

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**EL ROL DEL GESTOR EDUCATIVO EN SUS DIFERENTES
DIMENSIONES Y SU RELACIÓN CON LA PRÁCTICA
DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ESCOLAR
BÁSICA DE SAN IGNACIO GUAZÚ**

Lourdes Aurelia Ruíz Díaz de Arias

Asunción, Paraguay

2021

Lourdes Aurelia Ruíz Díaz de Arias

**EL ROL DEL GESTOR EDUCATIVO EN SUS DIFERENTES
DIMENSIONES Y SU RELACIÓN CON LA PRÁCTICA
DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ESCOLAR
BÁSICA DE SAN IGNACIO GUAZÚ**

Tesis preparada a la Universidad Autónoma de
Asunción como requisito parcial para la obtención del
título de Doctora en Ciencias de la Educación

Orientador: Prof. Dr. José Antonio Torres González

Asunción, Paraguay

2021

El rol del gestor educativo ...

Ruíz Díaz de Arias, L. A. 2021. **El rol del gestor educativo en sus diferentes dimensiones y su relación con la práctica docente en instituciones de Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú** / Lourdes Aurelia Ruíz Díaz de Arias. 146 Cantidad de páginas de la tesis.

Tutor: Prof. Dr. José Antonio Torres González

Disertación académica en Doctorado en Ciencias de la Educación – Universidad Autónoma de Asunción, 2021.

Lourdes Aurelia Ruíz Díaz de Arias

**EL ROL DEL GESTOR EDUCATIVO EN SUS DIFERENTES
DIMENSIONES Y SU RELACIÓN CON LA PRÁCTICA
DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ESCOLAR
BÁSICA DE SAN IGNACIO GUAZÚ**

Esta tesis fue evaluada y aprobada en fecha ___/___/___ para la obtención
del título de Doctorado en Ciencias de la Educación por la Universidad
Autónoma de Asunción

Asunción, Paraguay

2021

Dedico este trabajo:

A Dios;

Padre celestial, por todas sus bendiciones, forjador de mi camino en el largo sendero del estudio,
iluminando mi mente en cada proceso vivido.

A la Virgen María;

Madre protectora; por brindarme la oportunidad de alcanzar cada uno de mis objetivos y
acompañarme cada día al éxito profesional.

A mi Familia;

Mamá: Miguela Antonia y Papá: Marcio; por el sacrificio realizado para verme crecer feliz en mi
niñez y juventud.

A mi esposo Hugo Marcel y mi hijo Luis María; por el apoyo, incentivo y acompañamiento
sincero en cada decisión tomada en mi formación; muchos de mis logros son de ellos.

A mis hermanos; Marcio René y Teresita, son quienes aportan en mi vida el estímulo, la
confianza, y quienes incondicionalmente se unen a mis ideas y celebran mis conquistas
profesionales.

Agradezco:

A mi Tutor;

por encaminar cada paso de la investigación realizada con objetividad, profesionalismo y mucha
paciencia.

A la Universidad Autónoma de Asunción;

por constituirse una vez más en el eje fundamental del proceso de formación en la Carrera de
Posgrado.

Al Dr. Adolfo Villasboa Romañach y Flia, en especial a la **Prof. Gladys Isbel**

Ferreiro de Villasboa; por la motivación constante, la confianza incondicional demostrada en mi
persona, en ella veo el rostro de una madre que apoya la vida profesional de una hija que anhela
crecer profesionalmente.

“Solamente con el amor se puede hacer el milagro de la educación”.

Indalecio Cardozo, R. 1898.

RESUMEN

Este trabajo aborda el rol del gestor educativo en sus diferentes dimensiones y su relación con la práctica docente en instituciones de Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú. Tal abordaje se justifica en que el desarrollo del mismo ayudará a analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú, lo que permitirá tomar decisiones que conlleve a una mejora de la práctica pedagógica, ya que la misma hoy día no se realiza con un adecuado acompañamiento, asesoramiento y supervisión, con el objetivo de garantizar la calidad educativa de cada alumno. El objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú. Este propósito fue conseguido a través de la revisión bibliográfica e investigación de campo, utilizando el tipo de investigación descriptiva, con enfoque mixto, teniendo como sujetos de estudio a 10 directores y 101 docentes, a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple. La investigación demostró que existe una relación intrínseca entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente.

Palabras claves: Rol. Gestor. Educativo. Práctica. Docente.

ABSTRACT

This paper addresses the role of the educational manager in its different dimensions and its relationship with the teaching practice in elementary school institutions in San Ignacio Guazú. This approach is justified because its development will help to analyze the relationship between Educational Management and the Teaching Practice in San Ignacio Guazú's Basic School Education, which will allow making decisions that will lead to an improvement of the pedagogical practice, since nowadays it is not carried out with an adequate accompaniment, advice and supervision, with the objective of guaranteeing the educational quality of each student. The objective of this research is to analyze the relationship between Educational Management and Teaching Practice in Basic School Education in San Ignacio Guazú. This purpose was achieved through a literature review and field research, using the type of descriptive research, with a mixed approach, having as subjects of study 10 principals and 101 teachers, through a simple randomized probabilistic sampling. The research showed that there is an intrinsic relationship between Educational Management and Teaching Practice.

Key words: Role. Manager. Educational. Practice. Teaching.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE FIGURAS	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS	xvii
INTRODUCCIÓN	1
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	4
1.1. Gestión educativa	4
1.1.1. Dimensiones de la gestión educativa.	6
1.1.2. Gestión Participativa.	14
1.1.3. Perfil del gestor educativo.....	15
1.1.4. Gestión educativa en la escuela del siglo XXI.....	25
1.1.5. Manual de funciones del Gestor Educativo de E.E.B.	28
1.2. Práctica educativa.....	32
1.2.1. Los determinantes de la práctica educativa.	33
1.2.2. Competencias profesionales del docente del siglo XXI.....	45
1.2.3. Manual de funciones del Catedrático de E.E.B.....	51
SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA	54
2.1. Diseño de investigación.....	54
2.1.1. Tipo de investigación.	55
2.1.2. Enfoque de investigación.	56

El rol del gestor educativo ...	x
2.2. Objetivos de la investigación.....	58
2.2.1. Objetivo general.	58
2.2.2. Objetivos específicos.	58
2.3. Antecedentes de la investigación: Estado de la cuestión.....	58
2.4. Descripción del lugar de estudio	61
2.5. Población y Muestra	63
2.6. Instrumentos de investigación	64
2.6.1. La entrevista.	64
2.6.2. El cuestionario.....	65
2.7. Operacionalidad de variables.....	66
2.8. Técnica de análisis de datos.....	68
3.RESULTADOS	70
3.1. Datos de la entrevista a los directores.....	70
3.2. Datos del cuestionario a docentes.....	76
3.3. Análisis de los resultados	99
3.3.1. Participantes o sujetos	99
3.3.2. Datos sociodemográficos	99
3.3.3. Relación existente entre la dimensión organizacional de la Gestión Educativa y la Práctica Docente.....	101
3.3.4. Relación existente entre la dimensión pedagógica-curricular y la Práctica Docente..	103
3.3.5. Relación existente entre la dimensión administrativa y la Práctica Docente.....	104
3.3.6. Relación existente entre la dimensión comunitaria y la Práctica Docente.....	104
4.CONCLUSIONES	106
5. RECOMENDACIONES	109

El rol del gestor educativo ...	xi
REFERENCIAS	110
ANEXO	117
Entrevista a los gestores educativos	117
Encuesta a los docentes	121
NOTA DEL AUTOR	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.	66
Tabla 2: Sexo.....	70
Tabla 3: Zona.	70
Tabla 4: Edad.	71
Tabla 5: Sexo.....	76
Tabla 6: Zona.	77
Tabla 7: Edad.	78
Tabla 8: Las dimensiones de la gestión educativa.	79
Tabla 9: Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum.....	80
Tabla 10: Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum.....	81
Tabla 11: El porcentaje de desarrollo de sus contenidos curriculares de forma anual es.	82
Tabla 12: Tipo de proyecto desarrolla en su institución.	83
Tabla 13: Realización de proyectos áulicos.	84
Tabla 14: Utilización del aprendizaje significativo como sustento de su práctica.....	85
Tabla 15: Estrategias implementadas dentro del desarrollo de sus contenidos programáticos.....	86
Tabla 16: Acompañamiento del director el desarrollo de las clases.	87
Tabla 17: Indicadores de observación en diferentes dimensiones, durante el acompañamiento del directo.....	88
Tabla 18: Asesoramiento del director hacia la mejora de la práctica docente.	89
Tabla 19: Realización de jornadas de actualización por parte de la institución a fin de fortalecer las capacidades didácticas de los docentes.....	90
Tabla 20: Metodología implementada.....	91

Tabla 21: Participación de forma activa de los padres en el proceso de enseñanza de sus hijos...	92
Tabla 22: Actividades en las cuales los padres de familia participan con más frecuencia.	93
Tabla 23: Conocimiento sobre acuerdos interinstitucionales que se realizaron en conjunto con su institución.	94
Tabla 24: Tipo de acuerdo.....	95
Tabla 25: Realización de rendición de cuentas sobre fondos propios recibidos de forma periódica por parte de la institución.	96
Tabla 26: Realización de rendición de cuentas públicas sobre fondos propios recibidos por parte de la institución.	97
Tabla 27: Realización de Feria Pedagógica como otra de las formas de Rendición de Cuentas Públicas por parte de la institución.	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	76
Gráfico 2: Zona.	77
Gráfico 3: Edad.	78
Gráfico 4: Las dimensiones de la gestión educativa.	79
Gráfico 5: Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum.....	80
Gráfico 6: Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum.....	81
Gráfico 7: El porcentaje de desarrollo de sus contenidos curriculares de forma anual es.	82
Gráfico 8: Tipo de proyecto desarrolla en su institución.	83
Gráfico 9: Realización de proyectos áulicos.	84
Gráfico 10: Utilización del aprendizaje significativo como sustento de su práctica.	85
Gráfico 11: Estrategias implementadas dentro del desarrollo de sus contenidos programáticos..	86
Gráfico 12: Acompañamiento del director el desarrollo de las clases.	87
Gráfico 13: Indicadores de observación en diferentes dimensiones, durante el acompañamiento del directo.....	88
Gráfico 14: Asesoramiento del director hacia la mejora de la práctica docente.	89
Gráfico 15: Realización de jornadas de actualización por parte de la institución a fin de fortalecer las capacidades didácticas de los docentes.....	90
Gráfico 16: Metodología implementada.	91
Gráfico 17: Participación de forma activa de los padres en el proceso de enseñanza de sus hijos.	92
Gráfico 18: Actividades en las cuales los padres de familia participan con más frecuencia.	93

Gráfico 19: Conocimiento sobre acuerdos interinstitucionales que se realizaron en conjunto con su institución.	94
Gráfico 20: Tipo de acuerdo.....	95
Gráfico 21: Realización de rendición de cuentas sobre fondos propios recibidos de forma periódica por parte de la institución.	96
Gráfico 22: Realización de rendición de cuentas públicas sobre fondos propios recibidos por parte de la institución.	97
Gráfico 23: Realización de Feria Pedagógica como otra de las formas de Rendición de Cuentas Públicas por parte de la institución.	98
Gráfico 24: Distribución de hombres y mujeres.	100
Gráfico 25: Zona de desempeño docente.	100
Gráfico 26: Edad de los docentes.....	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones de la gestión educativa. Fuente: (Pérez Sayago, s.f.).....	7
Figura 2: Espacios de participación protagónica de los actores. Fuente: (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p. 3)	15
Figura 3: PEI. Fuente: (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.4)	23
Figura 4: POA. Fuente: (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.48)	24
Figura 5: Plan Plurianual. Fuente: (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.48)	25
Figura 6: Definiciones según autores de competencias - Fuente: Giménez Giubbani (2016).	41
Figura 7: Aspectos que definen el liderazgo educativo. Fuente: (Sierra Villamil, 2016, p. 115)..	46
Figura 8: Docente anterior vs Docente actual. Fuente: (Fernández Muñoz, s.f., p.5).....	48

LISTA DE ABREVIATURAS

MEC	Ministerio de Educación y Ciencias
ABP	Aprendizaje Basado en Problemas
EEB	Educación Escolar Básica
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SNEPE	Sistema Nacional de Evaluación del Proceso Educativo
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PEA	Proceso de Enseñanza Aprendizaje
POA	Plan Operativo Anual
PCI	Proyecto Curricular Institucional
PA	Proyecto Áulico
EGI	Equipo de Gestión Institucional
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
ACE	Asociación de Cooperadora Escolar

INTRODUCCIÓN

Este trabajo aborda el rol del gestor educativo en sus diferentes dimensiones y su relación con la práctica docente en instituciones de Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú, esto considerando que, en el Paraguay, la Ley N° 1.264 estipula la Ley General de Educación, en ella se encuentra establecida que el director de una institución educativa es la máxima autoridad y por consiguiente líder de la misma. Esto le confiere responsabilidades organizacionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias, lo que implica que en sus espaldas cargan el poder lograr el óptimo desempeño de los profesionales docentes, con el objetivo que de que los alumnos alcancen la tan anhelada calidad educativa.

El rol de gestor educativo dentro de su institución es crucial para un buen funcionamiento de la misma, por consiguiente, la correcta gestión, así como la práctica docente son pilares fundamentales para alcanzar los objetivos trazados por la institución desde su proyecto educativo institucional. Si el gestor educativo no genera un clima institucional, esto se transforma en una inadecuada gestión curricular, se ven perjudicados todos los estudiantes, los cuales también sirven de contralor en la institución que se encuentran, siendo actores de la misma.

En este contexto, el director de una institución debe garantizar la calidad educativa atendiendo los diferentes aspectos que conlleva su gestión, por lo que es menester poder demostrar que el rol de gestor educativo tiene relación con la práctica educativa.

Ya de un tiempo a esta parte, y a partir de los resultados del SNEPE (Sistema Nacional de Evaluación del Proceso Educativo) se da una visión que existe una laguna, principalmente a nivel local, por los niveles de aprendizaje, recordando que el gestor educativo es el ente encargado de velar por la inversión en educación que se haga en el país, esto va conjuntamente con el

cumplimiento de los objetivos nacionales de educación, los cuales con la evaluación nacional da una pauta que no se está cumpliendo a cabalidad.

Tal abordaje se hace necesario debido a que el rol del gestor educativo es una acción compleja y multi-dimensional, ya que se requiere un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no pueden agotarse en una actuación meramente técnica o de operatividad básicamente política, sino que, incluyendo las dimensiones técnica y política, se plantea la gestión educativa como una práctica crítica y profundamente trascendental cuyo sentido último es hacer de una institución pueda alcanzar sus metas.

Este trabajo investigativo adquiere una importante relevancia, pues el desarrollo del mismo ayudará a analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú, lo que permitirá tomar decisiones que conlleve a una mejora de la práctica pedagógica, ya que la misma hoy día no se realiza con un adecuado acompañamiento, asesoramiento y supervisión, con el objetivo de garantizar la calidad educativa de cada alumno.

El objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú. Así mismo, se pretende:

- Conocer la relación existente entre la dimensión organizacional de la Gestión Educativa y la Práctica Docente.
- Indagar acerca de la relación existente entre la dimensión pedagógica-curricular y la Práctica Docente.
- Describir la relación existente entre la dimensión administrativa y la Práctica Docente.
- Establecer la relación existente entre la dimensión comunitaria y la Práctica Docente.

Este propósito fue conseguido a través de la revisión bibliográfica e investigación de campo, utilizando el tipo de investigación descriptiva, con enfoque mixto. Teniendo como sujetos de estudio a 10 directores y 101 docentes, a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión educativa

La estrategia conocida como gestión educativa se ha desarrollado desde tiempos inmemorables implícita o explícitamente en todo el que hacer educativo y de forma inherente a todas las acciones educativas y no sólo a la que comprende la administración.

La gestión educativa aparece luego del sentir de las necesidades reales en el contexto académico, lo cual recae sobre los hombros de la administración educativa, entonces, ésta abarca más que sólo el manejo de recursos financieros, pues constituye el medio fundamental para el funcionamiento en armonía de toda la institución a su cargo.

La gestión educativa es el arte de planear y dirigir la vida institucional de un ente educativo, por consiguiente, su aporte es de gran relevancia ya que es una herramienta básica, que hoy por hoy es la clave para alcanzar el desarrollo de los objetivos trazados inicialmente.

En este contexto, Pérez Sayago (s.f.) afirma que la Gestión Escolar consisten en “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (p.7).

Así mismo Ubillús-Solís (2019) asevera que “La gestión educativa, como todo proceso administrativo, se debe manejar una política y una normatividad que toda institución educativa debe ceñirse” (p. 13).

En consecuencia, se podría decir que la gestión educativa comprende procesos organizativos, administrativos, comunitarios tanto como pedagógicos, que en conjunto trabajan en pos de alcanzar la tan anhelada calidad educativa, la cual únicamente se puede lograr a través del rol del gestor educativo, que posea un liderazgo con visión clara de cual es la necesidad educativa la cual pretende subsanar.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. (Yábar Simón , 2013, p. 25)

Siguiendo ésta idea es primordial poder instaurar la cultura del trabajo en equipo, del sentido de pertenencia a una institución, pues es de vital importancia que todos los miembros caminen hacia un mismo destino, de modo a lograr lo que se pretende, mejorando siempre los aspectos que se requieren.

En este orden de cosas (Graffe, 2002) refiere que:

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Entonces, es primordial que el gestor educativo pueda apoderarse de la responsabilidad con el fin último de obtener resultados exitosos y creativos, forjando la idoneidad para proyectar, ejecutar y posteriormente, evaluar lo implementado, con pros y contras del efecto dentro del contexto.

Los procesos de gestión de los sistemas de educación, demandan no solo la necesidad de un docente directivo o un gestor de la educación, sino también factores como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad y

rendición de cuentas ante esta; todo ello, para generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios. (Rico Molano, 2016, p.57)

Por todo lo expuesto, es que se conceptualiza a la gestión educativa como un proceso sistemático, encaminado a la optimización del crecimiento de la institución, con el propósito de pulir todas las actividades organizativas, pedagógico-curriculares, administrativos y comunitarios que se entrelazan en ella.

1.1.1. Dimensiones de la gestión educativa.

Según Luna Torres (2007) “las dimensiones son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela”. Entonces, éstas serían como una vista en perspectiva de cómo se encuentra el interior de la institución y teniendo como punto de partida que la educación es una acción multidisciplinaria e integradora, por lo que para entenderla se debe realizar por partes.

Los establecimientos educativos han evolucionado y han pasado de ser instituciones cerradas y asiladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren de nuevas formas de gestión para que puedan cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI (Pérez Sayago, s.f., p.14).

El Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015) establecen que “para la buena gestión escolar se debe tener en cuenta la totalidad de las dimensiones, que le dan sentido a una institución educativa” (p.1).

A tal razón la gestión educativa se divide en varias dimensiones, las cuales cada una tiene una función específica dentro de su jurisdicción y se dividen de la siguiente manera:



Figura 1: Dimensiones de la gestión educativa. Fuente: (Pérez Sayago, s.f.)

1.1.1.1. Dimensión organizacional – institucional.

Esta dimensión engloba a la dirección que toma la institución educativa, de forma a que se aboca a orientar y dirigir. El Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015) afirman que esta dimensión “constituye el soporte de todas las dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento” (p.1)

La acción de este ámbito se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno. Con ellos es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de la dirección del rector y de su equipo de gestión. (Pérez Sayago, s.f., p.15)

Según expresan Farfán Tigre, Mero Delgado, & Sáenz Gavilanes (2016):

Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales; como la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios). (p. 182)

En consecuencia, todo ente educativo requiere del compromiso de su plantel docente para el cumplimiento efectivo de sus funciones administrativas y académicas.

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 que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el

uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2011).

Entonces, es de suma importancia aquí la toma de decisiones para poder delegar actividades de forma equitativa, a fin de mejorar los resultados individuales y, por consiguiente, los grupales de forma inmediata.

1.1.1.2. Dimensión Pedagógica.

A esta dimensión de la gestión educativa se le encomienda todo lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica, el trabajo de aula y el seguimiento académico. El Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015) afirman que esta dimensión “hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución educativa en la sociedad” (p.1)

Pérez Sayago (s.f.) asevera que esta dimensión “es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo; señala la manera cómo enfoca sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional” (p.16)

Según expresan Farfán Tigre, Mero Delgado, & Sáenz Gavilanes (2016):

Las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. (p. 182)

En concordancia también lo expresado por Organización de las Naciones Unidas para la Educación (2011) en donde expresa que:

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

En este orden de ideas, ésta dimensión requiere de realizar constantes acciones de monitoreo de enseñanza – aprendizaje, evaluación, por parte del gestor educativo, y por sobre todo de una constante actualización de los saberes de los docentes, para el logro eficaz de esta dimensión es primordial que los docentes posean herramientas pedagógicas acordes a las competencias requeridas en estos tiempos.

1.1.1.3. Dimensión Administrativa.

Esta dimensión es la que se encarga de ofrecer un sostén a las actividades escolares, en este sentido Pérez Sayago (s.f.) afirma “tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable”. (p.17)

Siguiendo en sintonía, el Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015) expresan que esta dimensión “incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa” (p.1).

De mismo modo Farfán Tigre, Mero Delgado, & Sáenz Gavilanes (2016) afirman que dentro de esta dimensión:

Se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa clave para la toma de decisiones. Por lo anterior esta dimensión se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales. (p. 182)

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.

(Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2011).

Dentro de toda institución educativa, recae en los hombros del gestor educativo la responsabilidad administrativa, dentro de la cual se debe tener la posibilidad de recaudar y distribuir fondos para el buen funcionamiento de todas las áreas, y por sobre todo, realizar de forma periódica un balance de los mismos, que muestre el uso eficiente de los recursos gerenciados.

1.1.1.4. Dimensión Comunitaria.

Según Pérez Sayago (s.f.) refiere, esta dimensión “encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión y la prevención de diferentes tipos de riesgos” (p.18).

En este sentido el Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015) expresan que esta dimensión “apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc.” (p.1).

Así mismo, Farfán Tigre, Mero Delgado, & Sáenz Gavilanes (2016) alegan que dentro de esta dimensión se siembra algunos valores primordiales para una sociedad democrática, pues:

Promueve la participación de cada uno de los diferentes actores en la toma de decisiones dentro de la institución. Considerando las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización; reglas de convivencia). (p. 182)

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 (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2011).

Aquí es importante traer a colación que es de suma importancia que las instituciones educativas tengan un departamento de proyección social, comprometiéndoles a los agentes educativos al involucramiento de los problemas sociales, como aporte de mejora de comunidad en la que se encuentra.

1.1.2. Gestión Participativa.

Dentro de la Reforma Educativa se proyectó una gestión mucho más participativa, que pretende desarrollar trabajos de forma colaborativa; en el cual los directivos, docentes, alumnos, padres de familias y autoridades locales, tomen el compromiso de un mayor protagonismo a la hora de la toma de decisiones que forje cambios educativos en las instituciones educativas. Por consiguiente, la participación tiene que ser asumida con un gran compromiso en pos de la construcción de una nueva forma de hacer escuela, esto requiere que la institución educativa debe evolucionar en una organización perspicaz que genere escenarios para el aprendizaje en los alumnos.

