



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL



TRABAJO ACADÉMICO

**ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO
INAMBARI SANDIA 2024**

PRESENTADO POR:

LUZ LEONOR CONDORI QUISPE

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL

TRABAJO ACADÉMICO

**ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO
INAMBARI SANDIA 2024**

PRESENTADO POR:

LUZ LEONOR CONDORI QUISPE

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

APROBADO POR:

PRESIDENTE

:

Dr. JESUS MAMANI MAMANI

PRIMER MIEMBRO

:

Mgtr. LUIS CHAYNA AGUILAR

SEGUNDO MIEMBRO

:

Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

ASESOR

:

Dra. MARIA CONCEPCIÓN FIGUEROA VILCA

LINEA DE INVESTIGACIÓN

: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - SEG24

**UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO****RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 066 - 2025-D-SEP-EPG-UANCV/J**

Juliaca, 10 de octubre del 2025

VISTOS:

El expediente N° 2025-007669, presentado por el (la) Egresado (a), **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, quien solicita nominación de jurados, Fecha y hora de sustentación del Trabajo Académico, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la Sede Central Juliaca.

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Egresado (a), **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, con DNI. **42905597**, con número de matrícula **1 31109021**, ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación del Trabajo Académico titulada: **ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARÍ SANDÍA 2024** para optar el **Título de Segunda Especialidad Profesional En ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez";

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **Comité de Investigación**;

Que, mediante Resolución Directoral N° 372-2024-SEP-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN (TRABAJO ACADÉMICO) con Resolución Directoral N° 232-2025-SEP-EPG/UANCV se APRUEBA Y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN titulada: **ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARÍ SANDÍA 2024** la misma que pertenece a la línea de investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - SEG24**;

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN**.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 0000044 de fecha 02 de julio del 2025 se nombra jurados de tesis conforme a lo detallado en el acta.

Que, conforme al Artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de la actualidad y de alto valor científico; en uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO para la Sustentación Presencial del informe final de la investigación (Trabajo Académico), del (a) Egresado (a), **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, para optar el título de **Segunda Especialidad Profesional En ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa del Trabajo Académico a los siguientes docentes ordinarios:

Presidente	: Dr. JESUS MAMANI MAMANI
Primer Miembro	: Mgtr. LUIS CHAYÑA AGUILAR
Segundo Miembro	: Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
Asesor	: Dra. MARIA CONCEPCION FIGUEROA VILCA

ARTÍCULO TERCERO. - El proceso de la Sustentación de la Tesis en mención, se llevará a cabo:

Fecha	: jueves, 16 de octubre del 2025
Hora	: 03:00 p.m.
Local	: Aula N° 208 - CC3 SEGUNDO PISO - UANCV

ARTÍCULO CUARTO. - El Director de la Escuela de Posgrado queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y Archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Javier Rogelio Quispe Zapana
DIRECTOR (e)

Dr. Javier Rogelio Quispe Zapana
DIRECTOR (e)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 232-2025-SEP-EPG/UANCV

Juliaca, 14 de octubre del 2025

VISTOS:

El Expediente N° 5303, del (la) egresado (a): **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR** con DNI N° 42905597 código de matrícula N° 131109021, quien solicita **cambio del ASESOR** de la Propuesta de Investigación (**Trabajo Académico**), Titulado: **ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI SANDIA 2024** con Línea de investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - SEG 24**, para optar el **TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

CONSIDERANDO:

Que, el (la) Egresado (a): **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, quien solicita el **CAMBIO DEL ASESOR** de la Propuesta de Investigación (**TRABAJO ACADÉMICO**), de la **RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 372-2024-SEP-EPG-D/UANCV**, en el que se le asignó como **ASESOR** al (a) Dra. **INGRID LIZ QUISPE TICONA**, el mismo que se cambia por **no tener vínculo laboral** con la UANCV;

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R;

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** de la Propuesta de Investigación (**TRABAJO ACADÉMICO**);

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento de la Propuesta de Investigación (**Trabajo Académico**) del **ASESOR (A): Dra. MARIA CONCEPCIÓN FIGUEROA VILCA**; y

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 057-2025-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02) Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación (Trabajo Académico)** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado;

En uso de las atribuciones a la Dirección en el inciso "j" del artículo 17 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – ACEPTAR EL CAMBIO DEL ASESOR de la **RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°372-2024-SEP-EPG-D/UANCV**, de la **Propuesta de Investigación (Trabajo Académico)**, Titulado: **ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI SANDIA 2024** presentado por el (la) Egresado (a): **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. – RECONOCER como **ASESOR** al (a) **Dra. MARIA CONCEPCIÓN FIGUEROA VILCA**.

ARTÍCULO TERCERO. – RATIFICAR LA APROBACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN (TRABAJO ACADÉMICO), para optar el **TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN** con Línea de investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - SEG 24**.

ARTÍCULO CUARTO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, Secretaría Académica y Administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
Dra. Luz Romulo Quispe Zapana
DIRECTORA (e)

Cc. /Cargo (01)
Archivo (01)
Interesado (01)
JRGZ (e)/ccy



UNIVERSIDAD ANDINA

"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°0112-2025-SEP-EPG/UANCV

Juliaca, 12 de mayo del 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2024-016289 de fecha 30 de diciembre del 2024, el (la) egresado (a): **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, con DNI N° 42905597 código de matrícula N° 131109021 quien solicita Revisión de Informe Final de la **Propuesta del Trabajo Académico; acorde al Informe N° 057-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04) Ficha de Opinión del Informe Final de la Propuesta del Trabajo Académico** de fecha 10 de enero del 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de Investigación Científica, Tecnológica y Humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-016289, el (la) egresado (a): **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Propuesta del Trabajo Académico titulado: **ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI SANDIA 2024**, Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - SEG24**, para optar el **TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Propuesta del Trabajo Académico.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el **Informe Final del Trabajo Académico** del **ASESOR (A): Dra. INGRID LIZ QUISPE TICONA**, y, **Estando**, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 057-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04) Ficha de Opinión del Informe Final de Propuesta del Trabajo Académico** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA PROPUESTA DE TRABAJO ACADÉMICO para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, Titulado: **ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI SANDIA 2024**, presentado por el (la) Egresado (a): **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR(a): Dra. INGRID LIZ QUISPE TICONA**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, Secretaría Académica y Administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



DIRECCIÓN EPG, INTERESADO
ARCHIVO

Jr. Loreto N° 450 - ☎ 051-323175 - Pág. Web: www.epg.uancv.edu.pe - Juliaca - Perú

**UNIVERSIDAD ANDINA**
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 372-2024-SEP-EPG-D/UANCV**

Juliaca, 26 de setiembre del 2024

VISTOS:

El Expediente N°2024-010191 presentado por el (la) Egresado (a): **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, con DNI N°42905597, código de matrícula N°13110921, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **INFORME N°0445-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02) Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación** fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N°2024-010191 el (la) Egresado (a): **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR**, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación Titulado:

ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI SANDIA 2024

Línea de investigación: GESTION DE LA EDUCACIÓN **SEG24** para optar el **TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR** el (la) **Dra. INGRID LIZ QUISPE TICONA** quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración de la Propuesta de Investigación de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N°0445-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, Titulado: **ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI SANDIA 2024**

presentado por el (la) Egresado (a): **CONDORI QUISPE LUZ LEONOR** en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. - RECONOCER, como **ASESOR** el (la) **Dra. INGRID LIZ QUISPE TICONA**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADODr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari
DIRECTOR (e)DIRECCIÓN EPG, INTERESADO.
ARCH/ SEP.
LWCCmhaJr. Loreto N° 450 - ☎ 051-323175 - Pág. Web: www.epg.uancv.edu.pe - Juliaca - Perú



TESIS UANCV

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Metadatos complementarios

TÍTULO	
ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI SANDIA 2024	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	LUZ LEONOR CONDORI QUISPE
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42905597
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-1824-0971
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	MARIA CONCEPCION FIGUEROA VILCA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02401506
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4252-5265
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y Apellidos	JESUS MAMANI MAMANI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02425043
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0006-9857-8231
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	LUIS CHAYÑA AGUILAR
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02363034
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0007-9829-1721



Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02413103
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8602-3219
Datos de investigación	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – SEG24
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Dirección: INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA 72513 PALMERA País: PERÚ Departamento: PUNO Provincia: SANDIA Distrito: ALTO INAMBARI -14.089757, -69.25298 URL Maps https://maps.app.goo.gl/QYVLZody1tfoeNUP7 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2024 – 2025
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	Ciencias de la educación https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00 Educación general (incluye capacitación, pedagogía) https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO
Dr. Jesús Mamani Mamani
DIRECTOR
DE INVESTIGACIÓN - EPG



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo LUZ LEONOR CONDORI QUISPE, identificado con DNI

Nro. 42905597 en mi condición de egresado de:

☐ Escuela Profesional

☒ Programa de Segunda Especialidad,

☐ Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la ☐ Tesis o ☐ Trabajo de Investigación, ☒ Trabajo Académico denominada:

ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR

DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI SANDIA 2024

Asesorado por: Dra. MARIA CONCEPCION FIGUEROA VILCA

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 28 de Noviembre del 2025


Firma del Asesor
(obligatoria)


FIRMA (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Con todo mi cariño y gratitud dedico este trabajo académico a mi familia, mi principal sustento en cada uno de los pasos que doy. A mis padres me inculcaron el valor del esfuerzo, la honestidad y la perseverancia; mi pareja siempre ha estado a mi lado en los momentos más exigentes de este proceso brindándome su comprensión, amor incondicional apoyándome tanto como fuera necesario para superarlo; y mis hijos, que son la mayor fuente de inspiración razón suficiente para superarse día tras día.



AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, que pude continuar mi formación del programa de segunda especialidad. Agradecer también a la asesora Dra. María Concepción Figueroa Vilca, por su apoyo continuo, dedicación y paciencia en todas las diferentes Fases del trabajo académico.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INTRODUCCIÓN	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO ACADÉMICO

1.1. TÍTULO.....	15
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO	17
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	17
1.3.2. <i>Justificación metodológica</i>	19
1.3.3. <i>Justificación práctica</i>	19

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL.....	21
2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS.....	21



CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. MARCO TEÓRICO	22
3.2. MARCO REFERENCIAL	50
3.2.1. A nivel internacional	51
3.2.2. A nivel nacional	53
3.2.2. A nivel local	57

CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y RESULTADO

4.1. METODOLOGÍA.....	63
4.1.1. Método o métodos aplicados a la investigación	64
4.1.2. Diseño de la investigación	64
4.1.3. Población	64
4.1.4. Muestreo	65
4.1.5. Técnica e instrumentos y fuentes de recolección de datos.....	66
4.1.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	66
4.2. RESULTADOS	68
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	80
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	91



ANEXO 1. INSTRUMENTOS	92
ANEXO 2. MATRIZ DE BASE DE DATOS.....	94



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resultados de la dimensión participación y representatividad	68
Tabla 2	Resultados de la dimensión planificación y coordinación	69
Tabla 3	Resultados descriptivos de la dimensión ejecución y seguimiento	70
Tabla 4	Resultados descriptivos de la dimensión evaluación y transparencia.....	72
Tabla 5	Resultados generales del Consejo Educativo Institucional CONEI.....	73
Tabla 6	Resultados de la dimensión: Gestión Administrativa	74
Tabla 7	Resultados de la dimensión gestión pedagógica	75
Tabla 8	<i>Resultados de la dimensión gestión institucional</i>	76
Tabla 9	<i>Resultados de la dimensión gestión comunitaria</i>	77
Tabla 10	<i>Resultado general de la gestión escolar</i>	78
Tabla 11	<i>Relación entre la actuación del CONEI y la gestión escolar</i>	80



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Resultados de la dimensión participación y representatividad	68
Figura 2	Resultados descriptivos de la dimensión planificación y coordinación ..	69
Figura 3	<i>Resultados descriptivos de la dimensión ejecución y seguimiento</i>	<i>71</i>
Figura 4	<i>Resultados descriptivos de la dimensión evaluación y transparencia ...</i>	<i>72</i>
Figura 5	<i>Resultados generales del Consejo Educativo Institucional CONEI</i>	<i>73</i>
Figura 6	<i>Resultados de la dimensión: Gestión Administrativa.....</i>	<i>75</i>
Figura 7	<i>Resultados de la dimensión gestión pedagógica</i>	<i>76</i>
Figura 8	<i>Resultados de la dimensión gestión institucional</i>	<i>77</i>
Figura 9	<i>Resultados de la dimensión gestión comunitaria</i>	<i>78</i>
Figura 10	<i>Resultados general de la gestión escolar.....</i>	<i>79</i>



INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, la gestión educativa y la participación institucional son pilares para el fortalecimiento de los sistemas escolares. Según la UNESCO (2022), la educación del siglo XXI requiere estructuras de gobernanza participativa que promuevan la responsabilidad compartida, la transparencia y la inclusión en el proceso de toma de decisiones. En esta línea, el Consejo Escolar o sus equivalentes, como el Consejo Educativo Institucional (CONEI), son reconocidos como instancias de participación democrática que garantizan la articulación de docentes, directores, familias y la comunidad, mejorando así la calidad educativa y sostenido el desarrollo. De manera similar, Murillo y Román (2019) señalan que las instituciones educativas con órganos de participación activa logran mejores resultados en liderazgo directivo, clima institucional y compromiso docente, al consolidar procesos colectivos orientados al logro educativo.

Los países de América Latina han incorporado reformas políticas para mejorar la gestión escolar a través de la participación colegiada. Tedesco (2018) señala que la descentralización educativa y la gestión participativa permiten a las escuelas asumir una responsabilidad compartida en la planificación, evaluación y mejora continua constructiva. Del Castillo y Rodríguez (2021), sin embargo, afirman que estos procesos requieren liderazgo pedagógico y coordinación entre los actores escolares para que la participación sea real y no meramente ceremonial. Así, el consejo escolar, o el organismo equivalente, desempeña un papel fundamental para articular demandas, promover la transparencia y sostener la rendición de cuentas como componentes de la gestión democrática en el sistema educativo.



El CONEI es el organismo que representa el nivel nacional y es reconocido por el MINEDU. Quispe y López (2022) sostienen que la gestión de esta figura es crítica en la gestión escolar porque determina la transparencia, la planificación, y la sostenibilidad de los cambios de la institución. Sin embargo, aún se presentan retos en la participación activa y sostenida de algunos miembros, que, en gran medida, resulta en la escasa efectividad de la función de concertación y vigilancia social.

Las Instituciones Educativas N°72513 Palmera Alto Inambari, en la provincia de Sandia, región de Puno, ejemplifican la necesidad de reforzar la gestión escolar desde la perspectiva constructivista. En esta institución, la interacción del equipo directivo, los docentes y los representantes del CONEI es fundamental para fortalecer el logro de los objetivos institucionales, la cultura democrática organizacional y el aprendizaje. Sin embargo, todavía existen brechas en la articulación de roles y en el seguimiento de las acciones acordadas. Esto justifica la necesidad de evaluar el nivel de funcionamiento del consejo y su vinculación con la gestión escolar.

Este trabajo se ha dividido. El Capítulo I trata los aspectos generales del estudio, que incluyen el título, la descripción del problema y la justificación del trabajo académico. El Capítulo II formulación de los objetivos. En el Capítulo III, el autor presenta la metodología. Finalmente, en el Capítulo IV, el autor examina los resultados obtenidos y presenta las conclusiones y recomendaciones del estudio.



RESUMEN

El presente trabajo tuvo como **objetivo** determinar la relación significativa que existe entre la actuación del Consejo Educativo Institucional (CONEI) y la gestión escolar en la Institución Educativa N°72513 Palmera Alto Inambari, provincia de Sandia, 2024. **Metodología**, el estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, dado que se utilizó la medición numérica y el análisis estadístico para describir y correlacionar las variables. El diseño de investigación fue no experimental, porque no se manipuló ninguna variable, observándose los fenómenos tal como se manifestaron en su contexto natural. El nivel fue descriptivo de tipo correlacional, ya que se describieron las dimensiones de ambas variables y se analizó la relación existente entre ellas. La población y muestra estuvo conformada por 24 docentes de la institución educativa. La técnica empleada fue la encuesta, y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, que permitió medir los niveles de actuación del CONEI y de gestión escolar. **Los resultados** descriptivos revelaron que el 72% de los docentes percibe una actuación alta del CONEI, destacando la participación activa, la coordinación con la dirección, el seguimiento de actividades y la transparencia institucional. Del mismo modo, el 72% considera que la gestión escolar es de nivel alto, evidenciando liderazgo pedagógico, comunicación efectiva, planificación participativa y trabajo colaborativo con la comunidad educativa. **En conclusión**, se determinó que la participación activa y organizada del CONEI influye de manera directa en la eficacia de la gestión escolar, contribuyendo al fortalecimiento institucional, al liderazgo pedagógico y al desarrollo educativo en beneficio de la comunidad educativa. .

Palabras clave: Consejo Educativo Institucional, gestión escolar, participación, planificación, liderazgo pedagógico.



ABSTRACT

The present work aimed to determine the significant relationship between the performance of the Institutional Educational Council (CONEI) and school management at Educational Institution No. 72513 Palmera Alto Inambari, Sandia province, 2024. Methodology: The study was developed under the quantitative approach, since numerical measurement and statistical analysis were used to describe and correlate the variables. The research design was non-experimental, because no variables were manipulated, observing the phenomena as they manifested in their natural context. The level was descriptive and correlational, since the dimensions of both variables were described and the existing relationship between them was analyzed. The population and sample consisted of 24 teachers from the educational institution. The technique used was the survey, and the data collection instrument was the questionnaire, which allowed measuring the levels of CONEI performance and school management. The descriptive results revealed that 72% of teachers perceive CONEI's performance as high, highlighting its active participation, coordination with principals, monitoring of activities, and institutional transparency. Similarly, 72% consider school management to be high-level, demonstrating pedagogical leadership, effective communication, participatory planning, and collaborative work with the educational community. In conclusion, it was determined that CONEI's active and organized participation directly influences the effectiveness of school management, contributing to institutional strengthening, pedagogical leadership, and educational development for the benefit of the educational community.

