

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS  
MODALIDAD SUFICIENCIA PROFESIONAL VÍA DESARROLLO DE TEMAS



ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN EDUCATIVA

TEMA: MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

BACHILLER:

CARMEN VANESSA CHÁVEZ VILLAFRANCA

Trabajo Monográfico para optar el Título Profesional de Licenciada en Educación Inicial

LIMA – PERÚ

2011

Dedicatoria:

A Dios por el don de la vida,

A mis padres por permitirme hacer realidad  
mis sueños y por su apoyo incondicional, y

A mis hijos por ser el motor que me impulsa  
a seguir adelante.

## ÍNDICE

Carátula	
Dedicatoria	
Índice	
Presentación	
Capítulo 1: Antecedentes Históricos.....	7
Capítulo 2: Bases Teóricas Conceptuales.....	12
2.1. Gestión.....	12
2.1.1. Características de la Gestión .....	16
2.1.2. Funciones de la Gestión.....	16
2.2. Gestión Educativa.....	17
2.2.1. Requisitos de la Gestión Educativa.....	21
2.2.2. Objetivos de la Gestión Educativa.....	23
2.2.3. Dimensiones de la Gestión Educativa.....	25
2.2.4. Enfoques de la Gestión Educativa.....	27
2.2.5. Instrumentos de la Gestión Educativa.....	28
2.2.5.1. Proyecto Educativo Institucional.....	30
2.2.5.2. Proyecto Curricular Institucional.....	34
2.5.2.1. Utilidad del Proyecto Curricular Institucional.....	37
2.5.2.2. Componentes del Proyecto Curricular Institucional.....	38
2.5.2.3. Documentos que concretizan el trabajo propuesto en el Proyecto Curricular Institucional.....	40
2.2.5.3. Plan Anual de Trabajo.....	40
2.2.5.4. Reglamento Interno.....	41
2.2.5.5. Manual de Organización y Funciones.....	43
2.2.5.6. Informe de Gestión Anual.....	44
Capítulo 3: Alcances y Críticas.....	45
3.1. Alcances.....	45
3.2. Críticas.....	46
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
FUENTES DE INFORMACIÓN	

## RESUMEN

Entendemos que la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados, los cuales permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por diversos momentos, entre ellos podemos considerar el de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de resultados deseados en una Institución Educativa.

Entonces la gestión educativa es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución educativa tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. Es importante lograr que todos "avancen hacia un mismo objetivo" para lograr lo que se quiere, y tener una mejora continua.

Se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en un plazo determinado y alcanzable; es la acción principal de la administración y es un eslabón entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

- Palabras Claves:

Mejora continua - proceso – metas – planeación – resultados.

## Presentación

Uno de los fines de la educación es lograr la eficiencia educativa, por ello el ideal de una escuela eficaz es propiciar el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo un buen desarrollo afectivo, social y cognitivo. La Gestión Educativa juega un papel fundamental en el logro de estos objetivos.

Una buena gestión es entonces la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es importante lograr que todos "avancen hacia un mismo objetivo" para lograr lo que se quiere, y tener una mejora continua.

Entendemos que la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados, los cuales permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por diversos momentos, entre ellos podemos considerar el de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de resultados deseados en una Institución Educativa.

Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo principal enriquecer y ampliar nuestros conocimientos sobre las bases teóricas conceptuales que respaldan la gestión educativa y de esta forma contribuir a los mejoramientos de las prácticas de la Gestión Educativa en el Perú, por ende en las Instituciones Educativas.

Entendido esto, en el primer capítulo detallaremos los antecedentes históricos de la Gestión Educativa, a nivel nacional e internacional.

En el segundo capítulo daremos a conocer la conceptualización de la Gestión en términos generales, sus características y funciones, así mismo expondremos los principales conceptos de la Gestión Educativa, requisitos, objetivos, dimensiones; trataremos también los enfoques e instrumentos que se llevan a cabo en la organización de una institución a fin de lograr una buena Gestión Educativa.

Finalmente en el tercer capítulo brindaremos alcances y críticas de la Gestión Educativa teniendo en cuenta la normatividad vigente sobre la misma de acuerdo al “Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo” (2005) y el Proyecto Educativo Nacional (PEN) 2007 – 2021.

# CAPÍTULO I

## I.0 Antecedentes Históricos

### 1.1 Antecedentes Históricos de la Gestión Educativa

La gestión educativa data 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 tanto una disciplina de desarrollo naciente, por ello, tiene aún bajos niveles de especificidad, y de estructuración. Debido a que es un proceso que está en búsqueda de identidad y de ser una disciplina en gestación, se constituye como una relación entre la teoría y la práctica.

En América Latina los modelos de desarrollos económicos y sociales han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores quienes eran encargados de diseñar los planes, fijar objetivos y determinar las acciones que había que realizar; la segunda, era propia de los administradores, encargados de ejecutar las acciones diseñadas por los primeros. Esta práctica acompañó a los sistemas educativos centralizados, en los cuales el modelo administrativo separó también las acciones administrativas de las pedagógicas, concentrando las primeras en los llamados directivos y las segundas en los docentes.

Actualmente ambos procesos, administración y planificación, se articulan en la gestión, superándose esta dicotomía, al interior de sistemas educativos descentralizado. Precisamente, en las décadas de los años 80 y 90, la incidencia directa de los procesos

de globalización y apertura e internacionalización de los mercados en América Latina, produce importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual genera transformaciones, tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas y en el sector educativo. Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares: directivos, docentes, alumnos, padres de familia

Hagamos un análisis de la gestión educativa, en base a los siguientes enfoques:

- a) El *enfoque jurídico* que dominó la gestión de la educación durante el periodo colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo y dogmático.
- b) El *enfoque tecnocrático* del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la revolución Industrial.
- c) El *enfoque conductista* de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- d) Al *enfoque desarrollista*, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- e) El *enfoque sociológico* de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y



soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana en general y peruana en particular se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas.

La preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, tiene antecedentes muy antiguos. Baste para ello considerar que es posible ubicar en la Antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor.

Por otra parte en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino. Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente.

Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber, quien estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización

Entre los administradores destacan Frederic Taylor quien desarrolló la idea de la gestión científica al considerar el trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores por parte de los administradores y motivados por el interés económico, y Henri Fayol quien racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección.

Taylor y Fayol son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas.

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. von Bertalanfly, con la teoría de los sistemas abiertos y Luhman con la visión autopoiética de los sistemas. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el

desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión.

Esta corriente se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos. Una de las dificultades de esta corriente, particularmente fuerte en los libros y revistas de Estados Unidos, es que si bien se refieren a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación. Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

## CAPÍTULO II

### II.0 BASES TEÓRICOS CONCEPTUALES

#### 2.1. Gestión

En términos generales entendemos la gestión como la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinada a establecer objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.

Se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en un plazo determinado y alcanzable; es la acción principal de la administración y es un eslabón entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Ramírez, C (2005) en su publicación *Fundamentos de la administración* afirma que es el conjunto de “conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contextos social orientado por la racionalidad social y técnica”. (P. 33)

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias

que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Beltrán, (2007) afirma que la gestión tiene su punto de partida dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes. (P. 4)

Campos E., Loza Ch., (2011) señala que “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (P. 45)

Brandstadter (2007), manifiesta que proviene del latín gestio-onis, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva de gerere: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Y también lo relaciona con gesto, de “gestus”, que significa actitud del cuerpo. (P. 56)

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, presenta la “gestión” como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición podemos expresar que el término “gestión” y “administración” no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión.

Botero, C (2007 agosto - diciembre) Cinco Tendencias de la Gestión Educativa. Revista Politécnica 5, expresa lo siguiente:

La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones, esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Entendemos hoy en día que existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la

labor humana se considera menos intensiva durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de “gestión” y de “administración”. Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración, o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa. (pp. 17 – 19)

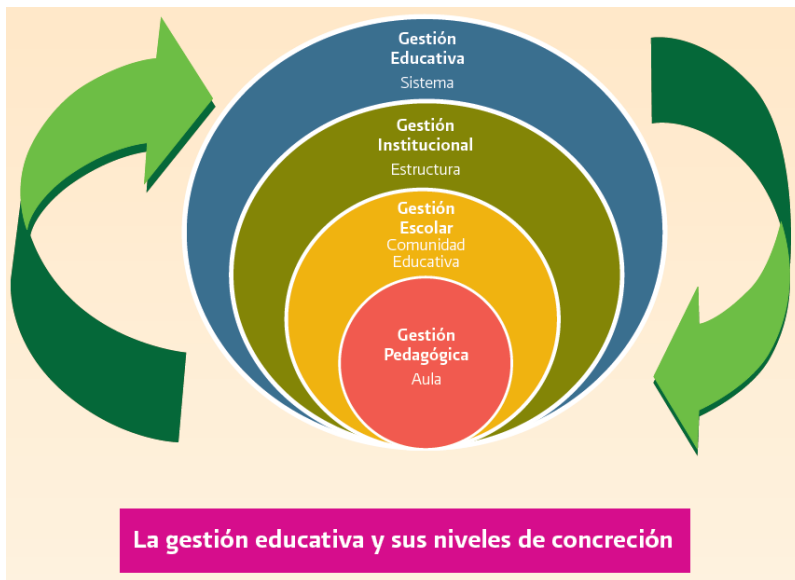
El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos.

