) = 4

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad, $gl = 12$

El valor crítico de la prueba, considerando 12 grados de libertad y la probabilidad $\alpha = 0.05$ es **21.02607**

Como la $X^2 = 139.64474 > X^2_c = 21.02607$, entonces se rechaza la H_0 H_a

Interpretación:

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la H_0 y se acepta la $H(2)$, a la probabilidad de $\alpha = 0.05$ $H_{(1)} > H_0$

Para realizar la prueba de hipótesis específica N°1 se tiene en cuenta el número de filas (-1) multiplicado por el número de columnas (-1) que son los que determinan los grados de libertad, que son el número de casillas en una tabla de doble entrada. Es decir, los grados de libertad reflejan el tamaño de la tabla. Los grados de libertad de la columna son el número de filas (categoría) menos 1, o bien $r-1$. Los grados de libertad de cada fila son igual al número de columnas, menos 1, o bien $k-1$. El efecto neto es que el número de grados de libertad para la tabla es el producto de (número de filas -1) por (número de columnas - 1), o bien $(r-1)(k-1)$. Por lo tanto, con 4 filas y 5 columnas, los grados de libertad son $(4-1)(5-1) = 12$

Seguidamente tabulamos en el programa EXCEL aplicando la fórmula de la CHI CUADRADO y obtenemos los resultados de la

hipótesis nula y la hipótesis alterna. Tal como se muestra en el siguiente cuadro.

De igual forma se procedió a calcular las demás hipótesis específicas e hipótesis general.

	escala	OBSERVAD	ESPERADO	CHI
a		70	30.4	51.584211
b		61	30.4	30.801316
c		14	30.4	8.8473684
d		7	30.4	18.011842
e		0	30.4	30.4
		152		139.64474
				21.02607

Elaboración: Propia

4.2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

HIPÓTESIS NULA

La Descentralización Educativa a través de la elaboración del **currículo**, **no** responde a las demandas y necesidades y adapta a cada contexto el **diseño de estrategias** para una Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco

HIPÓTESIS ALTERNA

La Descentralización Educativa a través de la elaboración del **currículo**, responde a las demandas y necesidades y adapta a cada contexto el **diseño de estrategias** para una Gestión Pedagógica y

Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco

EL CURRÍCULO Y EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

N°	DIMENSIÓN	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
5	La descentralización educativa y la tecnología educativa.	18	14	5	1	0
6	El diseño de estrategias y la planificación curricular.	18	15	5	0	0
7	Experiencias vividas y las metas y estrategias.	21	14	2	1	0
8	Descentralización educativa y el currículo.	16	18	1	3	0
	TOTAL	73	61	13	5	0

H1 Opciones	5	4	3	2	1	N
O _i	73	61	13	5	0	152
E _i	30.4	30.4	30.4	30.4	30.4	152

$$X^2 = 152.07895$$

Número de Filas (r) = 4

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad, $gl = 12$

El valor crítico de la prueba, considerando 12 grados de libertad y la probabilidad $\alpha = 0.05$ es **21.02607**

Como la $X^2 = 152.07895 > X^2 c = 21.02607$, entonces se rechaza la **H₀**.

Interpretación:

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la H_0 y se acepta la $H(G)$, a la probabilidad de $\alpha = 0.05$ **$H(G) > H_0$**

PRUEBA NILO-2				
escala	OBSERVADO	ESPERADO	CHI	
a	73	30.4	59.696053	
b	61	30.4	30.801316	
c	13	30.4	9.9592105	
d	5	30.4	21.222368	
e	0	30.4	30.4	
	152		152.07895	Chi calculado
			21.02607	Chi tabular

Elaboración: Propia

4.2.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3

HIPÓTESIS NULA

La Descentralización Educativa a través de la **transferencia de competencias no** consolida la institucionalidad descentralista a fin de que ejerzan una mayor autonomía en la **atención y distribución de recursos**, para la Gestión Pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

HIPÓTESIS ALTERNA

La Descentralización Educativa a través de la **transferencia de competencias** consolida la institucionalidad descentralista a fin de que ejerzan una mayor autonomía en la **atención y distribución de recursos**, para la Gestión Pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

LA TRANSFERENCIAS DE COMPETENCIAS Y LA ATENCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

N°	DIMENSIÓN	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
9	Transferencia de competencias y los instrumentos de gestión.	22	10	4	1	1
10	Transferencias de competencias y la distribución de recursos económicos.	14	16	5	1	2
11	La concertación, preparación y la distribución de recursos humanos.	18	12	4	2	2
12	La atención y distribución de recursos y los servicios públicos.	19	14	0	1	4
	TOTAL	73	52	13	5	9

H1 OPCIONES	5	4	3	2	1	N
O _i	73	52	13	5	9	152
E _i	30.4	30.4	30.4	30.4	30.4	152

$$X^2 = 121.28947$$

Número de Filas (r) = 4

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad, $gl = 12$

El valor crítico de la prueba, considerando 12 grados de libertad y la probabilidad $\alpha = 0.05$ es **21.02607**

Como la $X^2 = 121.28947 > X^2 c = 21.02607$, entonces se rechaza la **H₀**.