Keywords: Institutional Educational Council, school management, participation, planning, pedagogical leadership.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO ACADÉMICO

1.1. TÍTULO

ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI SANDIA 2024

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La presencia del órgano colegiado en la escisión del sistema educativo ha sido enunciada como uno de los pilares de la transparencia democrática y de la calidad en el proceso educativo. En la gestión educativa contemporánea enfatizada por UNESCO (2022), el empoderamiento del sistema educativo como uno de los ámbitos de la descentralización es el sistema de gestión de la comunidad educativa a través de las estructuras de los comités de las escuelas. Estos comités son un proceso de delegación de la gestión y de la autonomía institucional. Por su parte, Flores y Rojas (2021), indican que en Finlandia, Canadá y Chile, los comités de las escuelas han sido un instrumento y el diálogo de los profesores, los directores y la comunidad educativa, y por consiguiente de la mejora de los climas colaborativos en la obtención de los resultados de los aprendizajes.

En el caso de Latinoamérica, por los tipos de problemas que existen en la incorporación de los diferentes agentes educativos, los procesos de gestión escolar se han visto limitados. En este orden, CEPAL (2021) explica que en la región hay una notable distancia en el logro de modelos de gobernanza colaborativa, a partir de problemas de institucionalidad, de escasa formación en liderazgo educativo y de un bajo nivel de involucramiento. Para Murillo y Román (2019) en la región, se están realizando procesos de modernización que intentan robustecer la democracia en la gestión y en el papel de los consejos educativos institucionales como espacios que articulan lo pedagógico y lo administrativo.

El Consejo Educativo Institucional (CONEI) es uno de los órganos de participación reconocidos en Perú como un mecanismo de gestión escolar que promueve la participación de todos los actores. Para el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016), el CONEI forma parte del acuerdo, coordinación y supervisión de la gestión educativa, siendo activo junto con los directores, maestros, padres y miembros de la comunidad. Sin embargo, estudios recientes muestran la aparición de problemas en su funcionamiento. Rivera (2021) señala que la mayoría de los consejos educativos no tienen un liderazgo activo y no cuentan con mecanismos de función y rendición de cuentas. López y Quispe (2022) señalan que el 62% de las escuelas públicas no tienen participación del CONEI en la planificación y supervisión de la gestión, lo que disminuye su potencial de mejora continua.

a situación se agrava en los Andes y Amazonía debido a fallas por la escasez de recursos, la falta de formación de los miembros del CONEI, y la escasa comunicación entre padres y docentes. Con respecto al informe de la Defensoría del Pueblo, los consejos educativos institucionales del sur del país, el sur del país, el 48 % de los consejos educativos institucionales del sur del país, y los reportes



de actividades informales, muestran una cultura de participación escasa. La situación se agrava en los Andes y Amazonía debido a fallas por la escasez de recursos, la falta de formación de los miembros del CONEI, y la escasa comunicación entre padres y docentes. La gestión escolar dentro de los Andes y Amazonía se enfrenta a las fallas por la escasez de recursos, la falta de formación de los miembros del CONEI, y la escasa comunicación entre padres y docentes.

En la institución educativa No. 72513 Palmera Alto Inambari, ubicada en la provincia de Sandia, departamento de Puno, los problemas relacionados con la gestión escolar están conectados a la actividad del Consejo Educativo Institucional. El problema se evidencia, en primer lugar, en la irregularidad, mala coordinación y falta de efectividad de la interrelación del CONEI Educativo y la dirección, y en segundo lugar, en la limitación del proceso de rendición de cuentas.

. Aunque hay disposición para trabajar en equipo, el déficit de planificación, seguimiento y evaluación impide construir y fortalecer un sistema de gestión participativa y transparente. Es por ello que es importante estudiar Cómo la actividad del CONEI incide en la gestión escolar, y en particular la identificación de atributos que por oposición, limitan el ejercicio del mismo, con la intención de construir un sistema de gestión que propicie el desarrollo de una cultura organizacional participativa, de corresponsabilidad y de mejora continua.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

1.3.1. Justificación teórica

La propuesta moderna de teoría de gestión educativa sostiene que la escuela no debe entenderse únicamente como un lugar de enseñanza, sino como

una unidad social que demanda un liderazgo, una organización, y una coparticipación y co-responsabilidad de todos los miembros.

La función de CONEI es operar dentro de una perspectiva de democracia y de construcción de confianza para el mejoramiento de la calidad educativa. Diversos autores han mencionado que la gestión escolar en la participación es la raíz de un sistema educativo inclusivo y que busca la efectividad. Murillo (2019) menciona que el apoyo de los líderes escolares, docentes y la comunidad es una forma de fortalecer la identidad de la institución y de sostener los proyectos educativos. Igualmente, para la UNESCO (2022) Para los efectos de la presente, las acciones que realice CONEI no deben interpretarse como meramente legales, sino como una oportunidad de mejorar el sistema de gobernanza de la escuela desde la perspectiva de una gobernanza colaborativa.

El MINEDU, establece a nivel normativo que el CONEI puede ser considerado como una instancia de concertación y monitoreo de la gestión escolar (MINEDU, 2016). Sin embargo, el análisis de la efectividad de este órgano va más allá del marco legal y abarca el compromiso, la capacitación y la interacción de los miembros. Para López y Quispe (2022), el accionar del CONEI debe concentrarse en la participación, ya que estos son factores que indudablemente mejoran la gestión escolar. Este proyecto se justifica teóricamente porque se trata de contribuir al conocimiento sobre el papel efectivo del CONEI en la gestión escolar, pues entendemos que su impacto reside en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones institucionales.



1.3.2. Justificación metodológica

El presente estudio contribuye a la práctica del fortalecimiento de la gestión escolar a partir de un mayor involucramiento del CONEI) de forma activa y consciente. Es así que, el presente estudio busca establecer cómo la acción concertada y comprometida de los miembros del CONEI puede ser un vehículo para mejorar la organización, la comunicación y la transparencia en la gestión educativa.

El estudio también será útil porque permitirá reconocer las principales debilidades y fortalezas del funcionamiento del CONEI en la Institución Educativa N.º 72513 Palmera Alto Inambari, creando insumos que podrán ser utilizados por los directivos y docentes para mejorar su práctica. Así, los resultados obtenidos servirán como insumo inicial para construir estrategias que fortalezcan la cultura de participación, corresponsabilidad y compromiso de la comunidad educativa.

Además, esta investigación posee un valor aplicable ya que apoya el proceso de mejora continua que el Ministerio de Educación promueve, orientando a las instituciones a generar gestiones más participativas y más transparentes. La detección de las limitaciones que se presentan permitirá la matrícula de acciones concretas de capacitación, asesoramiento y acompañamiento a los miembros del CONEI, con la finalidad de fortalecer su rol en el proceso de planificación y evaluación institucional. En consecuencia, el estudio no solo generará conocimiento, también proporcionará insumos y herramientas de carácter práctico que se podrán implementar en el contexto educativo.

1.3.3. Justificación práctica

El presente estudio ha tenido un enfoque cuantitativo, orientado al análisis de la realidad educativa de forma objetiva y con la posibilidad de ser medida. Este



enfoque es totalmente válido, ya que la investigación estuvo dirigida a la recolección de datos en forma de números, a partir de la aplicación de encuestas de tipo estructurado, con el objetivo de describir y entender la actuación del (CONEI) sobre la gestión escolar.

Siendo así, la elección del enfoque cuantitativo se sustenta en la identificación de patrones y niveles de percepción de los diferentes actores educativos, en este caso, directivos, profesores y padres de familia, en la vida institucional. Análisis de este tipo permite convertir la información empírica en datos con sentido y de esta manera comprender la dinámica interna de la institución educativa en su totalidad. El uso de cuestionarios ayudó a captar las percepciones directas de los participantes, salvaguardando la integridad de las opiniones de los encuestados. Este diseño metodológico preservó la validez de los datos y ayudó a formular conclusiones basadas en datos medibles y objetivos.

Este instrumento se aplicó a una muestra constituida por directivos, docentes y padres de familia, lo cual brindó una perspectiva amplia y representativa de la realidad institucional. Los datos obtenidos fueron analizados a través de la estadística descriptiva, lo cual permitió brindar claridad para interpretar los resultados obtenidos y la relación que estos mantienen con los objetivos trazados. La selección de un enfoque cuantitativo junto a un diseño descriptivo no experimental se justificó de manera óptima en esta clase de trabajo académico, a partir de la factibilidad de análisis de la información en un orden, confiabilidad y objetividad.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

OG. Determinar la relación entre la actuación del Consejo Educativo Institucional (CONEI) y la Gestión Escolar de la Institución Educativa 72513 Palmera Alto Inambari, Sandia, 2024.

2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS

OE1. Describir el nivel de la actuación del Consejo Educativo Institucional (CONEI) en la Institución Educativa 72513 Palmera Alto Inambari.

OE2. Describir el nivel de gestión en la Institución Educativa 72513 Palmera Alto Inambari.



CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. Consejo Educativo Institucional (CONEI)

El Consejo Educativo Institucional (CONEI) es un órgano que tiene como objetivo promover la participación activa de la comunidad educativa en el proceso de gestión escolar. Según lo indicado por el Ministerio de Educación (2016), `CONEI es una entidad de consenso, coordinación y supervisión formada por los representantes de la Administración escolar, los Docentes, los Padres y, a veces, la Comunidad, cuyo objetivo principal es apoyar los objetivos de la Institución y fortalecer la democracia participativa activa en la Educación`. Este órgano fue creado para responder a la necesidad de tener una gestión más inclusiva, transparente y responsable, donde todos los actores tengan voz en los procesos de toma de decisiones respecto al desarrollo de la escuela.

En este sentido, Rivera (2021) menciona que en condiciones de cumplimiento por parte del CONEI, en el marco de supervisión, planificación y evaluación de los proyectos educativos, se genera una atmósfera de confianza que propicia una mejor convivencia. A partir de lo señalado, se interpreta que la función



del CONEI en la mejora de la calidad de la educación, la ciudadanía activa y la gobernanza escolar, resulta fundamental.

Los Consejos Educativos Institucionales han sido una herramienta importante en la gestión democrática de la educación y en el fortalecimiento de la gestión escolar. Su responsabilidad trasciende la formalidad de las actas y de los minutos de las reuniones. Con ellos, en la práctica, se constituye una verdadera participación en la comunidad educativa de gestión compartida y de responsabilidad hacia la mejora continua. Así, el CONEI se convierte en un espacio donde se concretan los anhelos de colaboración, de liderazgo y de responsabilidad en la educación.

3.1.1.1. Participación y Representatividad

Desde el principio, el CONEI se ha fundamentado en la participación, lo que refleja el carácter democrático de la gestión práctica. Esto, a su vez, permite que directivas y directores, docentes, madres y padres de familia y estudiantes, o cualquiera de sus agrupaciones, tomen decisiones trascendentes para la institución. A partir de la participación, la UNESCO (2022) señala que el enfoque educativo debe dotar a todos y cada uno de los miembros de la comunidad de voz y de responsabilidad, lo que debe llevar a la escuela a ser una organización que se caracterice por el diálogo, el acuerdo y la colaboración.

La representatividad permite que los diferentes grupos dentro de una institución sean tomados en cuenta al tomar decisiones, evitando que una sola figura de autoridad centralice el poder. Para Murillo y Román (2019), participar de verdad no es solo asistir a una reunión o decir algo; es una función en donde todos deben involucrarse en la organización, la ejecución y la valoración de todo lo que



pasa en el colegio. De este modo, la representatividad hace que el CONEI tenga legitimidad, dado que las decisiones se toman en el interés de la comunidad educativa en su conjunto.

Por su parte, la transparencia y la gestión en la confianza institucional, si las hay, la gestión escolar será más eficiente. López y Quispe (2022) destacan que la gestión es más efectiva cuando los y las integrantes del CONEI, en este caso, actúan en conjunto y de forma representativa, ya que, de esta manera, se da una mayor interrelación y se establece una cultura de participación organizacional. Por ello, esta dimensión no solo considera la participación de los integrantes de la junta, sino que también se ocupa de la calidad de participación y de la representatividad, y de la capacidad de conseguir acuerdos que, en el caso de los objetivos institucionales, sean de valor.

a) Participación activa de los miembros en la toma de decisiones

La gestión democrática de una institución educativa implica la integración de diferentes posturas y el fortalecimiento de la co-responsabilidad institucional, por lo que el CONEI debe tomar decisiones de forma activa. La gestión educativa debe ser integradora, por lo que será necesaria la síntesis de voces y la inclusión de todos los actores en esta, más allá del simple hecho de llenar espacios de una mesa de deliberación (UNESCO, 2022). En este sentido, la coherencia de la práctica en la participación institucional y la equidad son elementos que deben ser promovidos.

El nivel educativo no considera la toma de decisiones en conjunto como un acto administrativo más, sino como una forma de ciudadanía educativa, promoviendo la pertenencia. A partir de la gestión de la institución, Murillo (2019) señala que la participación activa, en el sentido de coparticipación, esta implica



asumir ciertas responsabilidades, ya que las decisiones que se toman en conjunto, generan mayor compromiso y obtienen mejores resultados en la colectividad. Este tipo de procesos constructivos, ayudan a crear una cultura organizacional donde se incrementa el sentido de pertenencia y organización de los diversos miembros, a partir de la confianza, la cohesión y el fortalecimiento de los lazos dentro del Concejo Educativo Institucional.

La participación activa, por su parte, necesita condiciones que promuevan la igualdad de posibilidades para intervenir en la gestión institucional. López y Quispe (2022) mencionan que el funcionamiento del CONEI es efectivo, siempre que sus integrantes tengan claridad en el ejercicio de sus funciones, cuenten con información suficiente y tengan espacios de discusión donde sus aportes sean escuchados. Así, la participación activa no solo contribuye a mejorar la calidad de las decisiones que se adopten, sino que también asegura la gestión escolar desde la transparencia y legitimidad.

b) Representatividad de los actores de la comunidad educativa

El principio de la diversidad de la comunidad educativa es fundamental para obtener legitimidad y eficacia de la gestión participativa en el CONEI. Este indicador se refiere a la presencia y el equilibrio en el reconocimiento de los/las integrantes de la institución en los procesos de discusión y decisión. En educación, para la UNESCO, (2022) la diversidad es esencial para la gestión democrática de la educación porque todos los grupos sociales deben ser escuchados y empoderados para tomar decisiones educativas.

En entornos educativos, la mayoría de los representantes necesitan ir más allá de lo puramente formal. Necesitan actuar en nombre de los demás miembros de sus grupos al plantear temas y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Según Murillo y Román (2019), la gestión participativa requiere el establecimiento de mecanismos de elección y comunicación que aseguren la inclusividad y diversidad, con el fin de evitar la concentración de la toma de decisiones en un pequeño círculo de líderes. Así, la representatividad se convierte en un medio para mejorar la equidad, la colaboración y el compromiso colectivo de todas las partes interesadas hacia la mejora escolar. López y Quispe (2022) señalan que la selección democrática de los integrantes de un CONEI y su responsabilidad como intermediarios, aumentan la confianza y la comunicación. De este modo, la toma de decisiones institucionales se ajusta a los requerimientos de los integrantes, lo que da espacio a una mayor cohesión y participación de la comunidad.

c) Comunicación efectiva entre los integrantes del CONEI

El contacto eficiente entre los miembros del CONEI, ya que facilita la ejecución de actividades, el intercambio de información y la concertación de compromisos en función al bienestar de la institución. Para Robbins y Judge (2019), la comunicación en el ámbito de las organizaciones educativas es un proceso que simplifica la comprensión y la colaboración entre los integrantes, en el sentido de que las decisiones tomadas sean congruentes a los objetivos que se persiguen. En esta línea, la comunicación tiene una función que va más allá del informativo, y debe ser visto desde un criterio formativo y relacional, en el sentido que se construyen y se robustecen los niveles de confianza y de compromiso entre los actores.

La comprensión de la comunicación en el área educativa supone la claridad, oportunidad y bidireccionalidad en los mensajes de tal manera que las sugerencias y los comentarios puedan ser comprendidos y apreciados por los participantes.



Para Murillo (2019), la gestión democrática exige comunicación directa y de forma horizontal, ya que en el ámbito educativo, dicha gestión permite la expresión de visiones diversas y la construcción de un mandato, de forma conjunta, sobre los mecanismos de la institución. En el caso del CONEI, la comunicación se traduce en el trato en el que se definen las reuniones, el orden de las actas, la existencia de información, el respeto y un clima que promueve la participación.

La inefectiva comunicación, o la inexistencia de canales de comunicación, provoca desinformación y conflictos, además de generar desconfianza, lo que desgasta la unidad del equipo y estrecha su facultad de decisión. Sobre esto, López y Quispe (2022) afirman que, del éxito del CONEI, de su interacción, de la calidad de la interacción entre los y las docentes, ocurre el intercambio de ideas y de los y las docentes, lo que contribuye a la transparencia, coordinación y la mejor gestión de la escuela. Así, el cierre del CONEI, la comunicación efectiva, se convierte en un parámetro fundamental para el trabajo colaborativo y la madurez organizacional del CONEI.