En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a conocer, lo que demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y de actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente:



Tomado del documento de Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010)

### 2.1.1 Características de la Gestión

Entre las principales características que se tratan en gestión podemos mencionar las siguientes:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

### 2.1.2 Funciones de la Gestión

Dentro de las funciones de la gestión podemos establecer las siguientes:

- Planificar: establecer objetivos globales que unifique las acciones de todos los empleados.
- Organizar: intenta resolver la cuestión de quién debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes



que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos.

- Dotar de personal: los puestos de trabajo que se desprenden de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar las tareas asignadas a dichos puestos.
- Dirigir: una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección.
- Controlar: en el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se puedan alcanzar los objetivos fijados.

## 2.2. Gestión Educativa

La gestión educativa es un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía institucional para poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales; en sí la gestión educativa es un proceso sistemático que tiene pasos establecidos en donde se debe de empezar con una planeación y evaluación para fortalecer lo que son las instituciones.

Figuerola, J. (1998) *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación*.

menciona que este proceso tiene tres fases:

- La primera fase es la autoevaluación,” se basa en recopilar y analizar toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones, eso nos permite identificar las fortalezas y mejorar para poder colocar un plan de mejoramiento, es por eso que la autoevaluación es esencial durante la aplicación de los planes”.
- La segunda fase “es el mejoramiento, basado en las instituciones; son las metas que se establecen para poder cumplirlas y lograr mejora, estrategias claras para poder cumplir la misión del mejoramiento”.
- La tercera fase “es la ejecución y seguimiento, esta es para la toma de decisiones. Estas tres fases establecidas llevan el proceso para el mejoramiento de una gestión educativa”.

Botero (2004) sustenta que gestión educacional como disciplina es incipiente. Sus inicios se remontan a Gran Bretaña y Latinoamérica en los 70s y 80s.

Para Betancourt (2002) La gestión educativa adquiere un sentido más amplio que trasciende las fronteras del sistema educativo, al señalar como responsables del proceso educativo no solamente al Estado y a la institución escolar, sino al delegar responsabilidades a la sociedad y también al conceder alguna importancia a la educación no formal. (P. 60)

Gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, se debe tener claro que el fin de la educación es el individuo, se educa alguien para lograr un propósito, de esta manera, se planea teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación debe tener objetivos que den cuenta de una realidad tangible y tenga presente las ideas de los actores del ámbito educativo. Por otro lado, la toma de decisiones ratifica las acciones a gestionar, en esta toma de decisiones es necesario una participación colectiva y acertada, esto favorece la formulación de estrategias, las cuales determinan la mejor forma de realizar las operaciones propuestas dentro de los objetivos, al igual que es necesario contar con las condiciones externas e internas que rodean la institución.

A partir de estos lineamientos es que se gestionan los procesos dentro del ámbito educativo, se empiezan a visibilizar los resultados esperados de acuerdo con los objetivos planteados, para terminar este ciclo con la evaluación del proceso de gestión y encontrar las condiciones más acertadas para retomar de nuevo el proceso, pero esta vez con ajustes que favorezcan los resultados y desde luego el impacto que tiene tanto interno como externo. Optimizar los procesos dentro de la gestión es uno de los aspectos más relevantes, pues allí se determina como un ciclo en donde al finalizar una etapa se inicia otra con modificaciones que generen mejores condiciones dentro de todo proceso, tanto para la institución como para los sujetos. (Fuente tomada de Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12(1): 55-70)

IPEBA (2011) manifiesta que la gestión educativa es “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la

mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”. (P. 11)

La Ley General de Educación N° 28044, Artículo 13, señala que la calidad educativa es el "nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida".

Mora, D. (2007) expresa que “la gestión educativa involucra en sus procesos las personas como directivos, administrativos, docentes e inclusive a los padres de familia, donde se tienen en cuenta sus opiniones para crear no solo una formación, no solo con una visión institucional, que se encarga de manejar los recursos educativos, lo que permite pasar a una formación socioeducativo, pues esta permite que se integren procesos y acciones educativas administrativas directivas participativas con el fin único de garantizar una educación con pertinencia social, económica, política, cultural y cognitiva para todos los sujetos que participan en el hecho educativo dentro o fuera de los respectivos centros educacionales”. (P. 8)

- a) Lepeley, (2003) señala que la gestión educativa “busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones. Es importante señalar que la calidad comienza con el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona

que interviene en un proceso productivo, para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes”. (P. 44)

### 2.2.1 Requisitos de la Gestión Educativa

Son requisitos de una gestión que garantice una educación de calidad para todos:

- a) Normas adecuadas que suelen tener como su columna vertebral una ley general de educación.
- b) Una distribución y ejecución de papeles y funciones también adecuada, la primera se organiza formalmente en un organigrama, la segunda se apoya en una norma de procedimiento.
- c) El establecimiento de procedimientos rutinarios., el control de su cumplimiento, la evaluación de su pertinencia y su perfeccionamiento permanente.

Para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación se hace necesario:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación de las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.
  
- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales contruidos por los colectivos escolares, en y para sus unidades educativas, que le permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.
  
- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías, organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.
  
- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomenten la formación y desarrollo profesional de los directivos.

## 2.2.2 Objetivos de la Gestión Educativa

Respecto a los objetivos de la gestión educativa podemos determinar las siguientes:

- a) Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.
- b) Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- c) Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas.
- d) Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen”. Synthesis (2008, P. 9)

La Ley General de Educación N° 28044 en el Art. 64° menciona que los objetivos de la gestión educativa contribuyen a:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.



- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

### 2.2.3 Dimensiones de la Gestión Educativa

Frigerio, G., Poggi, M., Tramonti G. y Aguerro, I. (1992) *Las instituciones educativas Cara y Ceca* plantean que la Gestión Educativa se divide en 4 dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

- Dimensión Institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

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

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

- Dimensión Administrativa

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

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

- Dimensión Comunitaria

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

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

#### 2.2.4 Enfoques de la Gestión Educativa

Alvarado (1998) destaca tres enfoques de la gestión educativa que son: el burocrático, el sistémico y el gerencial.

**a) Enfoque burocrático.** Forma de organización social basada en la racionalidad para garantizar eficiencia en el logro de los objetivos de una organización.

Este enfoque está basado en algunos fundamentos teóricos como:

- La burocracia se fortalece mediante normas.
- Segmentación metódica que fija con anticipación las tareas.
- Se establecen cargos según el principio de jerarquía.
- Pondera la especialización de sus principales directivos.
- Se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándares, y es posible prever el funcionamiento de la organización.

**b) Enfoque sistémico.** Interrelación de los diversos elementos del sistema educativo para el logro de los objetivos de la educación. Identifica a los componentes de la educación que interactúan entre sí, en busca de propósitos específicos y comunes. Se caracteriza por:

- El todo, es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos. Implica que el todo es primario y las partes secundarias.
- El sistema está bien determinado cuando sus elementos están muy bien constituidos en su medio.
- Depende de la combinación de los tipos de relaciones.
- Está bien integrado cuando sus componentes mantienen relación de coordinación muy desarrollada.

c) **Enfoque Gerencial.** Relacionado con el planeamiento educativo, la organización de actividades utilizando eficazmente los recursos para el logro de objetivos. Sus características son:

- Racionalidad, sigue una secuencia lógica y es producto del razonamiento del planificador
- Previsión, planeamiento de actividades en base a la historia.
- Universalidad, integra todas las áreas de la institución.
- Flexible, adaptabilidad a las variaciones.
- Continuidad, proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante. (p. 56)

### 2.2.5 Instrumentos de la Gestión Educativa

En los últimos tiempos nuestro sistema educativo en las Instituciones de Educación Básica Regular ha ido empobreciendo en calidad educativa por una gestión institucional autoritaria, informal y rutinaria, precisamente este modo de gestión encauza grandes dificultades para una buena sistematización de los instrumentos de gestión institucional que sirve de guía para situar

adecuadamente el proceso de la gestión pedagógica y mejorar la calidad educativa, razón de ser de las instituciones educativas.

La Ley General de Educación N° 28044 en el artículo 66 y su reglamento, DS. 009 - 2005 – ED. en el art. 32 determina el mecanismo para una buena gestión institucional, orientada en una gestión autónoma, participativa y transformadora a través de los instrumentos de gestión institucional.

Los instrumentos de gestión institucional son entendidos como herramientas del subsistema educativo, que articulan lo establecido en las políticas educativas a nivel nacional, regional y local, agregando al contexto general, sus particularidades, es decir estableciendo los requerimientos a partir de un diagnóstico desarrollado internamente en las aulas por los mismos protagonistas del proceso pedagógico y externamente prestar atención a las demandas de la comunidad, dichos elementos se usarán para el planteamiento de los objetivos y metas claras para logros eficientes en la calidad educativa.

La gestión institucional como proceso busca ayudar a la conducción de los proyectos y del conjunto de acciones estrechamente relacionadas, si bien es cierto que están vinculados con la administración, pero también promueve y posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica enlazadas a la forma del buen gobierno y la direccionalidad que tiene que ver con el nivel de conocimientos, los fundamentos éticos, la eficacia y las estrategias metodológicas del conjunto de docentes y directivos. Todos estos aspectos englobados a tener en cuenta van a contribuir con una transformación escolar.