Interpretación:

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la H_0 y se acepta la $H(G)$, a la probabilidad de $\alpha = 0.05$ $H(G) > H_0$

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	I	J	K	L	M	N
15						
16						
17						
18		PRUEBA NILO-3				
19		escala	OBSERVAD	CESPERADO	CHI	
20		a	73	30.4	59.696053	
21		b	52	30.4	15.347368	
22		c	13	30.4	9.9592105	
23		d	5	30.4	21.222368	
24		e	9	30.4	15.064474	
25			152		121.28947	
26					21.02607	
27						
28						
29						

Elaboración: Propia.

4.2.4 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Desarrollados los objetivos específicos propuestos, en el cual se han discutido y analizado las variables en el contexto de la realidad, con la finalidad de obtener conclusiones que nos permitan verificar y contrastar la hipótesis postulada; nos permitió establecer que existe una relación estructural entre objetivos, hipótesis y conclusiones; y empleando criterios de calificación, hemos obtenido de la muestra, la información que entre la hipótesis y las conclusiones hay un alto grado de relación, y que a la vez nos expresa que la hipótesis tiene

una total consistencia y veracidad, tal como se observa en el siguiente cuadro:

Índice de Relación:

A = Total Relación (5) Muy de acuerdo

B = Buena Relación (4) De acuerdo

C = Regular Relación (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

D = Mala Relación (2) En desacuerdo

E = Ninguna Relación (1) Totalmente en desacuerdo

Análisis:

De un total de 456 respuestas referidas a las hipótesis específicas N° 1, 2 y 3 que están relacionadas al objetivo general e hipótesis general y conclusiones los resultados nos muestran que:

216 respuestas manifestaron estar **muy de acuerdo** con la hipótesis planteada. La descentralización Educativa contribuye a la Gestión Pedagógica y Administrativa, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

174 respuestas manifestaron estar **de acuerdo** con la hipótesis planteada. La descentralización Educativa contribuye a la Gestión Pedagógica y Administrativa, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

40 respuestas manifestaron **Ni de acuerdo Ni en desacuerdo** con la hipótesis planteada La descentralización Educativa contribuye a la Gestión Pedagógica y Administrativa, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

17 respuestas manifestaron estar **en desacuerdo** con la hipótesis planteada La descentralización Educativa contribuye a la Gestión Pedagógica y Administrativa, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

9 respuestas manifestaron estar **totalmente en desacuerdo** con la hipótesis planteada La descentralización Educativa contribuye a la Gestión Pedagógica y Administrativa, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.

4.2.4.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.

N°	DIMENSIÓN	ESCALAS				
		5	4	3	2	1
1	Descentralización educativa y gestión pedagógica y administrativa	19	15	2	2	0
2	Autonomía institucional y la fijación de prioridades.	17	18	1	2	0
3	Autonomía institucional y la gestión pedagógica y administrativa.	17	13	7	1	0
4	La descentralización educativa y la fijación de prioridades.	17	15	4	2	0
5	La descentralización educativa y la tecnología educativa.	18	14	5	1	0
6	El diseño de estrategias y la planificación curricular.	18	15	5	0	0
7	Experiencias vividas y las metas y estrategias.	21	14	2	1	0
8	Descentralización educativa y el currículo.	16	18	1	3	0
9	Transferencia de competencias y los instrumentos de gestión.	22	10	4	1	1

10	Transferencias de competencias y la distribución de recursos económicos.	14	16	5	1	2
11	La concertación, preparación y la distribución de recursos humanos.	18	12	4	2	2
12	La atención y distribución de recursos y los servicios públicos.	19	14	0	1	4
	TOTAL	216	174	40	17	9

H1 OPCIONES	5	4	3	2	1	N
O_i	216	174	40	17	9	456
E_i	114	114	114	114	114	456

$$X^2 = 409.15351$$

Número de Filas (r) = 12

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad $\alpha = 0.05$

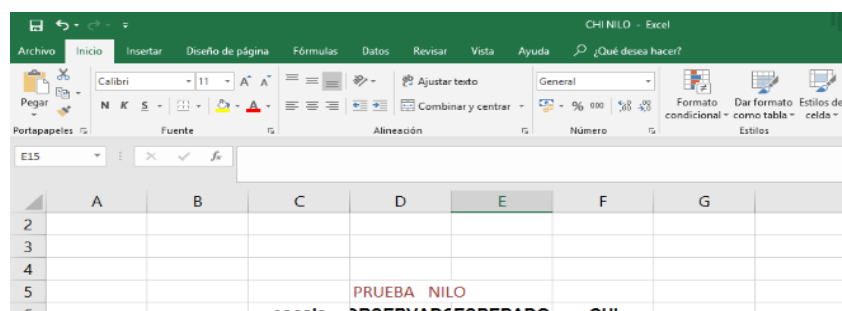
Grado de Libertad, $gl = 44$

El valor crítico de la prueba, considerando 44 grados de libertad y la probabilidad $\alpha = 0.05$ es **21.02607**

Como la $X^2 = 409.15351 > X^2 c = 21.02607$, entonces se rechaza la **H₀**.

Interpretación:

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 (G), a la probabilidad de $\alpha = 0.05$ **$H_1(G) > H_0$**



Elaboración: Propia

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.3.1 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.