3.1.1.2. Planificación y Coordinación

El management educativo se basa en la planificación y la coordinación como funciones claves dentro de la gestoría democrática y eficiente del CONEI. Esta dimensión se refiere a la organización, estructura y coordinación que posee el consejo para llevar a cabo las acciones de la institución dentro de la coherencia de los objetivos del PEI y del PAT. Para Chiavenato (2017), se establecen medios para alcanzarlas, orientando la acción institucional a resultados de carácter y sostenibilidad. En el aspecto educativo, esta función es de gran trascendencia, ya que permite visualizar a futuro, hacer un uso eficiente de la escasa y optimizar el



esfuerzo, además de garantizar la acción concertada de los integrantes de la comunidad educativa.

La coordinación es la acción que asegura la integración y el equilibrio entre las distintas actividades que se han planificado. Según Robbins y Coulter (2018), coordinar es constituir un conjunto, eliminar la redundancia, y fomentar el trabajo en conjunto de los integrantes de la organización, encaminándolos a la obtención de los objetivos de manera eficaz. En el caso de CONEI, la coordinación facilita la colaboración entre los directivos, los maestros, los padres de familia, y los miembros de la comunidad, creando un ambiente de cooperación que refuerza la implementación de los proyectos educativos.

La planificación y la coordinación ayudan a hacer realidad los principios de transparencia, co-responsabilidad y participación activa. Para Murillo (2019), a mayor nivel de colaboración y participación en los procesos de planificación, mayor es el nivel de apropiación de los resultados de las decisiones por los actores educativos, lo que potencia la eficacia institucional. Así, en esta dimensión, el CONEI no se limita a planear diseños de planes y programas. También, al defender la integración de la afinidad de los esfuerzos y el seguimiento de las acciones post.

a) Elaboración de planes y proyectos educativos

El desarrollo de proyectos educativos es crucial en la gestión institucional, ya que dirige las acciones escolares para alcanzar sus objetivos y promueve una mejora continua en la calidad educativa. Según Chiavenato (2017), la planificación consiste en definir objetivos, establecer estrategias y prever los recursos necesarios para lograr los resultados esperados, garantizando así la eficiencia y coherencia en el desarrollo organizacional. En educación, el valor especial de la planificación



radica en que integra visiones pedagógicas y administrativas de gestión, y fomenta una educación organizada, participativa y centrada en la comunidad escolar.

Elaborar planes y proyectos en el CONEI es un ámbito de concertación. Según Murillo (2019), la instauración de una planificación en la que haya consenso, fomenta la democracia en las instituciones, son protagonistas en la toma de decisiones sobre las prioridades y estrategias en la ruta del desarrollo institucional. Así, el proceso de elaboración de planes involucra más que la simple escritura de un documento, se trata de la elaboración colectiva de un documento que regula las decisiones y acciones de la institución de manera articulada y con sentido.

Los planes de acción institucionales encuentran en la formulación de proyectos educativos la contextualización de sus acciones y el fomento de la innovación, así como el ajuste de sus propuestas a la realidad sociocultural de la comunidad. Robbins y Coulter (2018) indican que los planes colaborativos mejoran el compromiso y la comunicación interna, y favorecen el sentido de pertenencia.

b) Coordinación con la dirección y docentes

El trabajo en conjunto de la dirección, los docentes y el CONEI es fundamental en la gestión escolar. Desde el enfoque de la gestión, la dirección estructura, coordina, diversifica y alinea los esfuerzos. Estas componentes resultan en la sincronización de las acciones pedagógicas y la implementación del plan institucional. Robbins y Coulter (2018) han expresado que la ausencia de redundancias y la mayor colaboración son el resultado de la coordinación y el logro de objetivos comunes. En la educación, la gestión significa la colaboración de quienes diseñan, ejecutan y evalúan las acciones, y por tanto la gestión es el resultado de la colaboración.

El manejo educativo considera que la asociación entre los integrantes del CONEI y los miembros del equipo directivo, posibilita la síntesis de los componentes administrativos y pedagógicos de la institución. Desde esta perspectiva, Murillo (2019) sostiene que, en el contexto de una escuela democrática y efectiva, opera la colaboración de todos, de tal forma que, en la gestión, no hay decisiones desvinculadas, en ausencia de un diálogo, con los órganos de participación. En este sentido, se logra una gestión de PEI y PAT, coherente, integrada y efectiva, desde las decisiones que se construyen en función de las necesidades. López y Quispe (2022) mencionan que la mayor parte de la colaboración entre los docentes y el consejo educativo contribuye a que el clima institucional mejore, la gestión y la práctica pedagógica se vuelvan transparentes y se produzca una renovación. Esta integración de la gestión pedagógica y del consejo educativo, por una parte, potencia la eficacia y la organización y, por la otra, establece y fortalece la corresponsabilidad y el compromiso institucional.

c) Participación formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

La participación de CONEI en la formulación del PEI es vital para garantizar que haya una gestión escolar participativa, coherente y receptiva a las necesidades reales de la comunidad educativa. El trabajo del PEI es guiar la planificación estratégica, puesto que integra visión, misión, objetivos y líneas de acción de la institución para un período determinado. Como señala el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2016), el PEI debe construirse de manera conjunta y con la activa presencia de líderes escolares, docentes, padres y miembros de la comunidad, de tal forma que las decisiones institucionales resulten pertinentes y, por ende, sostenibles desde la teoría.

Tener la oportunidad de participar en la redacción del PEI ayuda a construir identidad institucional y, a la vez, de la cultura organizacional. Murillo (2019) señala que la gestión de instrumentos de manera participativa refuerza la gobernanza educativa porque estimula el diálogo, la transparencia y la corresponsabilidad sobre los objetivos escolares. Se puede ver que el CONEI, en este sentido, tiene un papel facilitador al integrar las diferentes voces de la comunidad educativa en la planificación, asegurando que el PEI contenga las expectativas y las aspiraciones de la comunidad, desde el enfoque sociocultural y la colectividad.

3.1.1.3. Ejecución y Seguimiento

El CONEI necesita de la ejecución y del seguimiento como herramienta para sostener que lo planificado de las acciones, se materialice y se evalúe de modo continuo y permanentemente. Según Robbins y Coulter (2018), el seguimiento es una herramienta que facilita la retroalimentación y a partir de ello, es posible identificar el éxito de las actividades, las desviaciones y las soluciones que deban otorgarse a los problemas. En el caso del CONEI, esta función es clave para la legitimidad de la gestión y para el cumplimiento de los compromisos institucionales. El hecho de que haya seguimiento también fomenta una cultura de responsabilidad compartida, puesto que los miembros de la junta deben involucrarse en el control y la mejora del desempeño de la institución. Murillo (2019) señala que, en la gestión participativa, la ejecución y seguimiento retroalimentan mejor la gestión, siempre que sean procesos compartidos y no exclusivas de la dirección.

a) Cumplimiento de acuerdos institucionales

La observancia de las normas y acuerdos internos es uno de los aspectos más importantes dentro del funcionamiento del CONEI porque expresa el nivel de



compromiso y la responsabilidad de los integrantes de dicho consejo respecto de las decisiones que se adoptan a favor de la comunidad educativa. Este elemento se utiliza para analizar el impacto de la obra construida en la medida en que permite comprobar si la obra, dentro de su fase ejecutora, se alineó con los objetivos de los planes de acción que, a su vez, se enmarcan dentro de los instrumentos de gestión. Chiavenato (2017) señala que en el ámbito de las instituciones, obra ejecutada es aquella que ha logrado transformar acuerdos en acciones, en instrumentos de trabajo, y que, en consecuencia, cada uno de los integrantes haya desempeñado su rol con responsabilidad y sentido de pertenencia. En la educación, este principio de obra ejecutada, es, en principio, la más importante.

Los acuerdos reflejan una cultura organizacional y la transparencia de la gestión en la escuela. Según Robbins y Coulter (2018), las instituciones exitosas tienen la capacidad de implementar decisiones colectivas de manera ordenada, cumpliendo plazos y objetivos. En relación con el CONEI, el cumplimiento de los acuerdos refleja el compromiso de los miembros para alcanzar metas comunes, y lo más importante, indica la existencia de mecanismos de seguimiento y control que mantienen las acciones iniciales en marcha.

La observancia de la normativa interna refuerza la confianza y cohesión del consejo. Para Murillo (2019) el cumplimiento, de forma oportuna y conjunta, de las decisiones, refuerza el sentido de pertenencia y la credibilidad de la comunidad educativa, lo que resulta fundamental para la gestión participativa. De esta manera, el respeto a los acuerdos no se debe concebir únicamente como la formalización administrativa del cierre de actividades, sino como una cuestión de compromiso, ético y profesional, que asegura la sostenibilidad de los proyectos educativos y de la mejora progresiva la oferta educativa.



b) Supervisión de la ejecución de planes y actividades

Dentro del CONEI, la supervisión de la ejecución de planes y actividades es de suma importancia porque ayuda a verificar el logro efectivo de los objetivos institucionales y garantizar la calidad de las actividades realizadas. Este indicador evalúa la capacidad del consejo para gestionar y proporcionar retroalimentación a las diferentes acciones emprendidas, con el fin de mantener la alineación de los objetivos y las prácticas. Robbins y Coulter (2018) definen la supervisión como una función de control que ayuda en la identificación de desviaciones, toma de acciones correctivas para cambiar los déficits negativos y mejorar el resultado positivo hacia los objetivos institucionales, convirtiéndose así en una forma de un proceso continuo que lleva a la institución a un estado de mejora perpetua. En el ámbito educativo, la supervisión tiene una dimensión formativa ya que pretende fortalecer las diferentes competencias de los actores involucrados y promover el aprendizaje institucional.

La función supervisora del CONEI se basa en la gestión democrática y participativa. En este sentido, el control no se considera para el ejercicio de la sanción, sino como un espacio de acompañamiento y mejora de los procesos de gestión escolar. Para Chiavenato (2017), la supervisión es activa y requiere permanente monitoreo de la actividad y flujo de la comunicación entre los involucrados, para garantizar que se cumplan los planificados de acuerdo a los lineamientos.

En general, la responsabilidad y la co-responsabilidad surgen de la supervisión activa de la ejecución de planes y actividades. Siguiendo a Murillo (2019), el monitoreo colaborativo en las escuelas mejora la participación y la



confianza, ya que todos se sienten responsables de los resultados. De esta manera, la supervisión no solo asegura el logro de objetivos, sino que también promueve el pensamiento institucional y la transformación progresiva de los procesos pedagógicos y administrativos.

Con esta práctica supervisora se cristaliza el avance en el cumplimiento de los planes, la evaluación de resultados y el reforzamiento de la dimensión institucional. Todo esto se da en el marco de la responsabilidad que la gestión educativa posee, la cual debe comprometerse a llevar a cabo acciones en cumplimiento de la planificación y que sean efectivamente útiles a la comunidad educativa.

c) Promoción de la participación de padres y estudiantes

El involucramiento de los padres y los estudiantes en el CONEI es un aspecto importante de la gestión participativa, pues evidencia el nivel de compromiso que tiene la comunidad educativa en el fortalecimiento y la mejora de la institución. Este indicador muestra el nivel de capacidad que tiene el consejo para movilizar y disponer de los padres de familia y los estudiantes en la ejecución de actividades correspondientes, lo que incrementa la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia.

El trabajo de las familias va más allá de las dimensiones logísticas o económicas, pues comprende la toma de decisiones, la supervisión de actividades y la promoción de la convivencia escolar. Murillo y Román (2019) recuerdan que, en la escuela democrática, las familias y los estudiantes son considerados copartícipes estratégicos. El CONEI, dentro de este enfoque, facilita la construcción de espacios de diálogo y consenso en donde se valoran las perspectivas de los

diferentes componentes de la comunidad. Cuando los estudiantes participan, se les ayuda a ser ciudadanía en la práctica y se les fomentan competencias sociales.

López y Quispe (2022) indican que la participación estudiantil en la gestión educativa permite el desarrollo de liderazgo, pensamiento crítico y responsabilidad, lo que contribuye a una mayor inclusividad y colaboración en el clima institucional. Por lo tanto, la integración de las madres y los estudiantes en el CONEI, a la cultura institucional lo es y a la gestión por la cooperación, la transparencia y la equidad.

3.1.1.4. Evaluación y Transparencia

La sección de Importancia de la Evaluación y la Transparencia destaca las dimensiones del marco CONEI que se centran para la retroalimentación (tanto constructiva como negativa) sobre los resultados de las instituciones, y la institucionalización del proceso de toma de decisiones basado en evidencia. La evaluación, para decirlo de manera sencilla, evalúa el éxito de los objetivos y, en contraste, la transparencia permite que los procesos y resultados se comuniquen a la comunidad educativa de manera clara y accesible.

En la gestión institucional, los procesos de Evaluación y Transparencia son considerados por la UNESCO (2022) como elementos que, desde la gobernanza, construyen la confianza, la rendición de cuentas social y la sostenibilidad en y para el sistema y las instituciones. La evaluación autodirigida y la validación de la materialización de objetivos son aportes desde la dirección de la gestión educativa.

En torno a esto, Murillo (2019), en la evaluación participativa, menciona que se deben sopesar los pros y los contras de cada actor, en el marco de un proceso reflexivo que fomente la práctica educativa. En este sentido, el CONEI es

fundamental, como índole que se ocupa de la supervisión de los planes, programas y proyectos, asegurando que los veredictos se socialicen y se utilicen como fundamento para el ejercicio de la decisión responsable.

La gestión escolar con transparencia está relacionada con los valores éticos, la responsabilidad y la apertura sobre los actos que se llevan a cabo. López y Quispe (2022), sobre la educación y la transparencia, afirman que la confianza de los actores se centra en la disponibilidad de criterios que fundamenten los actos de dirección y, de este modo, se reduce el nivel de subjetividad y la discrecionalidad en la administración. En el caso de CONEI, la transparencia se traduce en la emisión de informes sobre las decisiones realizadas, los fondos utilizados y los objetivos cumplidos, y la comunidad educativa influye en la supervisión de estas acciones.

En lo que respecta a CONEI, la transparencia significa una comunicación oportuna sobre las acciones tomadas, los recursos gastados y los resultados alcanzados, garantizando que la comunidad educativa participe en la revisión de estas acciones.

a) Evaluación periódica de los resultados institucionales

Este indicador da cuenta de la dimensión del CONEI en lo que se refiere al análisis integral y al seguimiento de los avances y obstáculos en la implementación de la gestión institucional. Para Stufflebeam y Shinkfield (2017), la evaluación educativa es el proceso que proporciona la información que se recolecta y analiza para orientar la toma de decisiones, embellecer y justificar la existencia de una cuenta dentro de las organizaciones. La evaluación continua permite tener acceso a la mejora, relevancia y eficacia de las estrategias aplicadas, lo cual contribuye al



desarrollo de una gestión escolar más eficiente y participativa. Murillo (2019) señala que la evaluación debe también realizarse como una práctica reflexiva y colaborativa con la comunidad educativa, ya que el estudio en conjunto de los resultados propicia la corresponsabilidad y el aprendizaje organizacional. Así, el CONEI se convierte en un espacio de consulta donde la evaluación es utilizada para fortalecer la planificación y reorientar las acciones de mejora.

Por otra parte, la relación con la transparencia es más evidente, ya que el realizar evaluaciones institucionales permite gestionar y comunicar resultados tanto en términos de logros como de retos. López y Quispe (2022) sostienen que la evaluación continua consigna la gestión ante la comunidad educativa, dado que se cuentan los avances y las acciones para enfrentar los problemas. Entonces, la actividad evaluativa en el CONEI debe ir más allá de la recolección de datos, debe convertirse en una práctica de análisis, retroalimentación y mejora continua.

b) Difusión de informes y rendición de cuentas

La difusión de informes y las prácticas de rendición de cuentas son componentes importantes de la operación del (CONEI), ya que sostienen los principios de transparencia, legitimidad y participación informada dentro de los procesos de gestión escolar. Este indicador particular se refiere a la obligación que tienen las instituciones educativas, tanto desde un punto de vista ético como administrativo, de comunicar los resultados, los recursos utilizados y las decisiones tomadas, dentro de un plazo establecido. La UNESCO (2022), es un principio educativo importante. Desde un punto de vista educativo, es un pilar fundamental de la democracia social, ya que establece confianza dentro de la comunidad educativa y sostiene un modelo de co-responsabilidad en la gestión institucional.

A medida que se difunden otros informes, los interesados (gerentes, maestros, padres y estudiantes) se mantienen actualizados respecto a los avances y limitaciones en la implementación de planes y proyectos escolares. Chiavenato (2017) afirma que una comunicación organizacional efectiva y transparente construye comprensión de los resultados y genera un sentido compartido de responsabilidad hacia la mejora continua. En este sentido, el CONEI desempeña un papel de intermediario al garantizar que la información institucional se mantenga accesible y precisa, fomentando el control social y la participación en los procesos educativos.

Murillo (2019), sostiene que las instituciones educativas que informan periódicamente sobre sus resultados, evidencian no sólo su eficiencia administrativa, sino su obligación a defender la equidad y calidad y a sostener el sistema educativo. De esta manera, la rendición de cuentas en el marco de CONEI se convierte en un espacio de diálogo y reflexión, donde se valoran lo alcanzado, se reconocen las dificultades, y se construyen compromisos de mejora con la activa participación de todos los involucrados.

c) Transparencia en la gestión administrativa y pedagógica

En este sentido, la accesibilidad, claridad y veracidad de la comunicación relacionada con los resultados e informes de la gestión escolar, tanto a nivel administrativo como a nivel pedagógico, son criterios que este indicador evalúa. Para la UNESCO (2022) para la buena gobernanza educativa, porque favorece la responsabilidad, el control social y la confianza de la comunidad en las instituciones educativas.



Prácticamente, la transparencia administrativa significa gestionar bien los recursos económicos, materiales y humanos, asegurándose de que se utilicen de manera responsable y de aprovechar los objetivos institucionales. En cambio, la transparencia pedagógica implica que haya espacio en la explicación, evaluación y mejora, de modo que los docentes, los estudiantes y los padres puedan evaluar la educación y las oportunidades educativas, así como las deficiencias y los objetivos educativos. Robbins y Coulter (2018) describen que, las organizaciones transparentes aumentan la credibilidad estratégica y la robustez o la credibilidad estratégica y la robustez aumentan a través de beneficios.