Una manera de hacer realidad la gestión participativa es a través de la conformación de un equipo representado por los distintos actores de la escuela. En el contexto de programas y proyectos de mejoramiento es denominado a este equipo como “Equipo de Gestión de Instituciones Educativas” (EGIE) (Resolución N°.15917/2015 y Resolución N°.19324/2015). Este equipo constituye un grupo de personas que se desenvuelven con cierta autonomía bajo el liderazgo del director de la escuela; conformado por el director, vicedirector, representante de docentes, representante de padres y representante de alumnos, quienes son elegidos por sus pares. Los miembros se agrupan según la misión que deben emprender como equipo de trabajo, orientado por el objetivo general del proyecto educativo institucional (PEI). (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p. 2)

En este sentido, la función se basa principalmente en facilitar y hacer viable el trabajo colaborativo entre los docentes, director, vicedirector, padres, alumnos y la comunidad toda. El

Ministerio de Educación y Cultura (2007) expresa tácitamente que “la escuela debe ser sostenida y mejorada en todas las dimensiones de la gestión escolar por estos actores mencionados” (p.2)

Actor	Espacios de participación
Docentes	– Círculos de Aprendizaje
Padres	– Encuentros Comunitarios.
	– Asociación de Cooperación Escolar (ACE)
Alumnos	– Consejo Escolar
	– Centro de estudiantes
Director	– Círculos de Gestión

Figura 2: Espacios de participación protagónica de los actores. Fuente: (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p. 3)

Estos espacios a su vez se articulan a través de espacios colectivos, donde participa la totalidad de la comunidad escolar. Se consensuan las propuestas de trabajo y se hace el seguimiento de los compromisos asumidos por cada actor (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p. 3).

1.1.3. Perfil del gestor educativo.

Es ineludible que hoy día, el gestor educativo debe tener competencias específicas para encarar las tareas propias de un director educativo, pues es una actividad con características propias, más allá de ser docente, por consiguiente, se debería plantear ésta como una profesión.

La función directiva no es sinónimo de función docente; las tareas que realizan los encargados de la dirección son tan específicas que hay quienes las consideran como

constitutivas de una "profesión" determinada (sobre todo si se tiene en cuenta que gestiona y coordina aquello que es común a familias, profesorado y alumnado, por lo que, desde este punto de vista, ninguno de esos estamentos lo conoce). La persona que ocupe un cargo directivo debe ser docente, pero no sólo eso, sino mucho más. (Vázquez Toledo, Liesa Orús, & Bernal Agudo, 2016)

Aún, y teniendo ésta visión bien clara de lo que se espera de un gestor educativo, y teniendo en cuenta que se requieren más competencias que las de un docente, dentro del sistema educativo todavía no se lo ve como una profesión.

Las funciones de los directores y gestores de centros se han ampliado en los últimos años. Actualmente, es difícil definir las en un decálogo, especialmente si tenemos en cuenta las cuestiones "transversales" en un centro u organización educativa: la aplicación de las nuevas tecnologías, la atención a la diversidad, la gestión administrativa y del personal, etc. y las nuevas necesidades de los centros educativos, como la comunicación y el marketing educativo (Mestres, 2013).

Considerando las nuevas competencias dentro de la educación, el modelo de director de una institución educativa debe mutar hacia el liderazgo pedagógico, adaptándose a las nuevas exigencias del siglo XXI. Debe poder ser un profesional de doble vertiente, teniendo como punto de partida que debe ser un buen docente y a su vez un buen gestor, haciendo frente a una diversidad de situaciones, que requieren de conocimientos específicos, conjuntamente con una formación integral.

Mestres (2013) asevera que las funciones se basan en:

- Gestión de equipos. El director debe asumir el liderazgo y coordinación del equipo de profesores, el personal de administración y servicios.

- La relación con el entorno. La relación con las familias y el alumnado se ha hecho más compleja con los años. El diálogo para dar respuesta (o no) a las demandas, la exigencia de que esas respuestas se den con calidad, la diversidad de esas demandas, etc. exigen que el equipo directivo tenga un bagaje formativo específico que no tiene por qué haber adquirido en su labor como docente.
- Las relaciones con la administración. El desarrollo de una amplia normativa escolar, la exigencia de supervisión de determinadas áreas de la gestión, la realización y divulgación de numerosos documentos de organización... exigen que el equipo directivo tenga unos determinados conocimientos, actitudes y domine los procedimientos.
- Funciones propias de la docencia y la administración de recursos. El equipo directivo, a pesar de todo lo anteriormente mencionado, no debe olvidar que lo que justifica la existencia del centro es el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- La comunicación y el marketing educativo. Muchos centros educativos están incorporando técnicas de captación de alumnado, comunicación en redes sociales y acciones de marketing educativo a su realidad. En este contexto, se requiere una estrategia planificada y sin improvisación (Mestres, 2013).

Es menester poder sentar base de que éstas son sólo una aproximación a las funciones que debe tener un buen gestor educativo, siendo que el mundo profesional se vuelve cada vez más competitivo, esta función se vuelve cada vez más compleja, por lo que por defecto el director de una institución educativa debe poder planificar, organizar, ejecutar y evaluar las soluciones a las necesidades educativas, por lo que las competencias se amplían también hacia el ámbito

jurídico y de recursos humanos, lo cual son materias pendientes dentro de la formación de un docente paraguayo.

El rol del equipo directivo es generar las condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar. Es trabajar en pos de construir una buena escuela: una escuela de calidad, inclusiva y que mejore constantemente (Ministerio de educación y Cultura, 2014).

Las instituciones educativas de hoy día, requieren de un buen gestor educativo será fuente de inspiración para su plantel docente, éste siempre sacará a relucir el potencial de los mismos, creará un clima de enseñanza, atendiendo las necesidades de sus alumnos, propiciando siempre las comunidades de aprendizaje.

El gestor educativo por excelencia debe tomar las riendas de la institución, mostrando la dirección en la que se debe caminar, con las respectivas orientaciones a su plantel docente, sin olvidar la administración eficiente de los recursos financieros como humanos. De esta manera el gestor educativo podrá asegurar la calidad de servicio que ofrece aplicando mejoras al curriculum en ocasiones obsoleto que se impone, teniendo siempre presente que con ayuda de los agentes educativos será más fácil el proceso.

Graffe (2002) asevera que el perfil de un gestor educativo se subsume en:

- 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer.
- 2) el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y

3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

Igualmente, Graffe (2002) presenta que las principales funciones del gestor educativo dentro de la institución educativa son:

- 1) representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo;
- 2) dirigir y coordinar sus actividades;
- 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa;
- 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados;
- 5) asesorar a los docentes en la adaptación del currículum y las prácticas pedagógicas;
- 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y
- 7) atender y orientar al alumnado y representantes.

1.1.3.1. Técnicas y herramientas para la gestión educativa.

Es de vital importancia que el gestor educativo pueda proporcionar los medios necesarios para poder lograr el trabajo en equipo, de modo a buscar la excelencia institucional. Dentro de los medios se encuentran una serie de herramientas específicas que apoyan la labor directiva, ya sea en cuanto a planificación, control o evaluación de los resultados.

1.1.3.2. Encuestas e instrumentos cuantitativos.

El gestor educativo para encaminar la metamorfosis dentro de su institución educativa, debe tomar decisiones basadas en una visión general de parte de todos los agentes de la

comunidad educativa, para ello es pertinente poder realizar un análisis de datos, para poder de forma detallada los puntos de vista, los desempeños docentes como de los administrativos, pues servirá de apoyo para establecer los objetivos de cambio.

Su utilización requiere de la construcción y manejo de indicadores, simples o compuestos, entendidos como la dimensión de una o de la "relación de variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas" (Beltrán, 1999: 38). Ellos no están restringidos a la dimensión cuantitativa, ya que sería contradictorio en el quehacer de la gestión escolar, donde la calidad de la educación es un reto insoslayable y sería asumir un paradigma metodológico meramente positivista. Normalmente los indicadores son confundidos con los índices o cocientes, los cuales son instrumentos de medida relativa a través de los cuales se establecen relaciones entre las dimensiones de los indicadores de las diferentes variables, para efectuar comparaciones en el tiempo y espacio.

En el proceso de tratamiento y análisis de datos juega un papel fundamental el análisis estadístico descriptivo, el análisis de correlación, la estadística inferencial, los diagramas de Pareto, el análisis de la serie de tiempo y los gráficos control. Este instrumental permite estudiar situaciones de la escuela como sistema, inferir comportamientos poblacionales, utilizar la teoría de decisiones estadísticas para la optimización de cursos de acción en los planes de la escuela (Hamdan, 1986), realizar diagnósticos o pronósticos del comportamiento futuro de determinadas variables, que sirvan de insumos a la definición del plan, programas y proyectos de la escuela (Hamdan, 1986; Romero y Ferrer, 1968); e identificar la variación observada en los procesos docentes y

administrativos, que de ser aleatoria se requiere modificar su diseño para mejorar su desempeño. (Graffe, 2002).

1.1.3.3. Herramientas cualitativas.

Es importante poder resaltar que la labor del gestor educativo debe basarse siempre en la investigación-acción, siempre con la participación activa de todos los agentes, de tal manera a poder involucrar a todos en el proceso de cambio, y descubrir juntos la realidad de la institución educativa. En consecuencia, es importante poder tener siempre a mano herramientas e instrumentos de registro de la observación para analizarlos dentro del contexto educativo.

Adicionalmente, es de utilidad el enfoque etnográfico de investigación Martínez (1991), donde los propios actores de la escuela, a través del estudio de su vida organizacional, obtienen la comprensión de su comportamiento individual y grupal, para así definir acciones que profundicen un modelo de gestión que favorezca la mejora de la excelencia de la escuela como organización de aprendizaje, donde lógicamente la observación y el análisis interpretativo serán herramientas básicas.

Por otro lado, en el ejercicio de la gestión escolar el directivo se apoya en un conjunto de herramientas que le permiten el análisis cualitativo de los problemas o jerarquizar las opciones al tomar decisiones, tales como: el diagrama causa-efecto, el árbol del problema y de objetivos, matrices de análisis, la técnica de grupo nominal y la técnica.

Adicionalmente, el gerente cuenta con un instrumental de carácter cualitativo que le permite establecer las acciones, la secuencia y el calendario de su ejecución, como son:

1) los flujogramas, al esquematizar las etapas y acciones a seguir en la aplicación de los medios para el logro de los objetivos previstos.

2) la técnica PERT-CPM para secuenciar las operaciones, estimar el tiempo y conocer la ruta crítica de realización del trabajo; y el diagrama Gantt como calendario para la programación y control de la ejecución de las acciones (Graffe, 2002).

1.1.3.4. Herramientas para el control y evaluación de la gestión.

El control y evaluación de los resultados es un proceso sistemático que debe realizar el gestor educativo, siempre con el acompañamiento de los agentes educativos, a fin de conocer y mostrar los avances alcanzados.

Graffe (2002) asevera que para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas descritas anteriormente. A manera de ejemplo, se señalan, entre otras:

El uso de indicadores, las estadísticas y matrices de análisis cualitativo utilizadas en la evaluación de los resultados e impactos de la gestión global de la escuela y el desempeño de los procesos docentes y administrativos;

Herramientas como el PERT-CPM y Gantt para revisar la ejecución programada y su posible desviación; y

Herramientas que apoyan el análisis de problemas y toma de decisiones en grupo (árbol del problema, diagramas de pareto y causa - efecto, matrices de decisión, etcétera) para definir cursos alternativos a la programación establecida para asegurar el logro de los objetivos y metas de la gestión global y de los proyectos específicos de la escuela.

Así mismo, una herramienta que exige el Ministerio de Educación y Ciencias para que las instituciones puedan contar con un norte, mediante el cual se logre el cumplimiento de los objetivos de la educación paraguaya es el PEI.

Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015), asevera que “Una herramienta para llevar adelante la gestión escolar participativa es el PEI, que constituye un espacio de participación dado en la escuela, que debe ser aprovechado para la toma de decisiones con respecto a la vida institucional” (p. 3)

La cultura institucional juega un papel muy importante en el contexto del PEI, pues de la misma depende que los actores educativos se involucren “sinceramente” en los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de dicho proyecto. Una institución cuya cultura sea de participación tiene asegurada óptimos resultados, por el contrario, una institución en que la participación sea tan sólo un “ideal” está lejos de alcanzar los objetivos propuestos. De ahí la importancia de que todos los actores educativos tengan la oportunidad de “actuar” para transformar la realidad que les rodea. (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.3)

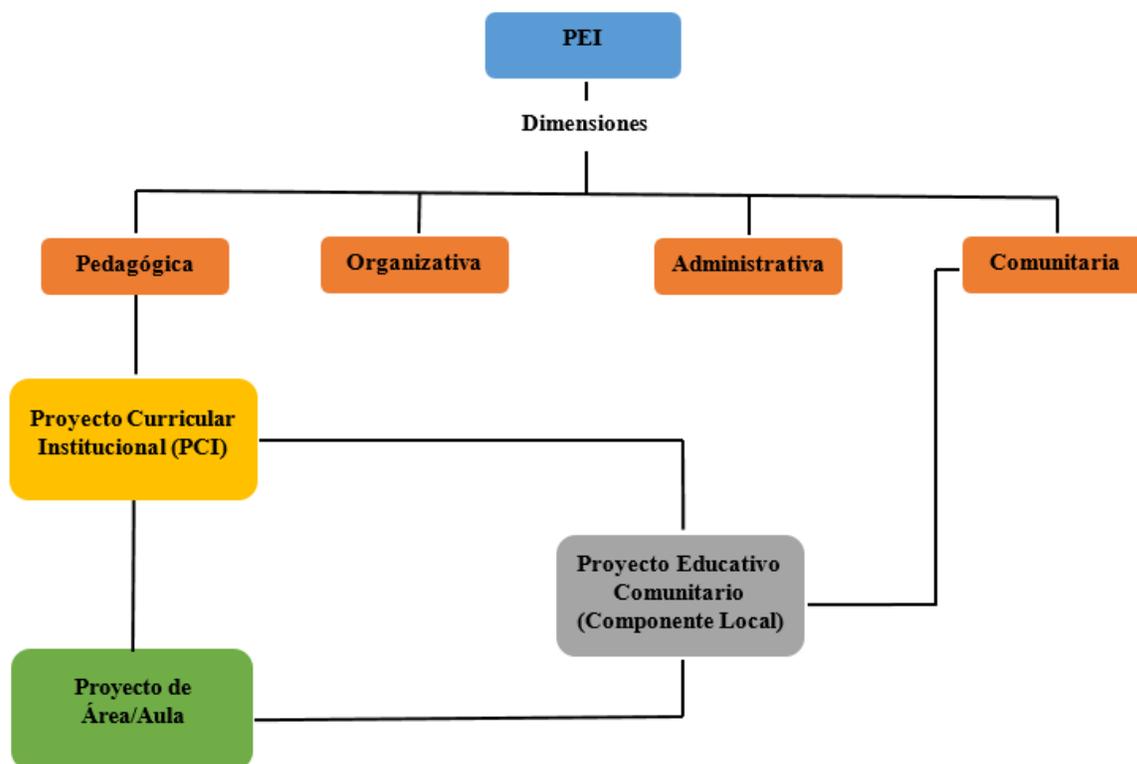


Figura 3: PEI. Fuente: (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.4)

Hacer realidad la gestión participativa depende de toda una organización institucional iniciada con una buena planificación y articulación de todas las dimensiones de la gestión (Pedagógico–Curricular, Administrativo–Financiera, Comunitaria, Organizacional-Estructural). Esta planificación se configura en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde se enmarca la hoja de ruta a seguir a largo plazo cuyas acciones concretas se delimitarán en los diferentes proyectos vinculados a él y plasmados en actividades concretas en el Plan Operativo Anual (POA). (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.4)

Entonces, es pertinente también poder definir lo que es el POA el cual es “es una planificación que busca priorizar las actividades para un determinado año. En él se desglosan y organizan las acciones concretas atendiendo al Plan Plurianual, que es la planificación para tres a cinco años del PEI” (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.48)

Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015), propone la siguiente estructura para el POA.

Objetivos Específicos	Actividades principales	Actividades concretas	Cronograma												Recursos	Responsables	Evaluación	
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Indicadores			Medios de verificación	

Figura 4: POA. Fuente: (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.48)

Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015) asevera que “el POA es la planificación de un año, que se desprende del Plan Plurianual atendiendo a los objetivos, la evaluación, las actividades principales y el cronograma establecidos en el mismo” (p. 50)

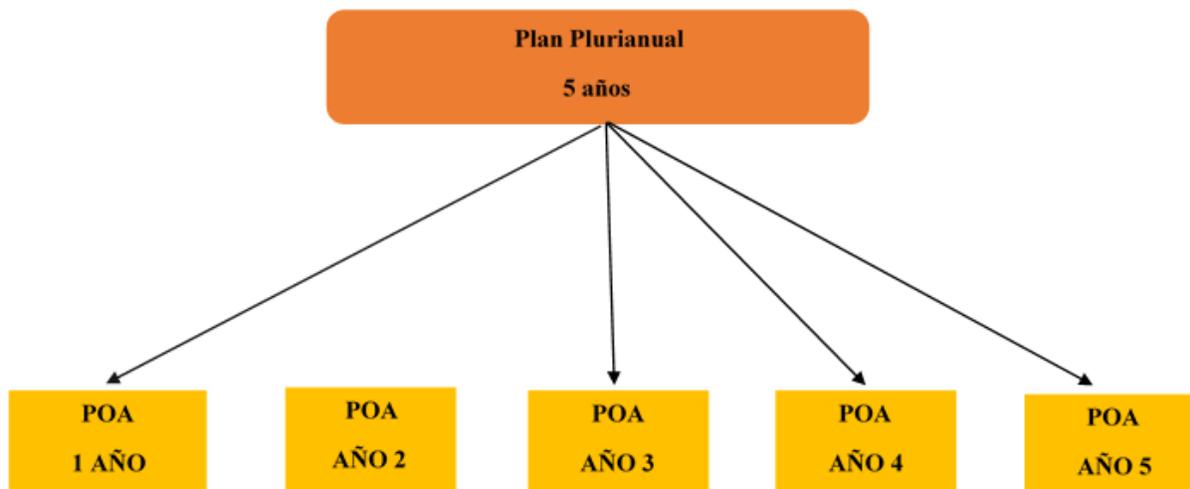


Figura 5: Plan Plurianual. Fuente: (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.48)

El plan plurianual es una propuesta planteada para un periodo de largo plazo cuyos objetivos responden a la visión y misión, distribuye anualmente el conjunto de actividades, con el propósito de favorecer al logro de objetivos planteados en el devenir de la institución. (Ministerio de Educación y Cultura & Jica, 2015, p.46)

1.1.4. Gestión educativa en la escuela del siglo XXI.

El concepto de administración educativa ha ido evolucionando a la par de los fundamentos epistemológicos del pensamiento de la administración general, que va desde las teorías duras hasta las teorías blandas, que toman más en cuenta al ser humano y su interrelación con los otros. Durante el siglo pasado, surgieron nuevos paradigmas

que rompen con estos esquemas, y muestran nuevas tendencias administrativas, planteadas como fundamentos no sólo para el manejo de organizaciones, sino para el manejo personal, es decir, pautas para desarrollar y progresar el recurso humano.

(Chacón, 2014, p.154)

Por ello, es pertinente mudar de aires, y cambiar, pues es sinónimo de crecer el cambiar objetivos y re direccionar lo que no funciona, enfrentando la realidad y haciendo una oportunidad del desafío. Chacón (2014) continua expresando que “las organizaciones educativas se ven obligadas no sólo a producir, sino a innovar sus procesos y a mejorar sus servicios por medio de la instalación de nuevas tecnologías y de la capacitación, haciéndolas más profesionales y sostenibles en el tiempo” (p.154).

Entonces, es pertinente que la gestión educativa cuente la modernidad requerida para sostener el funcionamiento, siempre de un fin común, decidido de forma interta, por todos lo que componen a la comunidad educativa, y también de forma externa, conjugando los intereses de la comunidad. Esto sugiere mantenerse en constantes cambios a fin de dar respuestas a todos los intereses, logrando el éxito de todos los miembros.

La gestión es la que rompe con lo que se viene haciendo y se desprende, o la que intenta reconstruir... y a veces, todo junto y a la vez, porque trabajar en la escuela, en la gestión de la escuela, no tiene que ver con un acto prolijo y recortado, ni con una secuencia de pasos de receta... es mucho más. (Tello, 2008, p.25)

En este sentido, el rol del gestor educativo involucra principalmente tener una mirada de la actualidad, y por sobre todo de la realidad, en conjunto con todos los actores que se encuentran inmersos en el contexto educativo.

Gestionar sin otros es imposible, pero encontrarlos, verlos, no es poco, ni es tan sencillo.

Las situaciones de alta dificultad y de profundo sufrimiento promueven salidas que

reniegan, que sacan de circulación, que imaginan acciones mágicas para transformar al otro según nuestro deseo. Gestionar con otros implica un miramiento, en tanto mirada que lo reconoce en su trayectoria, en su diferencia. Están ahí Trabajar en la gestión tiene que ver con instalar un cuestionamiento que permita vislumbrar algo nuevo, no por lo original sino por tratarse de una respuesta diferente a los hechos habituales. Volver a mirar lo ya conocido y encontrar huellas, marcas, legados, tradiciones; advertir sobre las múltiples miradas, los diversos espectadores y protagonistas; inscribirse en la transmisión y posicionarse como pensador de lo propio y de lo de otros; reflexionar sobre la reflexión desde la acción, sin que sea un tiempo robado a aquello que supuestamente hay que hacer, sino un acto que moviliza la inteligencia y el pensamiento. (Tello, 2008, p.26)

En concordancia, toda institución educativa debe poseer inquebrantablemente dos líderes firmes, el gestor educativo y el docente, uno requiere del trabajo del otro, por lo que una institución educativa no puede funcionar solamente con el trabajo del gestor educativo o solamente con la del docente.

Se puede argumentar que el problema del liderazgo en los centros escolares y su organización es un asunto de poder, lo cual es completamente válido, empero más allá de éste nos encontramos con la responsabilidad de los centros educativos, la que tiene como elemento nodal la adquisición y desarrollo de las competencias de los alumnos. La crisis en la que se encuentra el liderazgo de administradores y profesores es producto del desarrollo social, del cual forma parte la institución educativa. Al anteponerse la forma administrativista por encima del contenido académico produce un contexto tal que los líderes se burocratizan, y aprender es menos trascendente que el acatamiento de órdenes o indicaciones dictadas en la organización escolar. De esta

forma los centros escolares construyen un conjunto de rituales donde sus actores tienen predeterminado un papel que en nada impactan en la vida cotidiana, convirtiendo la escuela en un espacio surrealista, diferente o distinto a los sucesos que acontecen en la sociedad que le su razón de ser. Esto último es lo que provoca la pérdida de liderazgo de administradores y profesores, dado que existe un desfase o una desactualización, a partir de considerar a los centros educativos como santuarios que deben seguir una rutina y un ritual sagrado (Ministerio de educación y Cultura, 2014).

Por todo lo expuesto, es que se puede aseverar que la gestión educativa es una actividad compleja, ya que lo principal de esta actividad no son las personas que la conforman, si no muy por encima, lo fundamental se basa en el relacionamiento, la comunicación y la reciprocidad que tienen todos.

1.1.5. Manual de funciones del Gestor Educativo de E.E.B.

Según el Manual Organización y Funciones, de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa, elaborado en base al Decreto N° 98 del 20 de agosto de 2003 “POR EL CUAL SE REESTRUCTURA ORGÁNICAMENTE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA” se estipula que el Director de E.E.B. debe:

Descripción del puesto

1) Misión:

Dirigir eficientemente la institución a su cargo, según los planes y programas de estudio y las orientaciones respectivas, a fin de alcanzar las metas y objetivos de la educación paraguaya para el corto, mediano y largo plazo, promoviendo la participación activa de todos los sectores de la comunidad educativa.

II) Funciones principales:

- a. Planificar, organizar, conducir, supervisar y evaluar las actividades técnico-pedagógicas y administrativas del centro educativo y escuelas asociadas.
- b. Fomentar e incentivar la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, buscando alcanzar las metas y objetivos de la educación paraguaya.

