



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**MODELO DE METODOLOGÍA CRÍTICA PARA MEJORAR LA  
CALIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO  
EDUCATIVO INSTITUCIONAL DE LA I.E. INMACULADA  
CONCEPCIÓN DEL DISTRITO DE J.L.B. Y RIVERO DE LA  
CIUDAD DE AREQUIPA DEL 2015.**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN:  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**PRESENTADO POR:**

**AUTORA: Bach. MERY LUZ MURILLO COAGUILA  
ASESOR: Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2015**

**MODELO DE METODOLOGÍA CRÍTICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DE LA I.E. INMACULADA CONCEPCIÓN DEL DISTRITO DE J.L.B. Y RIVERO DE LA CIUDAD DE AREQUIPA DEL 2015.**

---

**Bach. Mery Luz Murillo Coaguila**  
**AUTORA**

---

**Dr. Jorge Castro Kikuchi**  
**ASESOR**

Presentado a la Escuela de Postgrado de la Universidad Pedro Ruiz Gallo para optar por el Grado académico de Maestra en Ciencias de la educación con mención en: Gerencia Educativa Estratégica

**APROBADO POR:**

---

**Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA**  
**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**M. Sc. BERTHA BEATRIZ PEÑA PÉREZ**  
**SECRETARIO DEL JURADO**

---

**M. Sc. BELDAD FENCO PERICHE**  
**VOCAL DEL JURADO**  
**LAMBAYEQUE-PERU**

**2015**

## **EPÍGRAFE**

El futuro se construye desde una perspectiva histórica y con visión del presente. La planificación institucional en la educación es un reto estratégico para los gerentes educativos innovadores.

**Malagón, A.**

## **DEDICATORIA**

A la memoria eterna de mis  
padres: Enrique y Filomena.  
Con el mayor cariño a mis hijos  
Milward y Patricia; así como a  
mi esposo Gregorio y a mis  
hermanas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo que mediante su programa de Estudios en maestría me dio la oportunidad para la continuidad de mi formación académica científica.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Epígrafe</b>	
<b>Dedicatoria</b>	
<b>Agradecimientos</b>	
<b>Resumen</b>	08
<b>Abstract</b>	09
<b>Introducción</b>	
 <b>Capítulo I</b>	
<b>Análisis factoperceptible como primera aproximación a la problemática de construcción del PEI de la I.E. Inmaculada Concepción</b>	18
 1.1 Referencias geohistóricas, económicas y culturales del contexto del objeto	23
1.2 Evolución histórica del objeto	
1.3 Diagnóstico de la problemática de la planificación estratégica del PEI en la I.E. Inmaculada Concepción	28
1.4 Metodología de la investigación	34
 <b>Capítulo II</b>	
<b>Fundamento teórico – conceptual del problema de la investigación</b>	40
2.1 Bases teóricas	40
2.2 Relación lógica entre la metodología de planificación estratégica con la construcción del Proyecto Educativo Institucional	
 <b>Capítulo III</b>	
<b>Resultados y propuesta</b>	49
3.1 Análisis e interpretación de datos	49
3.2 Modelo teórico: Modelo de metodología crítica para mejorar la calidad de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa, 2015	59

3.3. Propuesta	60
3.3.1 Presentación	60
3.3.2 Fundamentación	61
3.3.3 Objetivos	67
3.3.4 Contenidos	68
3.3.5 Principios	68
3.3.6 Leyes que rigen el desarrollo de la propuesta	70
3.3.7 Estrategias	72
3.3.8 Logros esperados	83
<b>Conclusiones</b>	86
<b>Recomendaciones</b>	87
<b>Bibliografía</b>	88
<b>Anexo 1.</b>	91
<b>Anexo 2.</b>	94

## RESUMEN

Este trabajo de investigación titulado “Modelo de metodología crítica para mejorar la calidad de planificación estratégica del proyecto educativo institucional de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa del 2015”, tiene como objetivo diseñar y proponer un modelo de metodología crítica para mejorar la calidad de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la institución indicada. La hipótesis es si se elabora y propone un modelo de metodología crítica basada en los aportes de las teorías (sistémica, funcionalista y dialógica), entonces, se contribuye con la calidad de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la institución señalada.

El aporte teórico de este trabajo está condensado en el modelo metodológico de planificación estratégica del PEI, propuesta que se caracteriza por su originalidad y utilidad socio-educativa, y da solución al problema, por ende, busca la transformación del objeto de estudio. Las variables son: a) variable independiente (modelo de metodología crítica), b) variable dependiente (planificación estratégica). Asimismo, las conclusiones a las que se llegaron son: a) los resultados de la encuesta y la prueba de evaluación de conocimientos, aplicados al colectivo educativa demuestran objetivamente la presencia de serias limitaciones en el aspecto teórico-metodológico de la planificación estratégica del PEI. Este hecho obedece a diversos factores, básicamente de orden interno de la institución educativa; b) el proyecto educativo institucional de la I.E., se encuentra en un estado deficiente por diversos factores. Requiere su reconstrucción para garantizar la calidad educativa de la institución.; c) el sistema de estrategias estructuradas del modelo de metodología crítica que hemos propuesto (y que está sustentado en los aportes científicos de la teoría sistémica, teoría funcionalista y la teoría dialógica de la administración), constituye un derrotero para la operacionalización práctica de la propuesta dirigida a contribuir en la transformación del objeto de la investigación y, por ende, a la solución del problema formulado en la I.E. Inmaculada Concepción.

**Palabras clave:** Modelo, metodología crítica, planificación estratégica, proyecto educativo institucional.



## SUMMARY

This paper titled "Model critical methodology to improve the quality of strategic planning education project EI Immaculate Conception District J.L.B. y Rivero of Arequipa 2015 "aims to design and propose a model of critical methodology to improve the quality of strategic planning Institutional Education Project (PEI) of said institution. The hypothesis is whether developing and proposing a model of critical methodology based on the contributions of the theories (systemic, functionalist and dialogic), then contributes to the quality of strategic planning Institutional Education Project (PEI) of the appointed institution.

The theoretical contribution of this work is condensed in the methodological model of strategic planning PEI, a proposal which is characterized by its originality and socio-educational value, and provides a solution to the problem, therefore, seeks the transformation of the object of study. The variables are: a) independent variable (model critical methodology), b) dependent variable (strategic planning). In addition, conclusions were reached: a) the results of the survey and evaluation test of knowledge, applied to educational collective objectively demonstrate the presence of serious limitations on the theoretical and methodological aspects of strategic planning PEI. This is due to several factors, primarily of internal order of the educational institution; b) the institutional educational project EI is in a poor state by various factors. Their reconstruction to ensure the educational quality of the institution .; c) the system of structured model of critical strategies we have proposed methodology (which is support in the scientific contributions of systemic theory, functionalist theory and dialogic management theory), is a roadmap for the operationalization of the proposal praxical aimed at contributing to the transformation of the object of research and, therefore, to solve the problem formulated in the IE Immaculate conception.

**Keywords:** Model, critical methodology, strategic planning, institutional educational project.

## INTRODUCCIÓN

Toda actividad consciente y formal del ser humano, necesariamente está sujeta a previa planificación estratégica que implica la sistematización de ideas, medios y materiales para alcanzar el logro de objetivos previsto. Sin esta medida, nuestra actuación sería embargada por el empirismo y practicismo ciego e improvisado. Como Drucker, P (1997) dice “la planificación estratégica es adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”. En tal sentido, la planificación estratégica es un proceso que supone el análisis de las ventajas y desventajas de la institución, así como de su entorno; la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permitan alcanzar su propósito planteado en el largo plazo. En este caso, la planificación estratégica es una herramienta eficaz para la construcción del proyecto de desarrollo educativo

Precisamente el colectivo pedagógico y la institución estudiada presenta ciertas limitaciones metodológicas en la elaboración de los instrumentos del Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI), que constituye un subsistema dentro de un sistema mayor que es la institución educativa en su globalidad. Esto es desde una perspectiva basada en la teoría de sistemas, del funcionalismo y la dialógica administrativa educativa, y que considera las siguientes dimensiones: gestión estratégica institucional, administrativa, pedagógica y comunal.

La gestión institucional es un proceso que tiene que ver con un conjunto de planificaciones de los instrumentos de gestión de la I.E. (Proyecto Educativo Institucional PEI; Plan Anual de Trabajo PAT; Reglamento Interno RI; Proyecto Curricular del Centro PCC; Informe de Gestión Anual IGA; Manual de Organización y Funciones MOF, entre otros). La gestión de administración está asociada a la administración de recursos humanos, materiales, financieros; la

gestión pedagógica está dada por la administración de la planificación curricular didáctica; y, por último, la gestión de comunicación implica el asesoramiento de la organización y actuación de las familias, quienes constituyen uno de los estamentos más importantes de la comunidad educativa.

En este sentido, el planteamiento institucional constituye un todo estructural-funcional de elementos configurados en un sistema dialógico que se rastrea y analiza en el diagnóstico situacional de la I.E. como la identidad institucional, la propuesta de gestión y la propuesta pedagógica. Es decir, esta es una estrategia metodológica que nos permitirá la vertebración y concreción conceptual y práctica de uno de los instrumentos de la gestión educativa, en este caso del PEI.

La metodología de planificación estratégica como ya se dijo, se funda en este trabajo en las teorías: sistémica, el funcionalismo y la dialógica de la administración educativa, así como en los principios de la previsión, la racionalidad, la universalidad, la unidad entre pensar y hacer, la participación, la contrariedad y la científicidad, entre otros principios. A sabiendas que la planificación estratégica del PEI es un proceso de previsión que implica emplear un conjunto de procedimientos, actividades y tareas de manera organizada, racional y científica que contribuya al logro de los objetivos, todo desde un diagnóstico interno y externo de la I.E. y el uso de los recursos apropiados para ello. En este caso, es un proceso de estrategias metodológicas como condición necesaria para la construcción adecuada del PEI.

En general, la planificación es un modelo, una representación abstracta de una estructura u objeto que describe las relaciones importantes y se destacan diferentes modelos, como: modelo de planeamiento estratégico, con el cual nos identificamos; el modelo de planeamiento operativo; el modelo de planeamiento tradicional, entre otros. Todos ellos sustentados en diferentes teorías

administrativas y de las que se desprende que el planeamiento o planificación estratégica se define en base a la identidad institucional y realiza investigaciones diagnósticas cuyos resultados permiten la configuración del proyecto educativo institucional (PEI) que permite la construcción de la gestión pedagógica y educativa, como sostienen Nerice, I. (1982) “el planeamiento es sinónimo de previsión, eficiencia y economía, con relación a una labor a llevar a cabo, es una visión de futuro”.

En este caso, la importancia del planeamiento estratégico es amplia para la construcción del PEI porque se proyecta o mira hacia el futuro a partir del pasado y del presente. Esto implica una mirada dialéctica que permite sólo el estudio diagnóstico interno y externo de la I.E. cuyos resultados favorecerán la conclusión sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presenten actualmente en la institución y las tendencias a futuro; permite, además la estructuración del modelo pedagógico desarrollador y el modelo de gestión transformador que refleje la filosofía, la política y la cultura institucional en concordancia con la política educativa regional y nacional vigente y oficial.

El propósito central del modelo metodológico crítico que desarrollaremos en este trabajo, está orientado a contribuir con el mejoramiento de la planificación estratégica del PEI, precisamente ya que el **problema** está dado en que en la I.E. Inmaculada Concepción, específicamente en su colectivo educativo, se observan limitaciones en la planeación estratégica del PEI que se manifiestan en la pobreza técnico-metodológica de la formulación de la visión, misión, valores, principios, diagnóstico y construcción de la propuesta pedagógica, de gestión y perfiles profesionales.

El objeto está condensado en el proceso de gestión educativa, donde el **objetivo generales**: diseñar y proponer un modelo de metodología crítica para mejorar la calidad de planificación estratégica del proyecto educativo institucional de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa del 2015.

De este objetivo general, se desprenden las tareas u **objetivos específicos** como:

- Determinar la planificación estratégica del proyecto educativo institucional de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa del 2015.
- Analizar el proyecto educativo institucional de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa del 2015.
- Diseñar un modelo de metodología crítica para mejorar la calidad de planificación estratégica del proyecto educativo institucional de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa del 2015.

El campo de acción es la parte específica del objeto que está condensada en el proceso metodológico de planificación estratégica del PEI, que va a permitir el mejoramiento de la calidad educativa, por ende, del aprendizaje de los estudiantes.

La idea a defender en este estudio o hipótesis consiste en que si se elabora y propone un modelo de metodología crítica basada en los aportes de las teorías sistémica, el funcionalismo y la teoría dialógica administrativa, entonces se contribuye en la calidad de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa del 2015.

Por otro lado, el aporte teórico conceptual está configurado en un modelo de metodología crítica de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI), fundada en los aportes de las teorías explicativas. Asimismo está integrado por principios de planificación estratégica que permiten la operacionalización práctica para la inserción al sistema educativo. Esta

propuesta refleja la originalidad en su forma y contenido. Además, constituye un pequeño aporte conceptual y metodológico a las ciencias pedagógicas.

Su significación práctica, teniendo en cuenta que toda investigación científica es la fusión entre teoría y práctica, implica la inserción al campo socio-pedagógico y administrativo del modelo propuesto, con la finalidad de contribuir en la condensación del PEI, un instrumento innovador conducente a una actuación eficiente y eficaz de todos el colectivo educativo (directivos, docentes, auxiliares, administrativos, personal de servicios, estudiantes y familias) que forman un grupo sistémico y complejo en el marco del entorno sociocultural más amplio que lo rodea. Se debe tener en cuenta que uno de los objetivos de la educación básica (primaria y secundaria) cumple el encargo social de formar un modelo de ser humano que está siendo demandado por la sociedad y las necesidades locales, regionales y nacionales.

Este trabajo de tesis es actual, pues está enfocado en el problema de las limitaciones de planificación estratégica del colectivo educativo en la elaboración del PEI, que además de afectar a este colectivo actualmente, también afecta a toda la sociedad, teniendo en cuenta que el PEI es un instrumento importante en la gestión educativa por lo que es un tema actual que se ha priorizado para la interacción investigativa. Una institución educativa son PEI actuaría en el vacío, sin norte, precisamente este documento guía y direcciona el desarrollo de la acción educativa.

La metodología de este estudio comienza con la tipificación de este trabajo de tesis, que es considerada como una investigación crítico propositiva. Precisamente, no sólo trata de un análisis crítico del objeto-problema de estudio, sino que a partir de dicho análisis (primera aproximación) se ha elaborado una propuesta resolutive y ejecutiva; esto es porque este enfoque está centrado en hacer investigación transformadora del objeto, por ende, busca la solución del problema del que parte. A este tipo de estudio responde un diseño que parte de la realidad (social) de dicho objeto o problema externo o

fenoménico; luego se desarrolla la investigación y se llega a arrojar unos resultados que verifican lo presupuestado, es decir, con ello se demuestra la existencia del objeto. Por último, gracias a este recorrido se nos permitió elaborar el modelo teórico y la propuesta alternativa.