Alipio Montes, U. (Arequipa, noviembre 2009) **Informe final proyecto pbc-05 “la descentralización educativa y sus efectos en la mejora de las condiciones educativas: el caso de las instituciones públicas de nivel secundario en la ciudad de Arequipa”** concluye:

1. La descentralización educativa se encontró que tanto en funcionarios como directores, se observan dos concepciones claramente definidas: quienes tienden a identificar a la descentralización, como el proceso de transferencia de funciones, competencias y recursos del centro (Ministerio de Educación) hacia los gobiernos regionales: GREA, UGEL´s, más o menos tal como se está dando el proceso actualmente; un segundo grupo tiende a identificar a la descentralización educativa como el proceso de fortalecimiento de la autonomía escolar, entendida esta como una mayor capacidad de decisión de las autoridades de la escuela en los aspectos pedagógicos, institucionales y administrativos.

2. La autonomía escolar que tienen los actores, se encontró dos tendencias: quienes asocian a la autonomía escolar con la capacidad que tendría la institución educativa para organizar el proceso educativo de manera autónoma, en los campos institucional, pedagógico y administrativo, de manera que se pueda lograr una mayor calidad y equidad en la educación pública; y quienes tiende a identificar la autonomía escolar, con una mayor disponibilidad de recursos económicos por la institución educativa.
3. Las fuentes de financiamiento del sistema educativo, prácticamente todos los entrevistados están de acuerdo en que la fuente principal de financiamiento debe provenir del estado, a través de los tres niveles de gobierno (central, regional y local).
4. Las capacidades que se deben desarrollar para impulsar el proceso de la descentralización educativa son las siguientes: capacidad de concertación y manejo de conflictos; capacidad de gestión de la información y de diseño de propuestas, seguimiento y evaluación; y capacidad de implementación creativa de la normatividad.
5. El proceso de descentralización educativa en el país ha pasado por tres periodos: el que va desde 1995 hasta el 2003, basado principalmente en el fortalecimiento de la autonomía escolar; el segundo periodo que va desde el 2003 hasta el 2006, basado tanto en la creación de los gobiernos regionales y fortalecimiento de los gobiernos locales, así como el mantenimiento de la autonomía escolar alcanzada en el primer periodo; y el tercer

periodo, que se inicia en el 2006 con la implementación del plan piloto de la municipalización de la educación, que vino a significar en la práctica el estancamiento de los procesos anteriores.

6. El nivel de avance de los proyectos educativos es bastante heterogéneo, observándose que, en algunos colegios, ya ha logrado importantes niveles de desarrollo, jugando un significativo papel en la gestión del proceso educativo.
7. La diversificación curricular ha permitido reforzar la enseñanza en materias como educación para el trabajo, comunicación, matemáticas y ciencia tecnología y ambiente; así como implementar proyectos innovadores orientados a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Las limitaciones que no permitieron mayores avances son: escasez de infraestructura y equipamiento para el dictado de ciertas materias; escasez de profesores especialistas.
8. La gestión de los recursos, lo constituyen: la capacidad de contratar a los profesores por parte de los directores, el manejo de su presupuesto y la diversificación de fuentes financieras, y la implementación del programa Mantenimiento Preventivo Básico.
9. Las normas de descentralización educativa permiten que la institución educativa pueda organizar su presupuesto anual de manera autónoma, estableciendo sus fuentes de ingreso y priorizando las actividades a hacer ejecutadas en el marco del Plan Anual de Trabajo (PAT).

10. La implementación del programa del Mantenimiento Preventivo, paradójicamente constituye al mismo tiempo un avance y un retroceso en la descentralización educativa y la autonomía escolar.
11. Como producto de las reformas descentralistas, se pueden observar las siguientes mejoras en las condiciones educativas de aquellas instituciones donde la descentralización educativa tiene mayores niveles de avance:
 - Diversificación curricular, los logros más importantes son: reforzamiento de los contenidos del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente (CTA); reforzamiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje del área de Educación para el Trabajo; reforzamiento de las prácticas de lectura y técnicas de estudio; y establecimiento de una currícula articulada y basada en el logro de capacidades.
 - Mejora de las capacidades técnico pedagógicas de buena parte de los profesores y mayores niveles de motivación y compromiso con las tareas educativas.
 - La participación de los alumnos y padres de familia en la gestión institucional, en tareas de concertación, vigilancia, resolución de conflictos, búsqueda de financiamiento, asignación de recursos, etc. ha mejorado significativamente; sin embargo, la motivación por el estudio por parte de los estudiantes y el apoyo de los padres en las tareas escolares prácticamente no han

mejorado nada, persistiendo la despreocupación y el desinterés por parte de los mismos.

- El programa de mantenimiento preventivo básico, el incremento de los recursos financieros de los gobiernos locales y del gobierno regional, y la creación y funcionamiento de los presupuestos participativos, durante los últimos años, están permitiendo la mejora sustantiva de la infraestructura y el equipamiento de la mayoría de las instituciones educativas de la Región.

Los resultados de la presente investigación guardan relación con lo manifestado por **Alipio Montes U.** lo mismo que corrobora la confirmación de la hipótesis realizado por el autor, “La Descentralización Educativa contribuye a la gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativa de la ciudad de Huánuco” la misma que es el resultado del trabajo realizado en el ámbito de la Institución Educativa.

Jorge Enrique Tamariz Luna Mag. Lileya Manrique Villavicencio (asesora) Mag. Vargas D'Uniam, Clara Jessica Mag. Patiño Rivera, Alberto Eli; PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL Tesis para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa, en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El autor realiza estas conclusiones:

1. En la gestión administrativa y pedagógica los padres de familia solamente llegan a un nivel de información y resolución, en el subnivel de designación de delegado representativo, siendo el nivel de información mayor, en ambos tipos de gestión.
2. Por otro lado, los padres de familia participan activamente en las acciones de la APAFA llegando a un nivel resolutorio. A pesar de haber una participación mayoritaria y frecuente de los padres de

familia en las actividades concernientes a la APAFA, los mismos no reciben información sobre las acciones que realizan, solamente reciben información de las actividades económicas de la APAFA.