III) Responsabilidades

Dimensión Técnico- Pedagógica:

- a. Diseñar con el equipo de gestión el proyecto educativo institucional y comunitario, conforme a las necesidades y potencialidades de la zona evaluando periódicamente su implementación.
- b. Crear canales de comunicación con los diversos estamentos de la institución, en el área y con las escuelas asociadas.
- c. Prever, detectar problemas educativos en el área y accionar conjuntamente con la comunidad para la solución de los mismos.
- d. Promover la instalación y funcionamiento de redes de escuelas.
- e. Capacitar, acompañar y evaluar el desempeño laboral del personal a su cargo.
- f. Participar de talleres, círculos de aprendizaje y reuniones mensuales organizados por el equipo departamental y del nivel central.
- g. Promover la evaluación de los procesos educativos y su contribución al desarrollo cultural y socio-económico de la comunidad.
- h. Rendir cuentas a la comunidad educativa y a los supervisores de los procesos y resultados educativos.

- i. Cumplir con las directivas y tareas asignadas por la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico y la Supervisión de Control y Apoyo Administrativo.
- j. Evaluar el desempeño profesional de los directores y del personal administrativo y de servicio a su cargo.
- k. Propiciar espacios de autoevaluación y heteroevaluación entre los educadores de la institución educativa.
- l. Velar por el cumplimiento e implementación del currículo nacional en el área nacional.

Dimensión Comunitaria:

- a. Fomentar relaciones cooperativas de corresponsabilidad con las comunidades educativas, a fin de impulsar conjuntamente, iniciativas conducentes a la atención de necesidades comunitarias, así como lograr el protagonismo y compromiso de éstas con los resultados educativos zonales e institucionales.
- b. Orientar el funcionamiento de las instituciones educativas para responder a las necesidades del contexto.

Dimensión Administrativa:

- a. Prestar declaración jurada de bienes y rentas conforme a las normas.
- b. Planificar y organizar, la matrícula escolar, con el Consejo Educativo Institucional.
- c. Orientar la organización escolar, garantizando el respeto al acceso y permanencia de los niños y niñas en las instituciones escolares y la utilización racional de los recursos.

- d. Administrar, dirigir y evaluar el trabajo del personal directivo, administrativo, técnico pedagógico, docentes y de servicio, y actualizar periódicamente el expediente de la evaluación de desempeño de su área.
- e. Refrendar con su firma y el sello de la institución los certificados, títulos, constancias y otros documentos emanados de la misma.
- f. Mantener actualizado el inventario de bienes de la institución y velar por el cumplimiento permanente del Manual de Auditoría en su institución y en las demás bajo su cargo.
- g. Asumir la responsabilidad de todas las documentaciones de la institución y en especial de los registros académicos de los alumnos y ex alumnos.
- h. Cumplir y promover el cumplimiento de las normas, reglamentos y disposiciones en base a los procedimientos establecidos en los mismos.
- i. Emitir los informes que le sean solicitados de acuerdo a la Ley y a sus funciones.
- j. Velar por la conservación de todas las documentaciones de la institución y en especial de los registros académicos de los alumnos y ex alumnos.
- k. Demostrar permanentemente idoneidad e integridad ética en cada una de sus funciones.
- l. Coordinar la elaboración o modificación del Reglamento Interno de la Institución con la participación de los miembros de la comunidad educativa.
- m. Propiciar la formación y creación de Consejos Educativos Institucionales y Centros de Estudiantes.
- n. Administrar, de manera conjunta, los recursos financieros manejados por las ACEs, de acuerdo a las normas vigentes.

- o. Cumplir y promover el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos del Ministerio de Educación y Cultura y asegurar el cumplimiento del calendario escolar. (Ministerio de Educación y Cultura, 2007, p. 21-23)

1.2. Práctica educativa

Las prácticas pedagógicas son las variadas acciones que el docente ejecuta para permitir el proceso de formación integral en el estudiante, el docente debe ejecutar acciones tales como: enseñar, comunicar, socializar experiencias, reflexionar desde la cotidianidad, evaluar los procesos cognitivos y aún, el relacionarse con la comunidad educativa.

(Duque, Vallejo A., & Rodríguez R., 2013,p. 17)

En este sentido, Briceño Sánchez (2011) asevera que la práctica educativa “será considerada como una actividad intencional, que el docente desarrolla de forma consiente, la cual solo se puede llegar a comprender acertadamente si se consideran los esquemas de pensamiento cuyos términos otorgan el sentido a las experiencias de los educadores” (p.17)

El ejercicio del docente, no radica unicamente en dar clases, ofreciendo información teórica, esta funcion debe desarrollarse en base a la pedagogia misma que necesita de la construcción de un nuevo saber, que resignifiquen la visión del alumno sobre algo en concreto.

Actualmente, se debate mucho sobre varios factores de la educación, entre ellos, la práctica educativa ha sido una constante, Cecilia Fierro dice que la práctica educativa es “una praxis social, objetiva e intencional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso”. (Ramos Carmona, 2015)

En este contexto, la práctica docente se transforma en una labor compleja que requiere necesariamente documentarse, discernirse y constantemente analizarse para poder dimensionarla y vivirla con conocimientos claros y precisos de lo que se pretende hacer.

Todo docente es fruto de su trayectoria donde influyen principalmente las teorías empíricas que van desarrollando durante experiencia en aula, en donde cada una es un mundo aparte, con características distintas.

La práctica docente es una actividad compleja, multidisciplinaria entre las cuales siempre se destacan las características de la institución, las experiencias previas de los alumnos y profesores, así como la capacitación que han recibido estos últimos. (Gómez López, 2008, p.30)

La práctica educativa, se define como un proceso de solución de problemas en que el profesor es un agente que utiliza su conocimiento tácito para resolver el problema de cómo lograr las metas educativas que el programa de su materia y la filosofía de la institución plantean. (Gómez López, 2008, p.31)

Como colofón, se podría decir que la práctica educativa de los docentes tiene un poder vital en el cambio social, que es tan necesario cuando la reforma educativa va por ámbitos políticos y no por los académicos, por lo cual es imperante que el docente a través de su práctica pueda mellar con esos esquemas.

1.2.1. Los determinantes de la práctica educativa.

A través de la revisión bibliográfica se pudo ver que existen características bien marcadas que son concluyentes en la práctica educativa, entre ellas se destacan la cantidad de años de experiencia del profesor y su constante actualización en la materia que lleva adelante en cuanto a pedagogía.

Gómez López (2008) afirma que las determinantes son:

A) La experiencia docente (en tiempo).

Al observar la práctica educativa en las aulas universitarias con profesores que tienen diferente número de años de experiencia, se ha encontrado una amplia variabilidad debido a que según Kuggel, citado por Marentic-Pozarnik (1998), la habilidad para enseñar se desarrolla en etapas. De acuerdo con este autor en la primera etapa de su práctica el profesor está más preocupado por su situación personal como profesor ante los alumnos; en la etapa dos el profesor está más enfocado a los contenidos del curso cuidando cubrir todos los temas centrales de la materia; en la tercera etapa el profesor ya se centra en el alumno como un receptor de información y en sí mismo como un presentador, en otra etapa ve al alumno como alguien activo que puede discutir y escribir trabajos y finalmente concibe al alumno como un aprendiz independiente y activo que sabe aprender por su cuenta. Dado que los profesores cambian al ir adquiriendo experiencia en el campo docente se puede afirmar que ésta es uno de los determinantes de la práctica educativa. (Gómez López, 2008, p. 31-32)

B) La naturaleza de la disciplina.

Smeby (1996) clasificó los campos de estudio en cinco categorías: Humanidades, ciencias sociales, ciencias naturales y, medicina y tecnología. Distinguieron cuatro tipos de enseñanza: magisterial, seminario, laboratorio/ ejercicios/viajes de campo y supervisión. Los resultados mostraron que los profesores de cursos introductorios de física utilizaban libros de texto escritos especialmente para ese nivel. En humanidades utilizaban diversos materiales que no estaban diseñados para un curso. Esto les hacía tomar más tiempo para la preparación. También encontraron que el seminario puede ser más adecuado para las ciencias sociales y las humanidades debido al tipo de lenguaje

poco estructurado en el que se necesita más diálogo que en otros campos, para lograr el aprendizaje. En medicina se necesita mayor supervisión mientras que en las humanidades no. Cuando el lenguaje es más estructurado se puede utilizar más la magisterial, pero las habilidades que incluyen interpretación son menos transmisibles en una manera didáctica directa por lo que es preferible el seminario como medio de enseñanza (Smeby, 1996). Los hallazgos de este estudio muestran cómo la naturaleza misma del contenido que se enseña determina parcialmente la práctica educativa de los profesores. (Gómez López, 2008, p. 32)

C) El conocimiento pedagógico.

Es importante reconocer que los profesores, además del contenido disciplinal y de su experiencia docente tienen otro conocimiento que Shulman (1989) llama conocimiento pedagógico. Para este autor, el conocimiento de contenido pedagógico abarca las formas de representar y formular el contenido de la asignatura que lo hacen comprensible para los demás; también incluye una comprensión de aquello que facilita o dificulta el aprendizaje de temas específicos.

Grossman (1990) habla de cuatro categorías para organizar la explicación sobre el conocimiento de contenido pedagógico: a) concepción global de la docencia de una asignatura; b) conocimiento de estrategias y representaciones de instrucción; c) conocimiento de las interpretaciones, el pensamiento y el aprendizaje de los estudiantes de una asignatura; y d) conocimiento del currículum y los materiales curriculares. De acuerdo con este autor la concepción global de la docencia de una asignatura que tiene un profesor es su conocimiento y sus creencias sobre la naturaleza de la asignatura y de aquello que considera importante que los estudiantes aprendan.

Un segundo componente del conocimiento de contenido pedagógico es el conocimiento de estrategias y representaciones de instrucción para enseñar temas concretos, incluyendo los modelos, ejemplos, metáforas y demás que un profesor utiliza para ayudar a la comprensión de los estudiantes. Los profesores eficaces tienen extensos repertorios de representaciones y formas de adaptación de estas representaciones para encajar con las necesidades de las personas concretas que están aprendiendo. Los profesores nuevos; sin embargo, carecen a menudo de amplios repertorios de estrategias y representaciones (Shulman, 1989).

El tercer componente del conocimiento del contenido pedagógico es el conocimiento de las interpretaciones y las potenciales interpretaciones erróneas de los estudiantes en la asignatura. Este componente se diferencia de las creencias y conocimientos más generales sobre las personas que aprenden y el aprendizaje en que es específico de unos dominios de contenido particular.

El último componente del conocimiento de contenido pedagógico es el conocimiento del currículum y los materiales curriculares que incluye la familiaridad con el abanico de libros de texto y otros materiales de docencia disponibles para enseñar los diversos temas. (Gómez López, 2008, p. 33)

En contra partida, Roig Vila & Rosales Statkus (2011) asevera que teniendo en cuenta la sociedad de información en la cual el mundo hoy se encuentra inmerso, las claves determinantes actuales para la práctica educativa serían:

- El rol de las academias y la forma en que se prepara a los estudiantes para el futuro está cambiando. Es importante para las academias adaptar la enseñanza y las prácticas de aprendizaje para enfrentar las necesidades actuales: hacer énfasis en el análisis crítico y la flexibilidad mental, proveer a los alumnos con las

herramientas necesarias para lograr esas tareas, conectar a los estudiantes con los grandes temas sociales a través de la participación cívica, y alentarlos a aplicar sus conocimientos para resolver problemas complejos a gran escala.

- Nuevas formas de autoría, publicación e investigación en el campo académico siguen apareciendo, pero las métricas adecuadas para su evaluación cada vez más, y con demasiada frecuencia, están rezagadas. Las nuevas formas de revisión y aprobación, como las calificaciones de lector, la inclusión y la mención en los blogs influyentes, etiquetado, enlaces entrantes, y retweeting, son derivados de las acciones naturales de la comunidad global de educadores, con resultados cada vez más relevantes e interesantes.
- La importancia de la alfabetización digital en los medios de comunicación continúa su ascenso como una habilidad clave en cada disciplina y profesión. El reto es debido al hecho de que, a pesar del amplio acuerdo sobre su importancia, la formación en alfabetización digital y técnicas es poco común en cualquier disciplina, y especialmente raro en programas de formación docente.
- Las instituciones se centran cada vez menos en los objetivos claves, debido a reducciones presupuestarias en el clima económico actual. (p. 349-350)

1.2.1.1. Nuevo modelo de aprendizaje.

Hoy día la educación afronta el desafío de las demandas que imponen la sociedad de la información y la comunicación, pues en forma vertiginosa se están acumulando los conocimientos, sumado a que la difusión también se realiza de forma masiva a través de los medios de comunicación, lo cual va transformando nuestra vida, y desemboca en cambios para el

sistema educativo, principalmente para la actualización de los curriculum en cuanto a competencias y capacidades que los estudiantes de esta era requieren, para hacer frente a los desafíos de un mundo cada vez más competitivos, con un sistema educativo cada vez más obsoleto.

Teniendo una visión general de los sistemas educativos en el mundo, la actividad del profesor se encuentra basada en una enseñanza que vuelve al alumno autodidacta, con propuestas adaptadas a los requerimientos de una vida profesional de la era digital, lo cual se vuelve un desafío para la educación en un país tercermundista, pues se debe redefinir la misión de la educación y por sobre todo ampliar la visión, mellando la estructura y adaptándose a entornos cambiantes. Es aquí donde la organización y la gestión forma parte indispensable de la transformación de la educación, pues para darse esta evolución se requiere de modelos de enseñanza-aprendizaje que tengan como objetivo principal la innovación curricular, es aquí donde el gestor educativo debe asumir conciencia sobre las nuevas demandas.

A- Modelo de aprendizaje basado en competencias.

El concepto de competencias se encuentra difundido en todo el contexto educativo, Giménez Giubbani (2016) asevera que los principios pedagógicos que subyacen al enfoque basado en las competencias son:

1. La pretensión de la escuela no es transmitir informaciones sino provocar el desarrollo de competencias básicas.
2. El objetivo de la enseñanza será que los alumnos reconstruyan sus modelos mentales vulgares, sus esquemas de pensamiento.

3. Provocar aprendizaje relevante requiere implicar activamente al estudiante en procesos de búsqueda, estudio, experimentación, reflexión, aplicación y comunicación del conocimiento.
4. El desarrollo de las competencias requiere focalizar en las situaciones reales y proponer actividades auténticas. Buscar anclajes con la vida cotidiana.
5. La organización espacial y temporal de los contextos escolares ha de contemplar la flexibilidad y creatividad requerida por la naturaleza de las tareas auténticas y por las exigencias de vinculación con el entorno social.
6. Aprender en situaciones de incertidumbre y en procesos permanentes de cambio, es condición para aprender a aprender.
7. Preparación de entornos de aprendizaje caracterizados por el intercambio y vivencia de la cultura más viva y elaborada.
8. Estimular la metacognición de cada estudiante, su capacidad para comprender y gobernar su propio proceso de aprender.
9. Favorecer la cooperación entre iguales. Esta incluye diálogo, debate y discrepancia, respeto a las diferencias, saber escuchar, enriquecerse con los demás y tener generosidad para ofrecer lo mejor de sí mismo.
10. Proporcionar entorno cálido, seguro y libre.
11. La evaluación ha de entenderse como formativa.
12. La función del docente es la de tutorización del aprendizaje. (Giménez Giubbani, 2016, p.5)

Aquí es oportuno poder resaltar que las instituciones educativas deben ser protagonistas de la construcción del pensamiento, problematizando la realidad y promoviendo la capacidad de

dialogar en la divergencia, lo cual es el fin último de la democracia, sistema político que nuestro país aún no se encuentra acostumbrado.

En el siguiente cuadro realizado por Giménez Giubbani (2016) se muestran definiciones de competencia que darán claridad a la cuestión:

Autor	Concepto
Lasnier (2000)	Un saber hacer complejo, resultado de la integración, la movilización y la adecuación de capacidades (conocimientos, actitudes y habilidades) utilizados eficazmente en situaciones que tengan un carácter común.
Proyecto Tuning (2004-2007)	Combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades.
Perrenoud (2004)	Aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizand o a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.
Rué y Martínez (2005)	Las tres grandes dimensiones que configuran una competencia cualquiera es: saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y

	ser (actitudes).
OCDE - Santillana (2005)	La capacidad de los alumnos para aplicar conocimientos y habilidades, y para analizar, razonar y comunicarse con eficacia cuando plantean, resuelven e interpretan problemas relacionados con distintas situaciones.
Pérez Gómez (2007)	Combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz.
Gairín Sallán, J. (2009)	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se tienen que integrar para hacer una tarea específica.
Tobón et al. (2010)	Actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas con idoneidad y compromiso ético, movilizando los diferentes saberes: ser, hacer y conocer

Figura 6: Definiciones según autores de competencias - Fuente: Giménez Giubbani (2016).

En este contexto, es notorio que el objetivo último de la educación basada en competencias es el pleno desarrollo del ser humano, pues esto trasciende la vida profesional de la persona y nace a partir de las limitaciones de la enseñanza tradicional. Aquí es preciso destacar

que dentro de este modelo educativo se aprende haciendo y se enseña en complejidad. Sin embargo, en el modelo tradicional se valora más la capacidad de reproducción verbal y no así la procedimental. (Giménez Giubbani, 2016, p. 10)

El aprendizaje basado en competencias redefine la posición del alumno y la del docente, el primero, es administrador de su propio aprendizaje y no un mero depósito de saberes, el segundo, por su parte es un facilitador de aprendizaje del primero, en donde su fin último es potenciar la autonomía y la construcción del aprendizaje de forma reflexiva, siempre en contextos de aprendizaje significativo, de tal manera a que estos adquieran sentido. (Giménez Giubbani, 2016, p. 10)

La decisión sobre una enseñanza basada en competencias plantea cambios también en lo que refiere a la gestión y organización de los centros educativos. Resultan muy pertinentes las siguientes preguntas: ¿Puede el sistema educativo hacerse cargo de estos nuevos desafíos con sus actuales estructuras de organización y funcionamiento? ¿Son aptas las modalidades en que los sistemas educativos se organizaron a lo largo de un siglo para responder adecuadamente a los cambios en la sociedad del presente? ¿Qué es necesario cambiar? En casi todos los países ha sido muy difícil llegar a la toma de conciencia de que las competencias necesarias para dirigir una escuela no son las mismas que las que se requieren, por ejemplo, para ser profesor. Esto, que pudo haber sido válido en otros momentos, resulta hoy insuficiente. Cada vez más es indispensable reconcebir los aspectos esenciales de la gestión de los centros educativos, que no son indiferentes sino facilitadores o condicionantes del cumplimiento de los objetivos de la educación. A esta concientización todavía le queda camino por recorrer y profundizar. (Giménez Giubbani, 2016, p. 11)

Desde siempre el rol del gestor educativo ha sido tenido en cuenta como un factor menos importante, considerando que éste se debe centrar sólo en los procesos administrativos separado de lo educativo. Hoy por hoy se habla de la autonomía institucional, lo cual requiere de una revisión de la organización, teniendo principalmente dos ejes: el primero, reconocer los errores y aprender de ellos, y el segundo, generar y sostener líneas de acción, con el fin de encaminar el crecimiento institucional como un todo.

1.2.1.2.El papel de la gestión educativa desde y para el desarrollo de Competencias

En la sociedad actual, reconocida como sociedad del conocimiento y la información, como parte de un mundo globalizado, es ineludible vincularse al ámbito de las competencias. Para tal efecto, es necesario referir al significado y consecuencias del paradigma de la gestión de la educación basada en competencias, para lo que se presentan los propósitos de la educación en este sentido. Esto lleva a la identificación de competencias en la gestión escolar y a una propuesta taxonómica básica de competencias orientadas al ámbito de la administración de la educación. Finalmente, se aportan competencias que debe poseer el gestor en administración de la educación en términos de la gestión educativa basada en competencias (perfil), en su condición de profesional que desarrolla su labor en el contexto del siglo XXI, con todas las particularidades propias de esta época. (Venegas Jiménez , 2011, p.10)

La gestión educativa la cual se hace imperativa es la labor colaborativa que integra a todos los agentes educativos, esta transformación empuja al gestor educativo a implementar estrategias para mejorar en un todo, la institución educativa.

Esto es posible, reconfigurando la organización, estimulando hacia el trabajo colaborativo, que favorezcan la inclusión de varias experiencias, posibilitando espacios de intercambio en equipo, lo cual da pie al crecimiento como la asunción de responsabilidades de forma colectiva.

La gestión educativa debe poder fusionar la comprensión y la conducción de las prácticas docentes de forma estratégica, a fin de tomar las decisiones, teniendo una visión empapada de la situación. Igualmente, sería para respuesta a la resolución de conflictos, integrando diversas competencias, saberes y experiencias.

Este acento se fundamenta en que la agenda próxima, también en los países iberoamericanos, de acuerdo con las orientaciones reflejadas en la literatura internacional, es pasar de una dirección limitada a la gestión administrativa de las escuelas a un liderazgo para el aprendizaje, que vincula su ejercicio con los logros académicos del alumnado y con los resultados del establecimiento educacional. La gestión ha evolucionado desde una dirección por acontecimientos a una dirección participativa, sobre la base de la dirección por objetivos y por resultados, y con la influencia del liderazgo. Esta dirección supone un perfeccionamiento de los procesos de gestión, presumiendo una activa participación de todos, sustentada en la conducción de equipos que se autodirigen, donde se afianza el liderazgo. Se comienza a diseñar la llamada dirección por valores que llena de sentido, humaniza, y completa a través de valores compartidos, al resto de los tipos de dirección que le antecedieron, sin ignorarlas. (Giménez Giubbani, 2016, p. 14)

Por ende, es imperante que las instituciones educativas se comprometan con éste enfoque si se pretende llevar adelante un modelo basado en competencias, el cual nace desde los cambios producidos a nivel social y en consecuencia a nivel educativo.

1.2.2. Competencias profesionales del docente del siglo XXI.

Para la sociedad en la cual el mundo hoy se encuentra inmerso resulta de suma importancia la conciencia de cada persona, acentuando siempre que se debe dar un énfasis en exponer las potencialidades y competencias dentro del contexto laboral, teniendo como un plus la creatividad.

Esta creatividad en un nivel educativo se debe visualizar como un factor determinante en los procesos de construcción y deconstrucción de la realidad social en la que viven las personas, por el uso de la técnica, la tecnología y del ingenio creativo, para buscar alternativas y soluciones prácticas a los nuevos problemas que se le presentan. (Chacón Mor, 2011, p.146)

Hoy por hoy, estas potencialidades, tanto como competencias son las más aclamadas e indispensables para un profesional, por sobre todo si el contexto se desarrolla en el ámbito educativo, pues teniendo en cuenta que las encargadas de llevar a cabo la educación, los docentes, deben dar respuestas a las soluciones presentadas en diferentes situaciones, acondicionadas al ambiente en el que se desempeña.