La población de estudio está dada por todos los actores educativos: directivos, docentes, auxiliares, administrativos y personal de servicios, en términos cuantitativos son 60 personas, que fueron sujetos de análisis. En el proceso del trabajo investigativo se han utilizado los métodos teóricos tales como el histórico-lógico que se ha plasmado en el primer capítulo, particularmente en lo referido a la evolución histórica del objeto de estudio. El analítico-sintético se ha empleado en todo el trabajo de investigación; el analítico favoreció la comprensión del objeto descomponiéndolo en sus partes o elementos principales para ser analizados independientemente a profundidad, el sintético ayudó a la recomposición del mismo desde un análisis holístico más comprensible.

Asimismo, el método inductivo-deductivo es un par dialógico como los anteriores, que se usó permanentemente en la investigación y ayudó a ir de las ideas particulares a las generales y viceversa para la comprensión profunda de la realidad. El método de la abstracción concreción ayudo, a su vez, a separar lo esencial del objeto de estudio y descubrir los nexos y conexiones internas del mismo, luego a integrarlas en una totalidad concreta equivalente a la síntesis concreta. El proceso aquí fue de lo concreto a lo abstracto y de vuelta. Además, se usó el método de modelación que implica la representación ideal conceptual del objeto real de estudio. En este caso, la modelación se aplicó a la metodología de planificación estratégica es la refracción deseada o esperada que tiene como propósito resolver el problema y, por ende, transformar la realidad del objeto de abordaje. El método dialéctico, por último, fue considerado desde su concepción de contradicción, que nos permitió identificar la fuerza o fuente de nacimiento del problema de estudio. Esto se hizo

buscando la unidad en la contradicción y la contradicción en la unidad en el devenir histórico del objeto.

De otro lado, los métodos empíricos usados fueron la encuesta, medición y evaluación aplicada a la población determinada, para el recojo de información se elaboró un cuestionario y ficha de evaluación. Para la parte teórica se empleó el método de fichaje a través de fichas textuales y de resumen, con las cuales se ha extraído la información de las fuentes bibliográfica y cibergráfica. Ninguno de los métodos anteriormente descritos (teóricos y empíricos), fueron suficientes de modo individual ya que son interdependientes y complementarios, razón por la cual empleamos el enfoque multimetódico de investigación.

El trabajo de tesis está compuesto por tres capítulos debidamente enlazados: el primero contienen el análisis del aspecto factosensoperceptible del objeto de investigación integrado por sus características, geosociohistórica, cultural y económicas; su evolución histórica; y el diagnóstico de tendencias de la I.E. Así como la descripción de la metodología empleada en el trabajo. Todo esto como una primera aproximación de construcción del objeto desde el conocimiento empírico.

El segundo capítulo, está referido al marco teórico-conceptual, o sea la fundamentación del problema de investigación, a partir de los aportes de las teorías sistémica, funcionalista y dialógica administrativa. Y, finalmente, los aspectos conceptuales sobre la metodología de planificación estratégica y la construcción del PEI.

Finalmente, el tercer capítulo, trae los resultados de la investigación y la estructura de la propuesta de solución que termina con las conclusiones, recomendaciones y anexos.



## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS FACTOSENSOPERCEPTIBLE COMO PRIMERA APROXIMACIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE CONSTRUCCIÓN DEL PEI DE LA I.E. INMACULADA CONCEPCIÓN**

#### **1.1 REFERENCIAS GEOHISTÓRICAS, ECONÓMICAS Y CULTURALES DEL CONTEXTO DEL OBJETO**

La planificación es un proceso y a la vez un instrumento de gestión que hacer parte de la gestión educativa. Dicha planificación no es una isla en el entorno, ni se realiza en el vacío, sino que, en primer lugar se encuentra conectada con el contexto socio-económico, ideocultural y político concreto de donde recibe influencias y a la vez ejerce un impacto. En segundo lugar, esta planificación es concretada en un espacio físico determinado y es plasmada por personas encargadas de ello (directivos y docentes) principalmente con el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos. En nuestro caso, lograr la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para mejorar la calidad de educación que demanda la comunidad social, porque la escuela Inmaculada Concepción (como otras) cumple el encargo social de la formación de un modelo de estudiante que está exigiendo la sociedad.

En la escuela aludida se encuentra nuestro objeto de estudio y problema de investigación. Dicha escuela se encuentra ubicada en el distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa, en la región del mismo nombre. Este constituye el marco contextual del objeto de estudio y, al mismo tiempo, tiene que ver en la repercusión de la realidad actual del país, incluso del mundo, por el fenómeno de la globalización (estandarización y homogenización), la política económica neoliberal (mercado libre) y la revolución científica y tecnológica que ha generado un cambio en la forma, estilo y enfoque ideológico de la planificación estratégica.

Es de conocimiento general, que en el planeta se realiza una serie de actividades planificadas, particularmente en el área educativa donde no reina la improvisación o caos sino la planificación en el saber y hacer educativos. No toda planificación, sin embargo es buena por muchos factores de los cuales está la escasa capacidad cognitiva del colectivo educativo, que limita la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI). A continuación, información sobre la ubicación del objeto según la información de BCRP (2012).

Históricamente, la ciudad de Arequipa con su capital, de mismo nombre, es considerada como la segunda capital del Perú por su ubicación estratégica y desarrollo socio-económico e intelectual. Además algunos de sus pobladores se han destacado como héroes en el proceso histórico de la región y el país, particularmente durante la guerra de independencia en la vida republicana donde intelectuales y políticos se destacaron e influyeron en el desarrollo social (Melgar, Vizcardo y Guzmán, Mostajo, Tristán, Bustamante y Rivero, V.A. Belaunde, Vargas Llosa) entre otros.

Geográficamente, Arequipa está situada en el sur peruano y limita por el norte con Ica y Ayacucho, por el este con Cuzco y Apurímac, por el sur con Moquegua y Puno, y por el oeste con el Océano pacífico. Tiene una extensión territorial de habitantes. Está dividido en ocho provincias: Arequipa, Camaná, Caravelí, Islay, Castilla, Caylloma, la Unión y Condesuyos. Está ubicada a 3200 m sobre el nivel del mar. Presenta dos regiones naturales: costa y sierra, y diversos pisos ecológicos: chala, lunga, quechua, suni, puna o jalca con diversos microclimas que influyen en las actividades agrícolas y pecuarias. Presenta territorio irregular con playas, valles, canteras, ríos, lagunas, mesetas, pampas, cerros, nevados (los principales son el Pichu Pichu, el Misti y el Chachani). El clima, de acuerdo a las estaciones del año, puede ser frígido, templado o cálido, con precipitaciones lluviosas entre enero y marzo.

La fauna es variada de acuerdo al clima y altura, se encuentran camélidos andinos (vicuñas, venados) y animales menores como zorros, vizcachas, zorrinos, pumas, etc. Aves como cóndor y todo tipo de especies pequeñas. Así mismo, animales marinos, costeros, de lagos y de ríos. En cuanto a riqueza de flora tenemos yeretas, lloques, chilcos, qantu (flor de la cantuta), quinuales, lambras, gramíneas, sauces, entre otras variedades de arbustos y frutales propios de la región.

La arqueología y etnografía han demostrado que los primeros pobladores de la región fueron los grupos cazadores, recolectores en grupos nómadas por miles de años. Posteriormente, estos grupos se fueron asentando en pequeños poblados con prácticas agrícolas y domesticación animal, especialmente de camélidos. Estos grupos se ligaron cultural y comercialmente con Collas y Aymaras del altiplano de Puno, concretamente con la cultura Tihuana. Posteriormente fueron anexados al primer imperio Andino Wari de Ayacucho de quienes aprendieron el idioma Quechua y otros aspectos culturales. Luego de la desintegración de este imperio fueron parte del imperio Inca y, durante el reinado de Pachacutec fueron anexados al imperio de Tahuantinsuyo, formando la región de Contisuyo. A continuación sobrevivió la invasión española que esclavizó o eliminó a la mayoría de estos grupos.

Durante la emancipación del yugo español los arequipeños participaron activamente en muchos hechos históricos protagonizados algunos por los hermanos Pumacahua, Santiago Salaverry, Mariano Melgar, Vilco Apaza, Domingo de Choquehuanca, Juan Pablo Vizcardo y Guzmán, quienes junto al pueblo ejercieron influencias poderosas para el triunfo de la independencia del Perú. En la República, se desarrolló la agricultura, la ganadería, el comercio y el comienzo de la industria. Así mismo, se destacan figuras intelectuales, políticos, poetas, literatos y juristas.

Desde la década del 60 los cambios en el país y el mundo se vuelven más acelerados y en el primer gobierno de Belaunde crece notablemente el

movimiento campesino y popular, por lo que es necesaria la ejecución de una reforma agraria por vía de expropiación de haciendas, llevado a cabo en el gobierno de Velazco Alvarado. Así mismo, se realizó la reforma educativa, con la cual se promovió el modelo pedagógico conductista o la tecnología educativa en oposición a la escuela tradicional. A partir de la década de los 80 y más aún en la de los 90 del siglo pasado, se produce en el mundo la gran revolución científica, tecnológica, informática y comunicacional que aceleró el fenómeno de la globalización y la política económica neoliberal. En este periodo asume la presidencia Fujimori con quien se inicia y expande la política neoliberal que implica la privatización de los bienes públicos del país, además de que implementa un nuevo modelo educativo centrado en el constructivismo pedagógico neoliberal, por ende, se instala una administración educativa neoliberal, mercantil, pragmática y utilitarista.

En el mundo económico y social Arequipa, históricamente, se ha destacado por diversas actividades económicas, destacándose la agricultura con la producción de cebollas, ajo, maíz, papa, arroz, uva, aceituna, azúcar y aceite de oliva, así como productos de pan llevar, cuyos excedentes son distribuidos en el mercado nacional y algunos a nivel de exportación. Los productos pecuarios como el vacuno, porcino y animales menores no sólo son destinados al consumo regional, sino a otras regiones del país y países cercanos como Bolivia, Brasil y Chile. De otro lado, podemos destacar la producción minera que aunque ha beneficiado más a las multinacionales ha generado empleo y desarrollo en la región. El comercio es fluido y la industria se destaca por productos como bebidas, zapatos, casacas, velas, jabones y productos textiles, entre otros.

En el campo educativo y cultural, Arequipa, después de Lima, cuenta con todos los niveles educativos públicos y privados (desde inicial a secundaria) así como instituciones universitarias (universidades, tecnológicos, etc.) que prestan servicios de profesionalización en diferentes ramas así como oferta de posgrados (maestrías, doctorados, etc.). Cabe destacar que, a partir del siglo

XXI se viene imponiendo la educación por competencias para el mercado laboral centrado en hacer por hacer desde la eficacia y eficiencia, para la satisfacción de las necesidades de la empresa. La hegemonía de las tendencias paradigmáticas de la posmodernidad asociadas al positivismo cultural ha propiciado la nefasta tendencia es la paulatina anulación de las asignaturas de humanidades y ciencias sociales, no solo en Arequipa sino en otras regiones.

**Gráfico No. 01**  
**MAPA DE ASPECTOS BÁSICOS DE LA REGIÓN DE AREQUIPA**



Fuente: Elaborado por la autora con base en los documentos del BCRP (2012).

En cuanto a las vías de comunicación podemos destacar que Arequipa está conectada por medio de vías terrestres asfaltadas con todas sus provincias y distritos, así como con las regiones vecinas como Tacna, Moquegua, Puno y Lima. Por otro lado, cuenta con puertos marítimos y aeropuerto internacional para el traslado de personas y de mercancías.

La artesanía arequipeña está bien cotizada para extranjeros y nacionales, así mismo la gastronomía que en los últimos años ha comenzado a ser reconocida y valorada. Entre los platos típicos se pueden mencionar el rocoto relleno, el caldo blanco, el chupe de camarones, pastel de papa, chaque, solterito, chicharrones, triple y adobo, entre otros. Esto en parte porque el turismo ha crecido debido a sus monumentos históricos, arqueológicos y ecológicos.

Finalmente, cabe destacar el origen del nombre de Arequipa, que proviene de la época del inca Mayta Capac, quien visitó el valle de Collaguas (actual provincia de Caylloma) antes de llegar al Cuzco, decidido a bajar al mar. En el trayecto se encontraron con el valle que encantó a muchos de sus seguidores quienes le pidieron quedarse en el lugar, por lo cual el inca pronuncio la frase “ari-quipay” que significa quedaos o quedarse, por lo que dio permiso a sus huéspedes de habitar la región. En la época colonial en 1540 Carvajal procedió con todo el procedimiento legal para hacer la fundación del pueblo o la Villa Hermosa de Arequipa.

## **1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OBJETO**

“Todo proceso tiene historia... todo lo que es... pensado es concebido a través de su génesis, su historia” (Morín, E. 2002). El objeto como parte de la realidad y resultado de la abstracción (separación con fines de estudio) tiene como naturaleza ser proceso, por lógica no hay objeto sin proceso ni viceversa. En este caso, el problema está en el objeto y como proceso nace, se desarrolla y concluye, es decir tiene historia. En consecuencia es necesario referirnos

acerca de la historia del objeto problema, es decir, es necesario conocer como es en la actualidad la realidad (objeto) y también es conveniente saber cómo ha llegado a ser lo que es, vale decir rastrear su historia para actuar en el presente y posiblemente pronosticar el futuro. Según Morín, E. (2000) conviene “la dialectización de la relación del pasado, presente y futuro, donde cada término se alimenta de los otros. Ninguno (presente, pasado y futuro) deben ser atrofiados o bloqueados”.

El objeto es el proceso de gestión institucional y el problema radica en las dificultades del colectivo educativo en la construcción del PEI. El primer rastreo es entonces sobre los antecedentes y luego sobre las consecuencias producidas.

La historia del proceso de planificación estratégica para el desarrollo del PEI se puede periodificar o estudiar en fases o momentos:

a) La primera fase es el origen de la planificación tradicional cuyo origen es considerado dentro del urbanismo. Lo cual nos inclina a asociar su historia con la organización urbana de las sociedades industriales, en todo caso con la formación de las primeras ciudades griegas y romanas. Durante el siglo XIX surge en el Reino Unido el interés de la planificación de asentamientos urbanos y en 1923 en Rusia se elabora el primer Plan Quinquenal de urbanismo. Posteriormente en 1989 se pretende sustituir el término de planeamiento con el de planificación y el Instituto latinoamericano de Planificación (ILPES) utiliza el término planificación por primera vez. Ahora bien, el Diccionario de la Real Academia Española (1999) define planeación como “trazar; formar el plan de una obra; hacer planes o proyectos; planeamiento, acción y efecto de planear; trazar un plan; trazar los planes para la ejecución de una obra; hacer plan o proyecto de una acción; someter a planificación”.