Lipovetsky (1994) manifiesta lo siguiente: “En las organizaciones de las excelencias los ideales compartidos remplazan el principio a la coerción burocrática, la ética en la gestión significa tanto el renacimiento del ideal normativo de los valores como una atención incrementada llevada a los factores psicológicos y relacionales en la motivación del trabajo. No constriñen más en el trabajo con la norma ideal o la disciplina, sino hacer de él una esfera potencialmente rica en realización íntima y capaz, con ello, de conjurar los movimientos de no pertenencia individualista”. (P. 49)

En general la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económicos de planificación, de programación, de orientación, de regulación y orientación en cumplimiento de la misión institucional.

Como principales instrumentos de gestión institucional que consideramos de mucha importancia y que hacen efectiva la calidad educativa si se procesan ejecutan, monitorean de forma acertada son:

#### 2.2.5.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter

perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir. Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

❖ Características del PEI

a. Accesible:

- ✓ El PEI, debe ser un documento de manejo fácil. Debe estar al alcance y disposición de todos para su consulta.

Puede acompañarse de ayudas visuales: afiches, pancartas, carteles y otros materiales, adecuándolos al nivel de los usuarios de la información: maestros/as, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad.

La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer la oferta educativa de la institución a la comunidad.

b. General y Generador:

- ✓ En el PEI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben elaborarse documentos de

carácter programático, como por ejemplo, el Plan Anual y los Proyectos de Aula.

c. Integral y Coherente:

- ✓ Todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser considerados como referentes de acción en el PEI. Se debe reflejar la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.
- ✓ El PEI debe otorgar coherencia en la práctica entre los distintos proyectos para que respondan a una misma proyección y se articulen entre sí en forma congruente; entre la institución y el entorno: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales.

d. Participativo y consensuado:

- ✓ El PEI debe ser definido tomando en consideración a todos los actores, quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad.

e. Reflexivo, Abierto y Progresivo:

- ✓ Es necesario dejar el PEI suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, como referencia de la praxis institucional, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz



de lo realizado, de los problemas solucionados, y las variaciones del contexto y entorno.

❖ Componentes del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Son mecanismos que establecen su formalidad y su autenticidad, como:

- ✓ Identidad de la Institución Educativa, como su mismo nombre lo indica tiene que ver con los rasgos de sus integrantes, las aspiraciones.
- ✓ El diagnóstico se caracteriza por la autonomía institucional, es decir responde a los requerimientos, por lo que la reflexión, sobre la definición de las líneas de acción debes ser compartidas con bastante comunicación colectiva y el compromiso individual de sus miembros para el logro de los objetivos y mejorar así la calidad educativa, el diagnostico está relacionado a la investigación sobre los problemas, las dificultades y las potencialidades de la comunidad educativa para darles soluciones y fortalecer aún más las potencialidades.
- ✓ La propuesta pedagógica que es un modelo de intervención teniendo como ejes los problemas más relevantes para darles soluciones duraderas.
- ✓ La propuesta de gestión que viene a ser la planificación de vital importancia teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la institución educativa, la organización para la buena marcha de la institución buscando un modelo de organización apropiado, para lo cual se requiere del trabajo en equipo, liderazgo efectivo, determinar responsabilidades y la calendarización para un trabajo eficiente, la conducción y el monitoreo, el informe, recomendaciones, producto de

todo lo mencionado anteriormente, el cual depende de la actitud positiva de la autoridad y de los actores.

#### 2.2.5.2 El Proyecto Curricular Institucional (PCI)

Es el producto del proceso de diversificación, forma parte de la propuesta pedagógica del PEI y es de alguna manera la materialización del enfoque curricular, por eso su relación estrecha con el diseño curricular.

Este trabajo se expresa en un documento rector que los maestros conocen como el Diseño Curricular Nacional que siempre ha sido proporcionado por el Ministerio de Educación y que hoy tenemos la tarea de elaborarlo en nuestro ámbito (región, UGEL, institución educativa), plasmando en competencias, capacidades y actitudes las necesidades de aprendizaje en base a las demandas particulares de nuestra localidad que no estuvieran contempladas en ella.

El PCI, entonces, se convierte en el instrumento de que disponen los profesores para concretar el conjunto de decisiones, en relación con los diferentes elementos del currículo. Y así permitir a los maestros insertar su responsabilidad y su actuación didáctica dentro de un conjunto más amplio, posibilitando que la tarea personal en un aula o grupo se articule coherentemente en un marco más general, de cuya definición ha sido protagonista.

El Proyecto Curricular Institucional busca atender a la población de una institución educativa y pone énfasis en los siguientes aspectos:

- Dar una respuesta pertinente a los requerimientos de la población estudiantil que atiende.
- Presentar una cultura de trabajo integrado en su personal.

- Atender oportunidades de cambio que demandan los tiempos actuales.
- Concebir en forma articulada el proceso de gestión pedagógica e institucional.

El PCI debe contribuir a nuevos planteamientos que permitan llevar a cabo una gestión a nivel de institución educativa, para lo cual se sugiere la organización de una institución alrededor de un proyecto educativo propio, con la correspondiente programación curricular de aula, con tareas muy precisas para su ejecución en un tiempo determinado.

El Proyecto que se asume como una forma organizada de trabajo pertinente a la institución educativa y al contexto, el que se determina en conjunto por parte de todos los actores involucrados en el sistema.

El PCI nace con la participación conjunta de los involucrados y la atención a las demandas sociales, constituyéndose en una acción específica que generalmente es original y nueva, la que se estructura metodológicamente y progresivamente con la intención de hacerla realidad en el futuro en forma controlada y eficiente. Se convierte en una ventaja de poder tomar medidas oportunas y corregir los errores para asegurar el cumplimiento de la programación correspondiente.

Como indicadores en los que se reflejan las estrategias de accionar de una institución educativa mediante el PCI, tenemos las siguientes:

- Capacidad de la institución para interpretar su misión, ubicándola en el tiempo y espacio correspondientes.
- Capacidad de establecer criterios de calidad.
- Lograr identidad para elaborar y gestionar.

El PCI busca consolidar la identidad nacional, regional y local, facilitando la plena participación de la comunidad en la gestión educativa, la autonomía institucional indispensable para el logro de las metas establecidas y se pueden lograr las siguientes ventajas:

- El engrandecimiento mutuo del conocimiento de los participantes mediante los aportes en conjunto.

- La reducción de conflictos, lograda a través del desarrollo de la aceptación y estima entre los miembros del grupo.

- El crecimiento solidario y responsable de los miembros de la comunidad educativa.

- La mejora de la calidad de la labor efectuada.

- El desarrollo de una actitud de superación, autocrítica y autoanálisis.

- La orientación y objetivos comunes.

El impacto a nivel de los docentes se refleja de las siguientes maneras:

- Constituye un factor de unidad integrado a los miembros de un equipo alrededor de una misión que proporciona sentido a su trabajo.

- Incita a la optimización dando una visión de alcance de los objetivos y hace participes a todos de una idea de progreso.

- Moviliza dando importancia a la acción en un proceso.

- Potencia las capacidades de las personas haciéndolas actuar más por afinidades y por su participación que por las órdenes y obligaciones.

- Refuerza el poder de decisión de la jerarquía mucho más centrado en aspectos importantes y más controlados por arbitrajes de expertos.

- Contribuye a organizar el grupo (se organiza, se prepara, se definen y distribuyen tareas, se prevén las etapas de una actuación, se adapta, se toman decisiones, se negocia, etc.), para realizar acciones de manera más participativa.

#### 2.5.2.1 Utilidad del PCI

El PCI como documento técnico pedagógico y social tiene las siguientes utilidades:

- Explicita las intenciones y la práctica educativa, manifestando el enfoque educativo de la institución educativa.
- Proporciona al profesorado, alumnos, padres de familia y administrativos la orientación global de los procesos de aprendizaje y enseñanza que se promoverán en la IE.
- Ayuda a tomar decisiones sobre la gestión y coordinación pedagógica

porque:

- \*Fija la línea pedagógica establecida por la IE.
- \*Determina el sistema de planificación y organización en las aulas.
- \*Es un proyecto de motivación y cohesión por el proyecto educativo.
- \*Facilita el establecimiento de un sistema de evaluación compartida.
- \*Garantiza una continuidad en la línea pedagógica y educativa.
- \*Facilita la participación del profesorado porque:
- \*Posibilita la coordinación del trabajo en equipo del ciclo, área o sesión de aprendizaje.

- \*Permite la interdisciplinariedad y el diseño de proyectos globales.
- \*Cohesiona y orienta al equipo para revisar y mejorar su acción.
- \*Proporciona al alumnado una orientación y motivación, al poder conocer el programa global de su proceso educativo.
- \*Proporciona información a los padres de familia y alumnado sobre cuál es su rol en el mejoramiento de la institución educativa.
- \*Posibilita un sistema de control y supervisión institucional a fin de comprobar los procesos y resultados del aprendizaje, puesto que nos proporciona los indicadores básicos de logro de la calidad de los aprendizajes en la institución educativa.

#### 2.5.2.2 Componentes del PCI

Los componentes del PCI han de responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hay que enseñar?
- ¿Cuándo hay que enseñar?
- ¿Para qué enseñar?
- ¿Cómo enseñar?

Cada una de estas preguntas deben ser respondidas a través de la definición o establecimiento de los perfiles, los temas transversales, los ejes curriculares y otros elementos que se encuentran en el DCN, con los cuales debemos prevalecer y enriquecer en función de las necesidades de aprendizaje de los alumnos.