Desde esta perspectiva, hay que pensar en nuevas alternativas de formación, por tanto, el liderazgo educativo exige cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección y, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad. Entonces, ¿cuál debe ser el perfil de un líder educativo con visión estratégica? (Sierra Villamil, 2016, p. 115)

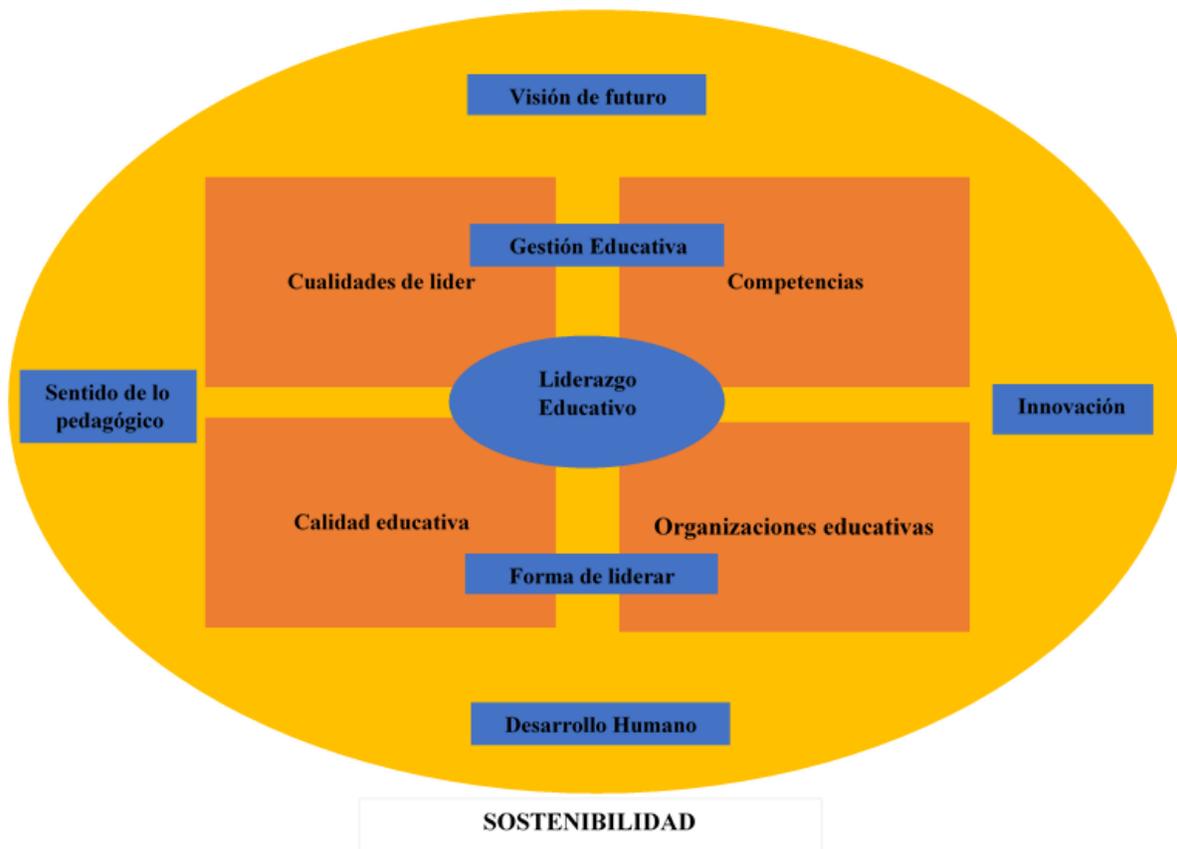


Figura 7: Aspectos que definen el liderazgo educativo. Fuente: (Sierra Villamil, 2016, p. 115)

Según Sierra Villamil (2016) “los elementos que convergen para definir el perfil de un líder educativo con visión sostenible de futuro, sentido de lo pedagógico, innovación y desarrollo humano; este último se establece a partir de los diferentes tipos de liderazgo” (p. 115).

De mismo modo, también es imperante la necesidad de tener presente que los desafíos de la globalización imponen, como ser a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el entorno, ya inmersa en la vida cotidiana, por consiguiente, también en los ámbitos educativos, por lo que la labor docente también debe actualizarse y migrar hacia la implementación de nuevos paradigmas.

Estos nuevos desafíos y demandas requieren nuevas capacidades y conocimientos por parte de los profesores. La situación actual es dinámica y variada. Las escuelas se

organizan ahora de diferente forma, en términos tanto de las tareas como de las responsabilidades asignadas a los profesores y a la diferenciación de roles entre profesores... El alcance de estos desafíos y demandas y el ritmo de los cambios hacen que la situación actual sea diferente respecto de años anteriores. (Fernández Muñoz, s.f., p.4)

Teniendo entonces como punto de partida que las TIC han permeado toda nuestra existencia, también lo han hecho en las salas de clase, lo cual cambia las actividades del docente, transformando su práctica. Por tal motivo, los docentes deben ser capaces de ayornarse y adaptarse a los nuevos cambios. Fernández Muñoz (s.f.) continua expresando que “El desarrollo tecnológico actual nos está situando ante un nuevo paradigma de la enseñanza que da lugar a nuevas metodologías y nuevos roles docentes” (p.4). A tal razón, es imposible llegar a pensar que el docente de un tiempo atrás, es igual al de hoy día. Los docentes hoy por hoy tienen nuevas tareas y los cambios tecnológicos hacen que estos cambios se den en un tiempo estrepitosamente rápido, lo cual hace que los docentes requieran de actualizaciones y perfeccionamientos constantes.

Modelo Tradicional o Clásico	Modelo Tecnológico
1.- El profesor como instructor	1.- El profesor como mediador
2.- Se pone el énfasis en la enseñanza	2.- Se pone el énfasis en el aprendizaje
3.- Profesor Aislado	3.- El profesor colabora con el equipo docente
4.- Suele aplicar los recursos sin diseñarlos	4.- Diseña y gestiona sus propios recursos

5.- Didáctica basada en la exposición y con carácter unidireccional	5.- Didáctica basada en la investigación y con carácter bidireccional
6.- Sólo la verdad y el acierto proporcionan aprendizaje	6.- Utiliza el error como fuente de aprendizaje
7.- Restringe la autonomía del alumno	7.- Fomenta la autonomía del alumno
8.- El uso de nuevas tecnologías está al margen de la programación	8.- El uso de nuevas tecnologías está integrado en el currículum. El profesor tiene competencias básicas en TIC

Figura 8: Docente anterior vs Docente actual. Fuente: (Fernández Muñoz, s.f., p.5)

En el momento actual no podemos seguir considerando a los docentes como almacenes del saber y por lo tanto dispensadores omnipotentes del conocimiento. La cantidad de información que existe sobre cualquier tema es de tal envergadura que es imposible pensar que puedan existir personas que pretendan saber todo de todo. Afortunadamente están los medios electrónicos para ayudar con este volumen de información. (Fernández Muñoz, s.f., p.5)

En éste orden de cosas, el docente debe entender que no debe luchar contra la marea, tratando de atajar, algo que ya lo tiene encima, si no que tratar de utilizarlas hacia su mejor práctica, no compitiendo contra las TIC o cantidad infinita de información que estas proveen si no que convirtiéndose en el en una fuente de análisis de los mismos, fijándose cual se adapta más al contexto que necesita.

Aquí es cuando es propicio traer a colación las palabras de Fernández Muñoz (s.f.) en donde expresa que:

El perfil del docente debiera configurarse como un profesional atento a todas las posibilidades de comunicación que el medio le ofrece, para hacer más adecuado, exitoso y atractivo el proceso de aprendizaje de los alumnos; un profesional que revise críticamente su propia práctica desde la reflexión de sus intervenciones como docente, y que pueda ayudar a sus alumnos a «aprender a aprender» en una sociedad cambiante y en constante evolución. (Fernández Muñoz, s.f., p.5)

En éste sentido, Espinoza Freire, Tinoco Izquierdo, & Sánchez Barreto (2017) exponen que las cualidades distintivas de un buen educador son:

1. Afirmar como valor la integridad académica y señalar su importancia y su proyección en todos los dominios de la actividad humana.
2. Fomentar el amor por aprender como valor sustantivo.
3. Tratar a los estudiantes como centro de todos los procesos.
4. Promover un ambiente de confianza en el aula.
5. Recalcar la responsabilidad del estudiante en los asuntos de integridad académica.
6. Aclarar las expectativas para los estudiantes en función de su responsabilidad y de su actitud.
7. Desarrollar formas justas y pertinentes de evaluación.
8. Reducir las oportunidades de fraude.
9. Plantear la deshonestidad académica como un reto para la institución, cuando ésta se produzca.
10. Ayudar, a partir de las experiencias concretas, a determinar la integridad, en qué consiste y cómo se lucha por ella, y dar apoyo a la política global de campus.

Siguiendo con lo mismo, se encuentra lo expresado por Pereda Barrios (2000) en donde asevera que:

El perfil de los maestros que pueden lograr la transformación que nuestros tiempos demandan, exige un alto compromiso hacia ellos mismos y hacia la comunidad educativa, exige una opción de vida y una jerarquía de valores orientada a lo humano y a la construcción de un sociedad más justa, colaboradora y equitativa, con una opción por la paz, el respeto a la vida y a la diversidad y una opción por la superación permanente. (p.4-5)

Desde el parecer de Pereda Barrios (2000), La realidad que propone el siglo XXI exige al docente en el ejercicio de su función:

1. Un cambio de actitud y la adquisición de nuevas competencias profesionales, atendiendo a la necesidad de cambio.
2. La aplicación práctica de la investigación-acción como elemento de mejora de la propia práctica profesional y de la innovación.
3. Trabajar en equipo, lo que exige nuevas destrezas sociales, y una nueva concepción del entorno educativo en donde se desenvuelve, de su sistema relacional, de valores y estructuras.
4. Redimensionar la existencia de otros grupos de interés (familia, medios, otros profesionales) con los que tiene que relacionarse.
5. La aplicación de las nuevas tecnologías que le permiten motivar, mejorar, replantear su labor docente en virtud de buscar nuevos estímulos que lo lleven a mejorarla. (p.5-6)

Para cerrar la idea es importante destacar, que por todo lo expuesto, se puede notar que el trabajo del docente es una actividad multidimensional y compleja, por lo que la formación de

los mismos debe indefectiblemente abarcar los ámbitos que son necesarios para poder cumplir con su rol de mediador de los conocimientos y aprendizaje de los alumnos.

1.2.3. Manual de funciones del Catedrático de E.E.B.

Según el Manual Organización y Funciones, de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa, elaborado en base al Decreto N° 98 del 20 de agosto de 2003 “POR EL CUAL SE REESTRUCTURA ORGÁNICAMENTE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA” se estipula que el catedrático de E.E.B. debe:

Descripción del puesto

I) Misión:

Asegurar el aprendizaje de los alumnos aplicando métodos y técnicas de aulas eficaces e innovadoras de acuerdo al nivel o modalidad educativa, fijar objetivos y metas desafiantes, evaluar los procesos y resultados con objetividad.

II) Función Principal:

Gestionar la práctica pedagógica, propiciando aprendizajes desafiantes, creativos y significativos en los estudiantes, aplicando estrategias de evaluación efectiva y apropiada para el desarrollo de la cultura evaluativa.

III) Responsabilidades

Dimensión Técnico Pedagógica:

- a. Elaborar proyectos y ejecutar de acuerdo a las innovaciones curriculares del área/ disciplina de su competencia.
- b. Aplicar estrategias, metodologías y tecnología acorde a las áreas/ disciplinas a fin de asegurar la eficiencia del proceso enseñanza- aprendizaje.
- c. Ajustar constantemente el proceso de enseñanza-aprendizaje para responder a los requerimientos psicopedagógicos de los alumnos.
- d. Capacitarse continuamente en las innovaciones curriculares, administrativas y legales, según las políticas educativas.
- e. Utilizar todos los recursos disponibles para lograr aprendizajes significativos, enfatizando el uso del centro de recursos de aprendizaje y de las nuevas tecnologías.
- f. Desarrollar una permanente comunicación con los alumnos, colegas, padres de familia y otros miembros de la comunidad educativa.
- g. Crear un clima de aula propicio para el aprendizaje, fomentando el respeto mutuo, la responsabilidad y la disciplina entre los estudiantes, velar por la seguridad de ellos tanto en el aula como fuera de ella.
- h. Planificar semanalmente el desarrollo de las clases atendiendo las características psicosociales del alumno y con los programas de estudio como eje orientador y elevar a la Dirección para su consideración y aprobación.
- i. Desarrollar las actividades pedagógicas en base a una planificación anual, mensual y diaria.

Dimensión Comunitaria:

- a. Establecer y mantener relaciones de cooperación y corresponsabilidad con los integrantes de la comunidad educativa, buscando optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje y atender las necesidades educativas de la comunidad.
- b. Planificar las actividades con los diferentes actores de la comunidad para contribuir el desarrollo de los educandos en el aspecto socio afectivo.

Dimensión Administrativa:

- a. Prestar declaración jurada de bienes y rentas según las normas vigentes.
- b. Cumplir y promover el cumplimiento de las normativas de la institución y del Ministerio de Educación y Cultura asegurando el cumplimiento del calendario escolar.
- c. Elaborar los informes que le sean solicitados conforme a las normas del Ministerio de Educación y Cultura y garantizar la validez y confiabilidad de las documentaciones a su cargo, en especial de los registros académicos de sus alumnos.
- d. Velar por la conservación del patrimonio de la institución.
- e. Desempeñar su cargo con idoneidad profesional y ética.
- f. Cumplir con responsabilidad y puntualidad su horario de trabajo y enviar reemplazante en caso de ausencia con debida justificación.
- g. Velar por la integridad y seguridad de los alumnos dentro del aula y en el predio escolar. (Ministerio de Educación y Cultura, 2007, p. 35-36)

SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA

2.1. Diseño de investigación

La presente investigación corresponde al diseño no experimental, pues no se manipulan deliberadamente las variables, ni se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por la investigadora; únicamente se limita a recoger los datos referentes a la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú.

El investigador no manipula ningún tipo de variable, ni hay ningún tipo de medición antes de que el hecho se produzca, a diferencia de los diseños experimentales. Por lo

tanto, en la investigación ex post—facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador se limita a la observación de las situaciones. (Campoy Aranda, 2016, p. 141)

2.1.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación adoptado es el descriptivo, a fin de describir la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú, pues la meta del trabajo no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre las variables. Sampieri (1998) afirma que “los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos” (p.60), en otras palabras, describe como se manifiesta determinado fenómeno, buscando especificar características importantes de lo que sea sometido a análisis.

En concordancia, Campoy Aranda (2016), asevera que los métodos descriptivos tienen por objetivo la descripción de forma precisa y cuidadosa de los fenómenos, hechos y situaciones analizadas sin intervenir sobre ellos.

De mismo modo Abreu (2014), asevera que:

El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia. (p. 198)

Por consiguiente, se utiliza el método descriptivo, con corte transversal, ya que la investigación se desarrolla en un tiempo delimitado, efectuado de julio a septiembre del 2020, en Instituciones Educativas de la Educación Escolar Básica de la ciudad de San Ignacio Guazú, con el objetivo último de analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente, en dicho contexto, de forma descriptiva.

2.1.2. Enfoque de investigación.

El enfoque utilizado será el mixto, pues será secuencial y probatorio, ya que combinan en una misma investigación tanto métodos cuantitativos, como cualitativos. Los métodos cuantitativos se utilizan en una fase y los cualitativos en otra, con el fin de comparar y articular las mediciones y descripciones para acrecentar los niveles de credibilidad de la presente investigación.

Hernández Sampieri y Mendoza, (2008) afirma que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Teniendo como punto de partida que la investigación de hoy día, requiere de una labor multidisciplinaria, a fin de tener una perspectiva más amplia y profunda del campo de estudio, y en concordancia con este planteamiento se encuentra lo expresado por Onwuegbuzie y Turner (2006), en donde aseveran que la investigación de métodos mixtos es el tipo de investigación en

el que se combina elementos de los enfoques de investigación cualitativas y cuantitativas. (Citado por Campoy Aranda, 2016, p. 490)

Las estrategias de integración que incorporan una doble y diferenciada visión de los hechos, la cuantitativa y la cualitativa, donde la una completa la visión de la otra, sin que se produzca solapamiento alguno; representa el grado mínimo de integración de métodos. El producto final de este tipo de diseños multimétodo suele ser normalmente un informe con dos partes bien diferenciadas, cada una de las cuales expone los resultados alcanzados por la aplicación del respectivo método. (Sánchez Gómez, 2015, p.17)

Por la complementariedad, la combinación y finalmente por la riqueza que ofrece la triangulación, ya que en ésta última se integran ambos conocimientos, es que se opta por el enfoque cuali-cuantitativo.

El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos. (Otero Ortega, 2018, p. 19)

En consecuencia, el presente trabajo investigativo aplica primeramente el enfoque cualitativo, a fin de determinar resultados estadísticos, utilizando la encuesta, seguidamente, se implementa el cualitativo, recurriendo a la tradicional revisión bibliográfica y entrevistas a fin de dar sustento al marco teórico, logrando los objetivos planteados, analizando la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente.

2.2. Objetivos de la investigación

2.2.1. Objetivo general.

Analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú.

2.2.2. Objetivos específicos.

- Conocer la relación existente entre la dimensión organizacional de la Gestión Educativa y la Práctica Docente.
- Indagar acerca de la relación existente entre la dimensión pedagógica-curricular y la Práctica Docente.
- Describir la relación existente entre la dimensión administrativa y la Práctica Docente.
- Establecer la relación existente entre la dimensión comunitaria y la Práctica Docente.

2.3. Antecedentes de la investigación: Estado de la cuestión

En cuanto a los antecedentes de la investigación, se podrían mencionar al trabajo titulado “Las funciones de liderazgo y gestión de los docentes en instituciones de enseñanza superior. Entre la complejidad y la creatividad” de Torres González (2001), donde se tuvo como tema la función de liderazgo y gestión que ejercen los docentes que han sido designados para participar en los órganos de gobierno de las instituciones de enseñanza superior. A lo que el investigador expresa como conclusión que el nuevo sistema tiene un carácter diferenciador con el anterior, con respecto a la autonomía universitaria que se proclama como principio que sustenta toda la estructura. La autonomía universitaria se encuentra estrechamente relacionada a la capacidad de acción e

iniciativa de la institución en sintonía con las demandas sociales. Así mismo, como propuesta para la innovación mejora propone orientar las actuaciones del órgano de gobierno hacia un modelo más profesionalizado que fomente la flexibilidad y eficacia en la gestión para garantizar la estabilidad y continuidad de las acciones del mismo.

Así mismo, el artículo titulado “Gestión educativa para la transformación de la escuela” Graffe (2002), aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. Así, se analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello. En donde como resultado se obtuvo que la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno. El perfil profesional del gerente educativo podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

Igualmente, el trabajo titulado “Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno – 2014 – Perú” Torres Pacheco (2015), en donde la investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la ciudad de Puno. Se ha determinado con un nivel de significancia del 5% que existe relación

directa ($r=0,714$) y significatividad ($t = 12,72$) entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la Ciudad de Puno.

De mismo modo, se encuentra la investigación, con metodología cualitativa, realizada por Farfán Tigre, Mero Delgado, & Sáenz Gavilanes (2016), en donde los mismos concluyen que la gestión educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

También, es importante resaltar el trabajo realizado por la UNESCO (2001), en nombre de Ana Luiza Machado, titulado “El rol de los gestores educativos en el contexto de la descentralización de la escuela”, en donde la misma desarrolla comentarios generales sobre el tema de la descentralización, entendida como los cambios que ocurren cuando se traspasa el poder a la escuela y sobre cuál es el rol de los gestores educacionales en este contexto y, a partir de allí, proponer algunas consideraciones finales.

Cabe destacar también, el trabajo de Yábar Simón (2013), el cual lleva por nombre “La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado”, el mismo llevó por objetivo determinar si existe relación entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la IEP Santa Isabel de Hungría del Cercado de Lima, utilizando una metodología de tipo descriptiva con corte transversal y enfoque cuantitativo, teniendo como sujetos de estudio a 44 docentes, concluyendo que existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05,

entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R 2 de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa.

2.4. Descripción del lugar de estudio

El área de estudio corresponde a San Ignacio Guazú, la cual es una ciudad de Paraguay, en el Departamento de Misiones, ubicada a 225 km de Asunción. Es conocida como la Capital del Barroco Hispano-Guaraní. Cuenta con una población de 61.468 habitantes, según proyecciones de la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos. Es la ciudad más poblada del departamento de Misiones y la 19° más poblada del país.

Dentro del distrito mencionados supra, se encuentra 53 instituciones de Educación Escolar Básica y 21 colegios de Educación Media en sus diferentes modalidades. Ambos niveles en contextos urbanos y rurales, constituidos legalmente, con los actores educativos comprometidos con las mismas.

El estudio se delimita al distrito de San Ignacio Guazú, por ser la ciudad que más instituciones educativas posee, y por ser de acceso directo para la investigadora.

Considerando que se tuvo como sujetos de estudio a 10 instituciones de la ciudad de San Ignacio Guazú, las mismas son:

- Escuela Básica N° 2.702 “San Isidro”
- Escuela Básica N° 702 “San Ignacio de Loyola”
- Escuela Básica N° 392 “Santo Ángel”
- Escuela Básica N° 5.336 “Sagrado Corazón de Jesús”

- Escuela Básica N°6735 “Alíder Vera Guillén”
- Colegio Nacional “Santa Rita”
- Colegio Nacional “Prof. Dr. Luis María Argaña”
- Colegio Nacional “San Ignacio”
- Colegio Nacional de E.M.D. “Don Rigoberto Caballero”
- Colegio Privado Subvencionado “San Vicente de Paul”

Todas las instituciones mencionadas supra, cuentan con Proyecto Educativo Institucional PEI, elaborados por el Equipo de Gestión Institucional EGI, siendo éste un requisito sin ecuánime para las autoridades educativas y un documento de tenencia obligatoria según Resolución N° 3986, por la cual se establece la tenencia obligatoria de documentos administrativos y técnicos con que deben contar las instituciones educativas que implementan planes y programas de Educación Escolar Básica, las mismas son monitoreadas y acompañadas periódicamente por la Supervisiones Educativas. Es importante destacar que estos proyectos tienen un proceso de implementación de 3 a 5 años.

A partir del PEI, se desprenden otras como el Proyecto Curricular Institucional PCI, el cual se elabora por áreas educativas integrando las diversas disciplinas, y constan en un 80% de las instituciones.

Así mismo, los Proyectos Áulicos PA, se evidencian en todas las instituciones, siendo los docentes quienes lideran dicha implementación.

Por otro lado, en cuando a innovaciones son pocas las instituciones que la implementan actividades creativas dentro del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje, tanto como dentro de la comunidad.

2.5. Población y Muestra

La población está compuesta por 53 directores de la Educación Escolar Básica de las diferentes instituciones educativas y 260 docentes de la ciudad de San Ignacio Guazú.

Considerando que existen 2 tipos de poblaciones, las muestras se obtienen de la siguiente manera:

Muestreo de directores

Muestreo intencional y con criterios de inclusión, los cuales se basan en:

- Directores activos de la comunidad educativa de San Ignacio Guazú que sean ganadores de concursos públicos de oposición.
- Directores activos de la comunidad educativa de San Ignacio Guazú que cuenten con Especialización en Gestión curricular.
- Directores activos de la comunidad educativa de San Ignacio Guazú que se muestren voluntariedad de para participar en la investigación.

Por consiguiente, y cumpliendo con los criterios de inclusión, quedan en la muestra 10 directores.

Muestreo de docentes

Teniendo como punto de partida que la población de los docentes es finita, es decir se conoce el total de la población y se utilizará la siguiente fórmula para el muestreo:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- $N =$ Total de la población
- $Z\alpha = 1.28$ al cuadrado (seguridad del 80%)
- $p =$ proporción esperada
- $q = 1 - p$
- $d =$ precisión (5%)

Por lo que:

- $N = 260$
- $Z\alpha = 1.28$
- $p = 50\%$
- $q = 50\%$
- $d = 5\%$

Lo que arroja como tamaño de muestra $n = 101$, a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple.

2.6. Instrumentos de investigación

En función de las muestras se utilizaron dos instrumentos. Una entrevista aplicada a directores y un cuestionario aplicado a docentes y que detallamos a continuación.