Sobre el origen de la planificación educativa Malagón, F (2007) asegura que “tiene, al menos, en el ámbito geográfico, origen y una paternidad

exclusivamente americana” lo cual ha tenido buena aceptación y práctica en países como Colombia. La planeación ha sido definida como el ejercicio de previsión para determinar políticas educativas y económicas, para el crecimiento económico del país y de la educación. En México se define la planificación educativa como proceso que busca prever diversos futuros en relación al proceso educativo, que incluye medios y diagnósticos para actuar y tomar decisiones con miras al futuro y el logro de objetivos. Para el banco mundial la planificación es para el desarrollo educativo y el desarrollo global de un país. Para la OEA y la UNESCO es sinónimo de desarrollo educativo y, por ende, de desarrollo integral de la sociedad. En suma el concepto de planificación tiene diversos sentidos así como la planificación estratégica (morada al horizonte, futuro, visión).

b) Fase de la planificación moderna. Significa una planificación normativa orientada por principios de la administración clásica de Tylor y Fayol, en la teoría del funcionalismo administrativo y en la filosofía positivista, al decir de Malagón, F. (2007) esta se caracteriza porque “se concibe la organización como ente cerrado sin relación con las características del entorno. Traza líneas artificiales entre quien planifica, dirige y administra. Se establecen líneas entre el técnico y el político, en el que el primero se dedica al deber ser y el segundo al puede ser. Define como recursos únicamente los económicos, sin contar con otras variables como la del poder, el cambio, la participación, etc. Se presupone resuelto el problema de relación entre las diferentes fuerzas de la organización donde el otro no existe. Se elabora un plan libro que señala el camino en términos económicos y fija el tiempo de realizaciones, sin hacer consideraciones de recursos de poder, naturales de valor y de conocimiento. El proceso de diseño por etapas, que se debe dar en forma sucesiva, no considera el término de fase que tiene una concepción dinámica de planificación social. La elaboración de diagnóstico, se realiza por un grupo de técnicos quienes explican la realidad desde su perspectiva sin participación de los demás grupos que conforman la institución, es decir, los actores principales



(profesores, estudiantes y demás personal) a través de un organismo de representación”.

Este modelo de planificación es de carácter tecnicista, rígido, estático y corresponde al modelo de sociedad industrial con gestión modernizante y desarrollista y al modelo pedagógico conductista, en contraposición de esta postura emerge un nuevo enfoque cuyo sentido está dirigido al cambio del estado actual del sistema educativo mediante la planificación estratégica del PEI de carácter visionario, futurista y transformador.

La planificación estratégica del PEI está en esta nueva era contemporánea del siglo XIX, empieza en nuestro país desde la década del 90 y se caracteriza porque es eficiente, abierto, inductivo, cambiante, externo, cuestionante, evolutiva, contemplando múltiples decisiones, de mediano y corto plazo, cuantitativa y cualitativa, descentralizada e integrada, buscando actuar desde lo actual para el futuro. Para Herrera, J. y Ballena de la Cruz. A. (2014) la planificación estratégica del PEI se caracteriza porque “tiene un enfoque holístico, establece objetivos; previene, revela y aclara oportunidades y peligros futuros; facilita la toma de decisiones; es base para otras funciones directivas; valora el desempeño; señala asuntos vitales o determinantes; genera sentido de participación y compromiso; impulsa el esclarecimiento de canales de comunicación; propicia la capacitación permanente de personal y promueve la evaluación integrada y continua”.

La planificación estratégica como actividad importante en el desarrollo de la institución educativa ha recorrido históricamente un camino pasando por fases de desarrollo diversas desde su origen. En el tiempo se ha convertido de una planificación puramente normativa a transformarse en una planificación estratégica correspondiente a la época actual. Los principios ya están dados pero el colectivo pedagógico y directivo aún tiene serias limitaciones para poder realizar una planificación estratégica del PEI adecuada, cuestión que se repite por todo el país.

Particularmente, la I.E. Inmaculada Concepción tiene este problema y lo peor es que lo poco que tienen desarrollado en este sentido, no se lleva a la práctica. Si bien es cierto que existen un documento inicial del PEI sólo sirve para presentar a las instancias superiores como requisito administrativo.

La planificación estratégica del PEI, se intentó elaborar a finales del siglo pasado, desde un enfoque empirista sin sustento en un diagnóstico institucional ni una base conceptual, y este problema sigue latente a sabiendas que el PEI no es otra cosa que la planificación estratégica configurada en un instrumento de gestión de mediano y largo plazo, enmarcado en el Proyecto Educativo Nacional (PEN), el Proyecto Educativo Regional (PER) y el Proyecto Educativo Local (PEL). Este documento debe orientar una gestión autónoma, participante y transformadora de la I.E.

Todavía en el año 1995, el Ministerio de Educación (2008) como medida obligatoria dicta que las I.E. del país deben estructurar sus proyectos en señal de la descentralización educativa y con fines desarrolladores de la educación, para lo cual señala los siguientes componentes: “a) un buen diagnóstico del funcionamiento del centro educativo, señalando sus fortalezas y debilidades en cuanto a la gestión pedagógica como administrativa, b) la propuesta de un nuevo diseño pedagógico con consideraciones sobre cómo mejorar los proceso de diseño, ejecución y evaluación curricular, capacitación y uso de recursos educativos, c) la propuesta de un nuevo diseño de gestión institucional con consideraciones sobre cómo dar más funcionalidad a la estructura de organización, procedimientos de gestión, tanto administrativos como pedagógicos, d) las estrategias y proyectos de implementación de los cambios que se proponen en el diseño pedagógico e institucional”.

**Gráfico No.02**  
**PROCESO HISTÓRICO DEL PROBLEMA**



Fuente: Elaboración de la autora basado en Malagón (2007); Herrera y Ballena (2014); Ministerio de Educación (2008).

### **1.3 DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PEI EN LA I.E. INMACULADA CONCEPCIÓN**

La I.E. Inmaculada Concepción está situada en el distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa en la urbanización Pedro Díaz Canseco. Ocupa un área territorial de 10.000 mil metros cuadrados de los cuales tiene 500 m. de área construida. Hasta la fecha tiene 51 años de vida institucional, fundada por RS No.182 del 14 de septiembre de 1966 por gestión de la congregación religiosa Franciscanas de la Inmaculada Concepción. Inicia su funcionamiento el 1º de abril de 1967 en Umacollo con 270 estudiantes, siendo la primera directora Sor María Esperanza Santa Cruz. En 1973 la I.E. fue transferida a la gestión estatal y funcionaba en la calle Ayacucho bajo dirección de las profesoras Nancy Barrera Díaz y Nila Quiroz. En 1978 la hermana Hilda Trujillo de la Cuba se encarga del colegio y gestiona la sede definitiva donde se construye la infraestructura física moderna de la institución. Posteriormente, asume la dirección el profesor Efraín Cuadros González y después del cese de este fue elegido por concurso público el profesor Jaime Ordoñez.

El contexto socioeconómico cultural es favorable, precisamente esta institución tiene alumnos de clase media (comerciantes, profesionales) con solvencia económica que favorece el desarrollo socioeducativo de la comunidad, prueba de ello es que muchos estudiantes logran ingresar al nivel educativo universitario y muchos terminan destacándose en el arte y el deporte a nivel local e incluso regional.

La infraestructura física es construida con material concreto con criterios administrativos y pedagógicos correctos (ambientes físicos de dirección, aulas, laboratorio, biblioteca, sala de computo, sala de profesores y loza deportiva) entre otros. A continuación presentamos las condiciones de calidad en la infraestructura de la I.E.

**Cuadro No. 01**  
**CALIDAD DE INFRAESTRUCTURA DE LA I.E**

DESCRIPCIÓN	CALIDAD		
	BUENA	REGULAR	MALA
Ambiente de dirección		11	
Ambiente de enseñanza-aprendizaje (salones)		11	
Sala de computo		11	
Sala de profesores-as		11	
Biblioteca		11	
Laboratorio de física-química		11	
Ambientes de la administración			11
Espacios de deporte		11	
Otros			11

Fuente: Encuesta realizada al personal docente de la I.E. Inmaculada Concepción, 15/04/2015.

Conforme a los datos expuestos la calidad de la infraestructura de la I.E. no es de buena calidad, cuya responsabilidad de mejoramiento está en las autoridades educativas: institucional, local, regional y nacional. Teniendo en cuenta que la infraestructura influye en el desarrollo de la gestión institucional y pedagógica.

**Cuadro No. 02**  
**ESTADO ACTUAL DE BIENES MATERIALES DE LA I.E**

DESCRIPCIÓN	CALIDAD		
	BUENA	REGULAR	MALA
Mobiliario escolar		11	
Muebles de dirección		11	
Muebles de administración		11	
Equipos		11	
Maquinas		11	
Computadores		11	
Internet		11	
Laboratorio		11	
Biblioteca			11

Fuente: Encuesta realizada al personal docente de la I.E. Inmaculada Concepción, 15/04/2015.

Los bienes de la I.E., como se observa en el cuadro, están en regulares condiciones de calidad situación que, de hecho, ejerce una influencia negativa en el crecimiento y desarrollo de la educación brindada, pues los usuarios educativos (estudiantes) tienen derecho de contar con buenos materiales escolares, cuestión que es responsabilidad de las directivas institucionales.

**Cuadro No. 03**  
**POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA I.E**

<b>ACTORES EDUCATIVOS</b>	<b>No.</b>
Directivos	03
Docentes	47
Auxiliares	03
Administrativos	03
Servicio	05
Estudiantes	1350
Familias u acudientes	800
<b>TOTAL</b>	<b>2211</b>

Fuente: Datos del PEI de la I.E. Inmaculada Concepción.

La planificación de la comunidad educativa es significativa por su heterogeneidad. De estos actores de 1 a 5 constituyen nuestro objeto de investigación, en términos cuantitativos son 62 actores que más adelante cuantificamos por sector o estamento.

**Cuadro No. 04****INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E**

INSTRUMENTOS	ESTADO ACTUAL		
	BUENA	REGULAR	MALA
Proyecto Educativo Institucional (PEI)			11
Plan Anual de Trabajo (PAT)		11	
Reglamento Interno (RI)		11	
Proyecto Curricular del Centro (PCC/PCIE)		11	
Informe de gestión Anual (IGA)			11
Manual de Organización y Funciones (MDF)		11	
Plan Anual de Asesoría, monitoreo, Seguimiento y Suspensión educativo		11	

Fuente: Encuesta realizada al personal docente de la I.E. Inmaculada Concepción, 15/04/2015.

En los datos expuestos el resultado de la apreciación diagnóstica muestra que el PEI y el Proyecto Curricular del Centro no se encuentran en buenas condiciones en su forma y contenido al no ser aplicado debidamente, y el resto de los instrumentos parece, se encuentran en un estado regular en su aplicación.

**Cuadro No. 05****CALIDAD DE TRABAJO CURRICULAR DIDÁCTICO Y APRENDIZAJE DE LA I.E**

INDICADORES	VALORACIÓN		
	BUENA	REGULAR	MALA
Planificación curricular		11	
Desarrollo curricular		11	
Resultados		11	
Calidad de aprendizaje		11	

Fuente: Encuesta realizada al personal docente de la I.E. Inmaculada Concepción, 15/04/2015.

Los datos que aparecen en el cuadro son el resultado del diagnóstico inicial como primera aproximación investigativa, en donde se muestra que los numerales 1, 2, 3 y 4 son valorados como regulares, es decir no óptimos.

**Cuadro No. 06**

**ESTADO ACTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Buena	00
Regular	X
Mala	00

Fuente: Encuesta realizada al personal docente de la I.E. Inmaculada Concepción, 15/04/2015.

De acuerdo a los datos de la tabla, el clima organizacional del colegio es concebido por los actores como regular. Esto significa que los actores educativos no han alcanzado un nivel armónico u óptimo. Esto se debe a que, según lo recabado, siempre han existido grupos de interés que debilitan la cohesión de las relaciones interpersonales y laborales. Lo cual tiene que ver con el clima organizacional y de cultura institucional como elemento clave de la gestión institucional y la planificación estratégica del PEI, cuyo propósito es la, en buena medida, la particularización del proceso educativo en una realidad concreta, teniendo en cuenta que el PEI es la parte doctrinaria y filosófica de la I.E.

Después de esta breve descripción de la institución pasamos a caracterizar los aspectos específicos de la problemática de planificación estratégica en la construcción del PEI, a sabiendas que no se trata de hacer una crítica sin sentido sino un diagnóstico claro de la realidad para lograr su intervención y mejoramiento.

- El colectivo pedagógico en su mayoría tienen pobreza teórica y conceptual acerca de la planificación estratégica del PEI. Recordemos que el soporte teórico de la planificación estratégica se basa en lo sustentado sobre el qué, para qué y cómo se estructura la planificación. En consecuencia el colectivo educativo requiere elevar el nivel académico sobre el tema aludido. Así mismo, se tienen dificultades al establecer diferencias entre la planificación normativa y la planificación estratégica.



- El colectivo educativo no asume una concepción definida acerca de la educación, por ende, de la planificación estratégica del PEI, teniendo en cuenta que en ciencias sociales, particularmente, se ha llegado a la conclusión de que ningún concepto o postura teórica es neutral sino que parte, consciente o inconscientemente, de una determinada concepción filosófica, epistemológica y metodológica de quien la usa.
- El PEI actual de la I.E. presenta serias limitaciones en su forma y contenido (visión, misión, objetivos estratégicos, principios, valores, modelo pedagógico y de gestión). Tampoco ha sido aplicado y difundido a cabalidad dentro de la I.E.
- En el seno del colectivo pedagógico se observan pésimas relaciones interpersonales, no hay unidad y armonía entre ellos ya que las relaciones se encuentran resquebrajadas por diversos motivos. Quiere decir que los actores educativos casi nada practican la cultura de unidad en la diversidad y diversidad en la unidad.
- Por otro lado, se observa en el colectivo el bajo nivel de desarrollo de la identidad profesional (amor a la profesión) e identidad institucional (amor a la institución).
- Asimismo, los docentes presentan serias limitaciones teóricas y metodológicas en la diversificación y planificación curricular (largo, mediano y corto plazo). También presenta debilidades en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, hecho que arroja un bajo nivel de rendimiento académico de buen sector de estudiantes.