La educación y la administración son dos campos donde la gestión escolar demanda confianza y legitimidad. Murillo (2019) afirma que en una institución educativa transparente, los diversos actores pueden entablar un diálogo que les permita construir una cultura de confianza. En este sentido, el CONEI evalúa, informa y asegura los principios de equidad, objetividad y relevancia en la gestión de recursos administrativos y en las decisiones del proceso pedagógico.

3.1.2. Gestión Educativa

La labor educativa que mencionas es un proceso clasificador que gestiona, orienta y coordina todos los recursos (humano, materiales, pedagógicos) a los subsistemas del sistema educativo y mejora la calidad del aprendizaje. Este concepto trasciende la simple administración, porque incluye la planificación, la ejecución, la evaluación y la retroalimentación de las acciones educativas. Para Murillo (2019), la gestión que se considera efectiva no es cuestión solamente de controlar y dirigir los procesos de administración y de la pedagogía, es necesario también construir 'climas' que propicien el involucramiento, la creatividad y el

desarrollo profesional de los docentes. Desde esta óptica, la gestión educativa se constituye como una vía para cambiar la escuela en un sistema de aprendizaje que pueda satisfacer las necesidades sociales y culturales de su ecosistema.

Para Chiavenato (2017), gestionar significa coordinar esfuerzos, optimizar recursos y dirigir acciones hacia un objetivo compartido. En un contexto educativo, esto significa ser capaz de liderar equipos de trabajo, fomentar la planificación estratégica y garantizar un clima escolar propicio para el aprendizaje. Por lo tanto, una gestión educativa eficiente se caracteriza por la transparencia, el liderazgo participativo y una gestión orientada a resultados.

3.1.2.1. Gestión Administrativa

Según Chiavenato (2017) afirma que "la gestión administrativa es un proceso continuo de coordinación e integración de esfuerzos y recursos para obtener resultados y en el que se aplican los tres factores importantes de eficiencia, efectividad y economía." El objetivo de las instituciones educativas se orienta al manejo administrativo de la institución. Esta se propone como un elemento dentro de una estrategia de gestión más compleja e integral. Con base en Robbins y Coulter (2018), la gestión escolar efectiva se debe dirigir a la integración de todos los componentes de una función gerencial. Esto se refiere a la gerencia como liderazgo, comunicación y toma de decisiones. Tales transformaciones gerenciales, o asignación, de recursos se centran en los resultados.

La gestión administrativa, en este sentido, demuestra la transparencia y la sostenibilidad institucional. Murillo (2019) señala que "una gestión democrática en educación parte de una administración clara y participativa, en donde los actores tienen voz en la decisión y en la rendición de cuentas". Desde esta lectura, el papel



del Consejo Educativo Institucional (CONEI) articula esta función, supervisando y acompañando la gestión administrativa para que las acciones y decisiones se orienten a la equidad, la rendición de cuentas y la eficiencia responsable.

a) Organización del personal y recursos

El ordenamiento del personal y los recursos constituye un pilar fundamental dentro de la administración, ya que posibilita la coordinación de las funciones, responsabilidades y recursos disponibles. Este indicador se refiere al proceso en el que se define y estructura el trabajo dentro de la institución. Para Chiavenato (2017) se busque funcional y el que sea; que cada uno de los que la integran conozca su rol y que actúen coordinadamente con los demás, para obtener los resultados esperados.

En el contexto educativo, la distribución del personal y los recursos implica integrar las acciones de los equipos educativo, administrativo y de gestión para lograr el funcionamiento óptimo de la institución. Robbins y Coulter (2018) sugieren que, para que una escuela funcione eficientemente, deben existir asignaciones de funciones y una comunicación fluida, además de la asignación de recursos que apoyen las actividades pedagógicas y administrativas. Esto implica que se planifique la asignación de actividades, se optimice el uso de los recursos materiales y se evite el desperdicio, la mala distribución y la falta de transparencia en el uso de los recursos financieros. Lo organizativo también suma a la cohesión institucional y a la eficacia en la gestión.

Murillo (2019) señala que la distribución adecuada de funciones y la optimización de recursos propicia colaboración, disminuye la redundancia en la

ejecución de actividades y ordena, y activa, la institucionalidad, en este sentido, la asignación y disposición de personal y recursos no se agota en un criterio operativo.

b) Uso eficiente de los recursos materiales y financieros

La administración de recursos materiales y financieros de manera eficiente, permite el mantenimiento de estructuras organizacionales, particularmente del sistema educativo, en las condiciones óptimas de funcionalidad y sostenibilidad. Este indicador se refiere al nivel de planificación, administración, y control de atributos principalmente en la limitación, en el contexto de la economía, de déficits, y de maximización, en el contexto del beneficio social, de recursos a la comunidad educativa.

La gestión de recursos dentro del sistema educativo es mucho más que una cuestión de gestión contable; abarca todos los procesos de planificación, control y evaluación, que promueven el uso óptimo de los recursos y la prevención del desperdicio.

Asimismo, la eficiencia en el uso de los recursos materiales y financieros ayuda a fortalecer la confianza de la comunidad educativa y la transparencia de la gestión escolar. Murillo (2019) explica que una administración responsable de los recursos fomenta la participación social y el control, al permitir que los diferentes actores de la institución comprendan cómo se gestionan los fondos y materiales destinados a mejorar el proceso educativo.

c) Cumplimiento de normas y procedimientos institucionales

Las observaciones de normas y procedimientos de la institución forman una parte importante del proceso administrativo porque refleja la gobernanza, el orden



y el marco legal de las acciones de una institución de educación superior. Chiavenato (2017) indica que, en una organización, la adhesión a los estatutos no solo asegura orden y eficiencia operativa, sino que también fortalece la cultura organizacional y la confianza entre los miembros.

En educación, las normas y procedimientos funcionan como herramientas que agilizan la interacción, la gestión y la toma de decisiones. Según Robbins y Coulter (2018), las organizaciones efectivas se caracterizan por estructuras normativas claramente definidas con una asignación precisa de responsabilidades, procesos y canales de comunicación. La aplicación de normas y procedimientos también cultiva la equidad y la rendición de cuentas entre los miembros de la comunidad educativa. En este sentido, Murillo (2019) argumenta que la confianza institucional se fortalece con la presencia de una gestión educativa democrática, basada en el respeto de las normas de convivencia y la adherencia a principios éticos. En este sentido, el CONEI tiene la función de supervisar y acompañar, de modo que las decisiones y prácticas de la gestión sean normativamente correctas y contribuyan a la construcción de una cultura de coparticipación.

3.1.2.2. Gestión Pedagógica

Esta dimensión pone el énfasis en desarrollo curricular, en la planificación de actividades pedagógicas, evaluación del aprendizaje, y en el acompañamiento docente, buscando atención y desarrollo de la calidad educativa y su pertinencia. Murillo (2019) señala que gestionar pedagógicamente implica trascender la simple transmisión de conocimientos y prestar la guía y la integración de la teoría, la práctica y la evaluación. Una gestión pedagógica efectiva artesanalmente fomenta el liderazgo escolar colaborativo, el desarrollo profesional del docente y la



contextualización curricular en función de las necesidades de la escuela. Esta razón, en esta dimensión, se pretende el logro de los objetivos curriculares, el afianzamiento de la identidad institucional y la generación de aprendizajes de mayor envergadura.

a) Supervisión y monitoreo de la práctica docente

La supervisión y el monitoreo de la práctica docente son una parte integral de la gestión educativa porque ayudan a consolidar el proceso educativo y mejorar las capacidades de los profesionales. Este indicador tiene como objetivo observar, acompañar y evaluar el trabajo pedagógico para determinar fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Según el MINEDU, (2018), la supervisión y el monitoreo son acciones sistemáticas que ayudan a desarrollar la profesión docente, mejorar el aprendizaje y fortalecer la gestión pedagógica centrada en la reflexión y el acompañamiento continuo.

Además, la práctica docente, al ser monitoreada de forma continua, genera la institucionalización de la responsabilidad y el compromiso por la calidad de la educación. Robbins y Coulter (2018) indican que el seguimiento sistemático de los procesos de las organizaciones permite la flexibilidad de las estrategias, la corrección de desviaciones y la optimización de los esfuerzos, principios que, de forma análoga, son aplicables al contexto educativo. En este sentido, el CONEI y la dirección escolar, promueven la supervisión híbrida, en la que se da espacio a la colaboración en el ámbito de la pedagogía en el desempeño docente.

b) Implementación de estrategias de mejora del aprendizaje

La mejora del aprendizaje se centra en la planificación y evaluación de las prácticas pedagógicas. Como afirma Murillo (2019), las estrategias de enseñanza

efectivas deben centrarse en el estudiante, así como en la evaluación de los resultados educativos, para que las acciones del docente puedan direccionarse hacia la excelencia pedagógica. En este sentido, se pueden implementar las estrategias de mejora, lo que implica no solo la innovación de los métodos de enseñanza, sino también la consolidación de la formación continua de los docentes y el fortalecimiento de prácticas colaborativas para transformar las prácticas educativas.

Además, implementar estrategias para mejorar el aprendizaje presenta una serie de requerimientos de gestión institucional, que implica calidad y, de por sí, una activa institucional. Robbins y Coulter (2018) afirman que para cualquier organización que pretenda obtener resultados sostenibles, es necesario estimular la innovación, el liderazgo y la autoevaluación de los procesos. En este caso, recae en los líderes educativos y en el CONEI promover políticas y acciones que apoyen a los docentes en la adopción de estrategias pedagógicas efectivas, relevantes y duraderas.

c) Evaluación de logros educativos

El MINEDU (2019), la evaluación del aprendizaje debe considerarse un proceso que es continuo, sistemático y formativo por naturaleza, y que tiene como objetivo proporcionar información válida y confiable sobre el aprendizaje, a fin de retroalimentar la práctica docente y mejorar el proceso de enseñanza.

Las evaluaciones de logro tienen como objetivo medir resultados y tratar de entender los procesos por los que pasa el estudiante para construir su aprendizaje. Murillo (2019) afirma que una evaluación integral debe tener en cuenta el nivel académico y las dimensiones personales y sociales del estudiante, así como las

variables contextuales que rodean el aprendizaje. De esta manera, la evaluación se convierte en una herramienta pedagógica para identificar avances, problemas y para construir propuestas de intervención destinadas a mejorar la equidad y calidad educativa.

Stufflebeam y Shinkfield (2017) argumentan que, en el contexto de una evaluación más integrada, debe conjugarse con la gestión escolar como una construcción de sentido colectivo, en el que los resultados sean parte de la planificación de acciones de mejora que refuercen el sistema educativo. Desde esta perspectiva, el Consejo Educativo Institucional (CONEI) supervisa y acompaña las prácticas evaluativas, como una forma de institucionalizar el compromiso hacia la mejora de los aprendizajes.

3.1.2.3. Gestión Institucional

La gestión institucional significa más que la administración de recursos; se refiere a la conducción o dirección estratégica de una institución en la consecución de su misión y visión. Por ejemplo, Murillo (2019) señala que, en una gestión institucional, definen y desarrollan estrategias que construyen y mantienen la participación de los integrantes de cada una de las funciones educativas, optimizan y fortalecen la red de comunicación organizacional, y generan y consolidan un clima institucional propicio para la enseñanza y el aprendizaje.

Las relaciones institucionales son también el establecimiento de puentes entre la escuela y el entorno social. Robbins y Coulter (2018) afirman que el éxito de una organización se centra en su capacidad para alinear los procesos internos con lo que el medio externo exige y oportunamente cambia y lo aprovecha. En el ámbito educativo, esto se traduce en la capacidad de la escuela para vincularse



con las familias, el poder local y los actores sociales, lo que le confiere una función transformadora en la comunidad.

a) Liderazgo directivo y toma de decisiones

En este aspecto, el liderazgo escolar no se entiende como una autoridad desde la jerarquía, sino como el entusiasmo desde una influencia, la cual activa la colaboración. A este propósito, Murillo (2019) afirma que la principal característica del liderazgo directivo es el consenso, la repartición del poder, y la promoción de una cultura de la institución que incentive el aprendizaje y la innovación. Así, la unidireccionalidad de las decisiones se transforma en una práctica colaborativa, en la que todos los actores proponen distintas posturas que fortalecen la gestión a resultados sostenibles.

También debe haber un análisis de información objetiva, evaluación de alternativas y consideración del bien común al tomar decisiones institucionales. Robbins y Coulter (2018) describen adaptable a las organizaciones como la combinación de la razón y la sensibilidad. Para afrontar la planificación y la técnica, hay que asumir y entender las sociologías. En la educación, esto es escuchar a los docentes, a los padres y a los alumnos. Es empoderar a los actores de la comunidad en la coparticipación de la gobernanza de la escuela y a la apertura en la administración.

b) Elaboración y ejecución del Plan Anual de Trabajo (PAT)

La elaboración del PAT debe ser un proceso participativo con los diferentes actores de la institución, fomentando la corresponsabilidad y el consenso en la toma de decisiones. En este sentido, la creación del PAT no es meramente la producción de un documento técnico. Es una herramienta de gestión que encarna la visión

compartida de la comunidad educativa y dirige los esfuerzos hacia la mejora continua.

Elaborar y ejecutar el PAT requiere, por un lado, liderazgo y organización, y, por otro, un seguimiento continuo de las actividades planeadas. Se dice que los planes solo son tan buenos como su implementación y el control de los resultados (Robbins y Coulter, 2018). En el sector educativo, esto se traduce en que los directivos y el CONEI, deben asegurar que se cumplan los compromisos, evaluando periódicamente el avance de las actividades y haciendo los reajustes estratégicos que correspondan.

c) Cultura institucional participativa

El nivel de participación institucional refleja la cultura de cada entidad integrante del sistema educativo. Es la representación de los valores, normas, actitudes y comportamientos de la organización de cada una de las instituciones. Este tipo de cultura, en el caso de las instituciones educativas, sostiene la gobernanza educativa, en el sentido de facilitar la colaboración, la responsabilidad conjunta y la transparencia en el logro de metas, de acuerdo a la UNESCO (2022).

Los participantes en un proceso institucional no deben considerar su participación como la simple asistencia a un evento o a una actividad. Se trata de un ejercicio real de escucha, un ejercicio de apertura al diálogo, de colaboración, de compromiso. De la misma manera Murillo (2019) afirma que una característica de las instituciones educativas de cultura participativa es la construcción de vínculos horizontales, y prevalece un clima de confianza y respeto. En este orden de ideas, la participación es un derecho, pero es además una práctica que se

institucionaliza y que, a su vez, logra reforzar la identidad de la institución y la integración del colectivo.

3.1.2.4. Gestión Comunitaria

Esta perspectiva permite tejer la red colaborativa entre la escuela y la familia, las organizaciones comunitarias y la autoridad, desde la comprensión de la educación como un proceso que trasciende las paredes del aula. En 2016, MINEDU declaró que la gestión comunitaria ayuda a fomentar la construcción de una escuela que esté abierta a la comunidad y sea capaz de articular y construir alianzas, así como una que responda a las demandas y expectativas del contexto dado.

La gestión comunitaria fomenta la participación ascendente y el diálogo continuo entre los diversos actores sociales involucrados. Las instituciones educativas que construyen vínculos sólidos con la comunidad, se sostienen y se legitiman de manera más efectiva, según Murillo (2019). Así, la gestión comunitaria, por otro lado, cultiva la sinergia interinstitucional que asegura el logro de objetivos comunes en educación, salud, cultura y bienestar social.

a) Coordinación con la comunidad y aliados estratégicos

La coordinación comunitaria y la construcción de alianzas son un aspecto importante de la gestión comunitaria porque fomenta la colaboración de la institución educativa con las múltiples organizaciones sociales civiles, públicas y privadas presentes en el entorno. Este indicador capta la capacidad de la escuela para forjar vínculos cooperativos destinados a lograr objetivos compartidos relacionados con la formación integral de los estudiantes y el desarrollo local. El MINEDU (2016), se puede lograr mediante la coordinación interdisciplinaria, la cual,

mediante la gestión de una relativa integración de esfuerzos, recursos y saberes de la escuela, de las familias y de las instituciones del contexto, procura atender las necesidades del contexto de manera pertinente.

La escuela tiene que estimular las redes de apoyo comunitario que amplíen su dimensión educativa. Para Murillo (2019), la escuela de la comunidad es un lugar de apertura, de diálogo y de consenso, que articula las demandas de la comunidad con los fines de la enseñanza. La actividad educativa logra un mayor impulso en el establecimiento de relaciones de colaboración con las organizaciones de la comunidad, los gobiernos municipales, las instituciones de salud, los centros culturales, el ámbito privado y en la atención de los procesos formativos y el bienestar de los educandos.

Es también importante resaltar que el establecimiento de alianzas con actores estratégicos contribuye a la sostenibilidad de los proyectos institucionales y a la construcción de una educación situada. Para Robbins y Coulter (2018), la alianza interinstitucional, pues ofrece la posibilidad de compartir recursos, experiencias y buenas prácticas. En educación, esto se traduce en el desarrollo de actividades colaborativas, en la formación continua de los equipos y en la movilización de las comunidades para el desarrollo de proyectos escolares. En este sentido, la colaboración interinstitucional se convierte en un recurso valioso para el reconocimiento de la institución y para el desarrollo de su dimensión social.

b) Promoción de valores y convivencia escolar

Este indicador captura las acciones que fomentan actitudes positivas, la construcción de relaciones armoniosas y el ejercicio de la ciudadanía dentro de la comunidad educativa. La UNESCO (2022) sostiene que la educación en valores y



la convivencia democrática son fundamentales no solo para el desarrollo del individuo, sino también para la aparición de una comunidad solidaria, socialmente responsable y comprometida con el bien común.