A continuación se detalla cada una de ellos:

- ✓ Los perfiles: Traduce las intenciones de la IE con respecto de qué tipo de sujetos de la educación se desea formar y atender.
- ✓ Los temas transversales: son aquellos que se desarrollan transversalmente, y constituyen una respuesta a los problemas detectados en los diversos aspectos de la persona como: el área cognitiva, afectiva, motriz y social, promoviendo el desarrollo personal, comunitario, en el ámbito local, regional y nacional.
- ✓ Las competencias y capacidades: el DCN propone un conjunto de competencias, propósitos de grado, capacidades y actitudes que deben ser jerarquizadas en cada nivel educativo de la educación básica regular (inicial, primaria y secundaria) en función al desarrollo cognitivo y socio cultural de los estudiantes, priorizados en el diagnóstico del PEI y viabilizados a través de objetivos estratégicos de la gestión pedagógica.
- ✓ Los contenidos: los contenidos propuestos en el DCN se enriquecen, secuencian y se adecuan a las capacidades que se desarrollarán durante el proceso de aprendizaje, según las necesidades de aprendizaje identificadas.
- ✓ Los lineamientos: es el conjunto de orientaciones que guían el proceso de enseñanza aprendizaje, y unifican los esfuerzos de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos en el PCI.

### 2.5.2.3 Documentos que concretizan el trabajo pedagógico propuesto en el PCI

El PCI, si bien es cierto que se constituye en un instrumento de propuesta pedagógica, a la vez está compuesta por un conjunto de documentos como:

- ✓ La programación de aula.
- ✓ Las unidades didácticas: unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje, los módulos de aprendizaje, talleres de aprendizaje.
- ✓ Los diseños de aprendizaje.

### 2.2.5.3 El Plan Anual de Trabajo (PAT)

Es un instrumento de gestión operativa que concreta cada año los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional (PEI), las actividades del Plan operativo anual de la APAFA deberá articularse con el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el PEI de la Institución Educativa.

El Plan anual como documento de gestión debe especificar a partir del diagnóstico situacional los problemas identificados y su priorización, los objetivos y las estrategias orientadas a su cumplimiento para lo cual se debe correlacionar con las prioridades institucionales, los que se instrumentarán con el conjunto de actividades operativas, empleadas, de gestión, asistenciales y/o de inversión.

El Plan Anual de trabajo consta del siguiente esquema anual:

- a) Resolución Directoral
- b) Presentación
- c) Datos Generales
- d) Datos Referenciales de la I.E - Misión - Visión



- e) Diagnóstico: Identificación de la problemática FODA de cada dimensión
- f) Objetivos Anuales (En coherencia con los objetivos del PEI)
- g) Metas - De atención - De ocupación - De inversión ...
- h) Programación de actividades - Institucionales - Pedagógicas - Administrativas
- i) Proyectos de Innovación
- j) Recursos y presupuesto: inversión (requerimientos financieros)
- k) Proceso de Evaluación y monitoreo ( Determinación de indicadores)

#### 2.2.5.4 Reglamento Interno (RI)

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución.

Es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo.

El Reglamento Interno (RI) responde a propósitos institucionales y asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

Dentro de sus características podemos establecer las siguientes:

- ✓ Regula y norma las actividades administrativas institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

- ✓ Articula coherentemente las disposiciones generales del macrosistema y las necesidades internas de la institución educativa.
- ✓ Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

Dentro de los criterios para su elaboración tenemos:

- ✓ Coherencia con la política educativa de la Institución Educativa.
- ✓ Coherencia con los componentes internos del Institución Educativa emanadas de las instancias superiores.
- ✓ Coherencia con los documentos normativos del sector educativo.
- ✓ Precisa líneas de dependencia debido a que delimita responsabilidades.
- ✓ Precisa líneas de coordinación debido a que delimita responsabilidades.
- ✓ Establece líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles.
- ✓ Precisa la delegación de funciones en todos los órganos internos.
- ✓ Asegura la participación.
- ✓ Prevé el rompimiento de relaciones.
- ✓ Estímulo en el cumplimiento.

La planificación es fundamentalmente un instrumento de transformación y debemos tener en cuenta:

- ¿Qué queremos hacer? Formulación de los objetivos y metas.
- ¿Cómo lo vamos a hacer? Elección de medios y acciones.
- ¿Quién lo hará? Identificar el equipo responsable.

- ¿Con qué lo haremos? Recursos humanos, materiales financieras.
- ¿Dónde lo vamos a hacer? Delimitación del lugar.
- ¿Cuándo lo vamos a hacer? Plazos de implementación.
- ¿Para quién lo vamos a hacer? Definición de beneficiarios.

#### 2.2.5.5 Manual de Organización y Funciones

Es el documento en el que se describe la organización de la Institución Educativa; las funciones de cada uno de los órganos y/o unidades organizativas; los cargos que comprenden; y, las relaciones que se establecen entre ellos.

La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que, cada miembro de la comunidad educativa, pueda ubicar sus propias funciones, la de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan. Para elaborar el manual de funciones debemos tener en cuenta lo siguiente:

- \* Analizar y evaluar la pertinencia de la estructura organizativa vigente en relación a los cargos, las funciones, las relaciones y los canales de comunicación entre los diferentes órganos, los niveles de autoridad y dependencia.

- \* Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones pertinentes al contexto.

- \* Una manera de obtener estos datos es que cada miembro de la comunidad educativa identifique y analice lo que compete a su quehacer en su institución. Pueden ayudarse con el siguiente cuadro para identificar los cargos y

funciones que se están dando en la práctica diaria en la institución y, en un segundo momento, para plantear las modificaciones pertinentes.

#### 2.2.5.6 Informe de Gestión Anual (IGA)

Es el resultado del proceso de autoevaluación de la gestión en la Institución educativa con participación de los actores educativos en base a lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional y los indicadores de desempeño establecidos colectivamente. El director evalúa y registra logros y avances en los procesos pedagógicos y en el uso de recursos. Este informe se elabora una vez al año, al finalizar el periodo fiscal.

## CAPÍTULO III

### III. 0 Alcances y Críticas

#### 3.1. Alcances

Una buena gestión educativa implica un alto grado de organización y liderazgo, por ello busca dar respuesta a las necesidades existentes y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas, entendiendo que el capital más importante lo constituyen los principales actores educativos que unifican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica diaria, las expresiones el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan dentro de una Institución Educativa.

Para Espínola y Silva (2009) la calidad de la educación es “Gestionar los recursos en función de las necesidades y características propias de los centros, lo cual afecta positivamente las prácticas de gestión educativa, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa, generando identidad, compromiso y responsabilidad con los procesos de aprendizajes y con las metas de logros de los estudiantes”.

La gestión educativa se idea como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y

nacionales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto.

### 3.2. Críticas

- Analizando los conceptos sobre gestión podemos manifestar que existen posiciones contrarias, las que la enfocan a la acción diaria que realiza el docente, donde la gestión es focalizada a la realización de diligencias o trámites para lograr los objetivos esperados.  
Mientras tanto otros conceptos se enfocan más a la autonomía que se le otorga al docente para poder mejorar sus prácticas a través de la implementación de nuevas formas de enseñar, para lograr una mejora en el proceso de enseñanza- aprendizaje. Siendo necesario aclarar que el concepto de gestión debe ser entendida por todos los que se encuentran involucrados e inmersos dentro de las organizaciones institucionales, con el fin de lograr una buena gestión.
  
- En la gestión de las escuelas, se tiende al repetir el mismo esquema obsoleto, que en general permite ir marcando un paso rutinario; por ello en el ámbito de la educación, rara vez se cuestionan los programas, el currículo, la naturaleza del aprendizaje. En este sentido, es necesario que los directivos sean capaces de motivar al grupo, transformar su actitud y despertar su conciencia. El líder o líderes introduce el cuestionamiento dentro esas formas, sólo así se puede permitir el cambio.

## CONCLUSIONES

PRIMERA: Para desarrollar una gestión de éxito en las Instituciones Educativas de todo el Perú se hace necesario realizar un análisis real y profundo de la problemática existente en cada una, donde deben intervenir todos los agentes inmersos en la institución quienes son conocedores de las necesidades con el fin único de atacar la problemática desde su origen.

SEGUNDA: Podemos afirmar que la práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral del éxito de una Institución Educativa, a ello se suma el liderazgo del Director y el apoyo de toda la comunidad educativa incluyendo padres de familia, alumnado y comunidad.

TERCERA: Es fundamental para una educación de calidad, que los miembros de las Instituciones Educativas sobre todo de los que ejercen el liderazgo conozcan los fundamentos teóricos de la Gestión, con la finalidad de que sirvan de sustento para establecer las estructuras curriculares, la planificación, organización y ejecución de propuestas pedagógicas acordes a cada ámbito institucional, tomando en cuenta sus perspectivas de desarrollo, local y regional a nivel de los estándares de aprendizaje.

## RECOMENDACIONES

PRIMERA: La Gestión es un elemento primordial para el mejoramiento del desempeño docente, siendo este el motivo por el cual se hace necesario que los directivos encargados de los Centros Educativos, sean personas debidamente capacitadas y que conozcan a fondo la problemática de su institución, lo cual les ayudará a proponer las alternativas de solución y mejoras para beneficio de los educandos.