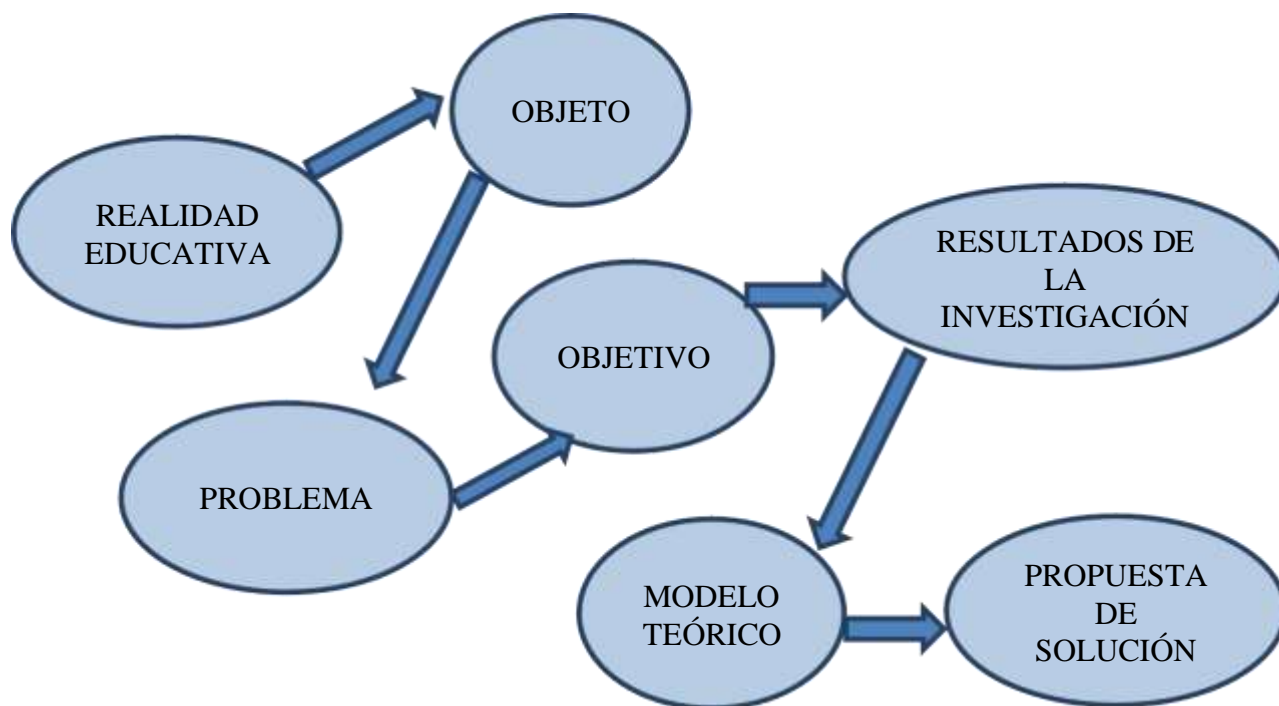
## **1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

“La investigación científica es la actividad de hacer ciencia, el propósito de producir conocimiento científico” (Rodríguez, M.A.1986). Si la ciencia es el producto o resultado, la investigación es el proceso o actividad para lograrlo, como dice Bochenski, J.M. citado por Chávez, P. (1997) “una investigación es la lógica en acción”, para la cual se requiere la metodología que “es la forma de entender la realidad. En la metodología se considera al que reconoce, o sea el sujeto que conoce, además el cómo, el por qué y el para qué para realizar el conocimiento” (Gutiérrez, G.1998). En este sentido la metodología como disciplina científica tiene como objeto el abordaje del proceso de investigación y está integrada por diversos métodos científicos o herramientas de análisis crítico del objeto investigado. Es decir los métodos son la manera de pensar y hacer para llegar a conseguir un propósito que es la comprensión y transformación del objeto, por ende, llega a una posible solución del problema investigativo.

El presente trabajo está tipificado como una investigación de carácter crítico propositivo, lo cual quiere decir que no solo descripción o explicación fenoménica, pues aunque partir de ello busca aportar en la solución del problema proponiendo alternativas y formulando formas de transformación del objeto de estudio. Es decir, investigar para transformar la realidad mediante la aplicación de múltiples métodos y un enfoque interdisciplinar de la ciencia.

El diseño de la investigación está dado por el siguiente gráfico:

**Gráfico No.03**  
**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**



Fuente: Elaboración de la autora con base en Gutiérrez (1998).

La población de estudio está constituida por todos los actores educativos involucrados con la temática estudiada (directores, docentes, auxiliares, administrativos y personal de servicio).

**Cuadro No. 07**  
**POBLACIÓN DE ESTUDIO**

DESCRIPCIÓN	No.
Directivos	03
Docentes	47
Auxiliares	03
Administrativos	03
Personal de servicios	05
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

Fuente: Datos del PEI de la I.E. Inmaculada Concepción.

En términos cuantitativos se tienen en cuenta 62 actores educativos, quienes son los sujetos de investigación mediante la aplicación de la encuesta y la prueba de conocimientos básicos sobre la planificación estratégica del PEI.

El proceso de investigación es de enfoque multimetódico e interdisciplinar, en este sentido se han utilizado tanto métodos teóricos como empíricos. De los primeros se han aplicado los siguientes: histórico-lógico que es utilizada en el primer capítulo e implica realizar desde este método la historia del problema de investigación (histórico) y la representación de esta situación en su aspecto estructural (lógico). En este caso, el proceso histórico es el proceso lógico de la realidad. Luego, se usó el método analítico-sintético en todo el trabajo de tesis, donde el primero ayudo a descomponer el objeto en sus elementos más simples y el segundo ayudo a integrarlos en todo coherente, ambos para la comprensión detallada del objeto de estudio. Además, se usó el método inductivo-deductivo, procedimiento que aplicado a todo el trabajo ayudo a comprender el objeto desde sus componentes generales a los particulares y viceversa. Igualmente, el método de abstracción y concreción fueron aplicados en toda la investigación para hallar lo esencial del objeto así como sus relaciones intrínsecas y extrínsecas, y, además, entender el objeto como un todo sistémico y complejo.

De otro lado, se usó el método de modelación en el tercer capítulo con el objetivo de construir el modelo teórico alternativo. Según Flórez, R (1994) “la modelación es el proceso de representación de una estructura en el proceso de investigación... representa todas y cada una de las relaciones que caracterizan la estructura”. Por tanto, este método nos ayuda a hacer una reproducción ideal del objeto de estudio, cuyo propósito es transformar el objeto y ayudarlo a solucionar el problema. Este método se condensa en el modelo de metodología crítica como alternativa contributiva a la solución del problema de las limitaciones en la estructuración del plan estratégico del PEI.

Por último, el método dialéctico fue aplicado a todo el proceso de la investigación precisamente ya que el objeto es la unidad interna en la que coexiste la contradicción como fuente de movimiento y transformación. En este caso, es inconcebible la unidad sin contradicción y la contradicción sin unidad, como dice Popper, C. (1980) “la unidad en la diversidad y la diversidad en la unidad”.

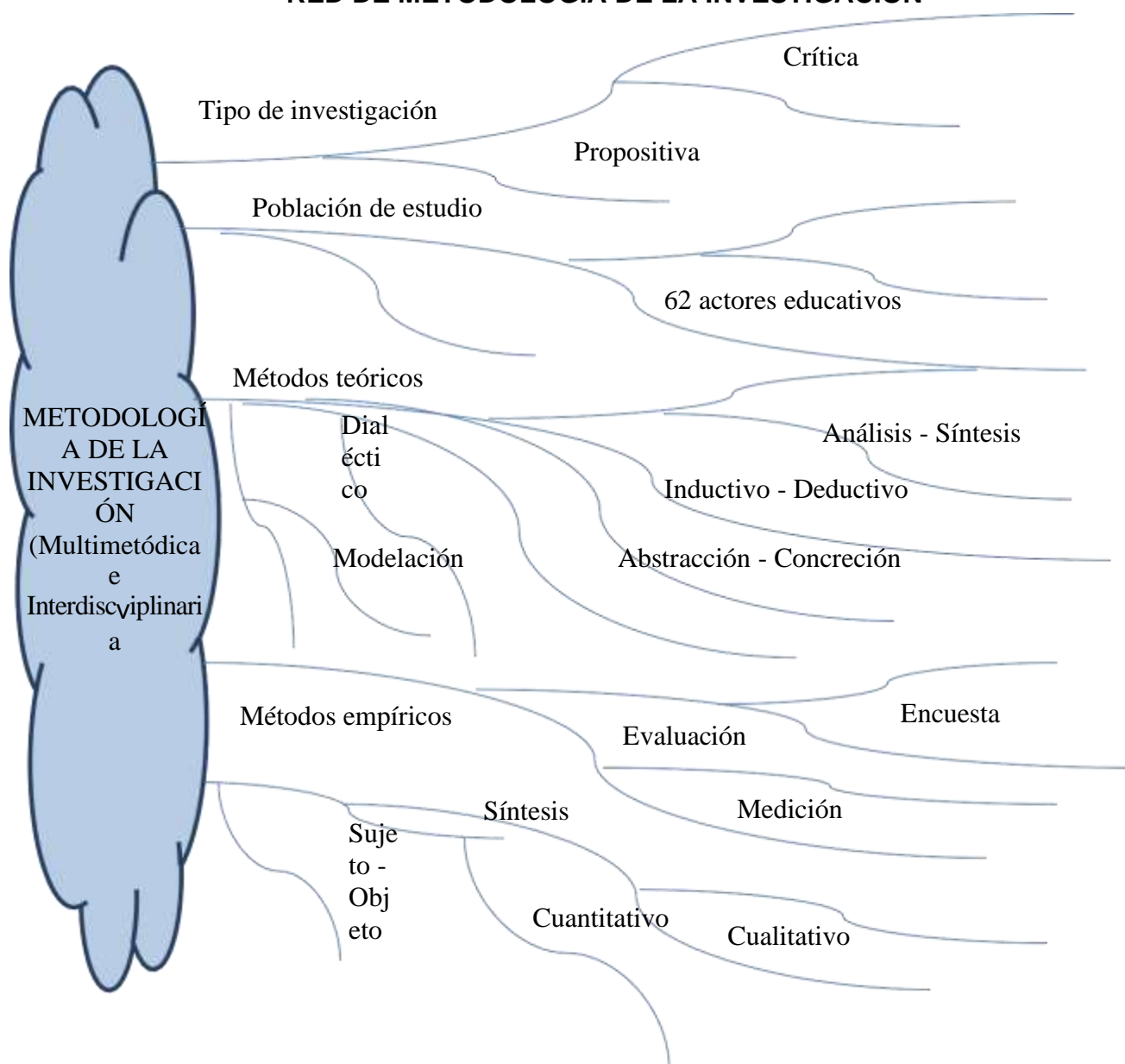
Todos estos métodos son interdependientes y complementarios en el proceso de investigación.

En un segundo plano, los métodos empíricos son las técnicas o instrumentos de recolección de datos empleados. En este sentido, se han concretado la encuesta utilizada en el trabajo de campo para lo cual se elaboró un cuestionario (anexo) y se aplicó al total de la población elegida. Los datos de esta encuesta fueron tabulados y presentados en tablas (porcentuales y de frecuencia) en el capítulo tercero, y, por supuesto analizadas a la luz del marco teórico ampliado en el capítulo dos. Asimismo, se ha aplicado a los actores educativos una prueba de conocimientos básicos acerca de la planificación estratégica del PEI. Con estos datos se demuestra la existencia del problema y, a partir de los resultados, se ha elaborado el modelo de metodología crítica como alternativa de solución.

El enfoque metodológico aplicado fue de carácter sistémico, complejo y crítico, donde se conjugan los procedimientos cuali y cuantitativos.

Para la construcción del marco teórico y la propuesta se han empleado el método de fichaje, para lo cual se estructuraron fichas de resumen y de transcripción en las cuales se recabo la información de las fuentes bibliográficas y cibergráficas.

**Gráfico No.04**  
**RED DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**



Fuente: Elaboración de la autora basada en los aportes de Flórez (1994) y Popper (1980, citado por Rosental, 1990).

En este trabajo multimetódico e interdisciplinar ningún método es absolutamente independiente o autónomo pues este enfoque se sustenta los principios epistemológico del pensamiento complejo: autonomía, dependencia, dialógico, hologramático, retroactivo, recursivo, interacción entre objeto y sujeto, organización sistémica, interdependencia y complementariedad.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO – CONCEPTUAL DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 BASES TEÓRICAS**

La base teórica es la concepción ontoepistémica asumida por el investigador conducente a la descripción, explicación y análisis teórico conceptual del objeto sobre la base de los aporte de las teorías. En nuestro caso nos soportamos sobre las siguientes teorías científicas: teoría del funcionalismo de la administración, la teoría sistémica y la teoría dialógica administrativa.

La primera, o teoría de sistemas se debe al científico Ludwing Von Bertalanffy quien considera que cualquier objeto de estudio es una totalidad constituida por elementos interrelacionados que pugna por la unidad de todos sus componentes, donde cada uno cumple una determinada función al interior de la totalidad sistémica. En nuestro caso, la planificación del PEI es considerada como una totalidad sistémica cuyos componentes forman una totalidad diferencias, posible de análisis, y a la vez interactuante con otros sistemas externos. Según esta teoría, la escuela es un subsistema mayor y la planificación estratégica del PEI es un sistema menor dentro de ella.

Bertalanffy (2006) afirma que “hace unos treinta años que postulé y nombre la teoría general de sistemas. A partir de entonces, esta teoría a veces con nombres parecidos se ha convertido en una disciplina reconocida objeto de cursos universitarios, textos, compilaciones, revistas, reuniones, grupos de trabajo, centros de enseñanza e investigación universitaria. O sea que se ha vuelto realidad mi postulado de una ciencia nueva... el punto de vista ha penetrado en muy diversos campos científicos y tecnológicos, en los que incluso se ha tornado indispensable”. Como el autor consideramos que esta

teoría es útil para el campo de la investigación y la enseñanza, razón por la cual retomamos las categorías de análisis de esta teoría como: totalidad, sinergia, unidad, proceso, salida y resultados, entropía, negantropía, retroalimentación, interacción, organización, entre otros, que son aplicables al análisis de la problemática de planificación estratégica del PEI.

De esta manera la teoría de sistemas se ha convertido en una herramienta de análisis de nuestro objeto de investigación en el marco de la totalidad relacional cibernética que obliga al pensamiento de una manera relacional, funcional, en oposición a la manera tradicional de abordaje fragmentario cartesiano y positivista. En esta visión todas las cosas y objetos son sistemas complejos siempre y cuando existan nexos de unidad entre sus componentes que se encuentran en proceso de relación, interacción como un todo.

La teoría funcionalista, de otro lado, es una teoría o paradigma positivista donde el meollo radica en el concepto de función o rol que desempeña cada sujeto en la sociedad, familia o escuela. En este sentido, la escuela es una totalidad estructural y funcional, en la que cuando uno de sus elementos sufre una anomalía se produce un fenómeno de disfunción con tendencia a la desintegración, en consecuencia es necesaria la preocupación por el buen funcionamiento del sistema. Aplicando esta premisa al campo de la planificación estratégica del PEI, todos sus elementos y los sujetos que interactúan en ella deben cumplir adecuadamente el rol que les corresponde en aras de un buen funcionamiento del objeto.

En este sentido, “el funcionalismo es una corriente sociológica y antropológica que considera la sociedad como un sistema, es decir, como un conjunto de partes relacionadas e interdependientes. Dentro de este sistema cada una de las partes desarrolla unas funciones concretas en base a unos prerequisites funcionales, cuyo fin es la perpetuación del sistema y la integración de sus partes o instituciones en el mismo... toda institución debe ser explicada en términos de su funcionalidad respecto de la satisfacción de tales necesidades y



toda acción social debe orientarse al logro de esa funcionalidad mediante la eliminación del desajuste de los elementos que forman parte” (Ander-Egg, E. 1987). El funcionalismo administrativo tiene como aspecto principal el principio de todas las partes del todo sistémico, cuyo propósito es pugnar por la unidad y funcionamiento educativo, caso contrario se produciría la disfunción o anomalía general. En este sentido, en el sistema de planificación estratégica debe existir la coexistencia de la unidad y función de todos sus componentes.

En síntesis la teoría sistémica, funcionalista y la dialógica administrativa llevadas a la gestión educativa constituyen el fundamento de la investigación como afirma Álvarez, C. (2002) el marco teórico cumple estas funciones “justificar el problema a investigar; precisar el objeto de la investigación y su campo de acción; establecer el objetivo de la investigación; evitar tomar un camino errado en el proceso de la investigación; formular una hipótesis de trabajo; y dar luz al estudio de nuevos problemas de investigación”. En este sentido sin marco teórico no habría una investigación que produzca conocimientos científicos y resuelva el problema.