La implementación de estrategias para la convivencia en las escuelas implica la prevención de la violencia, la promoción del diálogo y el cultivo de una comunidad empática. Murillo (2019) afirma que las relaciones mutuas democráticas crean un contexto emancipatorio de diálogo y refuerzan el marco institucional que potencia el aprendizaje y el desarrollo humano. Por lo tanto, la gestión educativa debe fomentar espacios reflexivos, constructivos y colaborativos, donde los líderes escolares, docentes, estudiantes y padres trabajen juntos.

El desarrollo de valores también se ubica como eje transversal en las actividades educativas, ya que orienta la toma de decisiones, las relaciones y la práctica institucional. En palabras de Robbins y Coulter (2018), las organizaciones que prosperan son las que han definido y comparten principios éticos, ya que esto incrementa la cohesión y la motivación de los miembros.

3.2. MARCO REFERENCIAL

3.2.1. A nivel internacional

Ramírez (2021) Políticas Educativas. El Caribe: Desafíos, Experiencias y Estrategias Innovadoras. Objetivo: analizar la evolución e impacto del fortalecimiento de la participación activa del ciudadano, en este caso, de padres y miembros de la comunidad, en la toma de decisiones a niveles de instituciones educativas, vinculándolo a la rendición de cuentas en la gestión escolar. Por supuesto, aquí tienes el texto solicitado que incluye las citas y los apartados separados como lo requieres. Metodología. Se elaboró un diseño longitudinal



enfocado en el análisis de los Consejos Escolares Participativos (PSC) en Ecuador. Se estudió la intensidad del involucramiento de los actores comunitarios en la toma de decisiones para la escuela en los años 2018 y 2021. Resultados. Se encontró que el nivel de involucramiento activo de los padres, se incrementó en 45%. Este incremento se evidenció en la mejora de la transparencia en la gestión educativa y en la cohesión social dentro de las comunidades.

Informe Mundial de la Educación (2025) La comunidad, al contar con PSC, ha podido incrementar la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión educativa. La participación de la comunidad dentro de la gestión educativa a nivel de las escuelas, el presente estudio augura que, en los años por venir, el incremento de la participación en la gestión educativa a nivel de las escuelas se consolidará, contribuyendo a la configuración de un modelo de gobernanza escolar más democrático. Objetivo: el informe se propone analizar el liderazgo educativo, en particular la función de los directores (o jefes de institución) en la promoción de una gestión democrática y el aprendizaje de la democracia en los educandos, en particular en el contexto de América Latina. Metodología: Este es un informe regional de seguimiento. Resultados: el análisis señala que un liderazgo educativo efectivo es, entre otras cosas, fundamental para el desarrollo de la educación. Se enfatiza la necesidad de la colaboración y el diálogo en los contextos educativos y también se señala la necesidad de un sistema de gobernanza en el que haya una participación de múltiples actores, como los consejos de estudiantes, para el desarrollo de una comunidad escolar. Conclusiones: las políticas que fortalecen el liderazgo pedagógico de los líderes de educación democrática y de calidad, al mismo tiempo que fomentan la participación de toda la comunidad en la gestión educativa, son el camino a seguir. Educación comunitaria del director. Estructuras



colaborativas y participativas, como los órganos colegiados, son medios para lograr una mejora escolar inclusiva.

Leithwood et al. (2020) afirmaciones sobre liderazgo. Objetivo: Revisar y actualizar las afirmaciones sobre liderazgo. Metodología: Se realizó una revisión y un meta-análisis de la literatura y de la investigación sobre liderazgo escolar y de los modelos que estudian cómo la dirección afecta el aprendizaje de los estudiantes a través de diversas dimensiones. Resultados: Las afirmaciones sobre el liderazgo exitoso fueron revalidadas. Entre ellas, que la influencia de los líderes en el aprendizaje de los estudiantes, es significativa, aunque indirectamente. Una de las dimensiones clave fue. Conclusiones: El liderazgo administrativo, al trabajar en la pedagogía de la gestión y en el desarrollo profesional de los docentes, aumenta la calidad de la enseñanza y por lo tanto, el logro de los estudiantes.

Andrade (2025) Gestión Educativa. Este estudio trata de la correlación entre la gestión educativa y la participación de los padres en instituciones educativas de tipo rural y la formulación de propuestas de injerencia educativa y comunitaria en relación a los niveles de logro académico. Metodología: Se diseñó una investigación de tipo descriptivo y correlacional en la Unidad Educativa Apuela, en el Ecuador. Resultados: El estudio corroboró la relación que existe entre una gestión educativa efectiva y la participación de los padres. El grado de inscripción de los padres estaba relacionado, de manera directa, al nivel de los resultados académicos de los estudiantes y a la cohesión de la comunidad educativa. El estudio sugiere que la participación de los padres en la toma de decisiones, así como el uso de la tecnología para la comunicación, son formas de fortalecer el papel de los consejos asesores de padres en los procesos de gestión integrada.



Lukasiewicz y Romaniuk. (2020) Consejos estudiantiles como un ejemplo de construcción de comunidad escolar: modos de operación y cooperación con el personal docente. Objetivo: Analizar el papel de los consejos estudiantiles como prácticas de construcción de comunidad escolar y el estado de cooperación con el personal docente dentro del marco de gestión escolar. Metodología: Utilizando métodos cualitativos y descriptivos, los autores se centraron en los consejos estudiantiles en Polonia. Recolectaron documentos relacionados con las actividades de los consejos estudiantiles, modos de operación y cooperación con el personal docente. Resultados: Los miembros del consejo estudiantil promueven el sentido de comunidad escolar y el activismo cívico escolar. Sin embargo, la efectividad de los consejos estudiantiles depende en gran medida de la cooperación y el apoyo del personal docente y la dirección de la escuela. Conclusiones: Los consejos estudiantiles, en su participación, son un elemento clave de la gestión democrática y son un aporte a la construcción de un clima escolar positivo. Se concluye que la gestión escolar que fomenta la autonomía y la toma de decisiones compartida con estudiantes y profesores fortalece la comunidad y la corresponsabilidad en el proyecto educativo.

3.2.2. A nivel nacional

Llacta (2023) Gestión Escolar - Junín - 2023. Objetivo: La investigación pretende dar cuenta de la existencia de una posible relación entre la gestión en la educación y el cumplimiento de funciones del CONEI (participación, consenso y monitoreo) en el caso de la gestión interinstitucional en el municipio de Chupaca, Junín, en el sistema educativo público. Metodología: Se optó por un estudio básico con un diseño correlacional y descriptivo. La población estuvo constituida por 135 representantes de 27 instituciones educativas, de las cuales se tomó una muestra



no probabilística de 81 representantes. La técnica de recolección de datos se basó en la aplicación de un cuestionario de dos variables. Hallazgos: Asimismo, participación ($p=0.543$), consenso ($p=0.538$) y monitoreo ($p=0.513$) tuvieron correlaciones positivas moderadas con la gestión escolar. De forma desatrapada, 59% de los encuestados refirió un nivel alto en la gestión escolar y el cumplimiento de funciones del CONEI. Comentarios finales: Se estableció una relación directa con la funcionalidad del CONEI y la gestión escolar de la institución. Con respecto al desempeño del Consejo, al estar tan enfocado en su rol de participación, acuerdo y supervisión, se correlaciona positivamente con un nivel de satisfacción de la gestión institucional. Esto sugiere la necesidad de fortalecer este organismo colegiado para la mejora continua.

Farfán (2024) Importancia del CONEI. Objetivo: El estudio del documento tuvo como objetivo analizar el valor del CONEI. Metodología: Se trata de una revisión bibliográfica y documental de la literatura respecto al CONEI y la gestión de investigaciones recientes y la normativa vigente. Revisó la literatura que menciona la participación, consulta y supervisión, como funciones primordiales del Consejo. Resultados: Cabe señalar que el Consejo también se apoya en la prominencia de la actividad educativa con el enfoque en la mejora de la calidad. Conclusiones: La investigación, nuevamente, confirma que la escolarización, la autonomía y la participación a través de consejos como el CONEI, son imprescindibles para la consecución de la calidad, eficacia y equidad en el sistema educativo. El Consejo también actúa como un facilitador para la participación de la comunidad, al dar claridad y aumentar la integración en los procesos administrativos.

MINEDU (2022) Fortalecimiento de Espacios para la Democracia Participativa. Objetivo: Esta directiva tuvo como objetivo guiar a las instituciones educativas en la implementación de acciones para fortalecer la participación democrática y los espacios de organización como el CONEI, con el fin de mejorar las dimensiones de la comunidad escolar y la convivencia escolar. Metodología: Un documento marco del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) son las Directrices para la Gestión Escolar y, por lo tanto, las prácticas y compromisos de los Comités de Gestión Escolar (donde participa y supervisa el CONEI) en el ámbito de la gestión comunitaria. Resultados: La directriz subraya que la consolidación de los espacios de participación democrática es un logro de gestión esperado. Conclusiones: La participación democrática es un elemento que destaca en la descripción de la gestión escolar que se centra en el interés superior y el desarrollo integral del niño. El documento establece que la IE debe asegurarse de que la comunidad educativa, con el apoyo del CONEI, tenga un espacio genuino para la toma de decisiones y en el abordaje de temas, como la violencia escolar.

MINEDU (2025) Norma para el funcionamiento del Consejo Educativo Institucional. Propósito: busca crear un marco normativo para el establecimiento y funcionamiento del CONEI en las instituciones educativas públicas del Perú, en cumplimiento de la Ley General de Educación. Metodología: Este es un estudio de naturaleza normativa (no de naturaleza experimental y/o de campo) que utiliza la legislación educativa vigente para definir las funciones y la estructura del CONEI como un órgano de participación, conciliación y supervisión. Resultados: La disposición repite el papel del CONEI como actor en la gestión escolar al asignar responsabilidades directas en la supervisión de la calidad del servicio, la protección de los derechos de los estudiantes y la participación en la formulación, aprobación



y evaluación de documentos de gestión (por ejemplo, PEI y PAT). También aclara la composición del CONEI en relación con los nuevos Comités de Gestión Escolar (Operativo, Pedagógico y de Bienestar). Conclusiones: Las regulaciones oficiales reconocen que el CONEI es el órgano representativo de la comunidad con el papel específico de apoyar la dirección de una gestión efectiva, transparente y democrática. El adecuado funcionamiento del CONEI es una obligación legal y un elemento importante para mantener los principios de calidad, equidad e inclusión en la educación peruana.

Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. (2025) Directrices generales para la creación y funcionamiento de los CONEIs en II. EE. Objetivo: Este material audiovisual y su contenido asociado están dirigidos a proporcionar una guía práctica y sinóptica para los directores de escuelas y otros miembros de la comunidad educativa, delineando el marco para el correcto establecimiento y operacionalización del CONEI y detallando su rol de apoyo y colaboración en la gestión educativa. Metodología. Es un estudio práctico-informativo que se fundamenta en la resolución ministerial N. ° 168-2025-MINEDU. Para la descripción de la estructura del CONEI y su vinculación con la Ley General de Educación y con la gestión del aprendizaje, se empleó la técnica de exposición. Resultados. Se explica que el CONEI, dentro de sus funciones, debe velar por que los instrumentos de gestión (PEI, PAT) estén actualizados y en condiciones de ser utilizados, dentro de su gestión orientada a la mejora de los aprendizajes. Se destaca su responsabilidad frente a la comunidad y la UGEL. La debida implementación del CONEI, como lo indica la norma, implica que haya un apoyo, acompañamiento y una vigilancia activa en los procesos de gestión, sobre todo en lo que se refiere a los resultados del aprendizaje y en la transparencia en el uso de los recursos. Es

un actor clave para certificar que la institución educativa ofrezca un servicio de calidad y una formación integral.

3.2.2. A nivel local

Benavente (2020) Gestión Educativa. Objetivo: El propósito principal de esta investigación fue determinar la posible relación entre las variables. Metodología: Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo correlacional. Resultados: Dado que las relaciones ya estaban establecidas, el autor las interpreta como una relación positiva, por lo tanto, la gestión educativa efectiva y una buena cultura organizacional están directamente relacionadas con el desempeño de los docentes. Esto significa que la administración y el ambiente institucional están en el centro de la función educativa que se debe realizar en el aula. Conclusiones: La conclusión más importante es que la mejora del desempeño de los docentes de educación secundaria en Puno pasa en gran medida por la mejora de los procesos de gestión institucional y por fomentar una cultura organizacional de trabajo que impulse la colaboración y la responsabilidad conjunta. Se destaca que la dinámica interna de la gestión tiene un impacto directo y medible en la calidad del servicio educativo.

Choque (2024) Gestión Escolar en el Liderazgo del director. Propósito: El estudio tuvo como objetivo determinar cómo la gestión escolar impacta en el liderazgo del director. Metodología: Se adoptó un enfoque cuantitativo. Hallazgos: Se encontró una correlación positiva y altamente significativa de las variables (Rho de Spearman = 0.764 con $p < 0.01$). El análisis descriptivo mostró que una proporción considerable de maestros (63.3%) consideraba la gestión escolar como promedio y el liderazgo del director en un nivel medio. Conclusión: El estudio concluye que la gestión escolar afecta significativamente el liderazgo del director.



Un director con un liderazgo efectivo depende, en gran medida, de los procesos de gestión (pedagógica, administrativa y comunitaria) que se realicen de manera correcta, siendo este último el que activa y potencia las capacidades del líder.

Mamani, 2024. Publicado en Liderazgo. Se enuncian como objetivos: Analizar el impacto que el liderazgo. Metodología: Se realiza un estudio de tipo cuantitativo, de abordaje no experimental y nivel explicativo. Resultados: el análisis de datos, se obtuvo un valor significativo de $p = 0.001$, lo que constituye una evidencia que respalda la existencia de una influencia real y positiva en el liderazgo compartido y gestión de calidad; lo que se traduce que la asignación de funciones y el trabajo conjunto en liderazgo, potencia los procesos de calidad. Conclusiones: Se sostiene que el liderazgo compartido, se considera una condicionante y, en términos, cuantitativos, significativo en la mejora de la calidad educativa en Sandia. Se recomienda que las instituciones promuevan modelos de gestión colaborativa que involucren a todos los interesados, incluidos los que están en el CONEI, para lograr la excelencia educativa.

MINEDU - Proyecto Especial de Inversión Pública Escuelas Bicentenarias (PEIP). (2025). Propósito: El documento tiene como objetivo informar sobre la asistencia técnica proporcionada por MINEDU a las instituciones educativas de Puno, particularmente a las Escuelas Bicentenarias en las diversas provincias, en el intento de fortalecer la gestión escolar de cara a la operación de la nueva infraestructura. Metodología: Se trata de un informe institucional de carácter descriptivo (no experimental), que detalla las acciones de capacitación y asistencia técnica dirigidas a los representantes y gestores de las escuelas beneficiarias en Azángaro, Carabaya, Chucuito y Huancané, en el marco de un proyecto de



infraestructura. Resultados: Se aprecian esfuerzos por vincular la nueva infraestructura con la mejora de la gestión. La capacitación tenía como objetivo asegurar que las nuevas condiciones operativas y de gestión de los recursos físicamente disponibles se manejen de tal forma que la calidad educativa se vea positivamente influenciada. Se identificó la necesidad de reforzar las capacidades de gestión y dirección con el fin de optimizar los nuevos recursos espaciales. Conclusiones: La intervención subraya que la inversión en infraestructura debe ir acompañada de un mejoramiento en la gestión escolar. Se enfatiza que una mala gestión podría contrarrestar los beneficios de las nuevas instalaciones, por lo que, la asistencia técnica es un componente de apoyo esencial para el éxito del proyecto educativo en provincias con brechas significativas como Azángaro, Carabaya, Chucuito y Huancané.

Benavente (2020) El presente estudio se enfoca en los problemas que rodearon la gestión educativa en la Región de Puno durante la emergencia sanitaria. Se parte de problemas de gestión ejecutiva, comunicación y la participación de los actores en relación a la causa y efecto de la brecha digital. Estudio de caso regional con un abordaje descriptivo. Se centra en la experiencia de la Dirección Regional de Educación (DRE) y UGEL, y en las estrategias de gestión y de fomento de alianzas a nivel de cabecera municipal. El estudio demostró una inequidad y una brecha digital acumulada, que comprendía a un número relevante de estudiantes no educados en zonas de difícil acceso. La perspectiva general de la gestión fue ejercer un liderazgo reactivo, en cuya medida se facilitaron los acuerdos para la instalación de antenas e internet satelital, lo que, por parte de la gestión, se hizo en defensa de la emergencia. La gestión educativa en Puno requiere un responsable de gestión con mayor proactividad y de consensos para

superar las barreras estructurales. El CONEI fomenta la colaboración comunitaria y la construcción de asociaciones estratégicas. En este sentido, dicho trabajo fue más efectivo que una mera acción administrativa y resalta la importancia de la gestión comunitaria, especialmente en áreas rurales y aquellas con una alta dispersión poblacional.

3.3. MARCO CONCEPTUAL

3.3.1. Consejo Educativo Institucional (CONEI).

El (CONEI) es un órgano colegiado de participación democrática dentro de las instituciones educativas públicas del Perú, encargado de concertar, coordinar y supervisar la gestión escolar. Su finalidad es fortalecer la gestión participativa y la transparencia en la toma de decisiones institucionales. Según el MINEDU, el CONEI constituye un espacio de diálogo y concertación que promueve la corresponsabilidad en la gestión educativa, asegurando la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.3.2. Gestión Educativa

De acuerdo con Murillo (2019), la gestión educativa efectiva se basa en el liderazgo participativo, la cooperación y la toma de decisiones colectivas que promueven la innovación y la mejora continua de los procesos educativos.