2.6.1. La entrevista.

La construcción de la guía de entrevista se realizó en base y concordancia con los objetivos, y las variables del estudio, enfocadas siempre a la temática del rol del gestor educativo

en sus diferentes dimensiones: organizacional, pedagógica-curricular, administrativo y comunitario. La guía se encuentra compuesta por 12 preguntas abiertas, en donde los entrevistados tienen que expresar sus experiencias, a fin de recoger datos sobre la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú.

Validación de la guía de entrevista.

La misma fue validada por 10 magísteres en educación de la zona, las cuales verificaron la confiabilidad del instrumento, antes de su aplicación. En donde los mismos expresaron que se verifican la congruencia entre objetivos, variables, así como, en la redacción misma, coherencia y sintaxis. El instrumento utilizado fue una tabla de operacionalización con validación por jueces.

A posteriori, se implementó a través de una guía de entrevista con preguntas semi estructuradas, predestinada a recoger las respuestas de los entrevistados, en éste caso a los 10 directores que fueron escogidos a partir de los criterios de inclusión.

2.6.2. El cuestionario

La construcción del cuestionario se realizó en base y concordancia con los objetivos, y las variables del estudio, enfocado siempre a la temática del rol del gestor educativo en sus diferentes dimensiones: organizacional, pedagógica-curricular, administrativo y comunitario, así como datos sociodemográficos. El cuestionario se encuentra formada por 20 preguntas cerradas, en donde los encuestados tienen que expresar sus experiencias, a fin de recoger datos sobre la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú.

Validación del cuestionario.

El mismo fue diseñado considerando la población dirigida, una vez realizado el borrador definitivo, el cuestionario fue validado por 10 magísteres en educación, en donde los mismos expresaron que se verifican la congruencia entre objetivos, variables, así como, en la redacción misma, coherencia y sintaxis. El instrumento utilizado fue una tabla de operacionalización con validación por jueces.

Posteriormente, se procedió a realizar una prueba piloto a 5 docentes que cumplen con los criterios de inclusión, en donde se evaluó la validez del instrumento para medir el propósito con el cual fue construido.

2.7. Operacionalidad de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables.

Operacionalización de variables			
VARIABLES	INDICADORES	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS
Rol del gestor educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión organizacional – Asigna roles a los distintos agentes educativos. – Cumple el tiempo establecido en la implementación de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la relación existente entre la dimensión organizacional de la Gestión Educativa y la Práctica Docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Cuestionario

- diferentes proyectos educativos.
- Dimensión pedagógica – curricular
 - Realiza seguimiento a los proyectos áulicos.
 - Apoya la gestión de los procesos de aprendizaje
- Dimensión administrativa
 - financiera
 - Elabora cuadro de personal según perfil requerido.
 - Realiza rendición de cuentas sobre fondos propios recibidos.
- Dimensión comunitaria
 - Promueve la participación de padres de familia.
 - Realiza acuerdos interinstitucionales.
- Indagar acerca de la relación existente entre la dimensión pedagógica-curricular y la Práctica Docente.
- Describir la relación existente entre la dimensión administrativa y la Práctica Docente.
- Establecer la relación existente entre la dimensión comunitaria y la Práctica Docente.

Práctica Docente	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum. – Utiliza el aprendizaje significativo como sustento de su práctica. – Implementa la metodología constructivista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar acerca de la relación existente entre la dimensión pedagógica-curricular y la Práctica Docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Cuestionario
------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

2.8. Técnica de análisis de datos

Para el tratamiento estadístico, se procedió con las herramientas de la estadística descriptiva. Los indicadores de las variables se expresan con información clara sobre aspectos conceptuales.

Una vez recogidos los datos, el procesamiento se efectuó mediante el uso de las herramientas estadísticas con el apoyo del programa informático, Microsoft Excel 2020, para la elaboración de estadísticas.

Los resultados se presentan en forma de gráficos para su posterior interpretación y análisis. Para dicho proceso se llevó a cabo un análisis cuantitativo; que se realizó para cuantificar las situaciones y expresar la cantidad de los hallazgos de la investigación; todo esto en función de las variables para así evaluar los resultados, y por consiguiente ayudar a la comprensión global de la información, para emitir juicios críticos y conclusiones. De esta

manera, se confrontaron los resultados con los planteamientos expuestos al inicio de la investigación, a fin de determinar su veracidad.

3. RESULTADOS

3.1. Datos de la entrevista a los directores

Tabla 2: Sexo.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Femenino	1	10%
Masculino	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 90% de los directores entrevistados son del sexo femenino, mientras que el 10% restante son del sexo masculino.

Tabla 3: Zona.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Urbana	7	70%
Rural	3	30%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 70% de los directores entrevistados son de la zona urbana, mientras que el 30% restante son de la zona rural.

Tabla 4: *Edad.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Entre 36 a 45 años	6	60%
Entre 46 a 55 años	3	30%
Entre 56 a 65 años	1	10%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 60% de los directores entrevistados se encuentran entre 36 a 45 años, el 30% se encuentra entre 46 a 55 años, mientras que el 10% restante se encuentra entre 56 a 65 años.

Guía de preguntas

1. ¿Qué entiendes por gestión educativa?

Los entrevistados aseveraron que conciben a la gestión educativa, como un proceso y estrategia que interviene en el sistema educativo para poder mejorar en distintas etapas y proveer en todo momento la integración de toda la comunidad educativa, con una mirada retrospectiva a las lecciones aprendidas, teniendo en cuenta el diagnóstico, misión, y actividades planificadas.

2. ¿Podrías mencionar las dimensiones de la gestión educativa? Explica brevemente.

Los interrogados quedaron de acuerdo en que las dimensiones son las siguientes:

- Administrativa: incluye manejo de información, registro de los alumnos, recursos financieros.

- Pedagógica: enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias.
- Comunitaria: implica la participación de la comunidad educativa, con actividades que lleva a cabo la institución.
- Organizacional: hace referencia a las normas, sistema de control que son necesarios para el funcionamiento de la institución.

3. ¿Qué entiendes por práctica docente?

Los consultados expresaron que definen a la práctica docente, como las acciones realizadas por el docente a fin de lograr resultados positivos en el aprendizaje, impartiendo su clase en una acción social e interpersonal con la finalidad de formar a personas en todas sus dimensiones.

4. ¿Consideras que el rol del gestor educativo influye de forma intrínseca en el mejoramiento de la Práctica Docente? ¿Porqué?

Los entrevistados aseveraron que consideran que el rol del gestor educativo es fundamental para que la práctica docente sea un éxito, ya que es quién debe monitorear el cumplimiento del currículum, debe acompañar, apoyar y motivar a los docentes en el desarrollo del PEA, alentando para alcanzar los fines pedagógicos, transmitiendo un sentido de pertenencia y logrando que los demás se empapen del compromiso institucional.

5. ¿Asigna roles a los distintos agentes educativos? ¿Cuál es el procedimiento que sigue?

El 90% de los consultados afirmaron que efectivamente, asignan los roles de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada actor educativo. Y, para esto, primero realizan observaciones en distintas situaciones, para dar un diagnóstico de la realidad y determinación de estrategias a seguir en la previsión de actividades.

6. ¿Cumple el tiempo establecido en la implementación de los diferentes proyectos educativos? ¿Puede mencionar los tres últimos proyectos realizados dentro de su institución?

Los interrogados atestiguaron que suelen cumplir con lo establecido en la implementación de los diferentes proyectos educativos, todos mencionaron varios proyectos, entre los cuales se encontraban desde proyectos para huerta escolar, reforestación hasta cortometrajes sobre la historia del Paraguay.

7. ¿Realiza seguimiento a los proyectos áulicos? ¿De qué manera?

Todos los entrevistados aseveraron que realizan el seguimiento correspondiente a los proyectos áulicos, a través de monitoreo permanente con cronograma y criterios preestablecidos, siempre con ayuda del equipo técnico de la institución.

8. ¿Apoya la gestión de los procesos de aprendizaje? ¿De qué manera?

Los gestores educativos concordaron en que apoyan la gestión de los procesos de aprendizaje, por medio de la observación de las diferentes actividades, para luego sugerir los cambios necesarios. Aquí es importante destacar que sólo el 30% de los

entrevistados a partir de lo mencionado gestionan talleres de actualización de conocimientos docentes.

9. ¿Elabora cuadro de personal según perfil requerido? ¿De qué manera?

Los directores concertaron en que elaboran el cuadro del personal de acuerdo al perfil de la certificación y conforme a las necesidades de la Institución.

10. ¿Realiza rendición de cuentas sobre fondos propios recibidos? ¿En qué periodo y para quienes?

El 70% de los entrevistados realizan rendición de cuentas de forma anual, al término del periodo escolar, y el 30% restante lo hace de forma semestral. Todos conocieron en que realizan la rendición de cuentas para padres, alumnos, docentes, comunidad en general y para el MEC.

11. ¿Promueve la participación de padres de familia? ¿De qué manera?

Los directores concordaron en que promueven la participación de Padres de familia, dentro del marco de Normas de Convivencias. Atendiendo los Derechos, las Obligaciones y las Actividades que les corresponde.

12. ¿Realiza acuerdos interinstitucionales? ¿Puede mencionar los tres últimos acuerdos realizados?

El 70% expresaron que, si realizan acuerdos interinstitucionales, pero sólo un 10% mencionó alguno de ellos “con USF para inspección médica a los alumnos. Con la

Municipalidad para proyectos de arborización. Con Cuerpos de Bomberos para charlas educativas sobre primeros auxilios, etc.”

El otro 30% no lo hace.

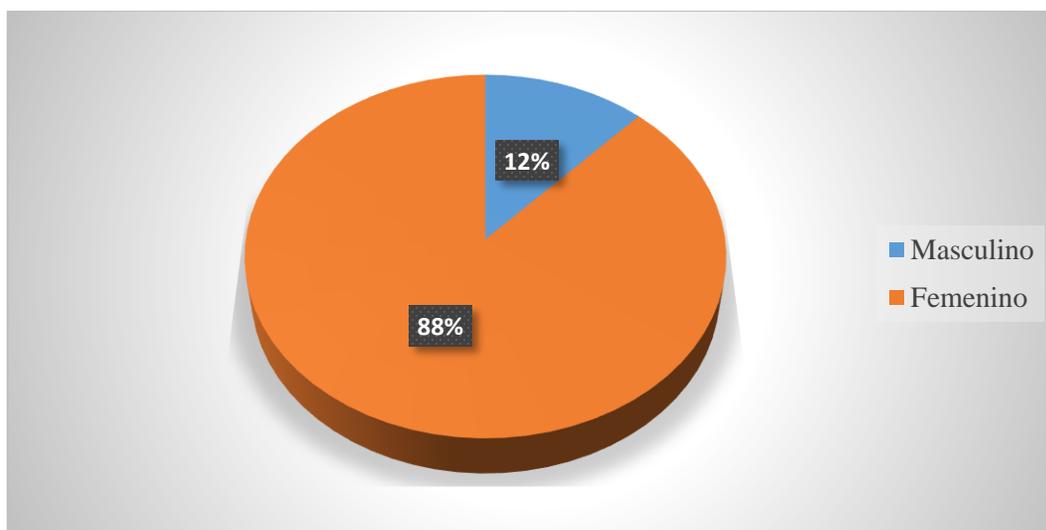
3.2. Datos del cuestionario a docentes

Tabla 5: *Sexo.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Femenino	12	12%
Masculino	89	88%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: *Sexo.*

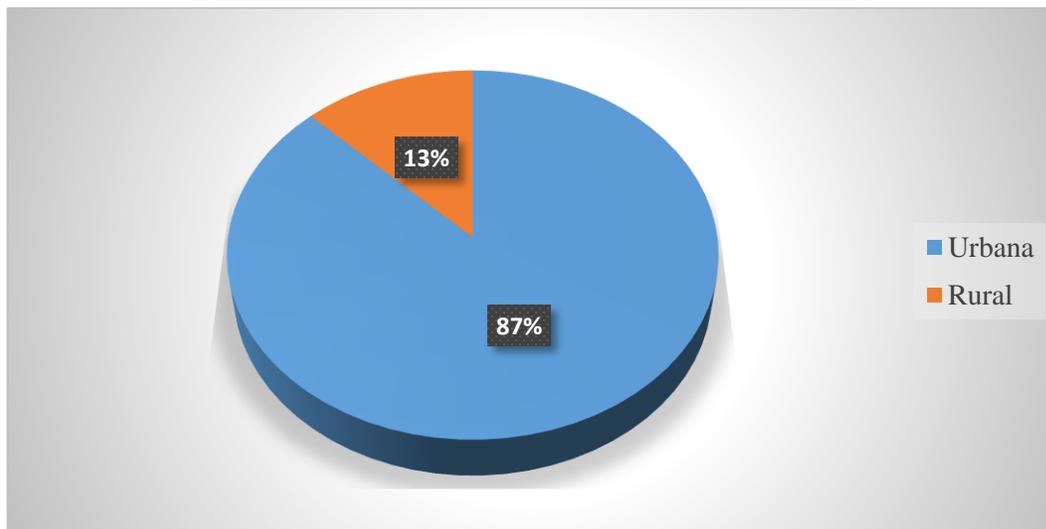


Análisis: El 89% de los docentes encuestados son del sexo femenino, mientras que el 12% restante son del sexo masculino.

Tabla 6: Zona.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Urbana	88	87%
Rural	13	13%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

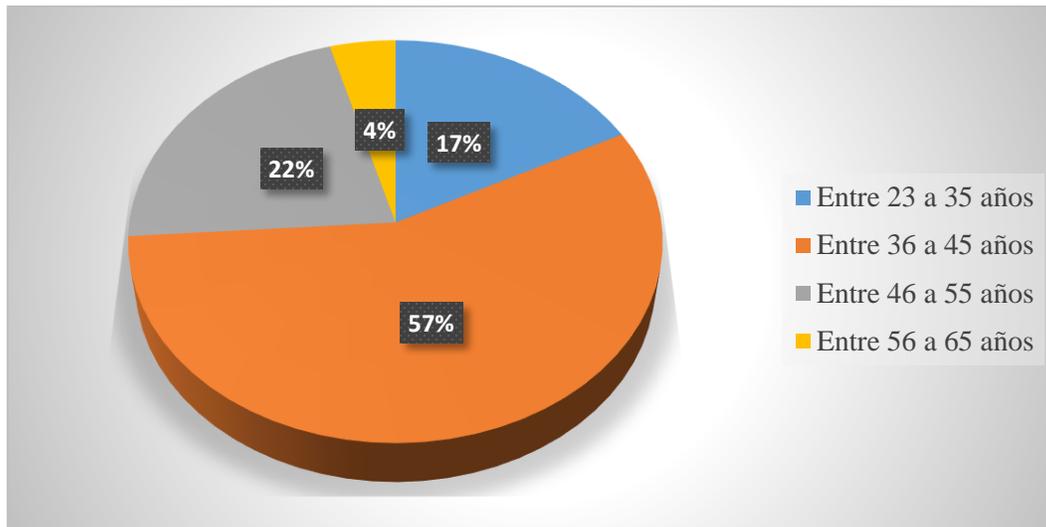
Gráfico 2: Zona.

Análisis: El 87% de los docentes encuestados son de la zona urbana, mientras que el 13% restante son de la zona rural.

Tabla 7: Edad.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Entre 23 a 35 años	18	17%
Entre 36 a 45 años	57	57%
Entre 46 a 55 años	22	22%
Entre 56 a 65 años	4	4%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

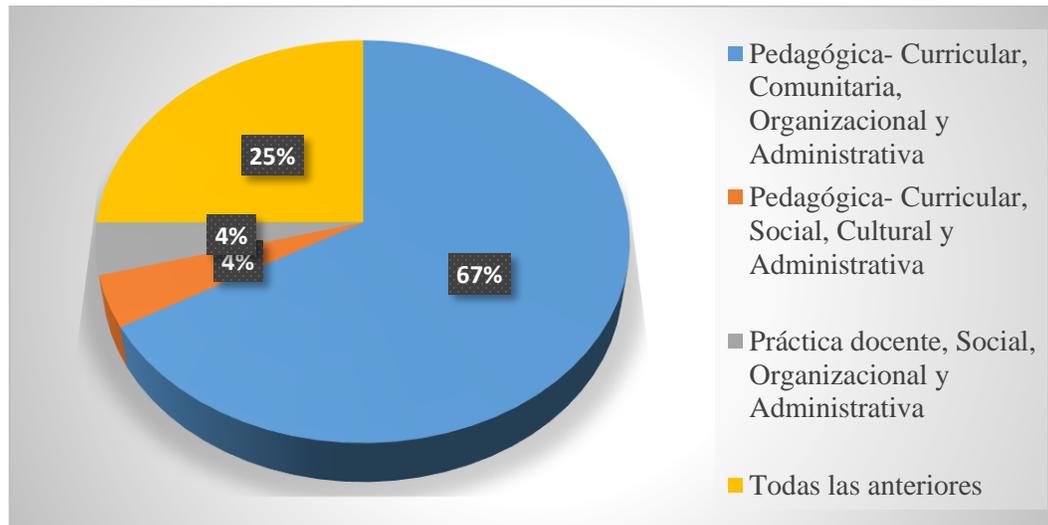
Gráfico 3: Edad.

Análisis: El 57% de los docentes encuestados se encuentran entre 36 a 45 años, el 22% se encuentra entre 46 a 55 años, el 17% se encuentra entre 23 a 35 años, el 4% restante se encuentra entre 56 a 65 años.

Tabla 8: *Las dimensiones de la gestión educativa.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Pedagógica- Curricular, Comunitaria, Organizacional y Administrativa	18	17%
Pedagógica- Curricular, Social, Cultural y Administrativa	57	57%
Práctica docente, Social, Organizacional y Administrativa	22	22%
Todas las anteriores	4	4%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

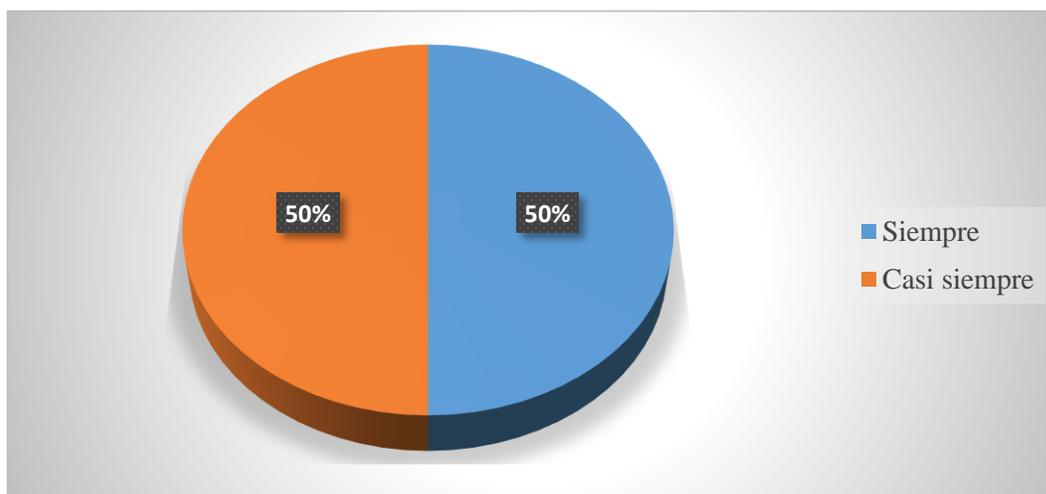
Gráfico 4: *Las dimensiones de la gestión educativa.*

Análisis: El 67% de los docentes encuestados respondieron que las dimensiones de la gestión educativa son Pedagógica- Curricular, Comunitaria, Organizacional y Administrativa, el 25% alegaron que son todas las anteriores, el 4% sugiere que son Pedagógica- Curricular, Social, Cultural y Administrativa, y 4% aseveran que Práctica docente, Social, Organizacional y Administrativa.

Tabla 9: *Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	50	50%
Casi siempre	51	50%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

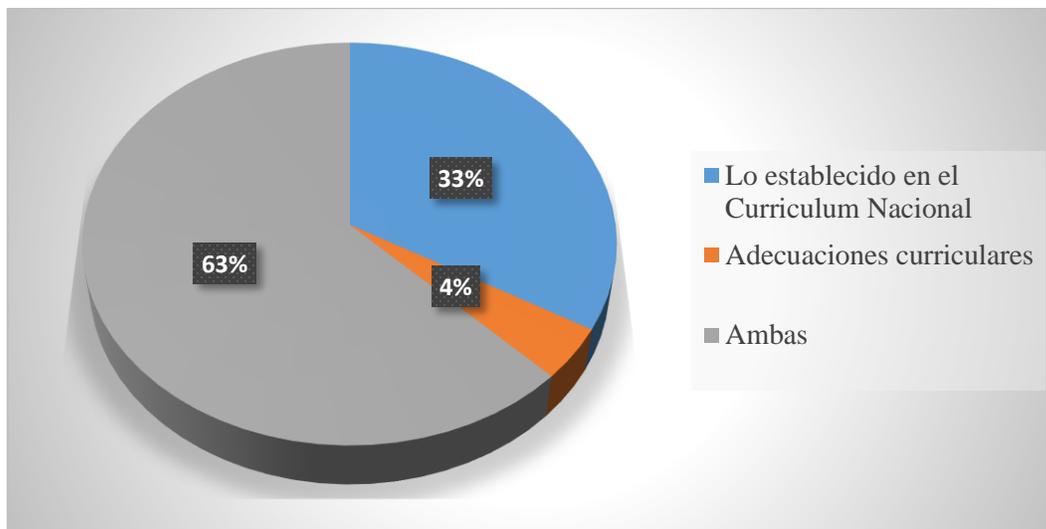
Gráfico 5: *Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum.*

Análisis: El 50% de los docentes encuestados aseveran que desarrollan siempre lo establecido por el curriculum, mientras que el 50% restante lo desarrolla casi siempre.

Tabla 10: *Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Lo establecido en el Curriculum Nacional	34	33%
Adecuaciones curriculares	4	4%
Ambas	63	63%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

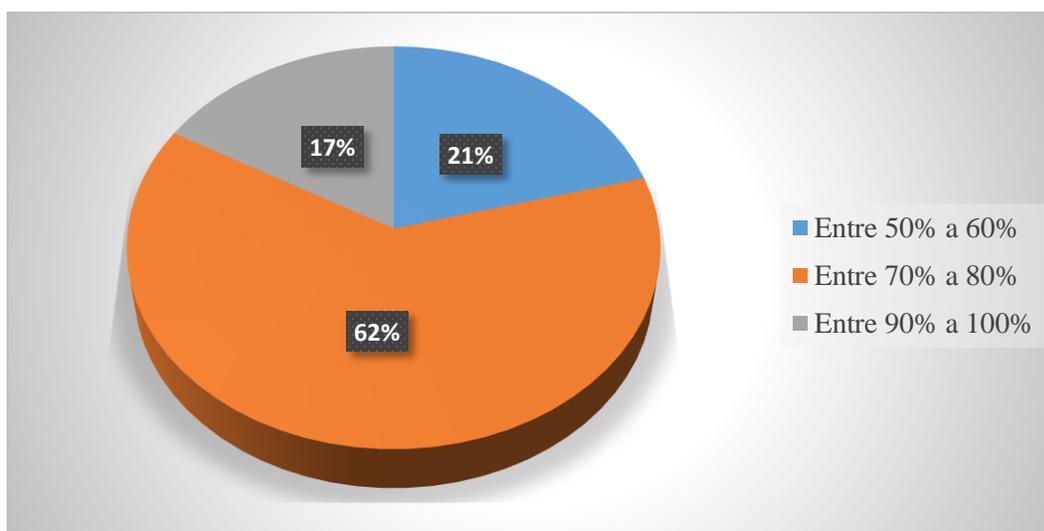
Gráfico 6: *Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum.*

Análisis: El 63% de los docentes encuestados afirmaron que las capacidades que desarrollan son ambas, el 33% desarrolla lo establecido en el curriculum nacional, y el 4% realiza sólo adecuaciones curriculares.