3. Se puede concluir que los padres de familia sí reciben información de fuentes fidedignas y son convocados de manera formal, aunque ellos son los que no asumen la responsabilidad en las acciones de gestión administrativa, cómo es la elección del CONEI.
4. Los padres de familia no participan en los procesos de formulación del PEI, PCC y Reglamento interno, sí reconocen que son convocados para participar y reciben la información debida sobre los procesos antes mencionados, esto podría significar que ellos son los que deciden el no tomar parte en estos aspectos de la gestión institucional o que no consideren que es importante.
5. El aspecto de gestión pedagógica, el nivel de participación, la forma de participación, fuentes de información y convocatoria son similares y que la no participación es casi nula lo cual nos permite concluir que los padres de familia toman más importancia a los aspectos de los procesos de enseñanza-aprendizaje que a los administrativos.

Los resultados de la presente investigación guardan relación con lo manifestado por **Jorge Enrique Tamariz Luna Mag. Lileya Manrique Villavicencio (asesora) Mag. Vargas D'Uniam, Clara Jessica Mag. Patiño Rivera, Alberto Eli.** lo mismo que corrobora la confirmación de la hipótesis realizado por el autor, “La Descentralización Educativa contribuye a la gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativa de la ciudad de Huánuco” la misma que es el resultado del trabajo realizado en el ámbito de la Institución Educativa.

Winkler, D.R. y Yeo B. (2007) Impacto de la descentralización de la educación sobre la calidad educativa Fuente: UNESCO-OIE Herramientas de Formación para el Desarrollo Curricular 4.1.4 P SPA.

Conclusiones: aprender a diseñar e implementar la descentralización para que impacte positivamente en la calidad de la educación

¿La descentralización genera mejoras en la calidad, equidad y eficacia al impartir educación? Esta pregunta es la que principalmente tienen en mente los educadores. La evidencia a la fecha brinda pocas respuestas a esta pregunta. Una razón para esta falta de resolución puede ser la naturaleza política de las reformas de descentralización. Los proponentes de las reformas desean que se las adopte e implemente pero no necesariamente que se las evalúe. De esta manera, incluso cuando un país desarrollado como Nueva Zelanda adopta una política de reformas para la descentralización, el cambio en las políticas no se ve acompañado por ningún esfuerzo sistemático para evaluar sus efectos. Otra razón yace en la naturaleza exhaustiva de las reformas de descentralización, especialmente las referidas a la devolución. Cuando una reforma se implementa en todos lados en forma simultánea, no existe la posibilidad de adoptar un diseño de investigación para la evaluación rigurosa.

En comparación con la devolución, existe mejor información sobre los efectos de la delegación con respecto a los resultados de la escolaridad. Las evaluaciones de las políticas de autonomía escolar a gran escala de las escuelas administradas por la comunidad con el financiamiento del gobierno en El Salvador y las escuelas con contrato de Nicaragua demuestran que la delegación tiene impactos pequeños pero positivos en la participación de los padres, en la asistencia de los

docentes y estudiantes y en el aprendizaje. Los estudios entre secciones a nivel internacional brindan resultados promisorios, pero algo conflictivos.

Está claro que existe la necesidad de una evaluación más seria de la descentralización de la educación que se enfoque menos en la pregunta acerca de si la descentralización es algo bueno o no y más en los desafíos sobre la forma en que debe diseñarse e implementarse la descentralización para lograr los mejores resultados y en las condiciones y el entorno de apoyo en el cual la descentralización logra resultados positivos.

Para que una nueva investigación agregue valor, debe focalizarse en las preguntas de los detalles relacionados con el diseño y la implementación. Por ejemplo: ¿qué se necesita para transformar a un director con responsabilidades de gestión limitadas en un eficaz líder educativo? ¿Bajo qué condiciones se ven motivados los docentes a intercambiar conocimientos y mejorar su rendimiento escolar colectivo? ¿Qué se necesita para aumentar las demandas de los ciudadanos relacionadas con la calidad educativa tales como la presión que ejercen sobre las escuelas para que mejoren y aumenten su apoyo al aprendizaje en el hogar? Parker y Leithwood brindan un ejemplo de esta clase de trabajo de investigación detallada en su evaluación sobre los consejos escolares.

La evidencia a la fecha sugiere que la descentralización y, en especial, la autonomía escolar puede mejorar las cuestiones relacionadas con la escolaridad, con ciertos riesgos relativos al aumento de la inequidad en los resultados. No obstante, no basta con saber la mejor forma de llevar

adelante este positivo potencial relacionado con la descentralización, especialmente en países pobres y para sus habitantes de bajos recursos.

Los resultados de la presente investigación guardan relación con lo manifestado por **Winkler, D.R. y Yeo B.** lo mismo que corrobora la confirmación de la hipótesis realizado por el autor, “La Descentralización Educativa contribuye a la gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativa de la ciudad de Huánuco” la misma que es el resultado del trabajo realizado en el ámbito de la Institución Educativa.