SEGUNDA: Ampliar las investigaciones que se tiene sobre Gestión Educativa con el fin de mejorar los procesos, contribuir a la mejora y el cumplimiento de los objetivos en la Instituciones Educativas a nivel nacional, y tomando en cuenta la normatividad vigente y el Proyecto Educativo Nacional 2007 al 2021.

TERCERA: Partiendo de que cada Institución tiene una realidad diferente, lo cual hace su práctica mucho más compleja, es tarea de los directivos, especialistas en el tema estimular los procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección, favorecer la problematización y contraste con elementos teóricos y así propiciar la construcción de alternativas innovadoras para el mejoramiento de la calidad de la educación.



## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Oyarce, Otoniel (1998). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima, Fondo de Desarrollo Editorial, Primera edición.
- Botero, C (2007 agosto - diciembre) *Cinco Tendencias de la Gestión Educativa*. Revista Politécnica 5, 21- 31
- Campos E., Loza CH. (2011) *Incidencia de la Gestión Administrativa*. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología Ecuador de la Biblioteca Municipal. P. 45
- Casassus Juan (2000) Poder, lenguaje y calidad de la educación” En Boletín del Proyecto Principal, N° 50. Unesco, Santiago de Chile. p. 44
- DS 009 - 2005 – ED – Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo. P. 15 -21
- Figueroa, J. (1998) *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación*. Consultado el 22 de mayo del 2013. Dirección electrónica: <http://nuevaalianza.wordpress.com>
- Mora, D. (2007) *Educación Técnica, Tecnológica, Productiva y Profesional en América Latina y el Caribe*. En: Mora, D. y De Alarcón, S. Investigar y Transformar. Reflexiones sociocríticas para pensar la educación. La Paz: Instituto Internacional de Integración, pp. 8, 9.
- Ramírez, C. (2005) *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos Universitarios. P. 33
- Rico, A.D. (2016) *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Sophia 12(1): 55-70)

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS  
MODALIDAD SUFICIENCIA PROFESIONAL VÍA DESARROLLO DE TEMAS



PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN EN JARDINES

TEMA: UNIDADES DIDÁCTICAS EMPLEADAS EN LA PROGRAMACIÓN EN JARDINES

BACHILLER:

CARMEN VANESSA CHÁVEZ VILLAFRANCA

Trabajo Monográfico para optar el Título Profesional de Licenciada en Educación Inicial

LIMA – PERÚ

2011

Dedicatoria:

A Dios por el don de la vida,

A mis padres por permitirme hacer realidad  
mis sueños, por su apoyo incondicional, y

A mis hijos por ser el motor que me impulsa  
a seguir adelante.

## ÍNDICE

Carátula

Dedicatoria

Índice

Presentación

Capítulo 1: Antecedentes Históricos de las Unidades Didácticas.....	7
Capítulo 2: Bases Teóricas Conceptuales.....	9
2.1. Conceptualización de la Unidad Didáctica.....	9
2.2. Características de las Unidades Didácticas.....	11
2.3. Organización de las Unidades Didácticas.....	12
2.4. Elementos de las Unidades Didácticas.....	14
2.5. Programación de las Unidades Didácticas.....	16
2.6. Insumos de las Unidades Didácticas.....	18
2.7. Tipos de las Unidades Didácticas.....	19
2.8. Esquema de una Unidad Didáctica.....	20
Capítulo 3: Alcances, Críticas.....	26
3.1. Alcances.....	27
3.2. Críticas.....	28

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

FUENTES DE INFORMACIÓN

## RESUMEN

Entendemos la Unidad didáctica como un proyecto didáctico específico, desarrollado por un profesor concreto y para un concreto número de alumnos, en una situación concreta y para una disciplina.

Una de las tareas principales del ejercicio docente es poder desarrollar el currículo en las aulas, planificar que es lo que va a enseñar, cómo hacerlo, poner en práctica dicha planificación y posteriormente evaluarla. Entonces cada docente tiene que decidir cotidianamente el qué, cómo, y para qué enseñar, organizando los temas, intereses de acuerdo a las necesidades de su aula. Esta tarea la de diseñar, desarrollar y evaluar las unidades didácticas, es una tarea cotidiana por lo que debe ser objeto ineludible, de mejora profesional. El modelo de elaboración de unidades didácticas, no solo tiene como objetivo que los docentes conozcan los mecanismos y procedimientos de planificación, desarrollo y evaluación; busca ante todo facilitar la toma de conciencia de una práctica profesional apoyada en la colaboración entre colegas y la reflexión crítica sobre cualquier decisión y acción docente.

- Palabras Claves:

Currículo - planificación - evaluación – reflexión – docente.



## PRESENTACIÓN

En la educación siempre se han requerido estrategias metodológicas orientadas al mejoramiento continuo del proceso educativo. Este mejoramiento viene determinado por los logros que alcanzan los estudiantes del II ciclo de la Educación Básica Regular con respecto a conocimientos, habilidades y actitudes que es posible adquirir si el aprendizaje es significativo, y si se han utilizado las estrategias metodológicas apropiadas que le permitan al estudiante alcanzarlo.

En la actualidad podemos entender que la enseñanza es un proceso singular, histórico, evolutivo, que se caracteriza por las acciones de los agentes que intervienen en ella. Una de las tareas principales del ejercicio docente es poder desarrollar el currículum en las aulas, planificar que es lo que va a enseñar, cómo hacerlo, poner en práctica dicha planificación y posteriormente evaluarla. Entonces cada docente tiene que decidir cotidianamente el qué, cómo, y para qué enseñar, organizando los temas, intereses de acuerdo a las necesidades de su aula.

Esta tarea la de diseñar, desarrollar y evaluar las unidades didácticas, es una tarea cotidiana por lo que debe ser objeto ineludible, de mejora profesional.

El modelo de elaboración de unidades didácticas, no solo tiene como objetivo que los docentes conozcan los mecanismos y procedimientos de planificación, desarrollo y evaluación; busca ante todo facilitar la toma de conciencia de una práctica profesional apoyada en la colaboración entre colegas y la reflexión crítica sobre cualquier decisión y acción docente.

Es por ello que en el presente trabajo detallaremos los antecedentes históricos de la propuesta de Unidades Didácticas poniendo énfasis en el II ciclo de la Educación Básica Regular.

En el segundo capítulo explicaremos las bases teóricas conceptuales que sustentan el desarrollo de las Unidades Didácticas en el currículo nacional, tomando en cuenta la conceptualización de diversos autores y el Diseño Curricular Nacional 2009, además se propone un modelo de programación propio del II ciclo de Educación Básica Regular.

Finalmente brindaremos los alcances y críticas en torno al trabajo de las Unidades Didácticas, finalizando con conclusiones y recomendaciones que servirán para continuar con las investigaciones en torno al tema presentado.



# CAPÍTULO I

## I.0 Antecedentes Históricos

### 1.1 Antecedentes Históricos de las Unidades Didácticas

La concepción de Unidad Didáctica ha experimentado una evolución hasta llegar a nuestros días, a continuación se detalla el proceso:

El primer planteamiento del concepto de unidad didáctica fue elaborado por Herbart (1822), quien decía que es una consecuencia de la necesidad de ordenar las materias conforme al desarrollo del pensamiento. Para Herbart un aspecto importante son los intereses, ya que se deben cultivar éstos en lugar de tener solo en cuenta la adquisición de unos conocimientos específicos que se olvidan con cierta facilidad.

Posteriormente fue Dewey (1931) quien destacó el valor instrumental del conocimiento como forma de resolver problemas de la vida cotidiana del alumnado. Su pensamiento tuvo repercusión en autores como:

Kilpatrick (1981), el cual amplió un sistema de proyectos.

Morrison (1926) quien extendió sus unidades de trabajo

Decroly (1929) efectuó los centros de interés

Bruner (1974) quién creó la educación funcional.

Todos ellos presentan estilos típicos, pero tienen en común su preocupación por abordar las tareas de enseñanza-aprendizaje en forma de unidades integradoras del saber.

Monero (1978) estudió las diferentes concepciones de unidad didáctica estableciendo las siguientes características:

- \* Compromiso con la enseñanza activa.
- \* Atención a las necesidades e intereses del alumnado.
- \* Trabajo del profesorado al servicio de la educación integral del alumnado.
- \* Búsqueda de contenidos significativos para el alumnado.
- \* Articulación del trabajo en torno a ejes de contenido que confieren unidad,

redundan la dispersión, facilitan la transferencia en los aprendizajes y la funcionalidad de lo aprendido.

Por lo que se puede afirmar que la Unidad Didáctica es una forma de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje alrededor de un elemento de contenido que se convierte en eje integrador del proceso, aportándole consistencia y significatividad.

Esta forma de organizar los conocimientos y experiencias debe considerar la diversidad de elementos que contextualizan el proceso para regular la práctica de los contenidos, seleccionar los objetivos básicos que pretende conseguir, las pautas metodológicas con las que trabajará, las experiencias de enseñanza-aprendizaje, y los mecanismos de control del proceso de enseñanza-aprendizaje necesarios para perfeccionar dicho proceso.

## CAPÍTULO II

### II.0 Bases Teóricas Conceptuales

#### 2.1. Conceptualización de Unidad Didáctica

La unidad didáctica o unidad de programación será la intervención de todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza - aprendizaje con una coherencia metodológica interna y por un período de tiempo determinado. Antúnez y otros (1992, 104).