3.3.3. Gestión Escolar

Para Chiavenato (2017), la gestión escolar implica la coordinación de los recursos humanos y materiales, asegurando el logro de los objetivos institucionales dentro de un marco de trabajo cooperativo y participativo.



3.3.4. Gestión Comunitaria

La gestión comunitaria en el ámbito educativo considera a la escuela como un transformador social y dinámico dentro de la comunidad. Tóttoli (2017) menciona que desde el enfoque de gestión comunitaria, el MINEDU (2016) busca fortalecer las escuelas como instituciones abiertas, activas, y solidarias, donde la vinculación e interacción con la comunidad contribuye a la pertinencia cultural y sostenibilidad de los proyectos educativos.

3.3.5. Participación

Según la UNESCO (2022), la participación es un derecho y un principio de la educación democrática, ya que fortalece la gobernanza, promueve la transparencia y contribuye al mejoramiento de la calidad educativa.



CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y RESULTADO

4.1. METODOLOGÍA

El estudio se clasificó como básico. De acuerdo con Bernal (2016), coincide con el objetivo de comprender cómo la actuación del CONEI se vincula con la gestión escolar. Con respecto a su nivel, esta investigación se situó en el nivel descriptivo de tipo correlacional, en virtud de que su propósito fue describir las cuales fueron las características de ambas variables y cuál fue el grado de relación que existió entre ellas. En el contexto que nos ocupa, Hernández et al. (2022), señalan que, en los estudios correlacionales se analizan las relaciones o asociaciones que se dan entre dos o más variables en un contexto determinado, sin que medie la manipulación de las mismas.

Por otra parte, el trabajo académico se identificó como prospectivo y, de igual forma, se identificó como transversal, puesto que la recolección de datos se realizó en un único instante temporal, describiendo la situación tal como fue en el año 2024. Sampieri et al. (2022), señalan que, al actuar los investigadores en un periodo temporal determinado, el panorama transversal se da.

Finalmente, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos para probar hipótesis

o responder preguntas específicas. Este enfoque, de acuerdo con Hernández et al. (2022), permite establecer relaciones entre variables mediante procedimientos estadísticos, asegurando objetividad y replicabilidad en los resultados. En este estudio, dicho enfoque permitió analizar las percepciones docentes sobre la actuación del CONEI y su relación con la gestión escolar mediante cuestionarios estructurados y análisis correlacional.

4.1.1. Método o métodos aplicados a la investigación

En este trabajo, se siguió una comprensión general de las aplicaciones del método científico, entendido como un método que proporciona conocimiento válido y verificable sobre la realidad educativa. Hernández, Fernández y Baptista (2022) explican que el método científico es un procedimiento que implica una secuencia de pasos racionales como observar, articular, verificar y analizar, y así conduce a la construcción del conocimiento. Específicamente, se aplicó el uso del razonamiento deductivo, que a partir de principios generales llega a algunas conclusiones particulares de los fenómenos estudiados. Según Tamayo (2014), este método se basa en el razonamiento deductivo, permitiendo que algunas explicaciones adicionales se deriven de un marco teórico general.

4.1.2. Diseño de la investigación

El presente trabajo académico se desarrolló siguiendo los principios del **diseño no experimental**.

4.1.3. Población

La población de estudio estuvo conformada por **24 docentes** pertenecientes a la Institución Educativa N° 72513 Palmera Alto Inambari, provincia de Sandia,

región Puno. En palabras de Hernández et al. (2022), la población se define como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 236). En este sentido, los docentes constituyeron el grupo de interés que cumplió con los criterios establecidos para el análisis, al formar parte del contexto institucional donde se evaluó la actuación del CONEI y la gestión escolar.

4.1.3.1. Muestra

La muestra de estudio estuvo conformada por la totalidad de la población, es decir, los **24 docentes de la institución educativa**. De acuerdo con Bernal (2016), la muestra seleccionada para obtener información relevante sobre el fenómeno estudiado. Sin embargo, cuando la población es pequeña y accesible, se recomienda incluir a todos los elementos, como se hizo en este caso, para asegurar una representación completa de la realidad institucional.

4.1.4. Muestreo

El tipo de **muestreo utilizado fue censal**, puesto que se consideró a todos los integrantes de la población sin excluir a ninguno. Según Sampieri, Collado y Lucio (2022), el muestreo censal “se aplica cuando el número de unidades de análisis es reducido y se puede acceder a la totalidad de los sujetos” (p. 158). Esta elección permitió obtener información precisa, confiable y directamente representativa de la comunidad docente, evitando errores de inferencia estadística.

4.1.5. Técnica e instrumentos y fuentes de recolección de datos

4.1.5.1. Técnicas

La técnica utilizada en el presente trabajo académico **fue la encuesta**. Para Hernández et al. (2022) explican que la encuesta “consiste en aplicar un conjunto de preguntas estandarizadas a una muestra o población para describir características, actitudes u opiniones”. Su aplicación permitió obtener datos cuantitativos sobre la actuación del CONEI y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes.

4.1.5.2. Instrumentos

El **instrumento empleado fue el cuestionario**, diseñado con ítems en escala tipo Likert de cinco niveles de respuesta. Este instrumento permitió medir con precisión las dimensiones. De acuerdo con Bernal (2016), el cuestionario es “un instrumento de medición estructurado que contiene una serie de preguntas que buscan obtener información uniforme de un grupo de personas” (p. 184). Su diseño garantizó la validez y confiabilidad de los datos recogidos, al permitir cuantificar las percepciones y establecer correlaciones estadísticas entre las variables del estudio.

4.1.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos en el presente trabajo académico, se siguieron procedimientos sistemáticos. En primera instancia, los datos recolectados mediante el cuestionario fueron codificados y tabulados utilizando una matriz de procesamiento en el programa Microsoft Excel y SPSS.v25, que permitió aplicar técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), el procesamiento de datos en



investigaciones cuantitativas implica “la codificación, captura, clasificación y análisis de las respuestas para su posterior interpretación” (p. 293).

Los niveles de actuación del CONEI y de gestión escolar de los docentes, se obtuvieron a partir de los análisis de actuación en cada dimensión e indicador de las variables de estudio. Dicho análisis, desglosó las variables y la distribución de la población, facilitando la explicación del comportamiento de las variables en la población. Por último, los hallazgos, en relación a los antecedentes teóricos y empíricos, fueron mejor comprendidos, gracias a la interpretación analítica de cada tabla y figura, en donde se presentaron los resultados.

4.2. RESULTADOS

Tabla 1

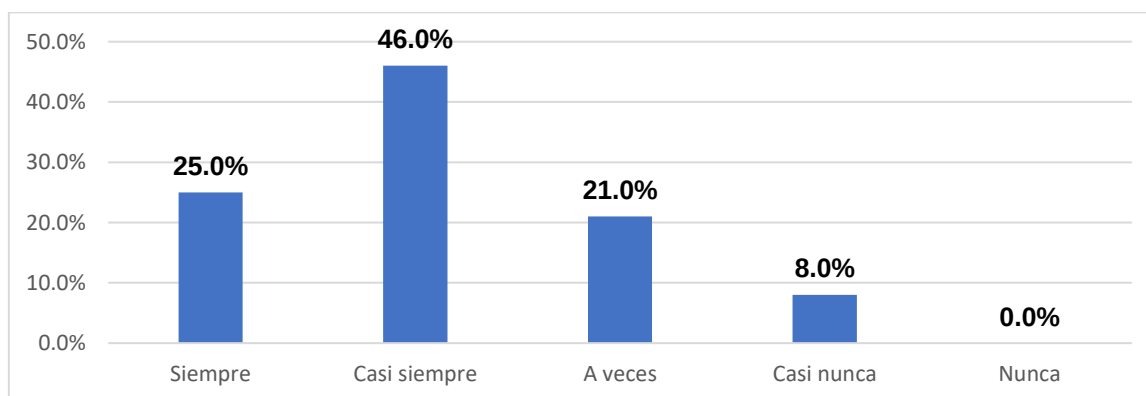
Resultados de la dimensión participación y representatividad

Ítem	Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Los miembros del CONEI participan activamente en las reuniones y decisiones institucionales.	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	10 (42%)	7 (29%)	24 (100%)
2	El CONEI refleja adecuadamente los intereses de los diferentes actores de la comunidad educativa.	0 (0%)	3 (13%)	4 (17%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
3	Se promueve la comunicación constante entre los miembros del CONEI y los docentes.	0 (0%)	2 (8%)	4 (17%)	12 (50%)	6 (25%)	24 (100%)
Nivel		0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 1

Resultados de la dimensión participación y representatividad



Nota. Tabla 1

INTERPRETACIÓN

Los resultados indican que el 71% de los docentes (sumando las categorías “siempre” y “casi siempre”) perciben que el CONEI mantiene una participación activa y representativa, garantizando la inclusión de los distintos actores de la

comunidad educativa y una comunicación fluida con los docentes. Sin embargo, un 29% señala que la participación y comunicación aún pueden fortalecerse, especialmente en el seguimiento de los acuerdos y la difusión de las decisiones del consejo.

Tabla 2

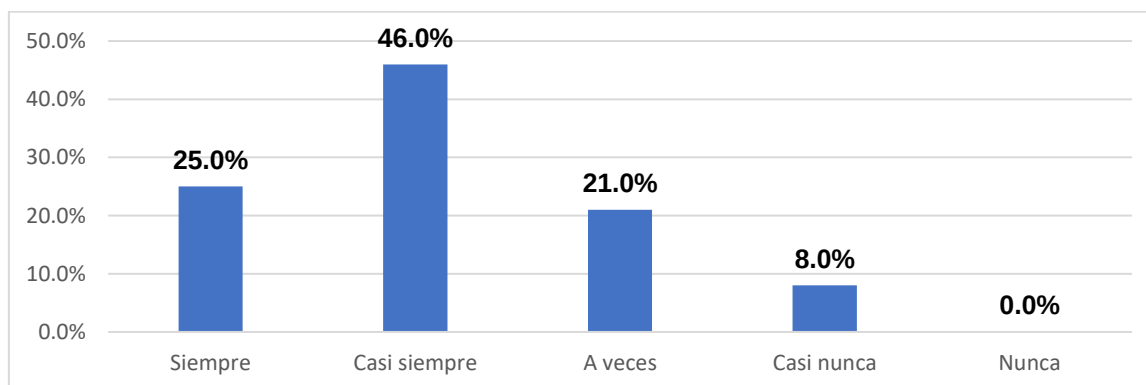
Resultados de la dimensión planificación y coordinación

Ítem	Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
4	El CONEI colabora en la elaboración de planes y proyectos educativos institucionales.	0 (0%)	3 (13%)	4 (17%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
5	Existe una coordinación efectiva entre el CONEI y la dirección para planificar actividades escolares.	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
6	El CONEI participa en la formulación y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	0 (0%)	3 (13%)	4 (17%)	10 (42%)	7 (29%)	24 (100%)
Nivel		0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 2

Resultados descriptivos de la dimensión planificación y coordinación



Nota. Tabla

INTERPRETACIÓN:

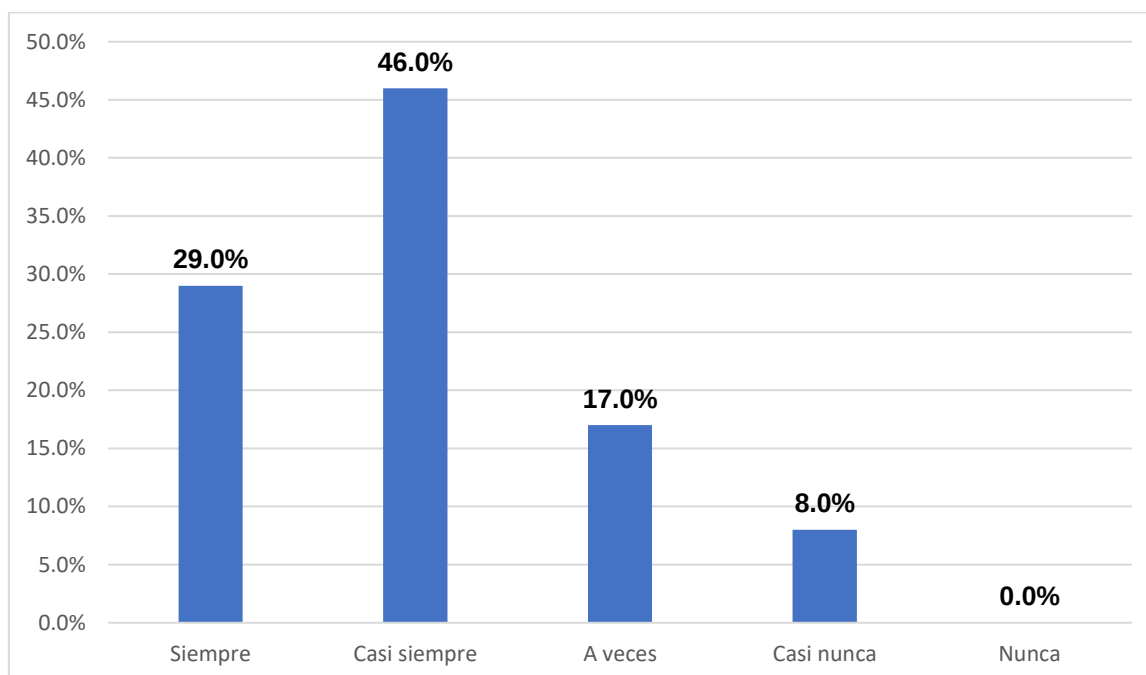
El setenta y un por ciento de los docentes (considerando “siempre” y “casi siempre”) considera que el CONEI desarrolla roles de planificación y coordinación de forma activa y efectiva, integrándose a la dirección en la elaboración de planes y/o proyectos institucionales. A pesar de esto, veintinueve por ciento de los docentes opina que todavía quedan aspectos por mejorar, sobre todo en la falta de definición y de sistematización de los trabajos en equipo y la desactualización de los documentos de gestión.

Tabla 3

Resultados descriptivos de la dimensión ejecución y seguimiento

Ítem	Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
7	El CONEI realiza seguimiento al cumplimiento de los acuerdos institucionales.	0 (0%)	3 (13%)	4 (17%)	10 (42%)	7 (29%)	24 (100%)
8	Supervisa la ejecución de las actividades y proyectos escolares.	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
9	Promueve la participación de los padres y estudiantes en las actividades institucionales.	0 (0%)	1 (4%)	4 (17%)	12 (50%)	7 (29%)	24 (100%)
Nivel		0 (0%)	2 (8%)	4 (17%)	11 (46%)	7 (29%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 3*Resultados descriptivos de la dimensión ejecución y seguimiento**Nota. Tabla 3*

INTERPRETACIÓN

Los resultados muestran que el 75% de los docentes (sumando “siempre” y “casi siempre”) perciben que el CONEI cumple adecuadamente sus funciones de ejecución y seguimiento, supervisando los proyectos y promoviendo la participación de los padres y estudiantes en las actividades institucionales.

No obstante, un 25% de los participantes considera que aún se requiere fortalecer el seguimiento continuo y la retroalimentación de los acuerdos adoptados en las sesiones del consejo.

Tabla 4

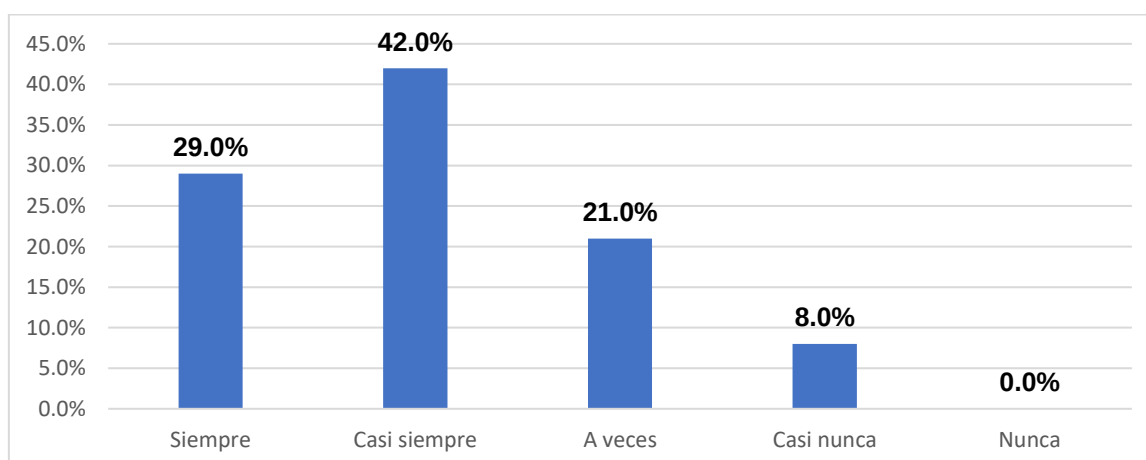
Resultados descriptivos de la dimensión evaluación y transparencia

Ítem	Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
10	El CONEI participa en la evaluación de los resultados institucionales.	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	10 (42%)	7 (29%)	24 (100%)
11	Se difunden los informes e iniciativas promovidas por el CONEI con transparencia.	0 (0%)	3 (13%)	4 (17%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
12	Las decisiones del CONEI contribuyen a fortalecer la gestión democrática de la institución.	0 (0%)	2 (8%)	4 (17%)	11 (46%)	7 (29%)	24 (100%)
Nivel		0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	10 (42%)	7 (29%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 4

Resultados descriptivos de la dimensión evaluación y transparencia



Nota. Tabla 4

INTERPRETACIÓN

Los resultados evidencian que el 71% de los docentes (sumando “siempre” y “casi siempre”) perciben que el CONEI cumple eficazmente sus funciones de evaluación y transparencia, participando activamente en la revisión de resultados, la difusión de informes y la toma de decisiones democráticas. Sin embargo, un 29%

considera que se debe fortalecer la rendición de cuentas y la comunicación continua de los resultados hacia toda la comunidad educativa.