**Gráfico No.05**  
**TEORÍAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**



Fuente: Elaboración de la autora basada en los aportes de las teorías Bertalanffy (2006) y en la sistematización de Ander-Egg (1987).

## **2.2 RELACIÓN LÓGICA ENTRE LA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO EDECATIVO INSTITUCIONAL**

Concebimos modelo como la representación ideal del objeto con el propósito de transformar dicho objeto y, por tanto, resolver el problema (en este caso las deficiencias de la planificación estratégica del PEI) como dice Chávez, P. (1997) “modelo es el arquetipo, para imitarlo o reproducirlo. También se emplea con el significado de reproducción en pequeño de alguna cosa... otro sentido que se asigna al vocablo es el de prototipo... un mapa representa una región y una maqueta representa una cosa... un modelo se puede entender como la representación simplificada del objeto por medio del cual se reconstruye la naturaleza conforme lo establece por la teoría misma. Es un recurso para explicar los hechos presentados de manera figurada como funciones o cómo interactúan”. Pero aquí se trata de metodología crítica. El concepto de metodología para Cruz, S. (2005) “nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso”. La metodología es una herramienta conceptual y práxica para alcanzar el propósito establecido. Está relacionada estrechamente como método científico (teóricos y empíricos). Asimismo, está integrado por estrategias, técnicas y procedimientos conscientes para que el investigador obtenga resultados. La metodología es la manera de pensar y hacer y está supeditada a la teoría de la investigación. En este caso, la investigación es un proceso indisoluble entre la teoría y la práctica mediante el uso apropiado de metodología y las teorías. En la práctica la concepción del mundo determina el método del investigador.

La metodología crítica implica un procedimiento estratégico de cuestionar las formas de proceder obsoletas y anticuadas que son “obstáculos epistemológicos” (Bachelard, G. 1992) que constituyen barreras de avance del conocimiento científico. Significa romper todo tipo de barreras que impiden el desarrollo, es decir superar lo viejo y proponer lo nuevo. En este sentido, según

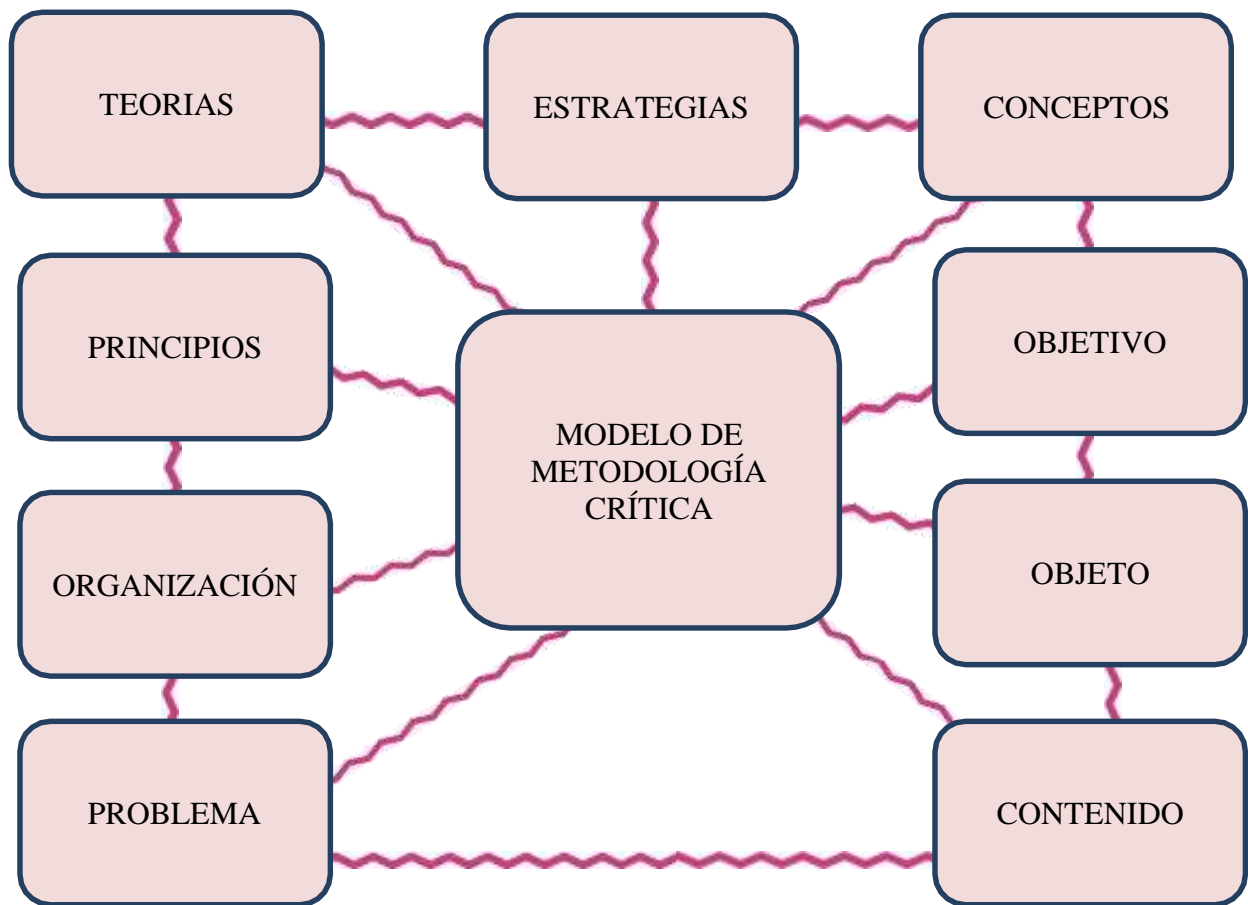
Priestley, M. (2007) “el pensamiento crítico tiene como objetivo no respetar lo que otras generaciones han hecho: hombres que sean creativos, que tengan inventiva y que sean descubridores... capaces de ejercer la crítica que pueden comprobar por si mismos lo que se les presenta y no aceptarlo simplemente sin analizarlo”. Es un pensamiento productivo y creativo, desechar los pensamientos anacrónicos y dogmáticos que pugnan por el statu quo de las cosas, oponentes del cambio y transformación de la situación problemática actual. En este caso la metodología crítica es pensar y obrar críticamente, proponiendo alternativas de solución. No se trata de criticar por criticar sino que es necesario proponer alternativas positivas y respuestas resolutorias a los problemas. Tampoco la metodología crítica es destrucción sino rescatar lo positivo del pasado porque no todo lo que fue debe ser rechazado o anulado.

En buena cuenta, la metodología crítica es una forma de actuar para transformar la realidad (objeto de estudio y solución del problema), es una postura sustentada en los aportes de las teorías científicas (teoría de sistemas, funcionalismo y dialéctica administrativa) y como aspecto identitario se caracteriza porque es aportativo, original, creativo y desarrollador.

Es todo un corpus teórico metodológico estructural y funcional, integrado por los componentes: problema (necesidad); objeto (proceso de gestión); objetivo (propósito); métodos (estrategias teóricas); contenido (principios, conocimientos, conceptos, saberes); organización y medios disponibles. Todo lo indicado forma una totalidad sistémica elaborada como un reto de la problemática de las limitaciones de los actores educativos en cuanto a la actividad de planificación estratégica del PEI, quiere decir el modelo de metodología crítica es para abordar la problemática de la planificación estratégica, razón por la cual está ligado dialécticamente con la metodología crítica cuyo objetivo es transformar el objeto y, por ende, solucionar el problema.

**Gráfico No.06**

**ESTRUCTURA DEL MODELO DE LA METODOLOGÍA CRÍTICA**



Fuente: Elaboración de la autora teniendo en cuenta los aportes de Álvarez (2002).

Como ya se dijo el modelo de metodología crítica está vinculado inseparablemente al problema (planificación estratégica del PEI), podría decirse que hay una interacción dialógica entre estos dos aspectos: metodología y planificación, y ahora, ¿qué es la planificación estratégica? Sobre el tema Rojas, J. (1999) afirma “la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una institución define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis FODA... es un mecanismo para elaborar planes, que debe conducir a la adquisición de una consecuencia estratégica a la creación de un sistema gerencial, inspirado en una cultura estratégica (futuro)... para lo cual requieren un diseño metodológico de planificación”. Implica plantearse preguntas: ¿qué queremos ser?; ¿cómo queremos ser?;

¿dónde queremos estar?; ¿a dónde queremos y debemos ir?; etc. En este sentido, la planificación estratégica del proyecto educativo institucional, consiste en determinar la dirección que debe tener la organización para conseguir sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Una buena planificación estratégica del PEI “permite a quienes toman decisiones determinar en qué no deben invertir recursos limitados, tiempo y energía... sirve para analizar tanto el éxito como el fracaso de una propuesta y programas; y a orientar las decisiones... permite seleccionar entre varias alternativas, determinando cual presenta las mayores posibilidades de éxito, teniendo en cuenta las limitaciones del presupuesto, el personal, el tiempo y la estructura” (Marcelo, W. y Cojal, B. 2005). En este caso, la planificación estratégica del PEI, permite la construcción del mismo con previsión de todo lo que se necesita, razón por la cual postulamos el modelo mencionado con el fin supremo de promover el mejoramiento de la planificación estratégica. Así mismo una buena planeación contribuye al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.

En suma, la planificación estratégica del PEI, consiste en prever el uso de procedimientos, actividades de manera organizada, consciente y racional para contribuir al logro de los objetivos, a partir del previo diagnóstico dirigido por una adecuada metodología crítica desarrolladora.

La planificación estratégica del PEI implica en primer lugar la organización de los actores educativos en equipos de trabajo, con previa sensibilización de la necesidad del pensamiento estratégico, para lograr el mejoramiento de la calidad educativa. En segundo lugar, la implementación conceptual acerca de la planificación estratégica mediante la capacitación sobre la forma y contenido del plan estratégico que permita la construcción del PEI. En tercer lugar, está la realización del diagnóstico estratégico, significa investigación descriptiva de los aspectos externos para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la I.E. A criterio de Ander-Egg (1987)“el diagnóstico en

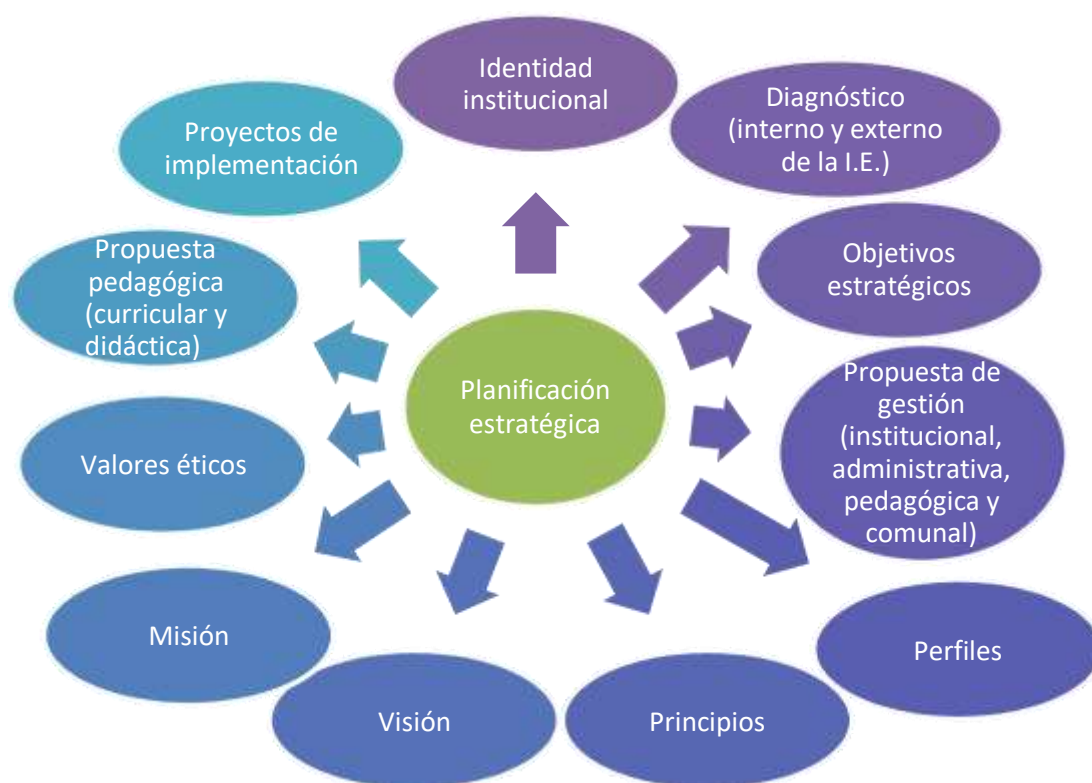
términos generales indica el análisis que se realiza para determinar cuál es una situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de información, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permite juzgar mejor que hacer y cómo hacerlo”. Los datos recogidos mediante un diagnóstico estratégico, analizados e interpretados serán el recurso más importante para la construcción del Modelo de PEI. En cuarto lugar, la planificación implica las referencias históricas de la I.E. (fundación, acciones más importantes en la vida institucional). En quinto lugar, la planificación estratégica se refiere a la formulación de principios institucionales que son un conjunto de valores éticos, creencias que la institución profesa, que aspiran, guían y rigen la vida institucional. En sexto lugar, tiene que ver con la formulación de Misión y objetivos estratégicos “visión es el sueño potencialmente realizable de cualquier institución o empresa. Describe el futuro de la institución, comunicada y medible, inspiradora y retadora, atractiva e interesante para todos los involucrados... la visión es lo que vamos a hacer todos los días. Es el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar la Visión... los objetivos estratégicos son los resultados globales que una institución espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su visión y misión”.

En séptimo lugar, está la formulación o estructuración de la propuesta pedagógica o modelo de gestión y proyectos de implementación. Esta propuesta es un modelo pedagógico de formación de estudiantes, orientado por los principios didácticos, los contenidos, objetivos, evaluación y estrategias metodológicas de la dirección del proceso de enseñanza, a partir del plan curricular o planes de estudio, estructura de diversas áreas curriculares y perfiles. La propuesta de gestión educativa es otra dimensión gruesa del PEI estructurado por los principios de gestión, los aspectos institucionales, administrativos, pedagógicos y comunales.

En suma, la planificación estratégica del PEI es un proceso de previsión, selección y determinación de los componentes que constituyen una totalidad

compleja o “un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares” (Morín, E. 1999), que constituye nuestra planificación estratégica, de unidad interna de todos los componentes, donde cada uno de ellos cumplen un rol específico dentro del todo sistémico-estructural. Además este es un sistema abierto a las entradas y salidas, susceptible de perfecciones y modificaciones de acuerdo a las necesidades de sus usuarios. Por un lado, es resultado del trabajo del colectivo educativo, es decir es participativo y democrático, y es elaborado a partir del diagnóstico y marco teórico previo. De otro lado, siempre será susceptible de actualizaciones, ajustes y revisiones, cada vez que el contexto o realidad educativa y social lo requieran.

**Gráfico No.07**  
**ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PEI**



Fuente: Elaboración de la autora con base en los aportes de Marcelo, W. y Cojal, B. (2005).