Tabla 11: *El porcentaje de desarrollo de sus contenidos curriculares de forma anual es.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Entre 50% a 60%	21	21%
Entre 70% a 80%	63	62%
Entre 90% a 100%	17	17%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

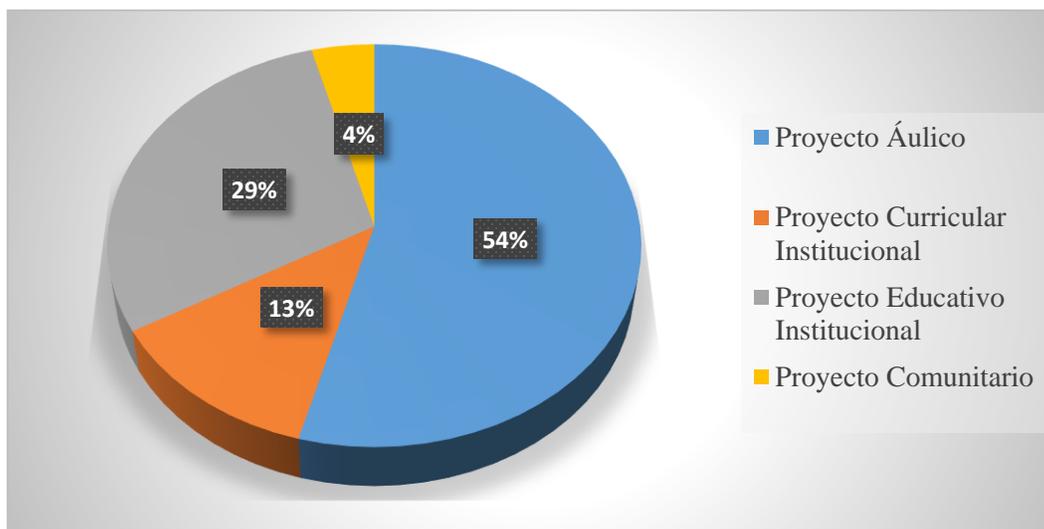
Gráfico 7: *El porcentaje de desarrollo de sus contenidos curriculares de forma anual es.*

Análisis: El 62% de los docentes encuestados afirmaron que el porcentaje de desarrollo de sus contenidos curriculares de forma anual es de 70% a 80%, el 21% desarrolla entre 50% a 60%, mientras que el 17% lo realiza entre 90% a 100%.

Tabla 12: *Tipo de proyecto desarrolla en su institución.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Proyecto Áulico	55	54%
Proyecto Curricular Institucional	13	13%
Proyecto Educativo Institucional	29	29%
Proyecto Comunitario	4	4%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

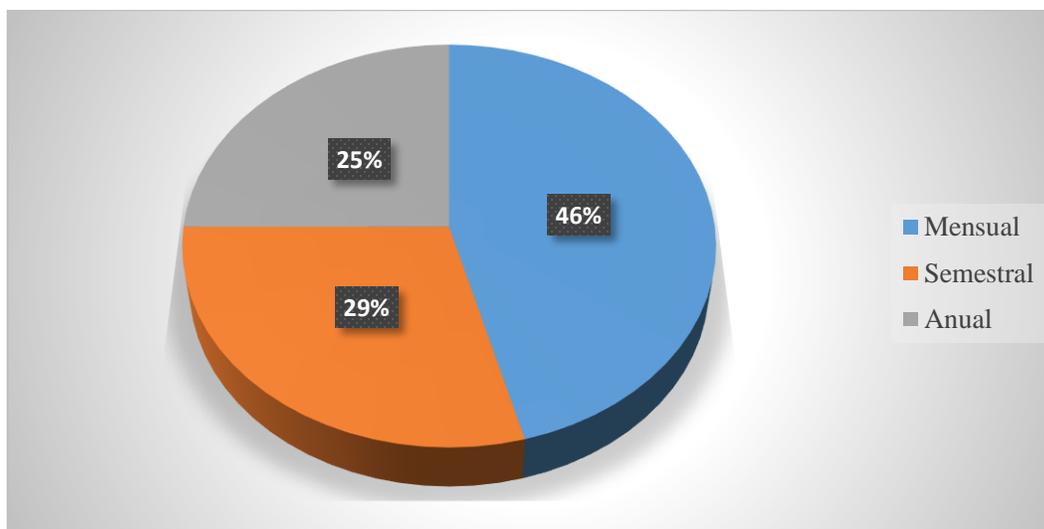
Gráfico 8: *Tipo de proyecto desarrolla en su institución.*

Análisis: El 54% de los docentes encuestados afirmaron dentro su institución se desarrollan proyectos áulicos, el 29% aseveran que se desarrollan proyectos educativos institucionales, el 13% atestiguan que se desarrollan proyectos curriculares institucionales, el 4% restante alegan que se desarrollan proyectos comunitarios.

Tabla 13: *Realización de proyectos áulicos.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Mensual	46	46%
Semestral	29	29%
Anual	26	25%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

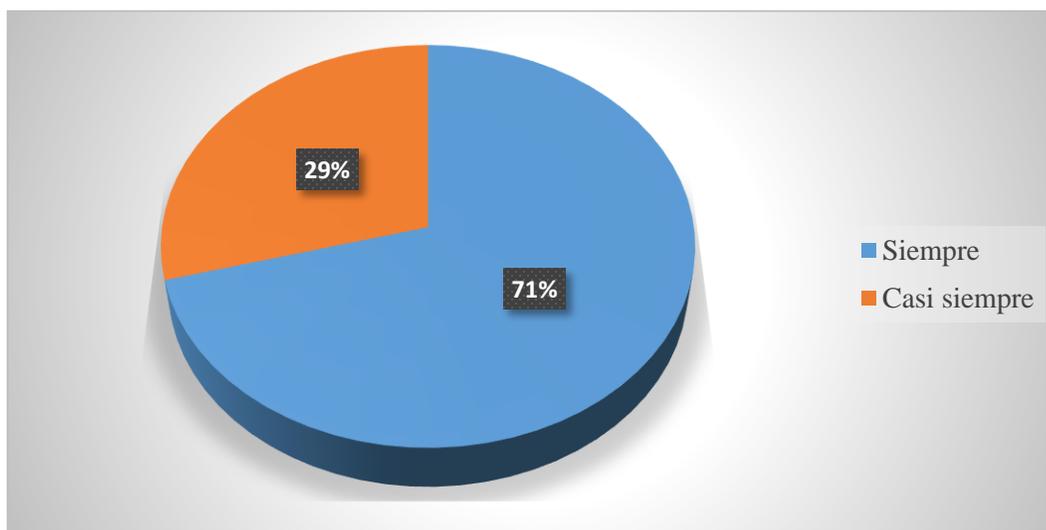
Gráfico 9: *Realización de proyectos áulicos.*

Análisis: El 46% de los docentes encuestados afirmaron que realizan proyectos áulicos de forma mensual, el 29% de forma semestral y el 25% lo realiza de forma anual.

Tabla 14: *Utilización del aprendizaje significativo como sustento de su práctica.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	72	71%
Casi siempre	29	29%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

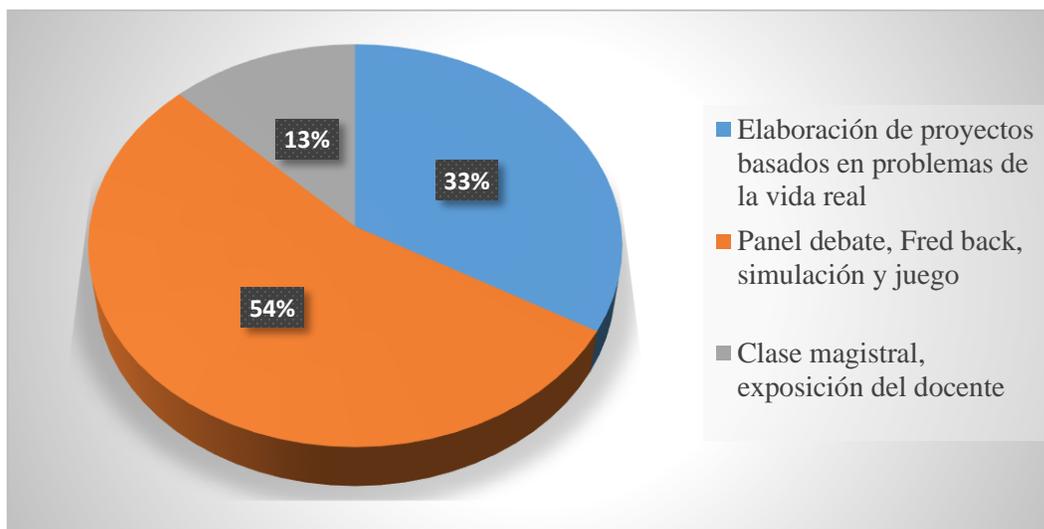
Gráfico 10: *Utilización del aprendizaje significativo como sustento de su práctica.*

Análisis: El 71% de los docentes encuestados afirmaron que siempre utilizan el aprendizaje significativo como sustento de su práctica, mientras que el 29% lo implementa casi siempre.

Tabla 15: Estrategias implementadas dentro del desarrollo de sus contenidos programáticos.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Elaboración de proyectos basados en problemas de la vida real	34	33%
Panel debate, Fred back, simulación y juego	54	54%
Clase magistral, exposición del docente	13	13%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

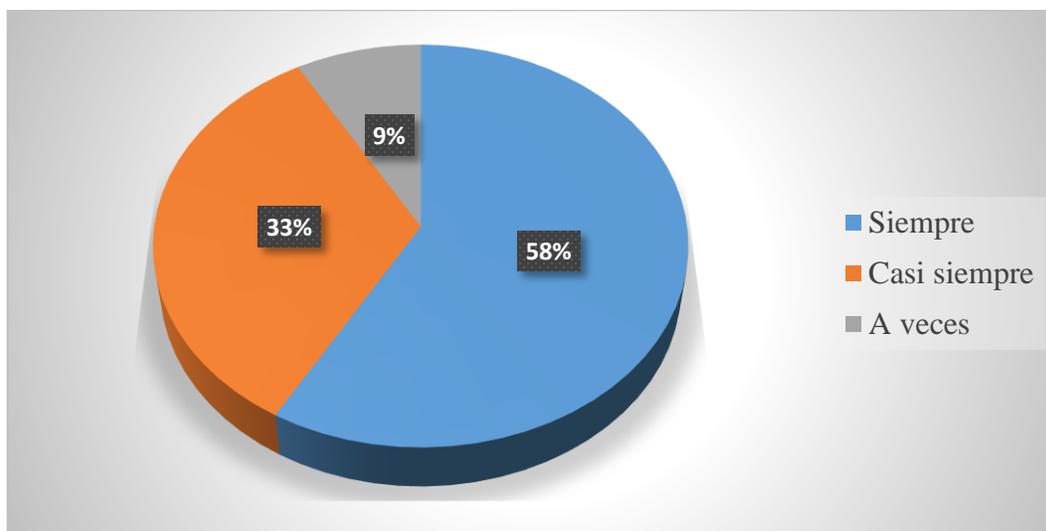
Gráfico 11: Estrategias implementadas dentro del desarrollo de sus contenidos programáticos.

Análisis: El 54% de los docentes encuestados afirmaron que implementan estrategias de panel debate, Fred back, simulación y juego, el 33% utiliza elaboración de proyectos basados en problemas de la vida real, mientras que el 13% se vale de clase magistral, exposición del docente.

Tabla 16: *Acompañamiento del director el desarrollo de las clases.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	59	58%
Casi siempre	34	34%
A veces	8	8%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12: *Acompañamiento del director el desarrollo de las clases.*

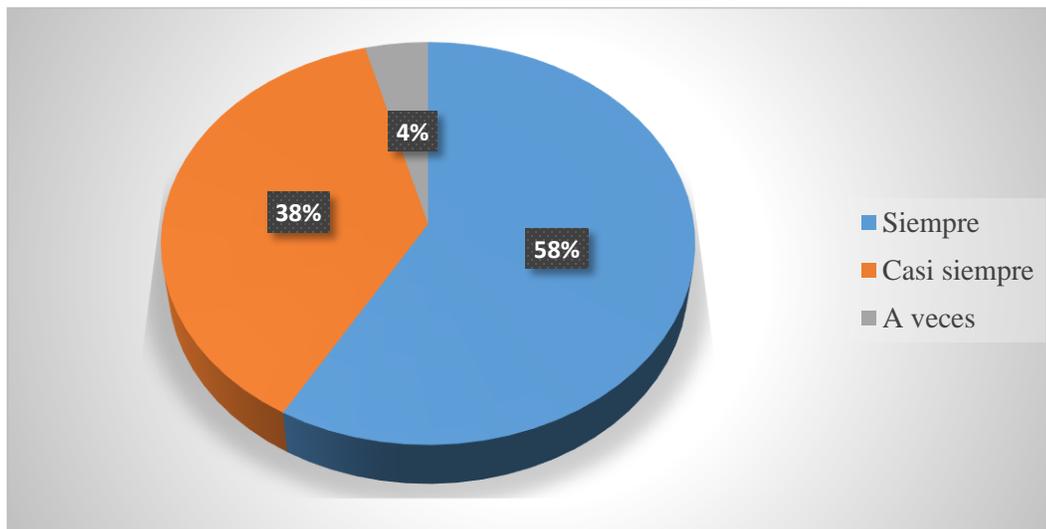
Análisis: El 58% de los docentes encuestados afirmaron que su director acompaña siempre las clases, el 33% aseveran que lo hace casi siempre, mientras que el 9% sólo a veces.

Tabla 17: *Indicadores de observación en diferentes dimensiones, durante el acompañamiento del directo.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	59	58%
Casi siempre	38	38%
A veces	4	4%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13: *Indicadores de observación en diferentes dimensiones, durante el acompañamiento del directo.*

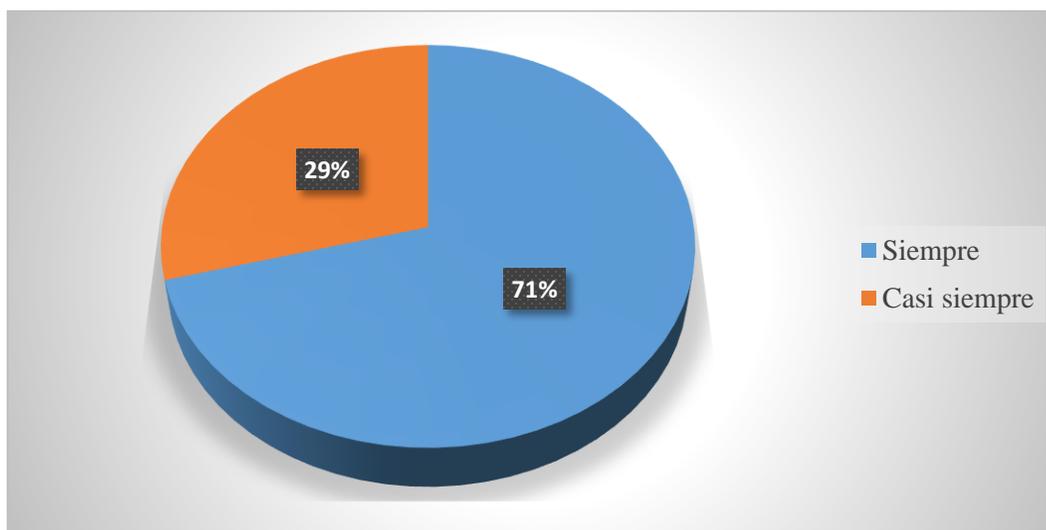


Análisis: El 58% de los docentes encuestados afirmaron que su director acompaña siempre las clases con indicadores de observación, el 38% aseveran que lo hace casi siempre, mientras que el 4% sólo a veces.

Tabla 18: *Asesoramiento del director hacia la mejora de la práctica docente.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	72	71%
Casi siempre	29	29%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14: *Asesoramiento del director hacia la mejora de la práctica docente.*

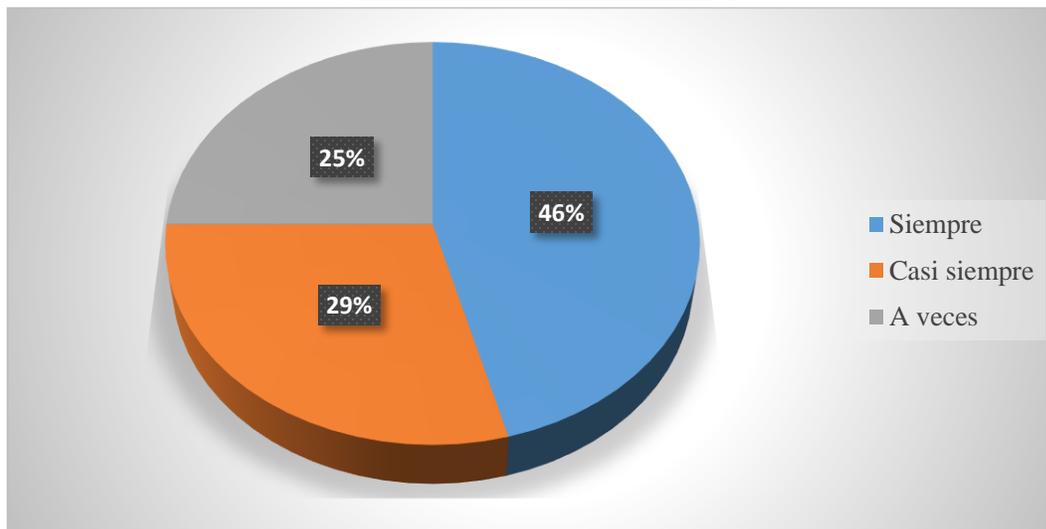
Análisis: El 71% de los docentes encuestados afirmaron que su director acompaña siempre realiza asesoramiento apuntando hacia la mejora de la práctica docente, el 29% aseveran que lo hace casi siempre.

Tabla 19: *Realización de jornadas de actualización por parte de la institución a fin de fortalecer las capacidades didácticas de los docentes.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	47	46%
Casi siempre	29	29%
A veces	25	25%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: *Realización de jornadas de actualización por parte de la institución a fin de fortalecer las capacidades didácticas de los docentes.*

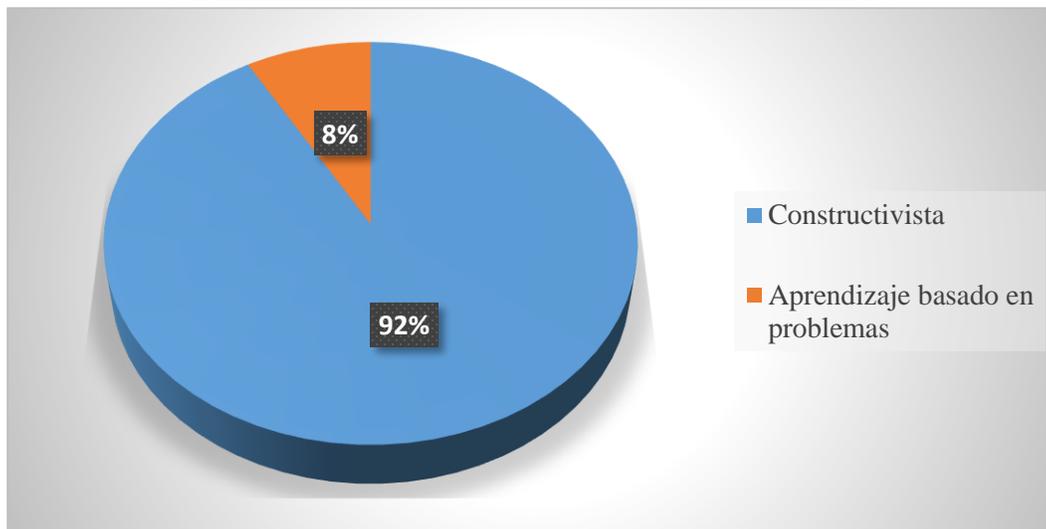


Análisis: El 46% de los docentes encuestados afirmaron que su institución realiza jornadas de actualización a fin de fortalecer las capacidades didácticas de los docentes, el 29% afirmó que lo realizan casi siempre, mientras que el 25% restante aseveran que lo realizan sólo a veces.

Tabla 20: Metodología implementada.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Constructivista	93	92%
Aprendizaje basado en problemas	8	8%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

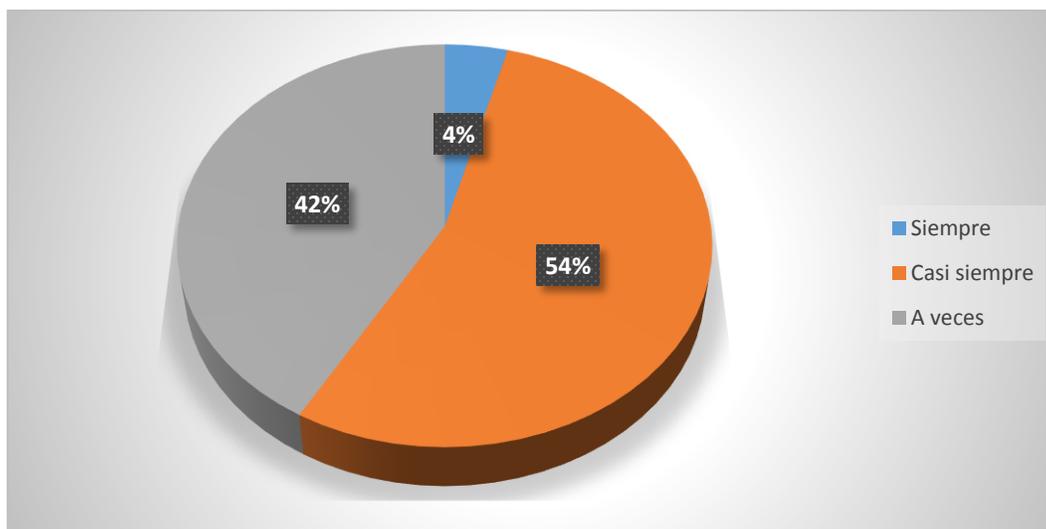
Gráfico 16: Metodología implementada.

Análisis: El 92% de los docentes encuestados afirmaron que la metodología implementada es la constructivista, mientras que tan sólo el 8% respondió que es el aprendizaje basado en problemas el utilizado por ellos.

Tabla 21: Participación de forma activa de los padres en el proceso de enseñanza de sus hijos.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	4	4%
Casi siempre	55	54%
A veces	42	42%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

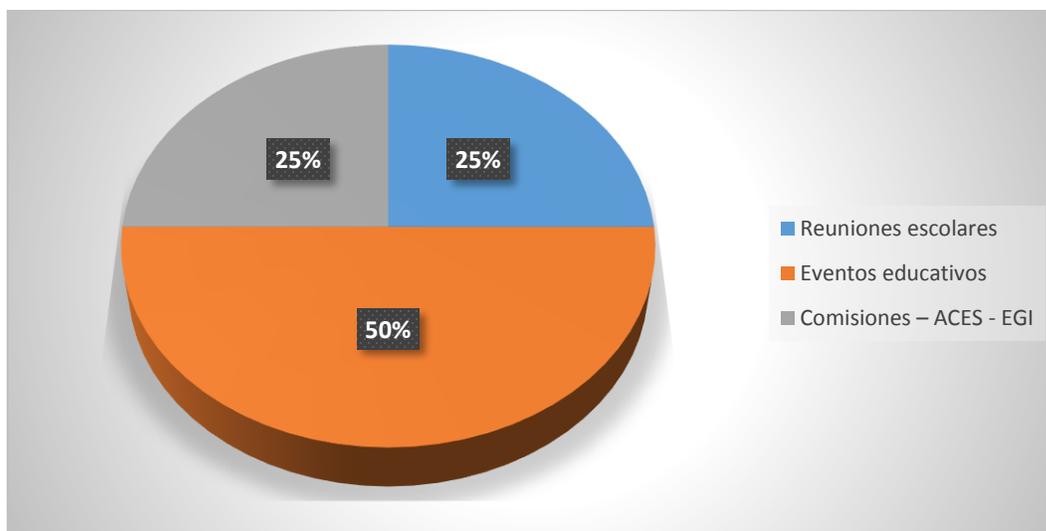
Gráfico 17: Participación de forma activa de los padres en el proceso de enseñanza de sus hijos.