Tabla 5

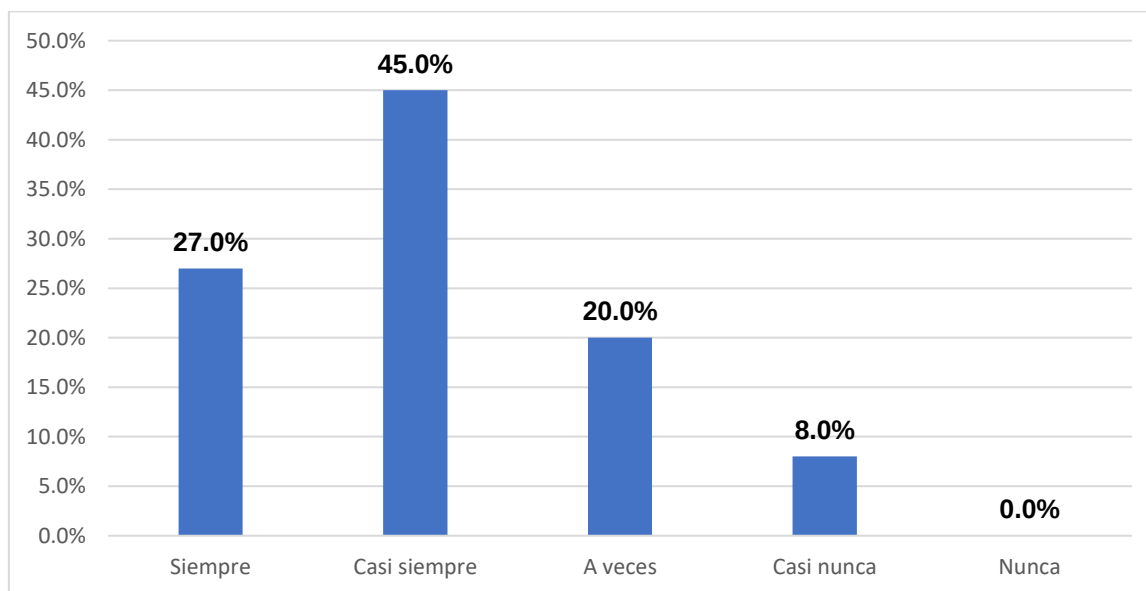
Resultados generales del Consejo Educativo Institucional CONEI

Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Participación y Representatividad	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
Planificación y Coordinación	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
Ejecución y Seguimiento	0 (0%)	2 (8%)	4 (17%)	11 (46%)	7 (29%)	24 (100%)
Evaluación y Transparencia	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	10 (42%)	7 (29%)	24 (100%)
Nivel	0 (0%)	2 (8%)	4.8 (20%)	10.8 (45%)	6.5 (27%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 5

Resultados generales del Consejo Educativo Institucional CONEI



Nota. Tabla 5

INTERPRETACIÓN GENERAL

Los resultados globales muestran que el 72% de los docentes (sumando las categorías “siempre” y “casi siempre”) perciben que el Consejo Educativo

Institucional (CONEI) cumple adecuadamente sus funciones en la gestión escolar, destacando su participación activa, coordinación con la dirección, supervisión de actividades y transparencia en la toma de decisiones.

Sin embargo, el 28% de los encuestados cree que el Consejo aún necesita mejorar la comunicación interna, el seguimiento continuo de los acuerdos y la difusión de los resultados a toda la comunidad educativa.

Para concluir, el CONEI en la Institución Educativa No. 72513 Palmera Alto Inambari - Sandia tiene un funcionamiento positivo y participativo, lo que contribuye en gran medida a la consolidación de la gestión escolar y el desarrollo institucional.

Tabla 6

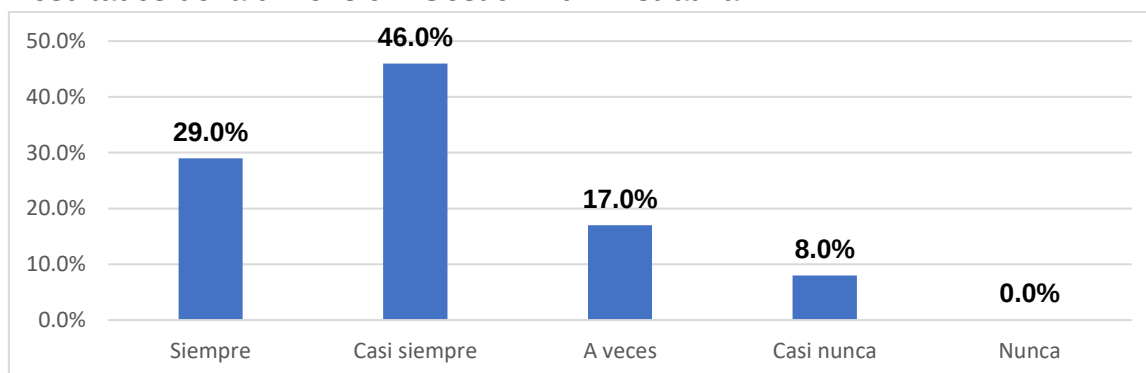
Resultados de la dimensión: Gestión Administrativa

Ítem	Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	El director organiza adecuadamente los recursos humanos y materiales de la institución.	0 (0%)	2 (8%)	4 (17%)	12 (50%)	6 (25%)	24 (100%)
2	Se cumplen las normas y procedimientos establecidos para la gestión institucional.	0 (0%)	1 (4%)	5 (21%)	11 (46%)	7 (29%)	24 (100%)
3	El director garantiza un ambiente de orden y transparencia administrativa.	0 (0%)	3 (13%)	4 (17%)	10 (42%)	7 (29%)	24 (100%)
Nivel		0 (0%)	2 (8%)	4 (17%)	11 (46%)	7 (29%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 6

Resultados de la dimensión: Gestión Administrativa



Nota. Tabla 6

INTERPRETACIÓN:

El 75% de los profesores (sumando las respuestas “siempre” y “casi siempre”) considera que el director de la escuela realiza una gestión administrativa que destaca por la organización de los recursos, el cumplimiento de las normativas y la transparencia en la administración. Si bien esto evidencia una gestión administrativa positiva, se siguen reconociendo las oportunidades de mejora en la planificación y supervisión interna.

Tabla 7

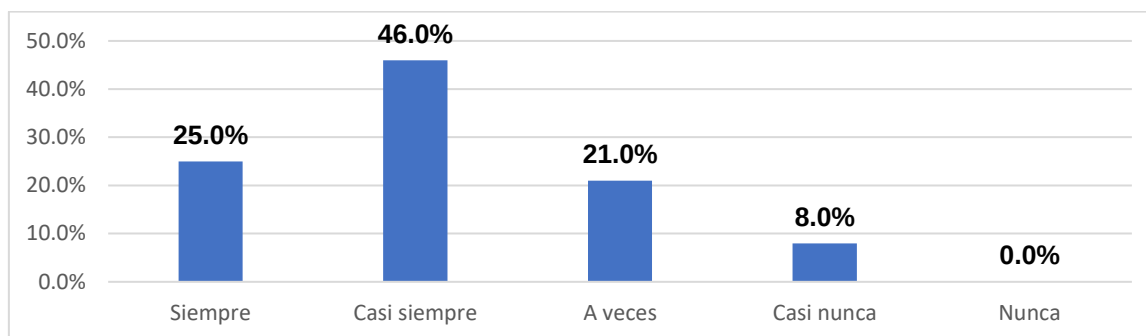
Resultados de la dimensión gestión pedagógica

Ítem	Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
4	El director supervisa y brinda acompañamiento pedagógico a los docentes.	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
5	Se promueve la implementación de estrategias para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	0 (0%)	1 (4%)	4 (17%)	12 (50%)	7 (29%)	24 (100%)
6	El director fomenta la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo docente.	0 (0%)	3 (13%)	5 (21%)	10 (42%)	6 (25%)	24 (100%)
Nivel		0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 7

Resultados de la dimensión gestión pedagógica



Nota. Tabla 7

INTERPRETACIÓN: Los resultados indican que el 71% de los docentes (sumando “siempre” y “casi siempre”) consideran que el director demuestra un liderazgo pedagógico efectivo, mediante la supervisión docente, el fomento de estrategias innovadoras y la promoción del trabajo colaborativo. Sin embargo, un 29% de los participantes señala que estas acciones aún no se realizan de manera constante, lo que sugiere la necesidad de fortalecer el acompañamiento y la evaluación continua de la práctica pedagógica.

Tabla 8

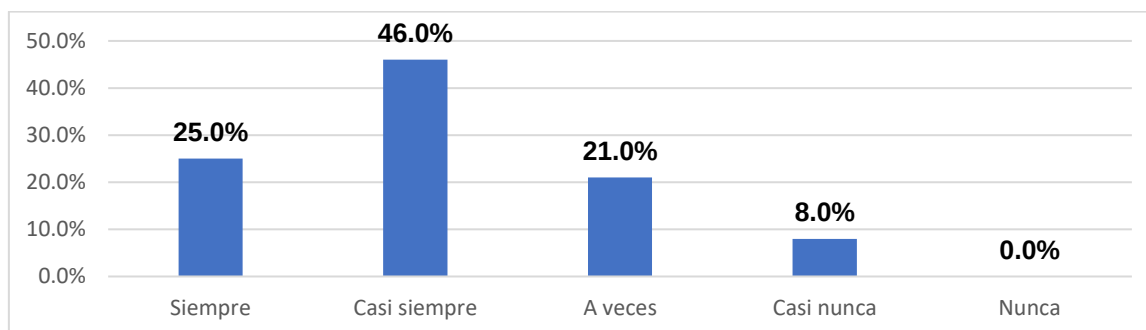
Resultados de la dimensión gestión institucional

Ítem	Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
7	El director lidera la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT) con participación del personal docente.	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	10 (42%)	7 (29%)	24 (100%)
8	Se promueve la participación de los docentes en la toma de decisiones institucionales.	0 (0%)	3 (13%)	4 (17%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
9	La comunicación entre la dirección y los docentes es clara y constante.	0 (0%)	2 (8%)	4 (17%)	12 (50%)	6 (25%)	24 (100%)
Nivel		0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 8

Resultados de la dimensión gestión institucional



Nota. Tabla 8

INTERPRETACIÓN: Los resultados muestran que el 71% de los docentes (sumando "siempre" y "casi siempre") creen que la gestión institucional del director es adecuada, siendo esta gestión institucional caracterizada por liderar la planificación, la toma de decisiones compartida y la comunicación efectiva. Sin embargo, el 29% de los participantes perciben oportunidades de mejora en la inclusión de todos los docentes en los procesos de gestión y en la consolidación del trabajo en equipo.

Tabla 9

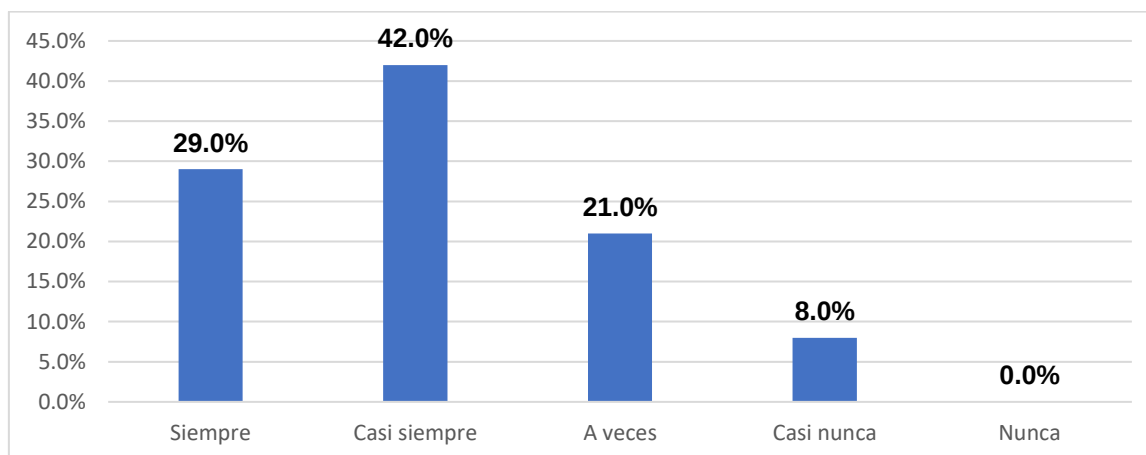
Resultados de la dimensión gestión comunitaria

Ítem	Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
10	El director coordina actividades conjuntas con los padres y la comunidad.	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	10 (42%)	7 (29%)	24 (100%)
11	Se promueve la práctica de valores y la buena convivencia escolar.	0 (0%)	3 (13%)	4 (17%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
12	El director fomenta alianzas con instituciones del entorno para fortalecer la gestión educativa.	0 (0%)	2 (8%)	4 (17%)	12 (50%)	6 (25%)	24 (100%)
Nivel		0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	10 (42%)	7 (29%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 9

Resultados de la dimensión gestión comunitaria



Nota. Tabla 9

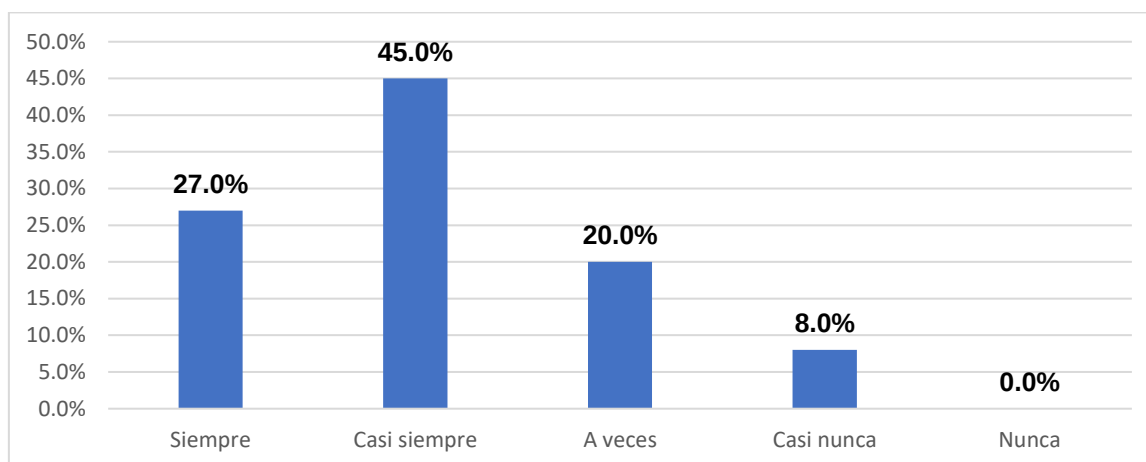
INTERPRETACIÓN: Los resultados evidencian que el 71% de los docentes (sumando “siempre” y “casi siempre”) perciben que el director mantiene una gestión comunitaria adecuada, destacando la coordinación con los padres de familia, la práctica de valores y la promoción de alianzas estratégicas con la comunidad. No obstante, un 29% considera que estas acciones aún deben reforzarse, especialmente en el seguimiento de las actividades conjuntas y la continuidad de los proyectos interinstitucionales.

Tabla 10

Resultado general de la gestión escolar

Descripción del ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Gestión Administrativa	0 (0%)	2 (8%)	4 (17%)	11 (46%)	7 (29%)	24 (100%)
Gestión Pedagógica	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
Gestión Institucional	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	11 (46%)	6 (25%)	24 (100%)
Gestión Comunitaria	0 (0%)	2 (8%)	5 (21%)	10 (42%)	7 (29%)	24 (100%)
Nivel	0 (0%)	2 (8%)	4.8 (20%)	10.8 (45%)	6.5 (27%)	100 (100%)

Nota. Según cuestionario.

Figura 10*Resultados general de la gestión escolar**Nota. Tabla 10*

INTERPRETACIÓN

Los resultados globales muestran que el 72% de los docentes (sumando las categorías “siempre” y “casi siempre”) consideran que el director ejerce una gestión escolar eficiente, caracterizada por la planificación participativa, el liderazgo pedagógico y la articulación con la comunidad educativa.

Si bien es cierto, un 28% de los encuestados manifiestan que todavía hay cosas que se pueden mejorar, sobre todo en lo que respecta a la supervisión continua, la unificación del cuerpo docente, y el seguimiento de los acuerdos institucionales.

Para finalizar, el manejo de la escuela en la Institución Educativa N.º 72513 Palmera Alto Inambari – Sandia se ve de manera positiva y operativa, destacándose la realización de prácticas organizadas y colaborativas que favorecen el funcionamiento de la institución y la optimización del proceso educativo.

Tabla 11*Relación entre la actuación del CONEI y la gestión escolar*

Actuación del CONEI	Gestión Escolar			Total
	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Nivel Bajo	0 (0%)	1 (4%)	0 (0%)	1 (4%)
Nivel Medio	1 (4%)	3 (13%)	4 (17%)	8 (33%)
Nivel Alto	0 (0%)	2 (8%)	13 (54%)	15 (63%)
Total	1 (4%)	6 (25%)	17 (71%)	24 (100%)

Nota. SPSS.V25

INTERPRETACIÓN: La tabla muestra que, de los 24 docentes evaluados, la mayoría (71%) considera que tanto la actuación del CONEI como la gestión escolar se ubican en un nivel alto, lo que evidencia coherencia entre la participación activa del consejo y el desempeño directivo. Un 25% ubica ambas variables en niveles medios, y solo un 4% percibe niveles bajos, lo que confirma la tendencia positiva general.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados globales muestran que cerca de siete de cada diez docentes perciben positivamente tanto la Gestión Escolar como la actuación del CONEI (predominan las categorías siempre y casi siempre). Este patrón es coherente con el enfoque de gobernanza participativa que promueven los marcos internacionales: la UNESCO subraya que la participación y la transparencia fortalecen la confianza y mejoran la efectividad institucional cuando se integran como prácticas sostenidas y no solo formales (UNESCO, 2022). Alineado con esto, nuestros datos sugieren que la escuela ha institucionalizado prácticas de coordinación, evaluación y

rendición de cuentas, las cuales son percibidas como frecuentes por la mayor parte del personal docente.