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y PROPUESTA

#### 3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para la presente investigación se diseñaron dos instrumentos de recolección de información (encuesta y prueba de evaluación) para determinar la calidad de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Ambos instrumentos fueron aplicados al colectivo educativo (62 personas), dando como resultado la siguiente información, la cual fue analizada e interpretada a la luz de los aportes de las teorías científicas que sustentan nuestro trabajo: teoría del funcionalismo administrativo; teoría sistémica de la administración y teoría dialógica de la administración.

Los resultados de la encuesta se presentan primero, los de la prueba seguidamente:

#### A. RESULTADO DE LA ENCUESTA AL COLECTIVO INSTITUCIONAL

**Tabla No.01**  
**LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	05	8
No	57	92
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Encuesta al colectivo institucional, realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

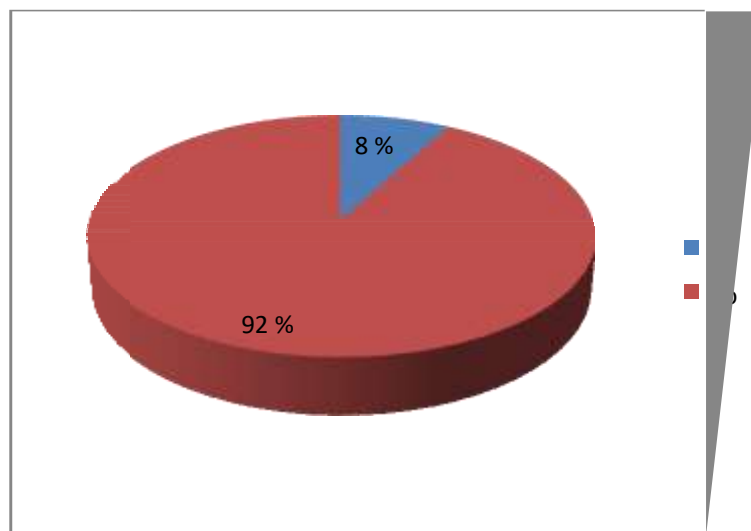
Los datos expuestos en esta tabla nos dan cuenta de que el 92 % de los encuestados manifiestan que el colectivo institucional no refleja liderazgo educativo, particularmente en la planificación estratégica. Y, un 8 % dicen que,



en alguna medida, si se manifiesta liderazgo de los integrantes del colectivo educativo institucional. Tenemos que tener en cuenta que el liderazgo es una de las condiciones necesarias para mejorar, en este caso, la calidad de planificación estratégica, por ende, de la educación.

Sin liderazgo institucional, la dinámica interna de la institución corre el riesgo de caer en el espontaneísmo y en el estancamiento de las actividades por la ausencia de motivaciones de un líder. Ahora bien el liderazgo no es un rol asignado, es un papel ganado, requiere del fortalecimiento de capacidades, habilidades, destrezas que recae sobre todo en las directivas de las instituciones educativas. Para ello es importante que se empiece con la formación y autoformación.

**Gráfico No.01**  
**LIDERAZGO INSTITUCIONAL**



**Fuente:** Encuesta al colectivo institucional,  
realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**Tabla No.02**

## VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Buena	07	11
Regular	45	73
Mala	10	16
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

***Fuente:** Encuesta al colectivo institucional, realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.*

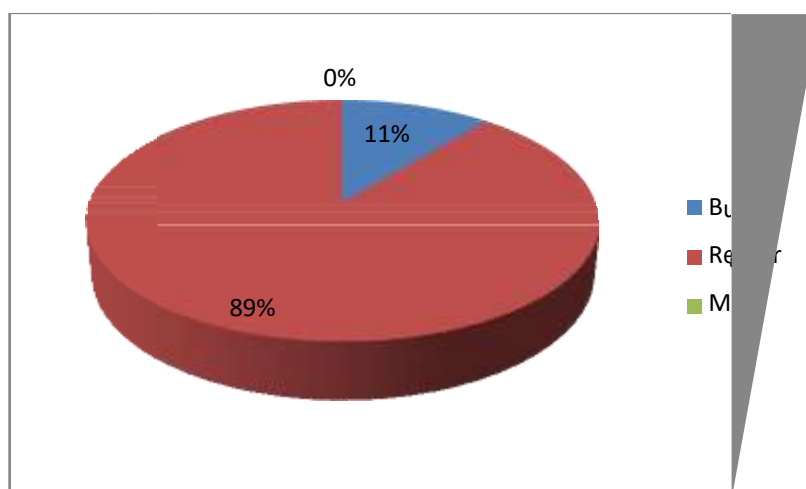
Los datos que se observan en la tabla acerca de la valoración de la calidad de planificación dicen que el 73 % de los encuestados dicen que esta es regular, el 16 % dicen que es mala y el 11 % dicen que es buena.

De lo expuesto podemos determinar que un buen sector de los actores educativos afirma que la planificación no está a la altura de las necesidades actuales, en cuanto a la calidad de contenido y forma. Quiere decir que no se sustenta en las teorías de la administración educativa. Este hecho definitivamente repercute de forma negativa en el desarrollo cualitativo del proceso educativo de la escuela.

Sin una buena planificación estratégica el desarrollo de las actividades y el futuro de la institución educativa están a la deriva. Una planificación implica un detenimiento concertado para tomar medidas para determinar cómo, cuándo, dónde, por qué, para qué, con qué y con quiénes llevar a cabo una serie de acciones que van de la mano de los objetivos institucionales. Todo proceso parte de una planificación, por eso es de suma importancia este aspecto y preocupante la información que nos brinda el cuadro. Con dicha información se corrobora que no hay una adecuada planificación estratégica.

**Gráfico No.02**

## VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**Fuente:** Encuesta al colectivo institucional,  
realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**Tabla No.03**

### ESTADO ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Inicio	00	00
Proceso	00	00
Concluido	10	16
Esta por realizar	11	18
Está en proceso de perfeccionamiento	10	16
No sabe	31	50
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

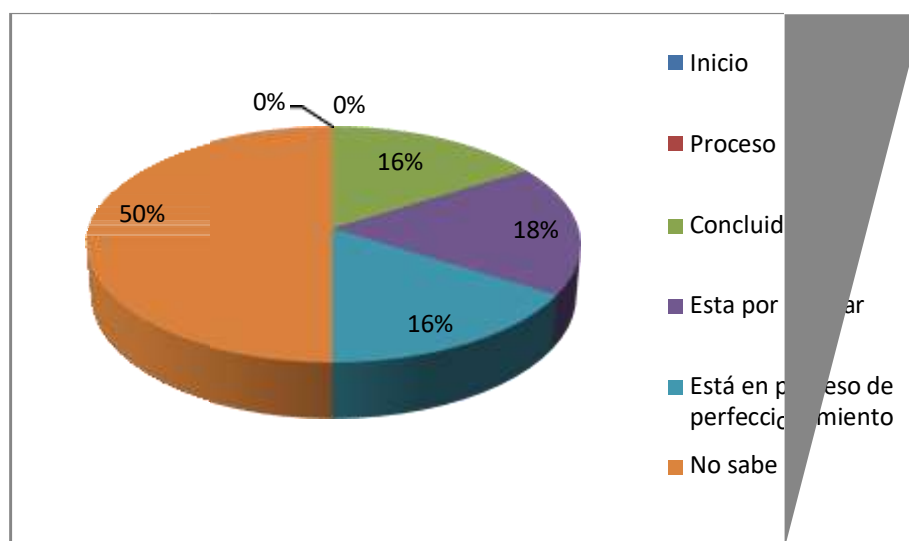
***Fuente:** Encuesta al colectivo institucional, realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.*

Los datos expuestos en esta tabla revelan que el 50 % de los encuestados no saben el estado actual de planificación estratégica del PEI, el 18 % dicen que está por realizarse, el 16 % dicen que está concluido y otro 16 % está en proceso de perfeccionamiento.

En este caso, hay diferente versiones sobre el estado actual de la planificación. Si bien es cierto éste se ha elaborado en años anteriores se encuentra en estado inusual a raíz de su actualización acorde a las nuevas situaciones de cambio. Estos datos demuestran que no hay una planificación estratégica actual en un buen estado. Es necesario que la planificación estratégica se socialice entre las personas que forman parte del equipo para que no sólo hagan aportaciones, sino también para que puedan orientar sus actividades, empalmar las suyas y dinamizar las establecidas. Pero esto no ocurre en la institución, pues, el hecho de que varias de las personas encuestadas no sepan el estado actual evidencia que las actividades no se rigen por lo estipulado en la planeación estratégica; se ve claramente que lo que se dinamiza es el espontaneísmo. Esto sin duda repercute no sólo en la institución en general, y por último, en la concreción de sus metas y objetivos.

#### Gráfico No.03

## ESTADO ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**Fuente:** Encuesta al colectivo institucional,  
realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**Tabla No.04**

## PARTICIPACIÓN DEL COLECTIVO INSTITUCIONAL EN EL TRABAJO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Directivos	09	15
Docentes	10	16
Auxiliares	00	00
Administrativos	00	00
De servicios	00	00
Familias o acudientes (APAFA)	00	00
Todos	10	16
Otros	33	53
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

***Fuente:** Encuesta al colectivo institucional, realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.*

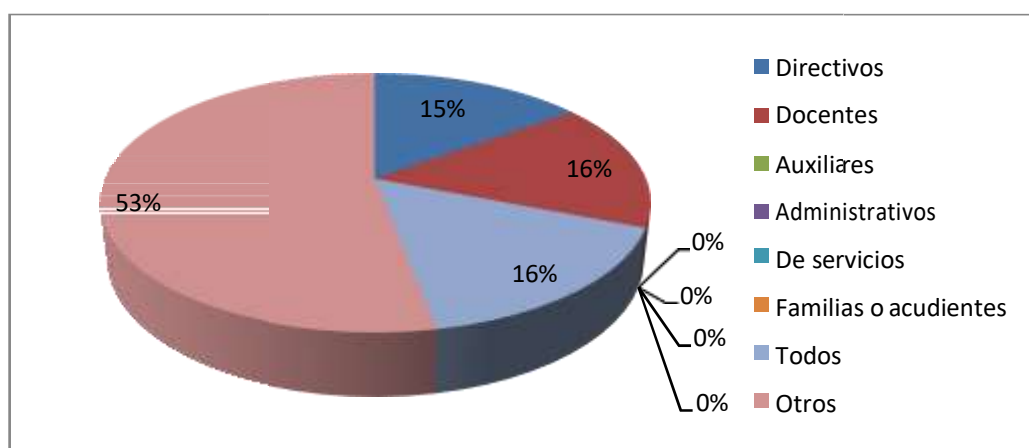
Según los datos el 53 % de los encuestados dicen que la participación de la planeación del PEI se ha dado por otros actores, el 16 % dice que fueron los docentes, el 15 % los directivos, y el 16 todos los actores.

La planificación estratégica implica la concertación del equipo de trabajo, eso significa que no es un trabajo a solas, sino altamente participativa, pues es entre todos que se identifican las conexiones entre el contexto y la intencionalidad que se quiere impregnar en la institución educativa. Esta idea no desdibuja la idea de un líder, pues, ayuda mucho en la motivación, al dirección y la supervisión, pero el trabajo no debe dejar de ser participativo.

Ahora bien, es importante rescatar que la participación jamás debe ser obligatoria, debe ser motivada, de allí lo valioso de realizar acciones previas de motivación hacia la participación. Sin embargo, de acuerdo a los datos que se ve, se demuestra que la concreción práctica de la planificación estratégica del PEI se ha elaborado por expertos contratados, sin participación real del

colectivo educativo y sin conocimiento específico del contexto y sin recoger todas las opiniones del equipo.

**Gráfico No.04**  
**PARTICIPACIÓN DEL COLECTIVO INSTITUCIONAL EN EL TRABAJO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**Fuente:** Encuesta al colectivo institucional,  
realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**Tabla No.05**

## DIFICULTADES EN LA CONCRECIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Diagnóstico	04	06
Formulación de Visión y Misión	05	08
Propuesta pedagógica	11	18
Propuesta de gestión	02	03
Otros	00	00
En todos	40	65
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

***Fuente:** Encuesta al colectivo institucional, realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.*

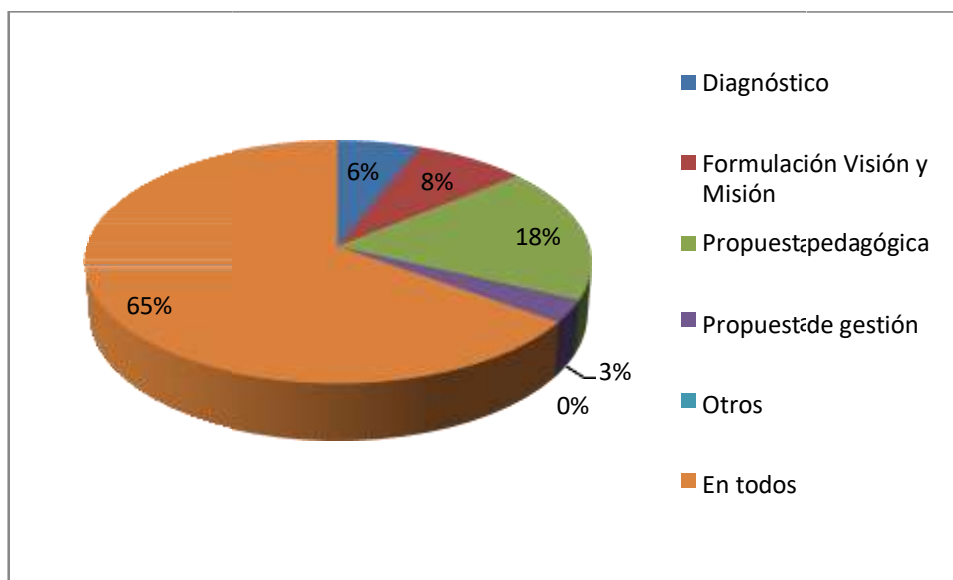
Los datos expuestos muestran que el 65 % de los encuestados dicen que las todas limitaciones mencionadas se han presentado en la institución, el 18 % que la limitación es la propuesta pedagógica, el 8 % que es la formulación de Visión y Misión, el 6 % el diagnóstico, y el 3 % que es la propuesta de gestión.

Con esto queda demostrado que el colectivo institucional presenta limitaciones conceptuales y metodológicas para este trabajo. Los encuestados han determinado perfectamente que hay dificultades en la propuesta de gestión, propuesta pedagógica, en la formulación de la misión o visión, e incluso en el diagnóstico. Estas dificultades se deben a diversos factores, sobre todo a la ausencia de liderazgo en la construcción del PEI, en cuanto a la participación total del equipo de trabajo, entre otros aspectos. Estas debilidades deben ser abordadas teniendo en cuenta nuevos criterios que optimicen la planificación estratégica.