La unidad didáctica es la interrelación de todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje con una coherencia interna metodológica y por un periodo de tiempo determinado. (Ibañez, 1992, 13)

“Proyecto didáctico específico, desarrollado por un profesor concreto y para un concreto número de alumnos, en una situación concreta y para una disciplina”.

Contreras (1998, p.84)

Una unidad didáctica da respuesta a todas las cuestiones curriculares: qué enseñar (objetivos y contenidos), cuándo enseñar (secuencia ordenada de actividades y contenidos), cómo enseñar (actividades, organización del espacio y del tiempo, materiales y recursos didácticos) y a la evaluación (criterios e instrumentos para la evaluación), todo ello en un tiempo claramente delimitados (MEC, 1992, 87 o 91 –en Cajas Rojas de Infantil o Primaria respectivamente-).

«La unidad didáctica es una forma de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje alrededor de un elemento de contenido que se convierte en eje integrador del proceso, aportándole consistencia y significatividad. Esta forma de organizar conocimientos y experiencias debe considerar la diversidad de elementos que contextualizan el proceso (nivel de desarrollo del alumno, medio sociocultural y familiar, Proyecto Curricular, recursos disponibles) para regular la práctica de los contenidos, seleccionar los objetivos básicos que pretende conseguir, las pautas metodológicas con las que trabajará, las experiencias de enseñanza-aprendizaje necesarios para perfeccionar dicho proceso» (Escamilla, 1993, 39).

Una unidad didáctica es la unidad básica de programación, de duración variable, que organiza un conjunto de actividades de enseñanza y aprendizaje, y, que responde, en su máximo nivel de concreción, a todos los elementos del currículo: qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Es por esta razón que la unidad didáctica supone una unidad de trabajo articulado y completa en la que se deben precisar los objetivos y contenidos, las actividades de enseñanza y aprendizaje y evaluación, los recursos materiales y la organización del espacio y el tiempo, así como todas aquellas decisiones encaminadas a ofrecer una adecuada atención a la diversidad del alumnado.

Podemos entenderla también como un proyecto de trabajo, un taller, la programación de las rutinas, el seguimiento del tiempo atmosférico, la programación de la lectura recreativa, una salida, etc. siempre que supongan una planificación por parte del docente de un proceso de enseñanza y aprendizaje.

Según el Diseño Curricular Nacional, DCN (2009) expresa lo siguiente:

“La unidad de aprendizaje es una secuencia de actividades que se organizan en torno a un tema eje que responde a los intereses, necesidades y saberes de los niños y las niñas, para promover y facilitar el logro de las capacidades y actitudes previstas. Es integradora y globalizadora. El producto visible de una unidad de aprendizaje, es un conjunto de apuntes organizados sobre el tema, fichas, esquemas, dibujos, maquetas, informes de entrevistas y otros. Pero el logro más importante es el desarrollo de las capacidades previstas, aquellas que impulsaron precisamente la decisión de realizar una unidad de aprendizaje. Según las necesidades, al interior de las Unidades de Aprendizaje pueden incorporarse Proyectos y Módulos de Aprendizaje que contribuyan al logro de aprendizaje de la Unidad” (P. 157)

## 2.2. Características de las Unidades Didácticas

- Secuencia actividades pertinentes.
- Se organiza en torno a un tema eje.
- Responde a un problema social o a los intereses o necesidades de los estudiantes.
- Es integradora y globalizadora.
- Propicia alto nivel de compromiso y participación de los estudiantes.
- Permite actividades muy variadas.
- Permite contextualizar contenidos.
- Tiene una duración mayor que proyectos y módulos.

### 2.3 Organización de las Unidades Didácticas

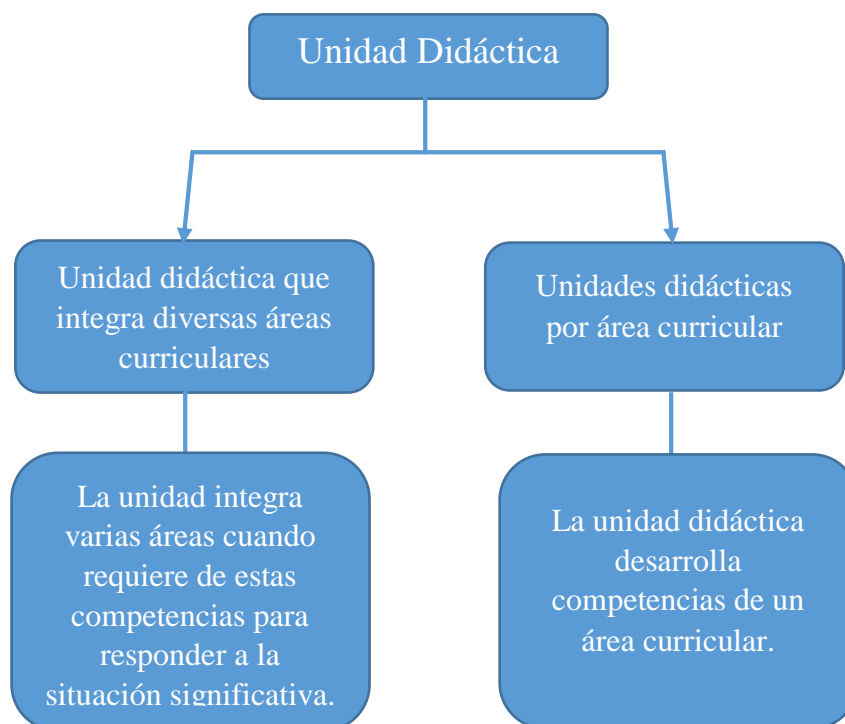
- Identificar problemas, intereses o interrogantes relacionados con diversas temáticas. Esta información puede provenir del calendario comunal, fechas cívicas, diagnóstico escolar, vivencias personales, familiares y locales, etc., y deben ser abordados a través de las competencias de las diferentes áreas curriculares. Con esta información elaborarán las unidades didácticas en las que se plantean situaciones significativas retadoras.
- Seleccionar y organizar las competencias y capacidades de acuerdo a las necesidades y al tiempo que estas requieran para desarrollarse. En cada unidad se pueden elegir uno o más competencias de las áreas curriculares. Esta selección será modificada de acuerdo a la evaluación diagnóstica que se realice al comenzar el año escolar. Como producto se obtendrá la selección de competencias y capacidades que se desarrollarán en el año lectivo.
- Las unidades didácticas que se plantearán en la planificación curricular anual deben estar organizadas en función de las situaciones significativas que se plantean. Sus títulos deben ser comunicables, motivadores para los estudiantes y tienen que sintetizar el producto de la unidad.
- Indicar la duración de la unidad didáctica en semanas.
- Precisar los productos que se van a obtener en la unidad. Elegir los productos más importantes del grado. Estos productos pueden ser el resultado de una unidad didáctica o de varias unidades, pueden ser tangibles o no tangibles. Seleccionar

los materiales educativos pertinentes para el desarrollo de las competencias y capacidades seleccionadas. Estos pueden ser materiales concretos y materiales impresos (cuadernos de trabajo y libros de las áreas curriculares).

De lo expuesto debemos tener claro que la planificación de las unidades didácticas, forma parte de la planificación de aula o de corto plazo. En esta planificación debemos tener en cuenta que se deben desarrollar las competencias y capacidades previstas en la planificación anual. Entonces, debemos tener claro que los estudiantes aprenderán en todas las actividades que se realicen en la jornada diaria: actividades permanentes, hora de lectura, talleres u otros que organice la institución educativa en función de su Proyecto Educativo Institucional. Una de estas actividades la constituyen las unidades didácticas.

- ¿Cómo son las unidades didácticas?

El siguiente esquema detalla cómo son las unidades didácticas:



#### 2.4 Elementos de la Unidades Didácticas

Los elementos que componen una unidad didáctica según el Diseño Curricular Nacional (2009) son los siguientes:

A. Título de la unidad

Se encuentra dirigido a los estudiantes y en él se sintetiza lo que realizarán. Además, la unidad didáctica se encuentra identificada con un número que indica el orden en el que se ha de ejecutar.

B. Situación significativa

Aborda una problemática, interés o interrogante que se convierte en una situación retadora para los estudiantes. Estas situaciones requieren ser abordadas desde las competencias, las cuales movilizan saberes de diverso tipo (capacidades). Se presentan generalmente a través de preguntas que deben orientar el producto y la secuencia de sesiones.

C. Producto

Señala el producto que se ha logrado hacia el final de la unidad. Por tanto para lograr llegar a él, los estudiantes pueden elaborar otros productos, los cuales formarán parte del producto final.

D. Aprendizajes esperados

Este presenta un esquema con las competencias, capacidades e indicadores pertinentes para la situación significativa que se ha planteado. La cantidad que se selecciona debe ser proporcional al tiempo que requieren los estudiantes para aprender. Así también, deben de considerarse pocas competencias y capacidades para que estas puedan ser trabajadas varias veces en la unidad.



#### E. La secuencia didáctica

Consiste en organizar y planificar de forma secuencial las sesiones de aprendizaje a través de las cuales se desarrollan las competencias y capacidades previstas. Cada sesión tiene un título expresado en una acción o pregunta y viene acompañada de una pequeña descripción que permite conocer que aprendizajes y actividades principales que se desarrollarán a través de ella.