4.4 APOORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN

El aporte científico consiste en demostrar mediante la realización del trabajo presente teniendo como problema central ¿En qué medida la Descentralización Educativa contribuye a la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco? y se ha confirmado que la descentralización educativa contribuye a la gestión pedagógica y administrativa a través de la autonomía institucional con la transferencia de funciones donde se permitirá desconcentrar las responsabilidades con el otorgamiento de la personería jurídica, así llevar a cabo el autogobierno y tenga la capacidad para decidir. Así mismo permite la fijación de prioridades para tomar decisiones luego de haber realizado un diagnóstico exhaustivo mediante este trabajo poder ejecutar una buena prevención en el trabajo. La descentralización o regionalización es un proceso que busca la conformación de las divisiones políticas del país con autonomía económica y política.

Estando a lo consultado la población mayoritariamente responde que la descentralización educativa implica apoyo con la tecnología educativa y la preparación en el diseño de estrategias para ejecutar la planificación curricular con las experiencias vividas para llegar a lograr alcanzar las metas y estrategias, contribuyendo con la elaboración del currículo.

La descentralización educativa debe realizar una transferencia de competencias en forma efectiva y este a la vez saber utilizar los instrumentos de gestión, asimismo deben tener la competencia para realizar la distribución de recursos humanos, para tener una mejor atención y distribución de recursos en todo lo relacionado con los servicios públicos.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados:

- a. La Descentralización Educativa permitirá contribuir eficientemente al desarrollo de la gestión pedagógica y administrativa, de la misma manera la atención y distribución de recursos en las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco. Estando TOTALMENTE DE ACUERDO el 47%, PARCIALMENTE DE ACUERDO 38%, NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 9%, PARCIALMENTE EN DESACUERDO 4% y TOTALMENTE EN DESACUERDO 2%.
- b. Con la autonomía institucional y con la transferencia de funciones con personería jurídica se puede realizar la toma de decisiones y realizar el diagnostico interior para tener la prevención en la gestión pedagógica y administrativa.
- c. A través de la elaboración del currículo que responda a las demandas y necesidades, adaptados a su contexto con la cual se puede realizar una buena planificación curricular, el diseño de estrategias, implementar la tecnología organizacional, las metas y estrategias donde evaluaremos el rendimiento de la organización, en la gestión pedagógica y administrativa.
- d. La transferencia de competencias consolida la intencionalidad descentralista para ejercer una mayor autonomía y reestructurar los instrumentos de gestión, para identificar las necesidades educativas e implementar orientados a su mejora.

RECOMENDACIONES

1. La descentralización educativa debe involucrar a los profesores en el proceso de mejora continua y permita realizar una buena gestión pedagógica y administrativa en las instituciones educativa para mejorar la calidad educativa.
2. La autonomía institucional debe ser aplicada en forma concreta, para realizar la fijación de prioridades en el contexto y tomar decisiones efectivas.
3. Elaborar un modelo de currículo de acuerdo al contexto la cual conllevaría a mejorar la calidad educativa.
4. Implementar la transferencia de competencias para enfrentar los desafíos y cambiar el sentido de la educación, a través de las actualizaciones, acompañamientos hasta lograr la autonomía plena.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Altisen C; (2009) Metodología de la Investigación Científica. Libros en red.
2. Álvarez, L; (2010) La descentralización Educativa en el Perú. Vol. 19, Núm. 37
3. Azpur, J; (2005) Descentralización y regionalización en el Perú. Lima.
4. Baltodano, V; (2009) Aportes de la Administración Moderna a la Gerencia Educativa. Vol. XIII, N° 2.
5. Bijarro, F; Desarrollo estratégico para la Investigación Científica. UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS
6. Chirinos, L; (2011) Descentralización de la Gestión Educativa. Proyecto USAID / PERU / SUMA.
7. Congreso de la República; (2008) Evaluación del proceso de Descentralización.
8. Congreso del Perú; (2014) Impulsando la descentralización boletín nº 01 observatorio de la descentralización
9. Gómez, L; (2015) Hacia una mejor calidad de la Gestión Educativa Peruana en el siglo XXI.
10. MINEDU; (2016) Lineamientos para la gestión educativa descentralizada.
11. La Contraloría General de la Republica; (2002) Estudio del proceso de Descentralización en el Perú.
12. Ochoa C, C; (1995) La Regionalización en el régimen constitucional peruano.
13. Ríos, A; (2016) La ruta de la gestión descentralizada en la Educación.
14. Vexler, I. 2016. Redacción: La República.
15. Vexler, I. (2004) Informe sobre la Educación Peruana Situación y Perspectivas. Conferencia Internacional de Educación
16. Vilca; E; (2012) El Proyecto de Investigación Científica.