**Gráfico No.05**



## DIFICULTADES EN LA CONCRECIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**Fuente:** Encuesta al colectivo institucional,  
realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**Tabla No.06**

## CAPCITACION EN TEMÁTICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Siempre	00	00
A veces	12	19
Nunca	50	81
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

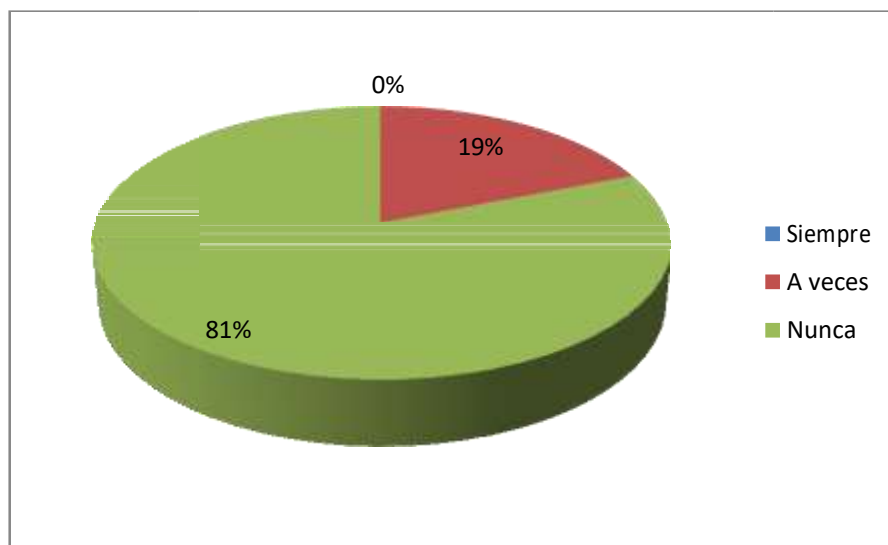
***Fuente:** Encuesta al colectivo institucional, realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.*

Los datos expuestos en la tabla demuestran que el 81 % de los encuestados dicen que nunca se han capacitado en la temática de planificación estratégica del PEI, el 19 % dicen, por el contrario, que se han capacitado a veces. Lo expuesto demuestra que la gran mayoría del colectivo institucional no se ha capacitado ni autocapacitado, en los saberes y haceres de la planificación estratégica del PEI. Por esta razón y por otros factores, el colectivo institucional tiene limitaciones conceptuales y metodológicas en este campo.

La planificación estratégica involucra habilidades, destrezas, conocimientos, y prácticas; no sale de la nada; requiere de constantes capacitaciones. Por eso es que los vacíos o debilidades sólo se pueden superar a través de formaciones grupales, individuales, a través del establecimiento de diálogos, debates argumentativos, y continuas formaciones. Es importante que haya motivación de participar, entusiasmo por mejorar el PEI, mejores datos para el diagnóstico, objetivos comunes, etc., pero eso no servirá sino hay formación sólida sobre cómo desarrollar la planificación estratégica.

**Gráfico No.06**

## CAPCITACION EN TEMÁTICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**Fuente:** Encuesta al colectivo institucional,  
realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**Tabla No.07**

### NECESIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PEI

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Totalmente de acuerdo	05	9
De acuerdo	57	91
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	00	00
En desacuerdo	00	00
Totalmente en desacuerdo	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

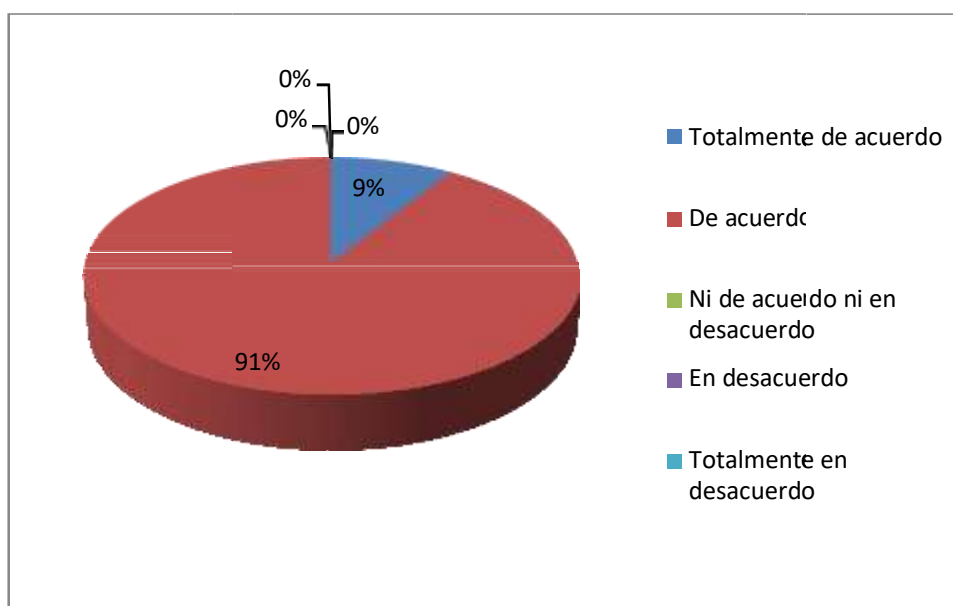
***Fuente:** Encuesta al colectivo institucional, realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.*

Los datos demuestran que el 91 % de los encuestados dicen que están de acuerdo con esta planificación estratégica del PEI, mientras que el 9 % están totalmente de acuerdo. En este sentido, la mayoría está conformes con la política de planificación porque es una condición necesaria para mejorar la calidad de gestión educativa. Sin esta, dicen, la institución no tendría norte y se conduciría improvisadamente, tendiendo al caos.

Si nos preguntamos por qué es importante la planificación estratégica, se podría decir porque permite establecer los horizontes a seguir dentro de la institución educativa, pues la planificación estratégica es una de las acciones magnas de toda institución, sin ella no se podría trazar objetivos, ni metas ni actividades. La planificación orienta la forma y el camino a seguir. Asimismo, permite el conocimiento de la realidad educativa en la que se está inmerso, así como el fortalecimiento de los lazos entre el equipo de trabajo, situaciones que, incluso, fortalece un buen clima institucional.

**Gráfico No.07**

## NECESIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PEI



**Fuente:** Encuesta al colectivo institucional,  
realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**Tabla No.08**

## INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	42	68
No	00	00
Algo	20	32
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

***Fuente:** Encuesta al colectivo institucional, realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.*

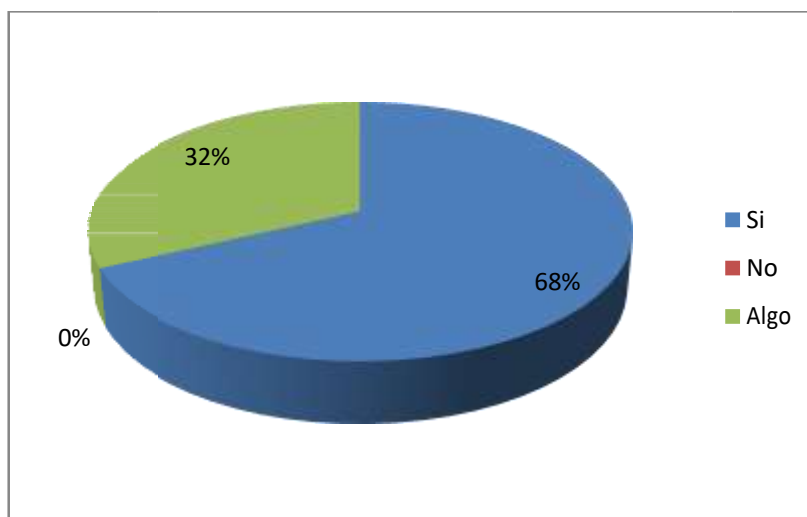
Los datos que expone la tabla, revelan que el 68 % del colectivo institucional dice que la planificación estratégica del PEI si influye en el mejoramiento de la calidad educativa, mientras que el 32 % dice que no.

En buena cuenta, la gestión educativa es el resultado de la planificación metódica, sistemática y racional como punto de partida de la gestión educativa, cuya realización apropiada de hecho ejerce una buena influencia sobre todo el proceso y los resultados educativos. Cuesta creer que todavía un porcentaje del colectivo institucional no lo considere de esta forma, esto da cuenta de una limitación teórica trascendental.

Mientras las personas del colectivo no asuman y crean la importancia de la planificación estratégica en el mejoramiento de la calidad educativa, entonces seguirán las dificultades. El talento humano es el primer componente que debe estar convencido de este aspecto. Sin embargo, el hecho de que no crean en ello obedece a la ausencia de formación en el tema y poco involucramiento en dichas actividades. Es hora de que la planificación estratégica sea parte de la cotidianidad educativa en las que todos participen y que sea considerada indispensable para la calidad educativa.

**Gráfico No.08**

## INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA



**Fuente:** Encuesta al colectivo institucional,  
realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**Tabla No.09**

## AUTOEVALUACIÓN DEL COLECTIVO DE LA I.E. EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Buena	07	11
Regular	55	89
Mala	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

***Fuente:** Encuesta al colectivo institucional, realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.*

De acuerdo a los datos que aparecen en la tabla, el 89 % de los encuestados dicen que es regular su propia autoevaluación, el 11 % dice que es buena.

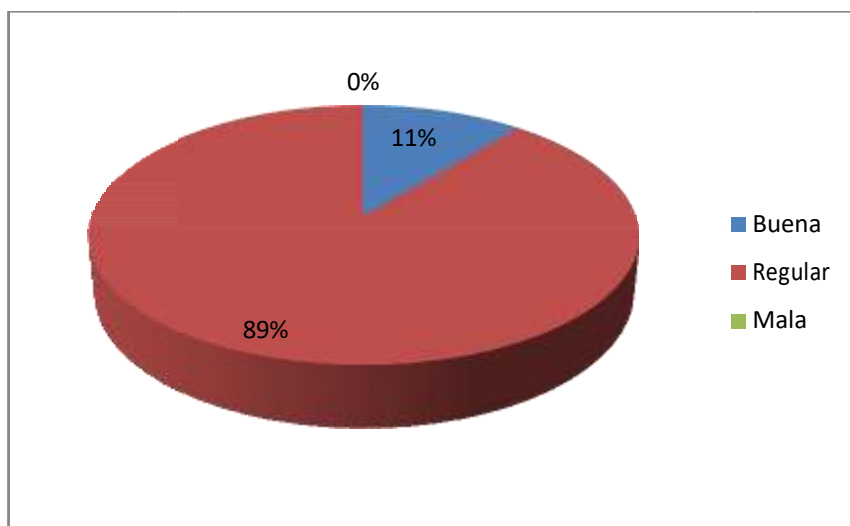
La autoevaluación permite saber desde la sinceridad cuál es la propia valoración que se tiene sobre algún proceso. En este caso el colectivo, es contundente, pues la mayoría califica como regular. En tal sentido, los actores reconocen su debilidad en el manejo de conocimientos básicos en la planificación estratégica, a sabiendas que para hacerlo se debe conocer cómo hacerlo. Con esta información queda demostrada la existencia del problema de planificación estratégica del PEI.

Ahora bien, es necesario que la autoevaluación sea una pregunta constante, incluso, en pleno proceso de planificación estratégica, porque plantea la pregunta de cómo estamos, cómo nos sentimos, cómo vamos. Esto implica una suerte de retroalimentación importante que podrá fortalecer las acciones.

**Gráfico No.09**



## AUTOEVALUACIÓN DEL COLECTIVO DE LA I.E. EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**Fuente:** Encuesta al colectivo institucional,  
realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**b) RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CONOCIMIENTO APLICADO AL COLECTIVO INSTITUCIONAL**

08	09	10	12	13	10	09	07	09	10
12	09	10	10	12	12	07	06	09	10
10	11	12	10	11	12	09	09	08	08
10	09	09	10	08	07	07	06	10	12
14	13	06	13	10	08	08	10	11	11
13	11	06	05	09	06	06	13	13	12
13	10								

Fuente: Prueba de conocimientos aplicada al colectivo institucional realizada el 05-05-15 por Mery Luz Murrillo Coaguila.

**PROCEDIMIENTO:**

A. Suma total: 610

B. Operación:  $\frac{610}{62} = 9.8$

62

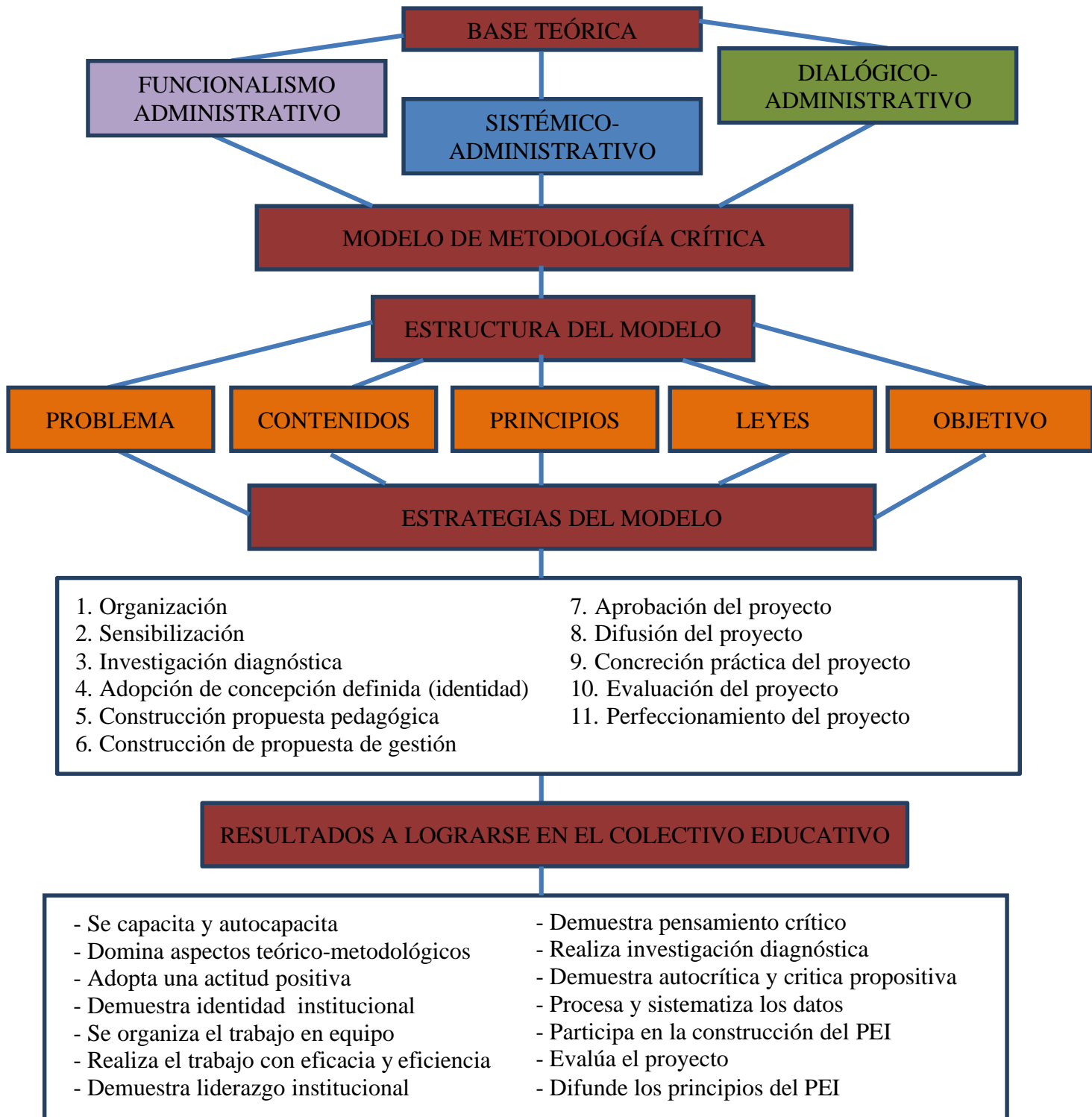
C. Resultado: 9.8

D. Promedio Global: 9.8

**INTERPRETACIÓN:**

La suma total arroja 610 puntos que se han obtenido en la prueba. Este producto dividido entre la cantidad del colectivo institucional que son 62, resulta en una nota promedio de: 9.8, lo cual significa un bajo nivel de conocimiento básico del colectivo institucional acerca de la cultura de planificación estratégica del PEI, con este referente empírico queda demostrado una vez más que existen dificultades de planificación estratégica por lo cual apostamos por proponer una respuesta alternativa para contribuir en la solución oportuna del problema.