En la primera sesión se relaciona a los estudiantes con la situación problemática o retadora para que lo sitúen y se genere la necesidad de participar en él. Las siguientes sesiones, abordan el desarrollo de las competencias.

Cabe resaltar, que las actividades planificadas se pueden negociar con los estudiantes para adecuarlos a sus intereses y necesidades. La última o últimas sesiones van a estar dedicadas a realizar una evaluación de las competencias de los estudiantes respecto de lo que se ha desarrollado en la unidad.

#### F. La evaluación

Durante la ejecución de la unidad didáctica se realiza, con una función formativa, y al final para conocer lo que han progresado los estudiantes.

La sesión o sesiones en las que se plantea la evaluación de la unidad se hacen a través de una situación, que se vincula con lo que se ha trabajado en ella, en la cual los estudiantes deben aplicar lo que han aprendido.

Esta evaluación permite al docente recoger evidencias para valorar los aprendizajes logrados por los estudiantes, sin considerarla como cancelativa o culminatoria dentro del desarrollo de las competencias.

#### G. Recursos y materiales educativos

En la unidad didáctica se señalan cuáles son los recursos y materiales educativos que se requieren para el desarrollo de las competencias y capacidades seleccionadas.

#### H. Bibliografía

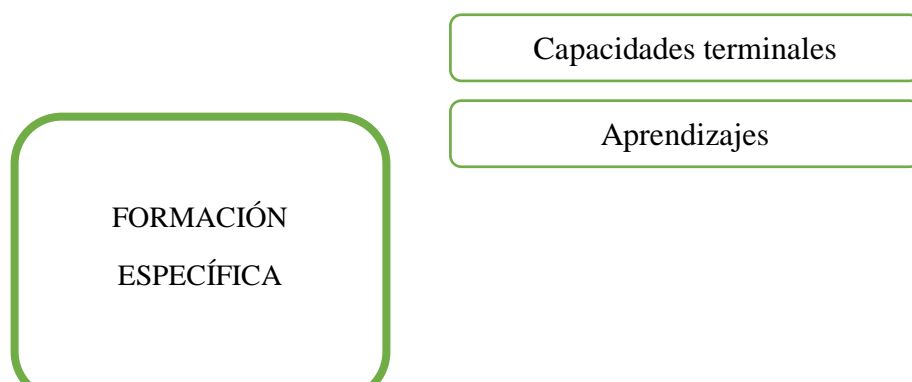
Presenta las referencias bibliográficas que se han utilizado para la elaboración de las sesiones de aprendizaje. En ese listado se encuentran las lecturas que permiten al docente ampliar o comprender alguna información que se requiere para implementar las sesiones.

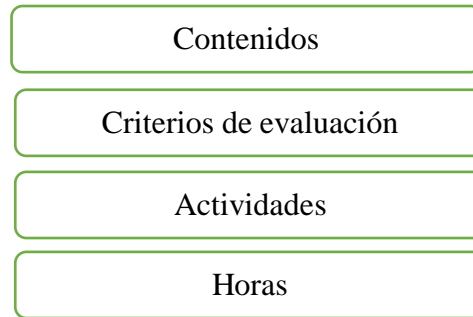
### 2.5 Programación de las Unidades Didácticas

Las unidades didácticas se desagregan en actividades de aprendizaje, que son espacios en los que se produce la interacción entre quien aprende, quien enseña y el objeto de aprendizaje. Es un proceso que permite programar los contenidos del módulo, al agruparlos en grandes bloques denominados unidades didácticas. Para su obtención, se organizan los contenidos en torno a un eje organizador que, según la naturaleza del módulo puede ser un proceso productivo, la prestación de servicios o un proyecto.

La programación de la unidad didáctica, es el documento que operativiza las actividades del módulo en el aula, taller o campo y señala la capacidad o capacidades que se pretende lograr a corto plazo, los aprendizajes, los contenidos, las actividades, cómo y cuándo se desarrollarán y qué criterios se tendrá en cuenta para la evaluación.

Entonces en la programación de una unidad didáctica se considerará lo siguiente:





- Valores y actitudes
- Ejes transversales
- Medios y materiales
- Estrategia metodológica

⇒ Es importante considerar que todas ellas, son acciones previamente consideradas en la programación.

❖ ¿Cómo se generan la Unidades Didácticas?

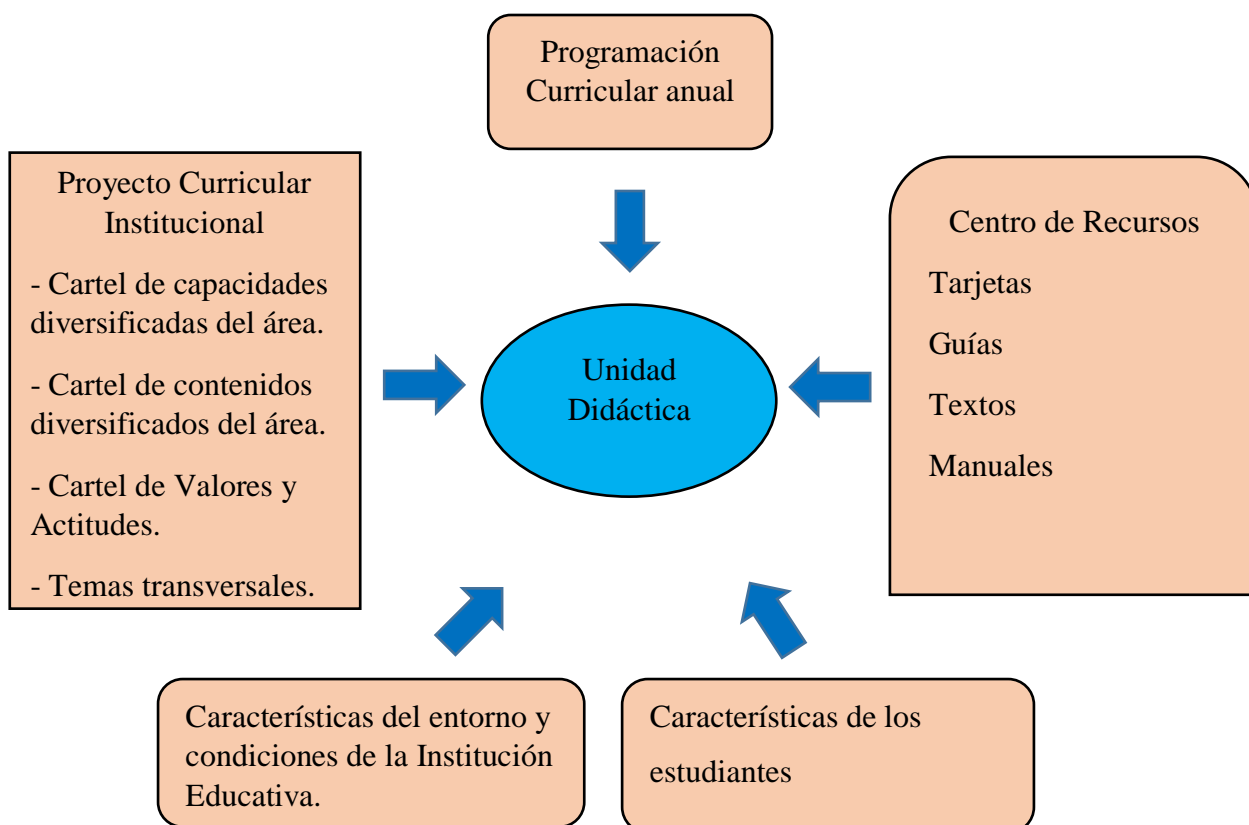
La unidad didáctica es la unidad básica de programación que organiza las capacidades, conocimientos y actitudes que se desarrollarán en un tiempo determinado.

Entonces la programación curricular anual contiene en su interior varias unidades didácticas.



## 2.6 Insumos para la elaboración de las Unidades Didácticas

En el siguiente esquema detallaremos los insumos que se necesitan para elaborar la Unidad Didáctica.



## 2.7 Tipos de Unidades Didácticas

Se consideran los siguientes tipos de Unidades Didácticas:

- Unidad de Aprendizaje: las capacidades y conocimientos se organizan en torno a un tema eje que los articula según su naturaleza.  
  
Se promueve la participación indistinta de los estudiantes y se desarrolla los aprendizajes propios del área o en articulación con otras áreas.
  
- Proyecto de Aprendizaje: las capacidades y conocimientos se organizan según los procedimientos del proyecto.  
  
Surge de una necesidad, interés o problema del aula.  
  
Se promueve la participación de los estudiantes en la programación y toma de decisiones.  
  
Tiene como resultado un producto o servicio concreto.  
  
Se desarrollan aprendizajes propios del área o en articulación con otras áreas.
  
- Módulo de Aprendizaje: desarrolla conocimientos específicos de un área, es de corta duración.  
  
El módulo de aprendizaje puede formar parte de una unidad de aprendizaje o proyecto.  
  
Se desarrolla como pre-requisito o fortalecimiento del desarrollo de las capacidades.

## 2.8. Esquema de una Unidad de Aprendizaje

## UNIDAD DIDÁCTICA N° 1

### INFORMACIÓN GENERAL:

1.1.Institución Educativa: “San Columbano”

1.2.Nivel : Inicial

1.3.Edad : 5 años

1.4.Sección : Exploradores

1.5.Turno : Mañana

1.6.Directora : Elvira Cisneros De La Torre

1.7.Profesora : Vanessa Chávez Villafranca

**JUSTIFICACIÓN:** La presente unidad de aprendizaje tiene por finalidad dar a conocer la importancia de una buena alimentación en nuestra dieta diaria, y en el cuidado de nuestra salud. Asimismo que los niños y niñas del aula “Exploradores” observen, analicen y expliquen por qué la sobrevivencia de la humanidad a lo largo de la vida.