17. Yeo B. (2007) Impacto de la descentralización de la educación sobre la calidad educativa fuente: unesco-oie herramientas de formación para el desarrollo curricular 4.1.4 p spa
18. Montes, a. (2009) Informe final proyecto pbc - 05 “la Descentralización educativa y sus efectos en la mejora de las condiciones educativas: el caso de las instituciones públicas de nivel secundario en la ciudad de Arequipa”.
19. Tamariz, j; (2016) Participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional tesis para obtener el grado de magister en educación con mención en gestión educativa, en la pontificia universidad católica del Perú.
20. Vásquez, m. (2013) Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos. pontificia universidad católica del Perú escuela de post grado. tesis para optar el grado académico de magíster en educación con mención en gestión de la educación.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿En qué medida la DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA contribuye a la GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar en qué medida la Descentralización Educativa contribuye a la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>La Descentralización Educativa contribuye a la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.</p>	<p>V. I. Descentralización Educativa.</p> <p>V. D Gestión Pedagógica y Administrativa.</p>	
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICO	DIMENSIONES	
1.- ¿De qué manera la Descentralización Educativa a través de la autonomía institucional permite la fijación de prioridades en la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	1.- Identificar , la manera, que la Descentralización Educativa a través, de la autonomía institucional , permita la fijación de prioridades en la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.	1.- La Descentralización Educativa a través de la autonomía institucional con la transferencia de funciones, con personería jurídica, permitirá eficientemente la fijación de prioridades en la Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.	<p>Autonomía institucional</p> <p>Fijación de prioridades</p>	<p>1.- Desconcentrar.</p> <p>2.- Autogobierno.</p> <p>3.- Capacidad para decidir.</p> <p>4.- Toma decisión.</p> <p>5.- Diagnostico.</p> <p>6.- Prevención.</p>
2.- ¿Cómo la Descentralización Educativa a través de la elaboración del currículo incide en el diseño de estrategias para una Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	2.- Detallar cómo la Descentralización Educativa a través de la elaboración del currículo incide en el diseño de estrategias para una Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.	2.- La Descentralización Educativa a través de la elaboración del currículo , responde a las demandas y necesidades y adapta a cada contexto el diseño de estrategias para una Gestión Pedagógica y Administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.	<p>Currículo</p> <p>Diseño de estrategias</p>	<p>1.- Saber ser.</p> <p>2.- Experiencias vividas.</p> <p>3.- Planificación curricular.</p> <p>4.- Tecnología organizacional.</p> <p>5.- Las metas y estrategias.</p> <p>6.- Rendimiento organizacional.</p>
3.- ¿En qué medida la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias contribuye a la atención y distribución de recursos , para la Gestión Pedagógica y administrativa en las	3.- Analizar en qué medida la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias contribuye a la atención y distribución de recursos , para la Gestión Pedagógica y administrativa en las	3.- La Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias consolida la institucionalidad descentralista a fin de que ejerzan una mayor autonomía en la atención y distribución de recursos , para la Gestión Pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.	<p>Transferencia de competencias</p> <p>Atención y distribución de recursos</p>	<p>1.- Reestructurar los instrumentos de gestión.</p> <p>2.- Identificar los servicios públicos.</p> <p>3.- Concertación, preparación y suscripción.</p> <p>4.- Atención.</p> <p>5.- Distribución de RR. HH.</p>

Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco.			6.- Distribución de recursos económicos.
---	---	--	--	--

ANEXO 2: INSTRUMENTOS

ENCUESTA

Esta encuesta de opinión sobre “**LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO**”; es absolutamente anónima no escriba su nombre, código o cualquier otro tipo de identificación ya que se busca que Ud. Responda con la más amplia libertad y veracidad posible.

El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asigna de acuerdo a la siguiente tabla.

CODIGO	ESTOY
5	TOTALMENTE DE ACUERDO
4	PARCIALMENTE DE ACUERDO
3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
2	PARCIALMENTE EN DESACUERDO
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO

PREG.		PUNTAJE				
		5	4	3	2	1
1	Considera Ud. ¿que la Descentralización Educativa contribuye a la gestión pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	5	4	3	2	1
2	Esta Ud. de acuerdo ¿que la autonomía institucional desconcentrada permite a la fijación de prioridades para una adecuada toma de decisión?	5	4	3	2	1
3	Está Ud. de acuerdo ¿que la autonomía Institucional permite un autogobierno para diagnosticar prioridades de la Gestión Pedagógica y Administrativa?	5	4	3	2	1
4	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa tiene capacidad para decidir la fijación de prioridades en forma preventiva?	5	4	3	2	1
5	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa permite saber ser para implementar la tecnología organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	5	4	3	2	1
6	Cree Ud. ¿que el diseño de estrategias pueda adaptarse para el desarrollo de la Planificación Curricular en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	5	4	3	2	1
7	Considera Ud. ¿qué de acuerdo a las experiencias vividas se puede plantear las metas y estrategias en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	5	4	3	2	1
8	Cree Ud. ¿que la descentralización Educativa pueda adaptar el currículo para que las Instituciones desarrollen su rendimiento organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	5	4	3	2	1
9	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias pueda reestructurar los instrumentos de Gestión para una buena atención a las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	5	4	3	2	1
10	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias, pueda ejercer la distribución de recursos económicos, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	5	4	3	2	1
11	Cree Ud. ¿que a través de las transferencias de competencias se pueda hacer la concertación, preparación y suscripción para la distribución de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	5	4	3	2	1
12	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la atención y distribución de recursos pueda identificar los servicios públicos, en la Institución Educativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	5	4	3	2	1

ANEXO 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Enrique Roberto Apolinar Especialidad: Matemática y Física
 “Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Descentralización Educativa. Gestión Pedagógica y Administrativa.	Considera Ud. ¿que la Descentralización Educativa contribuye a la gestión pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Esta Ud. de acuerdo ¿que la autonomía institucional desconcentrada permite a la fijación de prioridades para una adecuada toma de decisión?	4	4	4	4
Autonomía institucional Fijación de prioridades	Está Ud. de acuerdo ¿que la autonomía Institucional permite un autogobierno para diagnosticar prioridades de la Gestión Pedagógica y Administrativa?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa tiene capacidad para decidir la fijación de prioridades en forma preventiva?	4	4	4	4
Currículo	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa permite saber ser para implementar la tecnología organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que el diseño de estrategias pueda adaptarse para el desarrollo de la Planificación Curricular en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Diseño de estrategias	Considera Ud. ¿que de acuerdo a las experiencias vividas se puede plantear las metas y estrategias en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la descentralización Educativa pueda adaptar el currículo para que las Instituciones desarrollen su rendimiento organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Transferencia de competencias	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias pueda reestructurar los instrumentos de Gestión para una buena atención a las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4