A nivel nacional, el MINEDU afirma que una gestión educativa efectiva combina liderazgo, planificación y participación a través de la articulación del PEI y el PAT (MINEDU, 2016). La convergencia entre nuestros hallazgos y este marco es evidente en la valoración positiva respecto a la planificación, la comunicación y la toma de decisiones conjunta.

. No obstante, el 28% de respuestas en niveles intermedios o bajos revela márgenes de mejora, aspecto también destacado por investigaciones peruanas que advierten brechas de implementación en participación y rendición de cuentas (López & Quispe, 2022).

La percepción predominantemente positiva sobre participación y representatividad del CONEI se alinea con la literatura que asocia órganos colegiados activos con legitimidad y corresponsabilidad (Murillo & Román, 2019). A nivel internacional, se dice que la participación activa - no simplemente consultiva - conduce a decisiones más contextualizadas y duraderas (UNESCO, 2022). Nuestros datos confirman avances en este ámbito; sin embargo, las evaluaciones interinas señalan los desafíos que permanecen para asegurar que toda la voz de los docentes se traduzca en un impacto real — un punto que la evidencia regional identifica como crítico cuando la voz del docente es procedimentalmente participativa (Murillo & Román, 2019).

Los resultados evidencian colaboración sostenida en la elaboración de planes y una coordinación funcional con la dirección. Esto concuerda con el proceso administrativo clásico: planificar reduce incertidumbre y orienta recursos hacia

metas compartidas (Chiavenato, 2017). La literatura de gestión señala que la coordinación eficaz evita duplicidades y potencia sinergias (Robbins & Coulter, 2018), lo que se refleja en la frecuencia con que el profesorado percibe la articulación CONEI–dirección. El margen de respuestas “a veces” sugiere necesidad de protocolizar flujos y calendarios de trabajo conjunto, recomendación coherente con lineamientos nacionales que enfatizan la actualización periódica del PEI y PAT (MINEDU, 2016).

La supervisión de acuerdos y el monitoreo de actividades son apreciados como habituales por la mayoría, lo cual converge con la idea de ciclo de mejora continua: ejecutar, observar, ajustar (Robbins & Coulter, 2018). Desde la teoría administrativa, el paso de la planificación a la acción con seguimiento cercano es condición para resultados verificables (Chiavenato, 2017). El cuarto de respuestas en niveles intermedios indica que la escuela puede fortalecer mecanismos de retroalimentación (actas con responsables, plazos e indicadores), práctica que la literatura latinoamericana vincula a mejores resultados y mayor apropiación de acuerdos (Murillo, 2019).

La mayoría percibe evaluación periódica y difusión de informes, coherente con enfoques de evaluación orientados a decisiones —p. ej., modelos de Stufflebeam que articulan información sistemática con mejora (Stufflebeam & Shinkfield, 2017). En alineación con la UNESCO (2022), la transparencia es vista como un pilar de la confianza pública; la valoración favorable sugiere prácticas de rendición de cuentas presentes. Aun así, el grupo que marca categorías medias indica oportunidad para estandarizar reportes (formatos comunes, resúmenes ejecutivos, canales de difusión) y ampliar su alcance a toda la comunidad.



Las cuatro dimensiones evaluadas al director obtienen perfiles similares: predominio positivo con una franja que demanda refuerzos. Ello es consistente con la noción de liderazgo pedagógico distribuido y colaborativo (MINEDU, 2016; Murillo, 2019). La literatura de gestión destaca que la efectividad del liderazgo depende de la continuidad del acompañamiento, la comunicación clara y la gestión ética de recursos (Robbins & Coulter, 2018; Chiavenato, 2017). Nuestros resultados sugieren robustez en esas prácticas, pero recomiendan profundizar el acompañamiento docente y la sistematización de alianzas comunitarias, factores que impactan en cultura escolar y aprendizajes.

En la Institución Educativa N.º 72513 Palmera Alto Inambari (Sandia), los datos muestran una cultura de coordinación y participación en consolidación, con prácticas evaluativas y de transparencia valoradas por la mayoría del profesorado. Se identifican áreas de mejora en la consistencia del seguimiento a acuerdos, la socialización amplia de resultados y la incidencia efectiva de todas las voces docentes en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

PRIMERA. De acuerdo con los resultados, se observa que el 71% de los docentes ubicaron para la actuación del CONEI y gestión escolar en un nivel alto, mientras que un 25% las situó en un nivel medio y solo un 4% en nivel bajo. Este comportamiento evidencia una tendencia positiva y coherente entre ambas dimensiones, lo que confirma que el buen desempeño del CONEI se asocia directamente con una gestión escolar eficiente y participativa. Una mayor eficacia en la gestión escolar se traduce en una mayor actuación del CONEI, lo que evidencia que la acción, la programación en conjunto, el seguimiento a las actividades y la claridad en las instituciones son pilares en el fortalecimiento de la gestión educativa.

SEGUNDA. Los resultados muestran que la respuesta del CONEI en la Institución Educativa N.º 72513 Palmera Alto Inambari, Sandia, es de nivel alto en un 72% de los docentes encuestados; en tanto, un 20% indicó nivel medio y solo un 8% nivel bajo. Este predominio indica que la respuesta del CONEI es favorable en los aspectos de participación, planificación, ejecución y transparencia, especialmente en su función de coordinar con la dirección, supervisar acciones institucionales y rendir cuentas.

TERCERA. En Sandía, la Institución Educativa N.º 72513 Palmera Alto Inambari, muestra altos niveles de gestión escolar, ya que, de la totalidad de docentes encuestados, el 72 % se ubica en el nivel alto, 20 % en el nivel medio y 8 % en el nivel bajo. Esto denota una gestión educativa altamente participativa, caracterizada por la organización y orden administrativo, la existencia de liderazgo pedagógico y una planificación institucional enfocada en la mejora continua. Aún así, se pueden



encontrar aspectos por mejorar en el monitoreo de los procesos de enseñanza, la retroalimentación de los docentes, y el fortalecimiento de la gestión comunitaria a través de la articulación con otras instancias.



RECOMENDACIONES

PRIMERA. Al director de la Institución Educativa N°72513 Palmera Alto Inambari, Sandia; consolidar la articulación entre el CONEI y la dirección institucional, promoviendo una gestión participativa y transparente, sustentada en la planificación, ejecución y evaluación conjunta de las acciones educativas. Asimismo, se sugiere implementar un plan anual de fortalecimiento del CONEI, que incluya capacitaciones en liderazgo, gestión educativa y rendición de cuentas, para potenciar sus competencias y garantizar una actuación más efectiva.

SEGUNDA. A directivo de la Institución Educativa N°72513 Palmera Alto Inambari, fortalecer la actuación del CONEI a través de la implementación de reuniones periódicas de seguimiento y la creación de canales de comunicación más fluidos y eficaces entre sus miembros, con el objetivo de registrar la participación activa de todos los agentes educativos en las decisiones de la institución. Asimismo, es pertinente proponer capacitaciones en gestión participativa y control social, que, junto a la confluencia de los saberes del consejo, asegure una mayor transparencia, inclusividad, y enfoque a la mejora continua de la institución educativa.

TERCERA. Al Director de la Institución Educativa N°72513 Palmera Alto Inambari, fortalecer la gestión escolar mediante el diseño de un plan de mejora institucional que incluya estrategias institucionales para la supervisión de la pedagogía, el acompañamiento docente y la evaluación participativa de resultados. También se recomienda fortalecer la gestión comunitaria a través de alianzas con organizaciones locales y padres, cultivando una cultura colaborativa y co-responsable en los procesos educativos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade Dávila, D. A. (2025). La Gestión Educativa y la Participación de los Padres de Familia en la Unidad Educativa Apuela, Periodo Lectivo 2024-2025. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(1), 1369–1384. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i1.919>
- Benavente, M. (2020). *Gestión educativa en tiempos de pandemia de la Región Puno, 2020*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/bitstreams/04e2fa23-e7fb-47f7-af91-4378eb55c01e/download>
- Benavente, M. (2020). *Gestión educativa, cultura organizacional y desempeño de los docentes de la Institución Educativa Secundaria Glorioso "San Carlos" de Puno* [Tesis de maestría no publicada]. Repositorio Institucional UNAP.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.ª ed.). Pearson Educación.
- CEPAL. (2021). *Educación y transformación digital en América Latina: Desafíos para la gestión educativa participativa*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.ª ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Choque Valer, M. (2024). *Gestión escolar en el liderazgo directivo en una institución educativa nivel primario de Azángaro, Puno – 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/144679>
- Defensoría del Pueblo. (2023). *Informe sobre la gestión participativa en instituciones educativas públicas del Perú*. Lima: Autor.
- Del Castillo, M., & Rodríguez, L. (2021). *Participación y liderazgo en la gestión escolar latinoamericana*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 87(2), 45–61.
- Equipo del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo, & Organización de Estados Iberoamericanos, *América Latina: liderar para la democracia*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393489>
- Farfán (2024). *Importancia del Consejo Educativo Institucional en la Gestión de la Institución Educativa*. Universidad Nacional de Tumbes. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/items/ce0a64c7-45e8-48ca-be61-3ef9a0ecea65>



- García, L., & Rojas, P. (2021). *Gestión escolar participativa y liderazgo educativo en contextos de innovación pedagógica*. Revista Iberoamericana de Educación, 87(1), 45–63.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Llacta Prudencio, E. (2023). *Gestión escolar y el cumplimiento de las funciones del Consejo Educativo Institucional en instituciones educativas públicas de Junín – 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://www.google.com/search?q=https://hdl.handle.net/20.500.12692/167358>
- López, D., & Quispe, M. (2022). Participación del CONEI en la gestión escolar pública peruana. *Revista de Investigación Educativa del Perú*, 15(3), 120–136.
- López, D., & Quispe, M. (2022). *Participación del Consejo Educativo Institucional en la gestión escolar pública peruana*. Revista de Investigación Educativa del Perú, 15(3), 120–136.
- Łukasiewicz-Wieleba, J. T., & Romaniuk, M. W. (2020). Student councils as an example of building school community-creating, way of functioning and cooperation with teachers. *International Journal of Pedagogy Innovation and New Technologies*, 7(2), 15–22.
- Mamani Mullisaca, C. M. (2024). *Liderazgo compartido en la gestión de la calidad educativa en una institución educativa*. Repositorio Institucional UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/149232>
- Ministerio de Educación - DRELM. (2025). *Orientaciones generales para la conformación y funcionamiento del CONEI en las II. EE* [Video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=2HHQ9Yd_Nww
- Ministerio de Educación - PEIP Escuelas Bicentenario. (2025). *Minedu brinda asistencia técnica*. <https://peip-eb.gob.pe/minedu-brinda-asistencia-tecnica-para-fortalecimiento-de-la-gestion-escolar-en-puno/>



- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2016). *Modelo de gestión educativa y liderazgo pedagógico en las instituciones educativas públicas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2016). *Normas para el funcionamiento del Consejo Educativo Institucional (CONEI)*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2018). *Orientaciones para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica en instituciones educativas públicas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2019). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2022). *El Compromiso de Gestión Escolar 05: Comité de Gestión del Bienestar*. Dirección Regional de Educación de Cusco. <https://www.drec.gob.pe/wp-content/uploads/2022/02/OFICIO-MULTIPLE-0043-2022-DREC-DIR.pdf>
- Ministerio de Educación. (2025). *Disposiciones para el funcionamiento del Consejo Educativo Institucional en las instituciones educativas y programas educativos públicos de Educación Básica* (Resolución Ministerial N.º 168-2025-MINEDU). Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/6682263-168-2025-minedu>
- Murillo, F. (2019). *Gestión democrática y participación docente en instituciones educativas latinoamericanas*. Revista Iberoamericana de Educación, 79(1), 45–62.
- Murillo, F., & Román, M. (2019). *Modelos de gestión democrática en la educación latinoamericana: Avances y desafíos*. Revista Latinoamericana de Políticas Educativas, 11(2), 23–41.
- Quispe, M., & López, D. (2022). Actuación del Consejo Educativo Institucional y gestión escolar en instituciones educativas públicas peruanas. *Revista de Investigación Educativa del Perú*, 15(3), 105–118.
- Ramírez-González. (2024). Fortalecimiento de la participación ciudadana. En *Políticas educativas para el fortalecimiento de sociedades democráticas en América Latina y el Caribe: desafíos, experiencias y estrategias innovadoras*. SciELO México. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-878X2024000300015 (Publicado en 2024, con datos de 2021).



Rivera, C. (2021). *Gestión escolar participativa en instituciones educativas públicas del Perú*. Revista de Educación y Sociedad, 14(2), 75–89.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.ª ed.). México: Pearson Educación.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2017). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed.). Editorial Limusa.

Tedesco, J. C. (2018). *Reformas y desafíos de la gestión educativa en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.

UNESCO. (2022). *Reimaginando nuestros futuros juntos: Un nuevo contrato social para la educación*. París: UNESCO.

UNESCO. (2022). *Reimaginando nuestros futuros juntos: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO.



ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTOS

GESTIÓN ESCOLAR

Tipo de instrumento: Escala tipo Likert

Técnica utilizada: Encuesta

Propósito: Evaluar la percepción de los docentes sobre la actuación del CONEI en la gestión escolar.

Aplicado a: Docentes de la institución educativa

Número de ítems: 12

Escala de valoración:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre

	Dimensión 1: Participación y Representatividad	1	2	3	4	5
1	Los miembros del CONEI participan activamente en las reuniones y decisiones institucionales.					
2	El CONEI refleja adecuadamente los intereses de los diferentes actores de la comunidad educativa.					
3	Se promueve la comunicación constante entre los miembros del CONEI y los docentes.					
	Dimensión 2: Planificación y Coordinación					
4	El CONEI colabora en la elaboración de planes y proyectos educativos institucionales.					
5	Existe una coordinación efectiva entre el CONEI y la dirección para planificar actividades escolares.	1	2	3	4	5
6	El CONEI participa en la formulación y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI).					
	Dimensión 3: Ejecución y Seguimiento					
7	El CONEI realiza seguimiento al cumplimiento de los acuerdos institucionales.					
8	Supervisa la ejecución de las actividades y proyectos escolares.					
9	Promueve la participación de los padres y estudiantes en las actividades institucionales.					
	Dimensión 4: Evaluación y Transparencia	1	2	3	4	5
10	El CONEI participa en la evaluación de los resultados institucionales.					
11	Se difunden los informes e iniciativas promovidas por el CONEI con transparencia.					
12	Las decisiones del CONEI contribuyen a fortalecer la gestión democrática de la institución.					



CUESTIONARIO

Actuación del Consejo Educativo Institucional (CONEI)

Tipo de instrumento: Escala tipo Likert

Técnica utilizada: Encuesta

Propósito: Evaluar la percepción de los docentes sobre la gestión escolar desarrollada por el director.

Aplicado a: Docentes de la institución educativa

Número de ítems: 12

Escala de valoración:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre

	Dimensión 1: Gestión Administrativa	1	2	3	4	5
1	El director organiza adecuadamente los recursos humanos y materiales de la institución.					
2	Se cumplen las normas y procedimientos establecidos para la gestión institucional.					
3	El director garantiza un ambiente de orden y transparencia administrativa.					
	Dimensión 2: Gestión Pedagógica					
4	El director supervisa y brinda acompañamiento pedagógico a los docentes.					
5	Se promueve la implementación de estrategias para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	1	2	3	4	5
6	El director fomenta la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo docente.					
	Dimensión 3: Gestión Institucional					
7	El director lidera la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT) con participación del personal docente.					
8	Se promueve la participación de los docentes en la toma de decisiones institucionales.					
9	La comunicación entre la dirección y los docentes es clara y constante.					
	Dimensión 4: Gestión Comunitaria	1	2	3	4	5
10	El director coordina actividades conjuntas con los padres y la comunidad.					
11	Se promueve la práctica de valores y la buena convivencia escolar.					
12	El director fomenta alianzas con instituciones del entorno para fortalecer la gestión educativa.					



ANEXO 1 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital ☒

Fecha de entrega: 28-11-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: LUZ LEONOR CONDORI QUISPE
Dirección: Jr. GRAU 635
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 42905597
Teléfono: 951155910 email: Lucesita_2026@hotmail.com
Nombres y Apellidos: _____
Dirección: _____
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____
Teléfono: _____ email: _____
Facultad y/o Escuela de Posgrado: PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL
Escuela Profesional o Mención: _____
Título o Grado Académico a optar: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN
Asesor: Dra. MARIA CONCEPCION FIGUEROA VILCA
Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:
Trabajo de Investigación ☐ Tesis ☐ Trabajo de Suficiencia Profesional ☐ Trabajo Académico ☒
Título: ACTUACIÓN DEL CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN
ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 72513 PALMERA ALTO INAMBARI
SANDIA 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): CAPACIDAD, COMPETENCIA, REDES SOCIALES, EDUCACIÓN, NIÑO

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

☐ Bachiller ☐ Titulo ☒ 2da Especialidad ☐ Maestría ☐ Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- ☒ Sí autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- ☐ No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☒ Sí autorizo
- ☐ No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.



Internacional



Nacional

Línea de investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – SEG24**


Firma de Autor



huella digital

28 – 11 - 2025

Fecha