Análisis: El 54% de los docentes encuestados afirmaron los padres participan de forma activa en el proceso de enseñanza de sus hijos casi siempre, el 42% afirma que lo hacen sólo a veces, mientras que el 4% restante aseveran que lo hacen siempre.

Tabla 22: *Actividades en las cuales los padres de familia participan con más frecuencia.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Reuniones escolares	25	25%
Eventos educativos	51	50%
Comisiones – ACES - EGI	25	25%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18: *Actividades en las cuales los padres de familia participan con más frecuencia.*

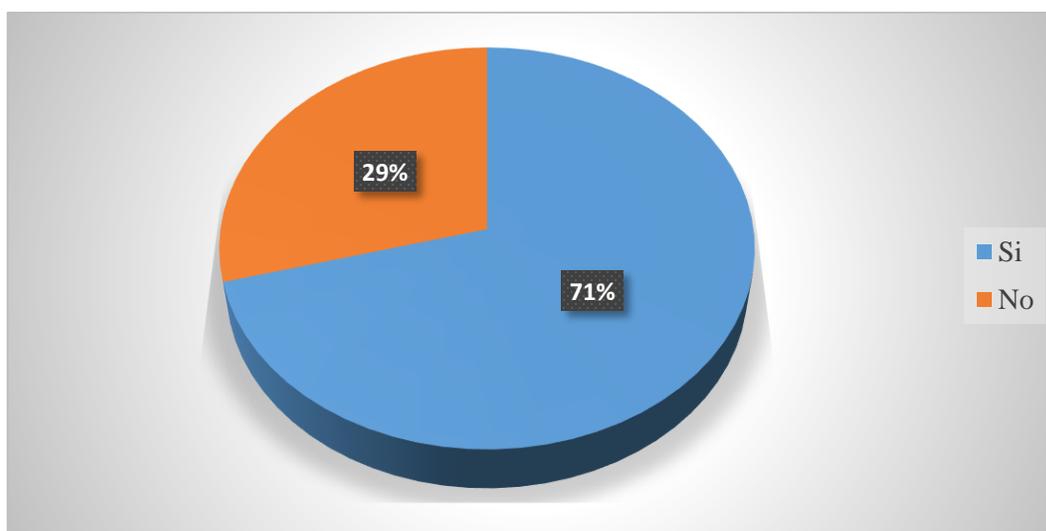
Análisis: El 50% de los docentes encuestados afirmaron los padres participan en actividades como eventos educativos, el 25% considera que asisten en reuniones escolares, mientras que el otro 25% atestiguan que su participación se basa más en comisiones como la ACES o el EGI.

Tabla 23: *Conocimiento sobre acuerdos interinstitucionales que se realizaron en conjunto con su institución.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Sí	72	71%
No	29	29%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19: *Conocimiento sobre acuerdos interinstitucionales que se realizaron en conjunto con su institución.*

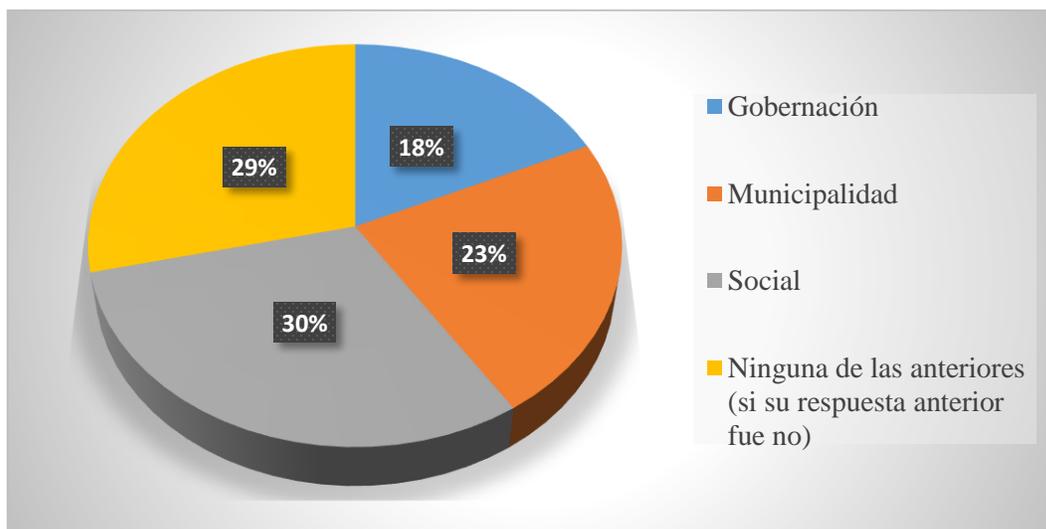


Análisis: El 71% de los docentes encuestados afirmaron que conocen sobre acuerdos interinstitucionales que se realizaron en conjunto con su institución, mientras que el otro 29% no lo conoce.

Tabla 24: *Tipo de acuerdo.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Gobernación	18	18%
Municipalidad	23	23%
Social	31	30%
Ninguno	29	29%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20: *Tipo de acuerdo.*

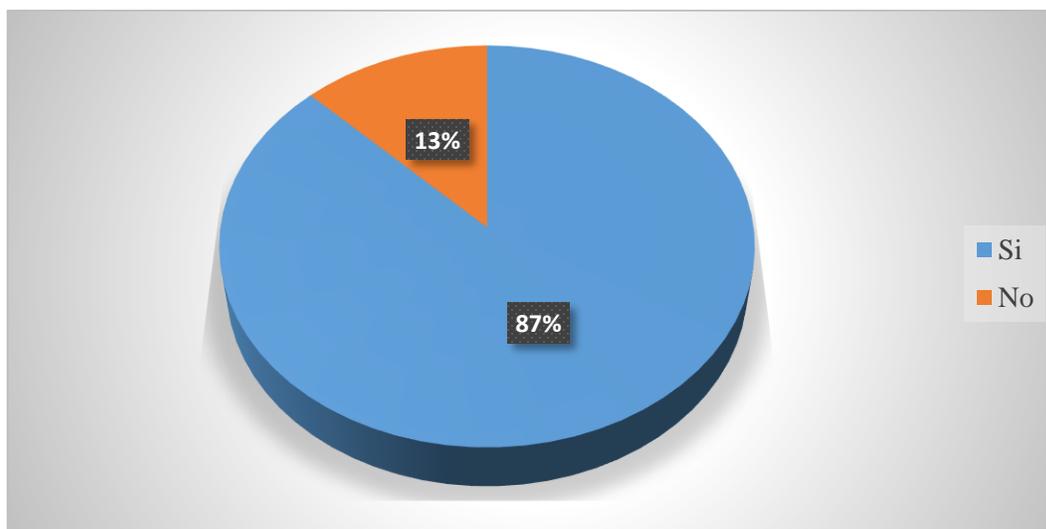
Análisis: El 30% de los docentes encuestados atestiguaron que los proyectos son del tipo social, el 23% son con la municipalidad, el 18% son con la gobernación, mientras que el 29% no asevera que ninguna.

Tabla 25: *Realización de rendición de cuentas sobre fondos propios recibidos de forma periódica por parte de la institución.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Sí	88	87%
No	13	13%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21: *Realización de rendición de cuentas sobre fondos propios recibidos de forma periódica por parte de la institución.*



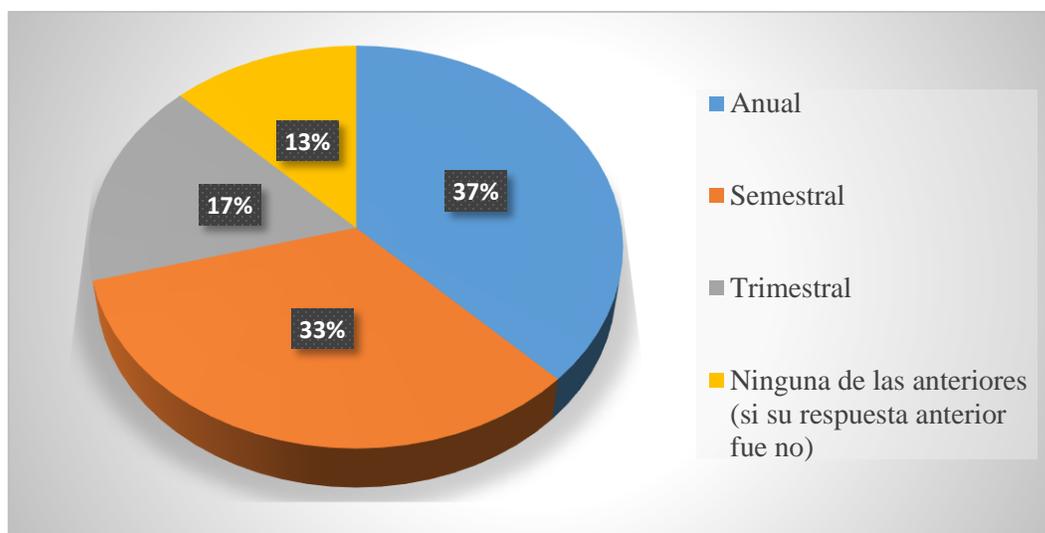
Análisis: El 87% de los docentes encuestados afirmaron que su institución sí realiza su rendición de cuentas sobre fondos propios recibidos de forma periódica, mientras que el 13% no lo hace.

Tabla 26: Realización de rendición de cuentas públicas sobre fondos propios recibidos por parte de la institución.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Anual	38	
Semestral	34	
Trimestral	17	
Ninguno	13	13%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22: Realización de rendición de cuentas públicas sobre fondos propios recibidos por parte de la institución.



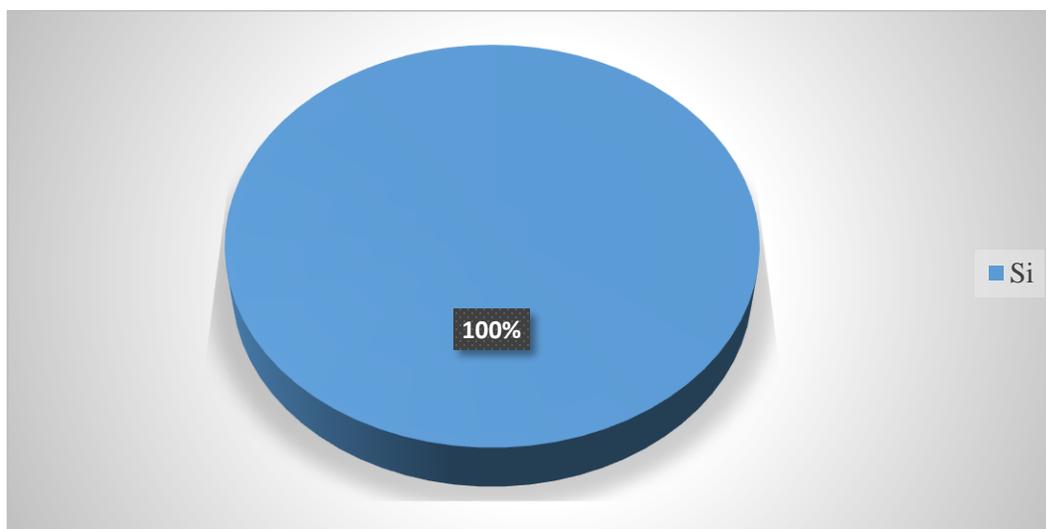
Análisis: El 37% de los docentes encuestados atestiguaron que la realización de rendición de cuentas públicas sobre fondos propios recibidos por parte de la institución se realiza de forma anual, el 33% asevera que se realiza de forma semestral, el 17% de forma trimestral, mientras que el 13% restante afirman que no lo hacen.

Tabla 27: *Realización de Feria Pedagógica como otra de las formas de Rendición de Cuentas Públicas por parte de la institución.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Sí	101	100%
Total	101	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23: *Realización de Feria Pedagógica como otra de las formas de Rendición de Cuentas Públicas por parte de la institución.*



Análisis: El 100% de los docentes aseveraron que sus instituciones realizan Feria Pedagógica como otra de las formas de Rendición de Cuentas Públicas por parte de la institución.

3.3. Análisis de los resultados

3.3.1. Participantes o sujetos

Los sujetos de estudio han sido, por una parte, 10 directores activos de la comunidad educativa de San Ignacio Guazú que sean ganadores de concursos públicos de oposición y por otra, 101 docentes activos de la comunidad educativa de San Ignacio Guazú, que cuenten con Especialización en Gestión curricular, en total 111 sujetos de estudio.

A fin de exponer con mayores detalles las características descriptivas de los sujetos de estudio, se expone cuanto sigue:

- El 88% de los docentes son mujeres.
- El promedio es de 42 años de edad.
- El 86% de los docentes se encuentra desempeñándose en un área urbana.

3.3.2. Datos sociodemográficos

La muestra de docentes de la Educación Escolar Básica de la ciudad de San Ignacio Guazú quedó conformada por de N=111, la distribución por sexo quedó de la siguiente manera, obsérvese Gráfico 27, en donde se puede apreciar que el 88% son mujeres y tan sólo el 12% hombres.

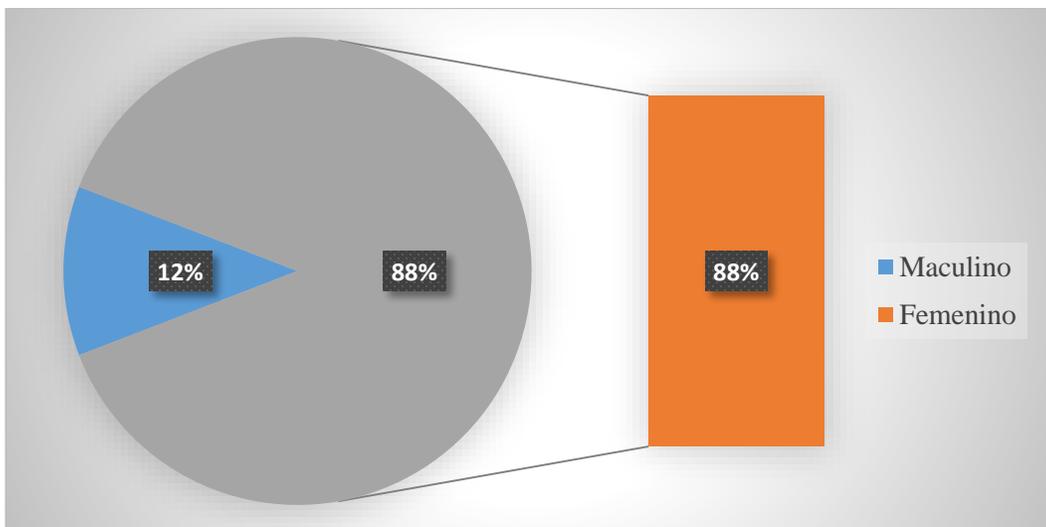


Gráfico 24: Distribución de hombres y mujeres.

En lo que a zona de desempeño del docente respecta, la repartición queda de la siguiente forma, el 86% corresponde a la zona urbana y tan sólo el 14% corresponde a la zona rural, estos datos son observables en el Gráfico 28.

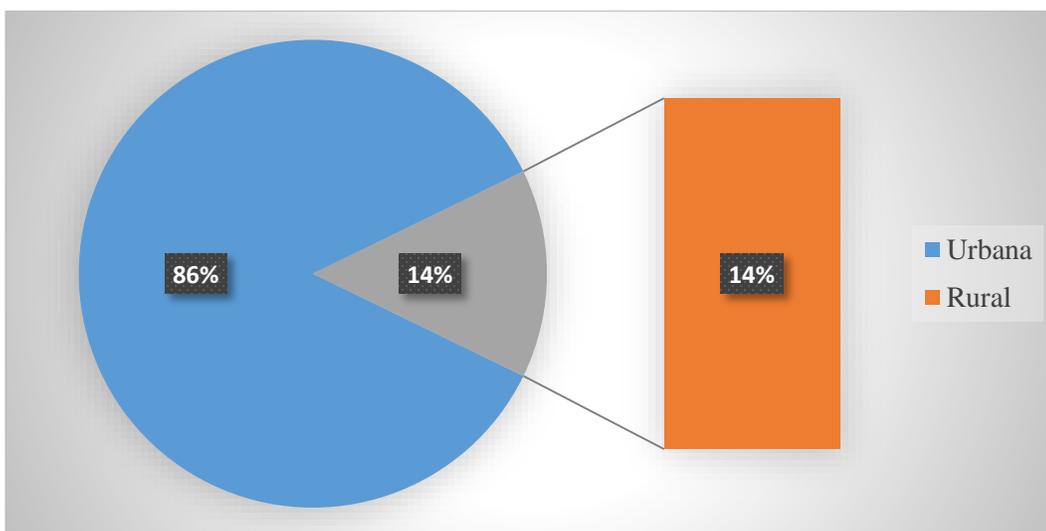


Gráfico 25: Zona de desempeño docente.

En cuanto a edad de los docentes de la Educación Escolar Básica de la ciudad de San Ignacio Guazú, la misma quedó repartida como se muestra en el Gráfico 29.

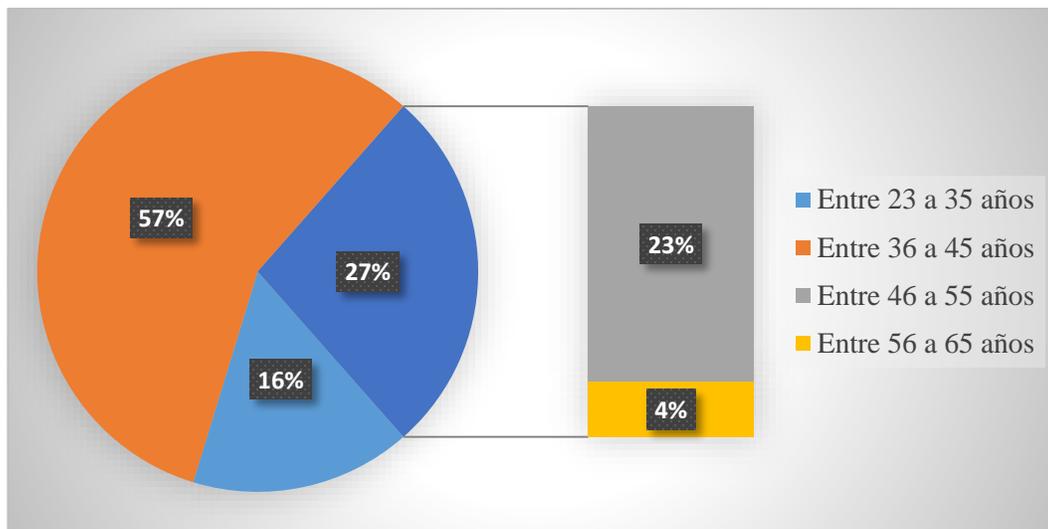


Gráfico 26: Edad de los docentes.

En el Gráfico 29 se puede apreciar que el 57% de los docentes activos de la Educación Escolar Básica de la ciudad San Ignacio Guazú, cuentan con entre 36 a 45 años de edad, seguido por el 27% que afirman que tienen entre 46 a 55 años, el 16% asevera que poseen entre 23 a 35 años, así mismo, se pudo notar que existe un 4% que cuenta con 56 años o más.

3.3.3. Relación existente entre la dimensión organizacional de la Gestión Educativa y la Práctica Docente.

Desde la perspectiva de los docentes, expresaron que existe un acompañamiento de parte del director, ya sea en dentro del aula o dentro de proyectos educativos, en este último caso los más llevado a cabo son los áulicos. Ambos siempre con indicadores, los cuales son preestablecidos de forma anticipada, con el fin de dar un asesoramiento apuntando hacia la mejora de la práctica

docente. De mismo modo, los Directores coincidieron con los docentes en lo expuesto por éstos últimos, expresando que por lo general suelen realizar observaciones en distintas situaciones, para dar un diagnóstico de la realidad y determinación de estrategias a seguir en la previsión de actividades. De mismo modo cumplen con lo establecido en la implementación de los diferentes proyectos educativos, terminado siempre el año escolar con una Feria Pedagógica como otra de las formas de Rendición de Cuentas Públicas por parte de la institución.

Por otro lado, aún dentro de la mayoría, según el trabajo de campo expuesto tanto por docentes como directores, existe una asignatura pendiente, la realización de talleres de actualización, los cuales son menos de la mitad del grupo estudiado lo que lo realizan, de forma a dar un seguimiento al mejoramiento de la práctica educativa. Igualmente, un dato llamativo, es que los directores elaboran el cuadro del personal de acuerdo al perfil de la certificación, pero debido al déficit de docentes, en ocasiones esto se realiza conforme a las necesidades de la Institución.

En contra partida con la literatura expuesta se puede traer a colación lo expuesto por Pérez Sayago (s.f.) en donde asevera que:

La acción de este ámbito se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno. Con ellos es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de la dirección del rector y de su equipo de gestión. (p.15)

Por consiguiente, es de suma importancia la toma de decisiones del director para poder encargar actividades, siempre con el objetivo último de mejorar los resultados instituciones, gestionando siempre con los recursos disponibles, pues esto influirá de forma significativa dentro de la práctica docente. En este sentido queda más que en evidencia la relación existente entre la dimensión organizacional de la Gestión Educativa y la Práctica Docente.

3.3.4. Relación existente entre la dimensión pedagógica-curricular y la Práctica Docente.

Partiendo desde lo expuesto por los docentes, los mismos por lo general desarrollan siempre lo establecido por el curriculum, haciendo adecuaciones de acuerdo al contexto. No obstante, en su mayoría desarrollan un gran porcentaje del total del programa educativo, elaborando proyectos áulicos, utilizando siempre el aprendizaje significativo como sustento de su práctica, implementando estrategias de panel debate, fred back, simulación y juego. Así mismo, utilizan metodología constructivista.

Ya con una visión de los gestores educativos, estos apoyan la gestión de los procesos de aprendizaje, por medio de la observación de las diferentes actividades, para luego sugerir los cambios necesarios. Aquí también llama la atención que sólo un grupo reducido realiza talleres de actualización de conocimientos docentes, lo cual también queda como falencia.

En este contexto, Pérez Sayago (s.f.) asevera que esta dimensión “es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo; señala la manera cómo enfoca sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional” (p.16)

Entonces, aquí existe una estrecha relación entre la dimensión pedagógica-curricular y la Práctica Docente, pues una interfiere en la otra, ya que, a través de una buena gestión en la dimensión pedagógica-curricular, se llega a una buena práctica docente.

3.3.5. Relación existente entre la dimensión administrativa y la Práctica Docente.

Tanto docentes como directores aseveraron que se realizan rendición de cuentas, por lo general de forma anual, al término del periodo escolar para padres, alumnos, docentes, comunidad en general y para el MEC.

En este sentido, el Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015) expresan que esta dimensión “incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa” (p.1).