**PROBLEMÁTICA:** Los niños y niñas del aula “Exploradores” desconocen el valor nutritivo de los alimentos, su importancia, y la falta de hábitos alimenticios en su lonchera diaria.

**TEMA:** “Alimentos saludables para niños sanos y fuertes”

**DURACIÓN:** Del 04 al 08 de junio.

### PARTE DIDÁCTICA



			de las imágenes en la pirámide alimenticia donde corresponde. - Selecciona frutas para preparar una ensalada.	
--	--	--	---	--



Denominación : “Importancia de los alimentos”

Aprendizaje Esperado : Reconoce que los alimentos son importantes para la salud

Indicador de logro : Expresa con sus propias palabras la importancia de los alimentos.

Instrumento de evaluación: Lista de cotejo.

Fases	Estrategias	Materiales	Tiempo
Inicio	<p>Iniciamos las actividades observando el vídeo:</p> <p>Los alimentos saludables:</p> <p><a href="https://youtu.be/mGIQGPmrSLE">https://youtu.be/mGIQGPmrSLE</a></p> <p>Preguntamos a los niños ¿De qué trata el vídeo?</p> <p>¿Para qué nos sirven los alimentos? ¿De dónde provienen los alimentos? ¿Qué sucedería si no existieran los alimentos? ¿Serán importante alimentarnos? ¿Por qué?</p> <p>Luego de realizar las preguntas se les entrega a los niños las siluetas de los alimentos entre ellos: frutas, verduras, carnes y otros para ser compartido en quipos de trabajo, hacemos usos de la biblioteca del aula para investigar sobre los alimentos, los cuales hemos traído con anticipación y luego de revisar preguntamos ¿Todos los alimentos son iguales? ¿Quiénes lo consumen? ¿Por qué es importante consumirlo?</p>	<p>Video</p> <p>CD</p> <p>DVD</p> <p>Siluetas de diversos alimentos.</p> <p>Texto</p>	10min.

	<p>¿Todos necesitamos consumir los mismos alimentos? ¿Cómo los podemos consumir? Vamos orientando el trabajo que realizan por grupos.</p> <p>En un papelógrafo los niños pegan las siluetas de las imágenes en la cadena alimenticia, y lo exponen en una asamblea en el aula.</p>	<p>Papelógrafo</p> <p>Plumones</p> <p>Goma</p>	
Proceso	<p>Elaboramos junto con los niños elabora un organizador gráfico y vamos conversando sobre los beneficios de los alimentos para nuestra salud, para crecer fuertes y sanos, y fortalecer nuestros huesos para el futuro.</p> <p>Nos dirigimos a la sala de cómputo utilizando un proyector para observar y jugar con los niños al cine y observar un vídeo de lo que sucede si no cuidamos nuestra salud.</p> <p><a href="http://www.educadoraslimache.blogspot.com/">http://www.educadoraslimache.blogspot.com/</a></p> <p>Arrastran el mouse para llevar al carrito de compras alimentos saludables.</p>	<p>Siluetas</p> <p>Goma</p> <p>Papelógrafos</p> <p>Retroproyector</p> <p>Computadora</p> <p>Recursos educativos</p>	40min.
Salida	<p>Seleccionamos con los niños figuras de los alimentos y van pegándolo formando murales.</p> <p>Preguntamos a los niños ¿Qué aprendimos hoy?</p> <p>¿Cómo lo aprendimos? ¿Para qué lo aprendimos?</p> <p>¿Qué le vas a contar a tu familia?</p> <p>Y para reforzar la actividad, proponemos ver en casa un vídeo y comentarlo con la familia.</p>	<p>Imágenes de alimentos</p> <p>Goma</p> <p>Dialogo</p>	10min.

### CAPÍTULO III

### III. 0 Alcances, Críticas

#### 3.1. Alcances

Para lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes del II ciclo de la Educación Básica Regular (EBR), la unidad didáctica debe contemplar el uso de algunas herramientas que sean de gran utilidad durante el desarrollo de ésta, tales como material didáctico, que en la mayoría de las ocasiones puede ser construido con los mismos estudiantes, a partir de lo que conocen sobre el tema o lo que comprenden sobre el mismo. De igual manera los mapas conceptuales, mentales juegan un papel muy importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que puede ser presentado por el docente e interpretado por los estudiantes, pero pueden ser tal vez más efectivos si son también contruidos por los mismos estudiantes.

Para lograr el aprendizaje significativo en los estudiantes es necesario tener presente los siguientes aspectos:

- Elaborar material que permita indagar sobre los conocimientos previos de los estudiantes, pues serán el punto de partida o de referencia para elaborar la unidad didáctica que se menciona en la propuesta de Diseño Curricular Nacional, propiamente dicho en el II ciclo de la Educación Básica Regular.
- Construir con los estudiantes, materiales didácticos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje; ya que al involucrar los alumnos en esta construcción puede ser más motivante e influir positivamente en el aprendizaje significativo. Plantear esquemas de seguimiento y diseñar actividades que permitan evaluar permanentemente el alcance de los logros planteados en la propuesta curricular.

Es importante también tener claro el propósito a alcanzar, escoger una actividad de aprendizaje que se adapte al propósito establecido”. (Hodson, 1994.

pp.304). El diseño de unidades didácticas debe ser muy cuidadoso y debe tener referentes sobre los cuales puede basarse su construcción, ya que pueden ser aprovechados para alcanzar los logros propuestos en la unidad didáctica.

SÁNCHEZ, G. y VARCÁRCEL, M. (1993).

### 3.2. Críticas

El entorno profesional, social, cultural y económico del centro, su ubicación geográfica y las características y necesidades del alumnado, constituyen los ejes prioritarios en la planificación de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los centros docentes deben tomar en cuenta dicho entorno y las posibilidades de desarrollo de éste, a la hora de establecer las programaciones de cada una de las áreas del II ciclo de Educación Básica Regular. De esta forma, el Centro educativo juega un papel determinante como vertebrador del conjunto de decisiones implicadas en el proceso de adaptación y desarrollo del currículo formativo. Entonces no podemos concebir una docente que realice una programación de unidades didácticas de forma rígida, sin tener en cuenta el aula y las características de sus estudiantes, y muchas veces podemos evidenciar que el desarrollo de estas no es acorde con las necesidades del estudiante y del grupo en general, a esto se le suma la inadecuada práctica de estrategias que le permitan lograr los objetivos planteados.

Por ello es importante que las docentes sean innovadoras, capaces de transformar el mundo con sus estudiantes sin importar que tan pequeños sean.

## CONCLUSIONES

PRIMERA: La Unidad Didáctica es una forma de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje alrededor de un elemento de contenido que se convierte en eje integrador del proceso, aportándole consistencia y significatividad (coherencia y significación). Asimismo es un instrumento de trabajo que permite a las docentes organizar su práctica educativa para articular unos procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad y ajustados al grupo y al estudiante del II ciclo de Educación Básica Regular.

SEGUNDA: No debemos concebir en el desarrollo de las Unidades Didácticas la programación, como un documento cerrado que hay que llevar a cabo de manera rígida, sino como una orientación para la propia intervención de las docentes, para la organización del conocimiento, la propuesta de actividades de los estudiantes y la evaluación.

TERCERA: El trabajo de la Unidades Didácticas nos permitirán lograr un aprendizaje significativo en nuestros estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular, siempre y cuando la docente sea capaz de realizar una planificación oportuna tomando en cuenta el contexto y las necesidades del grupo.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** La Unidad Didáctica debe asegurar la coherencia entre las intenciones del centro educativo y la práctica docente. Por tanto, el conjunto de unidades didácticas que se desarrollan en cada curso deben organizar, desarrollar y concretar los objetivos, contenidos y criterios de evaluación establecidos en el Proyecto Curricular de Centro y en la Programación Didáctica para cada área del II ciclo de Educación Básica Regular.

**SEGUNDA:** La elaboración de las unidades didácticas por parte de las docentes del II ciclo de Educación Básica Regular no debe concebirse como algo independiente o al margen de las prescripciones de la Administración Educativa, de los acuerdos generales que se tomen en el Centro, ni de las programaciones didácticas elaboradas por los Departamentos a los que pertenezcan, sino que, por el contrario, deben entenderse como el punto final de un proceso de planificación de la intervención educativa en su conjunto.

**TERCERA:** Es preciso buscar un modelo de Unidad Didáctica para planificar y organizar la actividad en el aula que responda a los planteamientos metodológicos que ayudan al desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular.

- Area Moreira, M. (1993). Unidades didácticas e investigación en el aula. La Laguna: Tamonante
- Diseño Curricular Nacional – Educación Básica Regular, 2009 LIMA – PERÚ (P. 157)
- GIMENO, J. (1982). La pedagogía por objetivos: obsesión por la eficiencia. Morata. Madrid.
- M. Area (1993): Unidades Didácticas e Investigación en el Aula.
- Goris, B. (2006): Las Ciencias Sociales en el Jardín de Infantes. Unidades didácticas y Proyectos. Rosario: Homo Sapiens.