Atención y distribución de recursos	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias, pueda ejercer la distribución de recursos económicos, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco	4	4	4
	Cree Ud. ¿que a través de las transferencias de competencias se pueda hacer la concertación, preparación y suscripción para la distribución de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la atención y distribución de recursos pueda identificar los servicios públicos, en la Institución Educativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

Dilmer Santos Alcaide
Esp. Lengua y Literatura
CIPPEC, 211994

Firma y Sello del juez



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Dibner Santos Alcega Especialidad: Lengua y Literatura

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Descentralización Educativa. Gestión Pedagógica y Administrativa.	Considera Ud. ¿que la Descentralización Educativa contribuye a la gestión pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Esta Ud. de acuerdo ¿que la autonomía institucional desconcentrada permite a la fijación de prioridades para una adecuada toma de decisión?	4	4	4	4
Autonomía institucional Fijación de prioridades	Está Ud. de acuerdo ¿que la autonomía Institucional permite un autogobierno para diagnosticar prioridades de la Gestión Pedagógica y Administrativa?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa tiene capacidad para decidir la fijación de prioridades en forma preventiva?	4	4	4	4
Currículo	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa permite saber ser para implementar la tecnología organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que el diseño de estrategias pueda adaptarse para el desarrollo de la Planificación Curricular en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Diseño de estrategias	Considera Ud. ¿que de acuerdo a las experiencias vividas se puede plantear las metas y estrategias en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la descentralización Educativa pueda adaptar el currículo para que las Instituciones desarrollen su rendimiento organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Transferencia de competencias	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias pueda reestructurar los instrumentos de Gestión para una buena atención a las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4

Atención y distribución de recursos	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias, pueda ejercer la distribución de recursos económicos, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que a través de las transferencias de competencias se pueda hacer la concertación, preparación y suscripción para la distribución de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la atención y distribución de recursos pueda identificar los servicios públicos, en la Institución Educativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

[Firma manuscrita]

Firma y Sello del juez



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ



ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Ever Noel Arias Chicabalo Especialidad: Matemática

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Descentralización Educativa. Gestión Pedagógica y Administrativa.	Considera Ud. ¿que la Descentralización Educativa contribuye a la gestión pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Esta Ud. de acuerdo ¿que la autonomía institucional desconcentrada permite a la fijación de prioridades para una adecuada toma de decisión?	4	4	4	4
	Esta Ud. de acuerdo ¿que la autonomía Institucional permite un autogobierno para diagnosticar prioridades de la Gestión Pedagógica y Administrativa?	4	4	4	4
Autonomía institucional Fijación de prioridades	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa tiene capacidad para decidir la fijación de prioridades en forma preventiva?	4	4	4	4
	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa permite saber ser para implementar la tecnología organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que el diseño de estrategias pueda adaptarse para el desarrollo de la Planificación Curricular en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Currículo	Considera Ud. ¿que de acuerdo a las experiencias vividas se puede plantear las metas y estrategias en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la descentralización Educativa pueda adaptar el currículo para que las Instituciones desarrollen su rendimiento organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Diseño de estrategias	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias pueda reestructurar los instrumentos de Gestión para una buena atención a las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
		4	4	4	4

Atención y distribución de recursos	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias, pueda ejercer la distribución de recursos económicos, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que a través de las transferencias de competencias se pueda hacer la concertación, preparación y suscripción para la distribución de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la atención y distribución de recursos pueda identificar los servicios públicos, en la Institución Educativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de Si, ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

Delia Higueras Alvarado Var
 Delia Higueras Alvarado Var
 Directora de Administración y Logística
Firma y Sello del juez



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ



ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: *Delores Higel Abarrado Vara* Especialidad: *Planeación de la Educación*

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Descentralización Educativa. Gestión Pedagógica y Administrativa.	Considera Ud. ¿que la Descentralización Educativa contribuye a la gestión pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Esta Ud. de acuerdo ¿que la autonomía institucional desconcentrada permite a la fijación de prioridades para una adecuada toma de decisión? Está Ud. de acuerdo ¿que la autonomía Institucional permite un autogobierno para diagnosticar prioridades de la Gestión Pedagógica y Administrativa? Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa tiene capacidad para decidir la fijación de prioridades en forma preventiva?	4	4	4	4
Autonomía institucional Fijación de prioridades	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa permite saber ser para implementar la tecnología organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que el diseño de estrategias pueda adaptarse para el desarrollo de la Planificación Curricular en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Currículo	Considera Ud. ¿que de acuerdo a las experiencias vividas se puede plantear las metas y estrategias en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la descentralización Educativa pueda adaptar el currículo para que las Instituciones desarrollen su rendimiento organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Diseño de estrategias	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias pueda reestructurar los instrumentos de Gestión para una buena atención a las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
		4	4	4	4