De este modo, se podría describir la relación existente entre la dimensión administrativa y la Práctica Docente, como una correspondencia absoluta, pues a partir de la correcta rendición de cuentas de los recursos, se crea un ambiente de confianza con la comunidad educativa toda, lo cual repercute de forma tácita a la práctica educativa, optimizando los recursos tanto financieros como humanos, en pos de una mejora institucional.

3.3.6. Relación existente entre la dimensión comunitaria y la Práctica Docente.

Desde la óptica docente, los padres participan de forma activa en el proceso de enseñanza de sus hijos casi siempre, interviniendo en actividades como eventos educativos, reuniones escolares, o comisiones como la ACE o el EGI. Contrastando con la óptica docente, el panorama no cambia, pues los directores promueven la participación de padres de familia, dentro del marco de normas de convivencias, atendiendo siempre los derechos, las obligaciones y las actividades que les corresponde a cada cual.

Por otro lado, los docentes como directores de algunas instituciones, expresaron que realizan acuerdos interinstitucionales, pero esto no se da en todas, lo cual es un aspecto a mejorar, pues es una forma de involucrar a la comunidad toda en el proceso educativo de sus jóvenes.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación (2011) asevera que “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”.

Entonces de da por establecida la relación existente entre la dimensión comunitaria y la Práctica Docente, ya que las instituciones educativas deben tener una proyección social a fin de comprometer a todos en la educación de los suyos, esto con el fin de hacer realidad el slogan de la Reforma Educativa Paraguaya, “La educación es compromiso de todos”, permeando la actitud apática del paraguayo, logrando que éste sea participe de la práctica educativa.

4. CONCLUSIONES

En este momento, es oportuno retomar la pregunta inicial, la cual se basaba en ¿Cuál es la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú? En donde el punto de partida se cimienta principalmente en el menester de exponer que el rol del gestor educativo es un ejercicio complejo y multi-dimensional, el cual requiere principalmente de un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no puede esquilmarse en una acción puramente política, más bien debe plantear la gestión educativa como una práctica crítica y profundamente sustancial cuyo fin último, es lograr que la institución a su digno cargo pueda alcanzar sus metas, apuntando a la tan anhelada educación de calidad.

Ahora, teniendo en cuenta que, según el trabajo de campo realizado, los sujetos de estudio conciben a la gestión educativa, como un proceso y estrategia que interviene en el sistema educativo para poder mejorar en distintas etapas y proveer en todo momento la integración de toda la comunidad educativa, con una mirada retrospectiva a las lecciones aprendidas, teniendo en cuenta el diagnóstico, misión, y actividades planificadas. En este contexto, Yábar Simón (2013) asevera que “La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas”. (p. 25). Entonces se podría definirla como el arte de planear y dirigir la vida institucional de un ente educativo, teniendo siempre la visión de que su aporte es de gran relevancia ya que es una herramienta básica, que hoy por hoy es la clave para alcanzar el desarrollo de los objetivos trazados inicialmente.

Siguiendo con lo encontrado en el trabajo de campo, se puede exponer que todos los sujetos de estudio, directores, como docentes, tienen muy en cuenta que deben desarrollar cada una las dimensiones de la gestión educativa, lo cual ayudará a ofrecer una buena dirección de

institución. En este contexto, el Ministerio de Educación y Cultura & Jica (2015) establecen que “para la buena gestión escolar se debe tener en cuenta la totalidad de las dimensiones, que le dan sentido a una institución educativa” (p.1).

Por otro lado, los gestores educativos, sujetos de estudio, asumen con claridad a la hora de definir a la práctica docente, la conciben como las acciones realizadas por el docente a fin de lograr resultados positivos en el aprendizaje, impartiendo su clase en una acción social e interpersonal con la finalidad de formar a personas en todas sus dimensiones. En este contexto, Cecilia Fierro expresa que la práctica educativa es “una praxis social, objetiva e intencional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso”. (Ramos Carmona, 2015) Por lo expuesto, la práctica educativa de los docentes posee un poder vital en el cambio social, que es tan necesario cuando la reforma educativa va por ámbitos políticos y no por los académicos, por lo cual es imperante que el docente a través de su práctica pueda mellar con esos esquemas.

Uniendo ambas ideas, teniendo la vision de los gestores educativos consultados se afirma que el rol del gestor educativo es fundamental para que la práctica docente sea un éxito, ya que es quién debe monitorear el cumplimiento del currículum, debe acompañar, apoyar y motivar a los docentes en el desarrollo del PEA, alentando para alcanzar los fines pedagógicos, transmitiendo un sentido de pertenencia y logrando que los demás se empapen del compromiso institucional. Así mismo revisando la bibliografía consultada Torres Pacheco (2015) asevera que: La gestión educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la

coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Por todo lo expuesto supra, se concluye en que existe una relación intrínseca entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente.

La principal contribución de este trabajo es el resultado de la investigación realizada, la cual servirá como punto de partida para ir mejorando la gestión y apoyar de manera tácita al gestor educativo, tanto como al docente, brindándoles un panorama objetivo del nivel del trabajo realizado, mostrando qué aspectos ir ajustando, a fin de optimizar la práctica docente. Los mismos podrán acceder los resultados del análisis realizado en la zona, donde visiblemente se evidencia falencias puntuales. A partir de las mismas se detallan en las recomendaciones las acciones específicas que deben realizar para ir concertando todo de forma integral, que finalmente encaminará a la mejora de gestión educativa desembocando en un perfeccionamiento en la calidad ofrecida, y ayudando a su vez a resolver el problema original logrando una efectiva gestión de las acciones establecidas en sus diferentes dimensiones; asociadas a la práctica docente.

5. RECOMENDACIONES

Se plantean fortalecer aspectos específicos que apoyará la gestión educativa y encaminará al logro de sus objetos como profesional, beneficiando de esta manera a la

- **Dimensión organizacional:** Sistematizar actividades vinculadas, que admitan a los gestores educativos y a los docentes un trabajo colaborativo, que se refleje a la hora de la toma de decisiones, sobre todo en el ámbito pedagógico, con miras al logro de los objetivos institucionales.
- **Dimensión pedagógica:** Promover las prácticas docentes otorgándoles distinciones honrosas, para motivarlos a que sigan perfeccionando su labor docente. Así mismo, monitorear las clases con visitas programadas e indicadores previos, los cuales deben exponerse de forma anticipada al docente. De mismo modo organizar de forma constante, jornadas de capacitación en base a los indicadores no logrados en las vistas áulicas.
- **Dimensión administrativa:** Realizar rendiciones de cuenta, no sólo por los fondos recibidos, sino por cada actividad realizada, de modo a generar un clima de confianza y trabajo en conjunto en donde quede expuesto la labor de cada uno.
- **Dimensión comunitaria:** Promocionar los proyectos realizados, de forma a que toda la comunidad se involucre en lo mismo, a fin de otorgar una cuota de responsabilidad por la educación de todos.

REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (Diciembre de 2014). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 195-204. doi:ISSN 1870-557X
- Briceño Sánchez, S. M. (2011). *DETERMINANTES DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA DE LOS DOCENTES MEJOR EVALUADOS DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD EL BOSQUE*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de <http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/paginaimagenes/PRESENTACIONESyPONENCIAS/Memorias%20Ponencias/Bogota/Curriculo%20y%20Evaluacion/Mesa%203%20Septiembre%202020/Sandra%20Brice%20F1o.pdf>
- Campoy Aranda, T. J. (2016). *Metodología de la investigación científica*. Asunción: Marben Editora Gráfica S.A. doi:ISBN:978-99967-45-56-0
- Cano, R. (24 de Abril de 2019). Paraguay con leve progreso a nivel regional pero insuficiente. *ABCcolor*. Recuperado el 06 de Enero de 2020, de <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/locales/paraguay-con-leve-progreso-a-nivel-regional-pero-insuficiente-1668079.html>
- Chacón M., L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. doi:ISSN: 1315-8856
- Chacón Mor, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, 144-165. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/2146/2107>
- Duque, P. A., Vallejo A., S. L., & Rodríguez R., J. C. (2013). *PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ACADÉMICO*. Manizales: Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud alianza de la Universidad de Manizales y el CINDE.

Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/alianza-cinde-umz/20140805022434/paulaandreaduque.pdf>

Espinoza Freire, E. E., Tinoco Izquierdo, W. E., & Sánchez Barreto, X. (Junio de 2017).

CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI. *OLIMPIA*, 14(43). doi:ISSN: 1817-9088.

Farfán Tigre, Á., Mero Delgado, O., & Sáenz Gavilanes, J. (04 de Octubre de 2016).

Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Farfán Tigre, Á., Mero Delgado, O., & Sáenz Gavilanes, J. (Octubre de 2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 179-190. doi:ISSN: 2477-8818

Fernández Muñoz, R. (s.f.). COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL DOCENTE EN LA SOCIEDAD DEL SIGLO XXI. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de
<https://coleccion.siaeducacion.org/sites/default/files/files/competenciaprofesionales.pdf>

Giménez Giubbani, A. (2016). EL PAPEL DE LA GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS EN UN MODELO DE APRENDIZAJE BASADO EN COMPETENCIAS. *Revista Páginas de Educación*, 9(1). doi:e-ISSN: 1688-7468

Gómez López, L. (Septiembre de 2008). Los determinantes de la práctica educativa. *Universidades*, 29-39. doi:issn 0041-89351

Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*. doi:ISSN 0798-9792

- Graffe, G. J. (Septiembre de 2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*. Recuperado el 16 de Julio de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007
- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2019, de <https://onu.org.gt/wp-content/uploads/2018/10/Desaf%C3%ADos-y-Estrategias-para-el-Desarrollo-sostenible-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-compressed.pdf>
- Luna Torres, J. M. (2007). *Dimensiones de la gestión educativa en el proceso de la evaluación cualitativa del programa escuela de calidad del nivel primario en el ciclo 2004-2005 en el distrito federal*. México DF: Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de <http://200.23.113.51/pdf/24097.pdf>
- Mestres, L. (04 de Noviembre de 2013). *Educa Web*. Recuperado el 16 de Julio de 2020, de <https://www.educaweb.com/noticia/2013/11/04/competencias-buen-gestor-centro-educativo-7878/>
- Ministerio de Educación y Cultura & Jica. (2015). *MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR*. Asunción: Ministerio de Educación y Cultura. Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/12376
- Ministerio de Educación y Cultura. (2007). *Manual de Funciones del Educador*. Asunción: Ministerio de Educación y Cultura. Recuperado el 21 de Septiembre de 2020, de https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/12365
- Ministerio de educación y Cultura. (2014). *La getsión Escolar y el Rol directivo*. Asunción.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Grafico S.A.C.

Otero Ortega, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2020, de

[https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

[Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f99928](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

[51ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

Pereda Barrios , M. (2000). Perfil del docente en el siglo XXI, en el marco de un modelo

educativo basado en competencias. *Pensamiento Universitario*. Recuperado el 18 de

Septiembre de 2020, de

[http://online.aliat.edu.mx/adistancia/dinamica/lecturas/Lectura2_PERFIL_DEL_DOCEN](http://online.aliat.edu.mx/adistancia/dinamica/lecturas/Lectura2_PERFIL_DEL_DOCENTE.pdf)

[TE.pdf](http://online.aliat.edu.mx/adistancia/dinamica/lecturas/Lectura2_PERFIL_DEL_DOCENTE.pdf)

PÉREZ SAYAGO, O. A. (s.f.). *Confederación Interamericana de Educación Católica*.

Recuperado el 27 de Enero de 2020, de [http://www.ciec.edu.co/wp-](http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf)

[content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-](http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf)

[FUNDAMENTALES.pdf](http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf)

Pérez Sayago, O. A. (s.f.). *La gestión educativa*. Bogotá: Confederación Interamericana de

Educación Católica. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de

[http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-](http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf)

[EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf](http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf)

Ramos Carmona, M. (2015). ¿QUÉ ES LA PRÁCTICA EDUCATIVA? *Revista Educarnos*.

Recuperado el 27 de Enero de 2020, de [https://revistaeducarnos.com/que-es-la-practica-](https://revistaeducarnos.com/que-es-la-practica-educativa/)

[educativa/](https://revistaeducarnos.com/que-es-la-practica-educativa/)

Ramos Carmona, M. (16 de Diciembre de 2015). ¿QUÉ ES LA PRÁCTICA EDUCATIVA?

Revista Educarnos. Recuperado el 15 de Julio de 2020, de

<https://revistaeducarnos.com/que-es-la-practica-educativa/>

- Rico Molano, A. D. (14 de Enero de 2016). La gestión educativa. Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 55-70. doi:ISSN (electrónico): 2346-0806
- Roig Vila, R., & Rosales Statkus, S. (2011). Internet hoy: claves determinantes para la práctica. *EDUTIC-ADE*, 345-356. Recuperado el 21 de Septiembre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/279191689_Internet_hoy_claves_determinantes_para_la_practica_educativa
- Ruíz, C. (04 de Julio de 2019). Paraguay, aplazado en Educación. *5días*. Recuperado el 06 de Enero de 2020, de <https://www.5dias.com.py/2019/07/paraguay-aplazado-en-educacion/>
- Sánchez Gómez, M. C. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. *Campo Abierto*, 11-30. Recuperado el 11 de Septiembre de 2020, de https://mascvuex.unex.es/revistas/index.php/campoabierto/article/view/1679/pdf_2
- Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 111-128. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Tello, C. G. (10 de Abril de 2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de ISSN: 1681-5653
- Torres González, J. A. (2001). Las funciones de liderazgo y gestion de los docentes en instituciones de enseñanza superior. Entre la complejidad y la creatividad. *Aula Abierta*, 19-28. doi:ISSN 0210-2773

Torres Pacheco, E. (Junio de 2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno – 2014 - Perú.

Comuni@cción. Recuperado el 28 de Enero de 2020, de ISSN 2219-7168

Ubillús-Solís, M. (2019). *GESTIÓN EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE*

UNIVERSITARIO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE

PIURA, PIURA 2018. Piura: Univeridad de Piura.

UNESCO. (2001). *Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el*

Caribe. Santiago, Chile: Andros Ltda. Recuperado el 11 de Septiembre de 2020, de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39804681/arituclodelgenoma_humano_y_biote.p](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39804681/arituclodelgenoma_humano_y_biote.pdf?1447012656=&response-content-)

[df?1447012656=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39804681/arituclodelgenoma_humano_y_biote.pdf?1447012656=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSeminario_sobre_Prospectivas_de_la_Educa.pdf&Expires=1599854992&Signature=E08i3Mvd-IoYhr14prhQcNwQYVhPZ8OQ~)

[disposition=inline%3B+filename%3DSeminario_sobre_Prospectivas_de_la_Educa.pdf&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39804681/arituclodelgenoma_humano_y_biote.pdf?1447012656=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSeminario_sobre_Prospectivas_de_la_Educa.pdf&Expires=1599854992&Signature=E08i3Mvd-IoYhr14prhQcNwQYVhPZ8OQ~)

Vázquez Toledo, S., Liesa Orús, M., & Bernal Agudo, J. L. (2016). El camino hacia la

profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del

director de centros educativos en España. *Perfiles educativos*, 38(151). doi:ISSN 0185-

2698

Venegas Jiménez , P. (28 de Junio de 2011). Gestión de la Educación basada en competencias:

elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación.

Revista Científica Digital.

Yábar Simón , I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la*

Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado.

Lima, Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. Recuperado el

11 de Septiembre de 2020, de

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1680/Yabar_si.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXO

Entrevista a los gestores educativos

24/9/2020

GUÍA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado DIRECTOR:

Se busca recoger información sobre "EL ROL DEL GESTOR EDUCATIVO EN SUS DIFERENTES DIMENSIONES Y SU RELACIÓN CON LA PRÁCTICA DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ESCOLAR BÁSICA DE SAN IGNACIO GUAZÚ" Las respuestas serán utilizadas de forma confidencial y de esta manera ayudar a la culminación de dicha exploración. Por ello, su participación sincera es de vital importancia.

Muchas Gracias.

MSc. Lourdes Ruiz Díaz de Arias

***Obligatorio**1. **Sexo:** **Marca solo un óvalo.* Femenino Masculino2. **Zona:** **Marca solo un óvalo.* Rural Urbana3. **Edad:** *

4. 1. **¿Qué entiendes por gestión educativa?** *

24/9/2020

GUÍA DE ENTREVISTA

5. 2. ¿Podrías mencionar las dimensiones de la gestión educativa? Explica brevemente. *

6. 3. ¿Qué entiendes por práctica docente? *

7. 4. ¿Consideras que el rol del gestor educativo influye de forma intrínseca en el mejoramiento de la Práctica Docente? ¿Porqué? *

8. 5. ¿Asigna roles a los distintos agentes educativos? ¿Cuál es el procedimiento que sigue? *

24/9/2020

GUÍA DE ENTREVISTA

9. 6. ¿Cumple el tiempo establecido en la implementación de los diferentes proyectos educativos? ¿Puede mencionar los tres últimos proyectos realizados dentro de su institución? *

10. 7. ¿Realiza seguimiento a los proyectos áulicos? ¿De qué manera? *

11. 8. ¿Apoya la gestión de los procesos de aprendizaje? ¿De qué manera? *

12. 9. ¿Elabora cuadro de personal según perfil requerido? ¿De qué manera? *

24/9/2020

GUÍA DE ENTREVISTA

13. 10. ¿Realiza rendición de cuentas sobre fondos propios recibidos? ¿En qué periodo y para quienes? *

14. 11. ¿Promueve la participación de padres de familia? ¿De qué manera? *

15. 12. ¿Realiza acuerdos interinstitucionales? ¿Puede mencionar los tres últimos acuerdos realizados? *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Encuesta a los docentes

24/9/2020

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

Estimado DOCENTE:

Se busca recoger información sobre "EL ROL DEL GESTOR EDUCATIVO EN SUS DIFERENTES DIMENSIONES Y SU RELACIÓN CON LA PRÁCTICA DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ESCOLAR BÁSICA DE SAN IGNACIO GUAZÚ" Las respuestas serán utilizadas de forma confidencial y de esta manera ayudar a la culminación de dicha exploración. Por ello, su participación sincera es de vital importancia.

Muchas Gracias.

MSc. Lourdes Ruíz Díaz de Arias

Obligatorio*1. Sexo: ****Marca solo un óvalo.* Femenino Masculino**2. Zona: ****Marca solo un óvalo.* Rural Urbana**3. Edad: ****Marca solo un óvalo.* Entre 23 a 35 años Entre 36 a 45 años Entre 46 a 55 años Entre 56 a 65 años 66 años o más

24/9/2020

CUESTIONARIO

4. 1. Las dimensiones de la gestión educativa son *

Marca solo un óvalo.

- Pedagógica- Curricular, Comunitaria, Organizacional y Administrativa
- Pedagógica- Curricular, Social, Cultural y Administrativa
- Práctica docente, Social, Organizacional y Administrativa
- Todas las anteriores

5. 2. ¿Desarrolla las capacidades establecidas en el curriculum? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

6. 3. Las capacidades que desarrolla se basan en: *

Marca solo un óvalo.

- Lo establecido en el Currículum Nacional
- Adecuaciones curriculares
- Ambas

7. 4. El porcentaje de desarrollo de sus contenidos curriculares de forma anual es *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 50%
- Entre 50% a 60%
- Entre 70% a 80%
- Entre 90% a 100%

24/9/2020

CUESTIONARIO

8. 5. ¿Qué tipo de proyecto desarrolla en su institución? *

Marca solo un óvalo.

- Proyecto Educativo Institucional
- Proyecto Curricular Institucional
- Proyecto Áulico
- Proyecto Comunitario
- No se desarrolla

9. 6. Realiza proyectos áulicos *

Marca solo un óvalo.

- Mensual
- Semestral
- Anual
- Ninguna de las anteriores

10. 7. ¿Utiliza el aprendizaje significativo como sustento de su práctica? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

11. 8. En el desarrollo de sus contenido programáticos implementa estrategias de: *

Marca solo un óvalo.

- Panel debate, Fred back, simulación y juego
- Clase magistral, exposición del docente
- Actividades con repetición memorística
- Elaboración de proyectos basados en problemas de la vida real

24/9/2020

CUESTIONARIO

12. 9. ¿Su Director/a acompaña el desarrollo de sus clases? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

13. 10. En su acompañamiento: ¿Utiliza indicadores de observación en diferentes dimensiones? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

14. 11. Después de su acompañamiento: ¿Asesora oportunamente hacia la mejora de la práctica? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

24/9/2020

CUESTIONARIO

15. 12. La institución; ¿realiza jornadas de actualización a fin de fortalecer las capacidades didácticas de los docentes? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Nunca

16. 13. La metodología que implementa es *

Marca solo un óvalo.

- Constructivista
 Conductista
 Cognitivista
 Aprendizaje basado en problemas

17. 14. Los padres de familia; ¿participan de forma activa en el proceso de enseñanza de sus hijos? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Nunca

18. 15. ¿En qué actividades participan con más frecuencia los padres de familia? *

Marca solo un óvalo.

- Reuniones escolares
 Eventos educativos
 Comisiones – ACES - EGI

24/9/2020

CUESTIONARIO

19. 16. ¿Conoce de acuerdos interinstitucionales que se realizaron en conjunto con su institución? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

20. 17. ¿Qué tipo de acuerdos? *

Marca solo un óvalo.

- Social
 Municipalidad
 Gobernación
 Ninguna de las anteriores (si su respuesta anterior fue no)

21. 18. ¿Su institución realiza rendición de cuentas sobre fondos propios recibidos de forma periódica? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

22. 19. La institución realiza rendición de cuentas públicas sobre fondos propios recibidos en forma: *

Marca solo un óvalo.

- Trimestral
 Semestral
 Anual
 Ninguna de las anteriores (si su respuesta anterior fue no)

24/9/2020

CUESTIONARIO

23. 20. La institución realiza Feria Pedagógica como otra de las formas de Rendición de Cuentas Públicas *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

NOTA DEL AUTOR

La Gestión Directiva constituye un aspecto relevante, determina la cultura institucional y lo conduce al cumplimiento de ideales institucionales en la medida de la eficacia de las acciones que realiza el Director. Desde la mirada del docente más bien se da únicamente como el acto de administrar la institución. Considero que es muy importante abordar el tema pues, mi desempeño a lo largo de la vida educativa como docente y haciendo una mirada retrospectiva a las actividades pedagógicas realizadas me lleva a comprender que el rol de un directivo escolar es mucho más complejo y amplio.

Los años vividos en aulas de la Educación Escolar Básica se han constituido en experiencias donde únicamente como docente he planteado y realizado acciones didácticas, las que fueron verificadas por los directivos actuales de la época sin recibir sugerencias de mejora, ni seguimiento y acompañamiento a la implementación de dichas acciones, ausencia de planteamientos de planes de mejora ante dificultades de los resultados obtenidos en diferentes años académicos.

Más adelante en la función técnica de la Supervisión Pedagógica, en visitas realizadas a docentes se evidencian los mismos aspectos; falta de monitoreo y acompañamiento en acciones didácticas a docentes de todos los niveles educativos. Los mismos manifiestan que sus directivos escolares se delimitan a realizar otras gestiones y es nulo el apoyo pedagógico de sus directivos.

Actualmente, de nuevo en la función docente se evidencia cierto acompañamiento del Directivo en la implementación del currículum en el aula, monitoreando el cumplimiento de las capacidades en cada Año de Formación de futuros docentes, participación desde el rol del maestro en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y los Proyectos curriculares propios del nivel.

Como docente, en toda mi vida profesional busco apoyarme en la figura directiva, estar en sintonía con los anhelos del líder institucional, la cual siempre fue una tarea incumplida desde la mirada de mi rol docente.

Es una labor pendiente; la gestión directiva relacionada a las prácticas pedagógicas; razón por la cual surge esta investigación.