Atención y distribución de recursos	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias, pueda ejercer la distribución de recursos económicos, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que a través de las transferencias de competencias se pueda hacer la concertación, preparación y suscripción para la distribución de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la atención y distribución de recursos pueda identificar los servicios públicos, en la Institución Educativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

DECISIÓN DEL EXPERTO:


Firma y Sello del juez



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ**



ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Dr. Ido Logo Villegas Especialidad: Ciencias de la Educación

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Descentralización Educativa. Gestión Pedagógica y Administrativa.	Considera Ud. ¿que la Descentralización Educativa contribuye a la gestión pedagógica y administrativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Esta Ud. de acuerdo ¿que la autonomía institucional desconcentrada permite a la fijación de prioridades para una adecuada toma de decisión?	4	4	4	4
	Está Ud. de acuerdo ¿que la autonomía Institucional permite un autogobierno para diagnosticar prioridades de la Gestión Pedagógica y Administrativa?	4	4	4	4
Autonomía institucional Fijación de prioridades	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa tiene capacidad para decidir la fijación de prioridades en forma preventiva?	4	4	4	4
	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa permite saber ser para implementar la tecnología organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que el diseño de estrategias pueda adaptarse para el desarrollo de la Planificación Curricular en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Currículo	Considera Ud. ¿que de acuerdo a las experiencias vividas se puede plantear las metas y estrategias en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la descentralización Educativa pueda adaptar el currículo para que las Instituciones desarrollen su rendimiento organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Diseño de estrategias	Considera Ud. ¿que de acuerdo a las experiencias vividas se puede plantear las metas y estrategias en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la descentralización Educativa pueda adaptar el currículo para que las Instituciones desarrollen su rendimiento organizacional en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
Transferencia de competencias	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias pueda reestructurar los instrumentos de Gestión para una buena atención a las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Esta Ud. de acuerdo, ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias pueda reestructurar los instrumentos de Gestión para una buena atención a las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4

Atención y distribución de recursos	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la transferencia de competencias, pueda ejercer la distribución de recursos económicos, en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que a través de las transferencias de competencias se pueda hacer la concertación, preparación y suscripción para la distribución de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4
	Cree Ud. ¿que la Descentralización Educativa a través de la atención y distribución de recursos pueda identificar los servicios públicos, en la Institución Educativa en las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

Lic. Edmundo Apolinario
 Experto en Estadística y Física
 C.I.P. 1188479635

Firma y Sello del juez

NOTA BIOGRAFICA

Mi nombre es Wilfredo Nilo Lázaro Puente, de 57 años de edad, con DNI N° 22405314, con domicilio actual en la Urbanización “Santo Domingo” Mz “A” lote 14 Cayhuayna Alta en el distrito de Pillco Marca, mis estudios realizados son de la siguiente manera:

La educación primaria los realicé en el distrito de San Miguel de Cauri, para luego seguir la educación secundaria en el Colegio Nacional “Jesús Nazareno” ubicado en el distrito de Margos hasta el cuarto de secundaria y el quinto de secundaria los realicé en Colegio Nacional Mixto “Illathupa” ubicado en la ciudad de Huánuco, para llegar a ser profesional estudié en la Universidad Nacional “Enrique Guzmán y Valle” La Cantuta, ubicado en la ciudad de Chosica, provincia de Lima.



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **16:00h**, del día **miércoles 13 DE FEBRERO DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. Veronica CAJAS BRAVO	Presidenta
Dr. Pio TRUJILLO ATAPOMA	Secretario
Mg. María Jesus ROSAS VALDIVIA	Vocal

Asesor de Tesis: Dr. Cayto Didi MIRAVAL TARZONA (Resolución N° 0507-2018-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social, Don, Wilfredo Nilo LAZARO PUENTE.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **"LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO"**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las **observaciones** siguientes:

.....
.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de quince (15)
Equivalente a Bueno, por lo que se declara Aprobado
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 18:00 horas del 13 de febrero de 2019.

.....
PRESIDENTA	SECRETARIO	VOCAL
DNI N° <u>08040121</u>	DNI N° <u>27937374</u>	DNI N° <u>29270271</u>

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 0279-2019-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y nombres: **LÁZARO PUENTE, Wilfredo Nilo**

DNI: **22405314** correo electrónico: nilo_1519@hotmail.com

Teléfonos: casa.....celular: **921924296 y 987053411** oficina:

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Posgrado
Maestría: GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL
Mención _____

Grado académico obtenido: **MAESTRO**

Título de la tesis: **LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO.**

Tipo de acceso que autoriza el autor:

MARCAR "X"	CATEGORÍA DE ACCESO	DESCRIPCIÓN DEL ACCESO
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica mas no al texto completo

Al elegir la opción "Publico" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el portal web repositorio.unheval.edu.pe por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

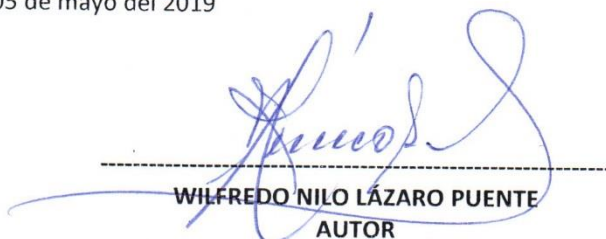
En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso.

Así mismo pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 año () 3 año () 4 año

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: Huánuco, 05 de mayo del 2019



WILFREDO NILO LÁZARO PUENTE
AUTOR