**3.2 MODELO TEÓRICO:** Modelo de metodología crítica para mejorar la calidad de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa, 2015. **Gráfico No.08**



Fuente: Elaborado por la autora con base en los aportes de las teorías de Bertalanffy (2007), Malagón (2007), Álvarez (2005), Popper (citado por Rosental, 1990).

**3.3 PROPUESTA:** Modelo de metodología crítica para mejorar la calidad de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa, 2015.

### **3.3.1 PRESENTACIÓN**

En las páginas anteriores hemos demostrado con referentes empíricos y conceptuales la existencia del problema de limitaciones teóricas, metodológicas y prácticas del colectivo institucional del colegio mencionado en el tema de planeación estratégica del PEI, frente a la situación problemática apostamos por un modelo de metodología crítica, que en alguna medida, va a contribuir en la optimización de la calidad de planificación estratégica del PEI. Teniendo en cuenta que la planificación estratégica que parte de los resultados del diagnóstico situacional constituye una de las estrategias más importantes de la gestión educativa que debe fundarse en los principios de la administración y los aportes de las teorías de las ciencias sociales, particularmente de la administración educativa.

La presente propuesta metodológica de planificación estratégica del PEI, es un proceso de previsión de actividades, objetivos, medios, etc. dirigidos a conseguir el propósito previamente previsto, como ya se dijo tiene como punto de partida la realización del diagnóstico estratégico. Por un lado, está basado en los aportes de las teorías de sistemas, el funcionalismo y la dialógica administrativa, teniendo en cuenta que la planificación no es puramente pragmática y técnica, sino que tiene que ver también con el presupuesto teórico conceptual. Vale decir es la complementación entre las esferas teórico-metodológica y práctica que le dan fundamento justificatorio.

Por un lado, nuestra propuesta resolutive está integrada por unos principios o postulados orientados al proceso de planificación, siendo estos fundamentos

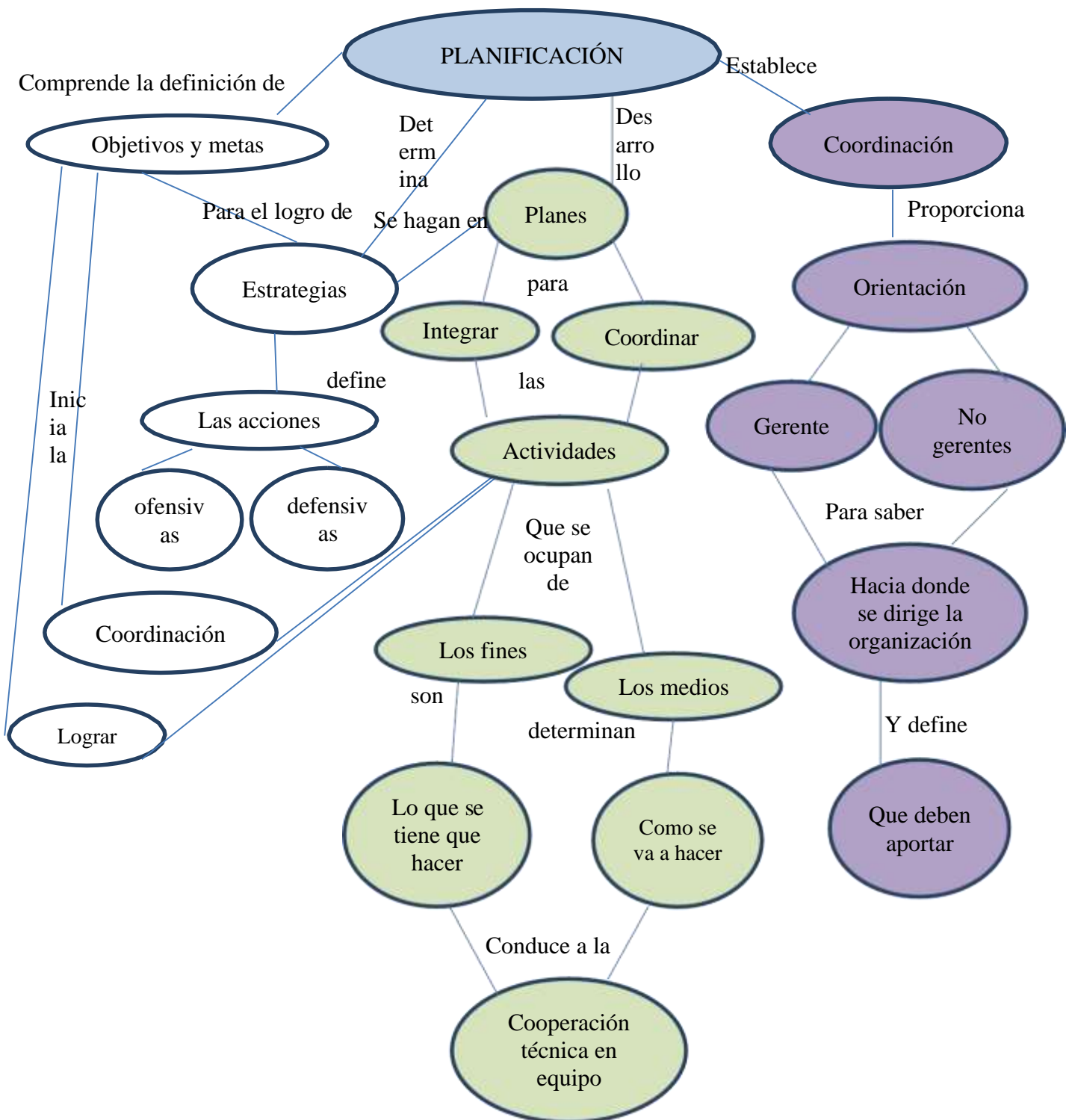
válidos que no requieren discusión, sino que se aceptan como tales y se aplican al trabajo de planificación estratégica. Finalmente, la propuesta está integrada por un sistema de estrategias metodológicas, de pautas de cómo llevar a la concreción práctica la planificación, quiere decir, es una guía metodológica de planificación. Dichas estrategias están debidamente engarzadas y conectadas porque son interdependientes y se complementan mutuamente formando una unidad diferenciada. Ninguna de ellas es autosuficiente.

### **3.3.2 FUNDAMENTACIÓN**

La propuesta de modelo de metodología crítica constituye una respuesta positiva ante las dificultades que tiene el colectivo institucional en la actividad de planificación estratégica a sabiendas que la planificación estratégica significa “concebir un futuro deseado, lo mismo que los medios para llegar a él” (Godet, M. citado por Malagón, F. 2007). No prever ni planificar es permitir que una I.E. sea configurada por el capricho del azar o las improvisaciones, en lugar de que ellos sea el resultado del consentimiento deliberado de la razón. Significa también aproximarse al futuro en el presente para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas y necesidades. En la vida institucional existe diversidad de modelos de planificación dependiendo de las variadas concepciones teóricas existentes. Nosotros postulamos por el modelo de metodología crítica que implica una planificación estratégica para el desarrollo global de la educación; una acción transformadora o innovadora en su forma y contenido. En este sentido, una planificación basada en la metodología crítica garantiza el progreso y metamorfización del sistema educativo.

A continuación presentamos el mapa conceptual gráfico que proporciona una versión rápida definitoria de la planeación estratégica.

**Gráfico No.09**  
**MAPA CONCEPTUAL DE LA DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN**



Fuente: Elaborado por la autora con base en los aportes de Malagón (2007).

En resumidas cuentas “la planificación estratégica es un proceso metodológico creativo, continuo, flexible y participativo, mediante el cual la alta dirección y las fuerzas del poder obtienen información ágil, veraz y concreta, sabe su cultura su cultura filosófica y valores, para tomar decisiones sobre las innovaciones o reformas que orientaran a la institución educativa a corto, mediano y largo plazo para el logro de sus objetivos, el cumplimiento de su misión, los programas y servicios que ofrecerá, las formas como intentará superar las deficiencias, y las políticas y estrategias que trazará para manejar las relaciones de la comunidad institucional (interna y externa) con el apoyo de variados recursos personales responsables, infraestructuras, tecnologías y procesos claves de comunicación” (Malagón, F. 2007).

La propuesta se fundamenta en los aportes de las siguientes teorías científicas:

**a. La teoría de sistemas**, de Ludwing Von Bertalanffy aplicada al campo de la planificación estratégica nos da luces para poder comprender el objeto de abordaje, en el que según el autor “un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos relacionados entre sí y con el medio ambiente” (Bertalanffy, L. 2007). Con esta definición podemos determinar que la planificación es un conjunto de elementos que forman un sistema menor (subsistema) dentro de un sistema mayor que es la I.E. y a la vez la I.E. está inmersa dentro del sistema social: local, regional, nacional y mundial. En este caso la planificación es un todo complejo, un tejido engramado de elementos en proceso de interacción dialógico al interior del sistema y, al mismo tiempo, con el exterior o entorno donde existe variedad de sistemas. Según esta teoría todas las cosas, objetos, fenómenos son sistemas o partes en conexión o interrelación, donde una noción central del sistema es la de estabilidad, armonía y unidad entre sus componentes.

El desequilibrio, en esta teoría, trae anomalías y disfunciones por lo que se requiere de una permanente retroalimentación. El proceso sistémico en la planificación requiere de la comunicación interna y externa porque la dinámica

sistémica procede con entradas de proceso (revisiones permanentes) y salidas de productos (ajustes, cambios, perfeccionamiento). En suma, de esta teoría tomamos indispensablemente, los conceptos de totalidad, unidad, equilibrio e interacción o retroalimentación.

**b. La teoría del funcionalismo administrativo**, que corresponde a la autoría del colectivo de antropólogos y sociólogos de tendencia positivista de comienzos del siglo XIX, tiene como concepto central o tesis la función o rol que cumple cada sujeto o elemento dentro de una organización o estructura. En este caso, en la planificación todos los sujetos o elementos que conforman la institución cumplen funciones específicas e indispensables. En este sentido, se llama función a todo hecho social o acción de elementos que es capaz de provocar armonía integral en oposición a las disfunciones (desarmonías y desequilibrios) al interior de la planificación estratégica. En suma de esta teoría tomamos el concepto de función y disfunción y tenemos en cuenta que “históricamente, la tradición funcionalista de gestión educativa se fundamenta en conceptos positivista funcionalista de las teorías clásicas psicosociales de organización y administración que se ocupan, primordialmente, del orden, equilibrio, armonía, integración, en una palabra del consenso derivado de principios generales preestablecidos... dicha teoría de administración educativa tiene por objetivo el logro del orden, el progreso social, la integración y cohesión social, la satisfacción de las necesidades sociales y su reproducción estructural y cultural de la sociedad (Sander, B. 2005).

En este sentido en una planificación estratégica no puede predominar el desorden, el caos, el desequilibrio, la falta de unidad y función adecuada de sus componentes. Tiene que haber integración funcional en asociación con el principio de contrariedad que genera movimiento para el desarrollo y no para el estatismo. En consecuencia, son compatibles la unidad funcional y la contrariedad dialógica en la administración educativa, particularmente en el seno de la planificación estratégica del PEI.



**c. La teoría de la administración dialógica**, es otro soporte teórico de esta propuesta cuya tesis central es la contrariedad sistémica funcional, que quiere decir reconocer que no reina absolutamente la unidad y la función armónica, sino que ésta también se influencia y existe gracias a la contradicción dialógica entre todos los componentes del proceso, constituyéndose como fuente de movimiento y transformación. La contrariedad es configuradas en el acierto y error, la crítica, la autocrítica, las disensiones, los debates constructivos que fortalecen la práctica de la planificación permanente pues no es un proceso que deba ser realizado una vez como letra muerta o palabra sagrada, sino todo lo contrario, debe ser una herramienta permanentemente dinamizada para buen funcionamiento de una realidad igualmente cambiante y en movimiento. Como dice Popper, C. (1987) en todas las cosas y procesos se da “la unidad en la diversidad y la diversidad en la unidad”. En este caso, la diversidad de opiniones, ideas, experiencias, realidades del desempeño de los actores educativos representa el principio de contrariedad que no significa destrucción del sistema sino construcción y reconstrucción permanente.

En síntesis, los principios de la unidad en la totalidad (teoría sistémica) el principio de función estratégica (teoría funcionalista) y el principio de contrariedad (teoría dialógica) constituyen los pilares teórico-conceptuales del presente modelo.

**Gráfico No.10**  
**SPORTE TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL MODELO**



Fuente: Elaboración de la autora basada en los aportes de las teorías Bertalanffy (2006), Popper (citado por Rosental, 1990) y en la sistematización de Ander-Egg (1987).

La propuesta del modelo de metodología crítica es la respuesta al problema del déficit de planificación estratégica del PEI, donde el modelo de metodología crítica es la representación ideal del objeto, sustentado en las teorías del funcionalismo, sistémico y dialógico, cuyo fin supremo es la transformación del objeto de estudio y, por ende, la solución del problema. Esta metodología crítica precisamente rechaza las viejas formas y estilos de planificación estratégica que obstaculizan el desarrollo y progreso educativo y propone una nueva forma de planificación estratégica. Fundada no solamente en las teorías mencionadas más arriba, sino también en los principios o postularos de la nueva planificación estratégica que detallaremos más adelante.

Ahora bien el modelo de metodología crítica según Álvarez, C. (2005) “es una representación ideal del objeto a investigar donde el sujeto (investigador) abstrae todos aquellos elementos y relaciones que él considera esenciales y los sistematiza, es decir trata de refractar la realidad pero de acuerdo con la intención del investigador y sobre la base de su propia visión previamente formada”. Consideramos la planificación estratégica del PEI es un proceso de previsión de actividades, medios, tareas de modo organizado y racional en aras del logro de los objetivos, a partir de los resultados diagnósticos. Dicho en otros términos, consiste en determinar la direccionalidad de la I.E. para conseguir los objetivos que esta se propone a corto, mediano y largo plazo. Es un proceso método sistémico que se caracteriza por viabilizar el proyecto de la institución u organización visto como un todo estructural, funcional y dialógico, a partir del diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

El modelo de metodología crítica (propuesta) está vinculado estrechamente con la planificación como la condición necesaria para el mejoramiento de la calidad del trabajo educativo, por lo que se portan los objetivos, contenidos, estrategias y principios definidos como forma de viabilizar la propuesta formulada. Es decir, la metodología crítica proporciona los contenidos y estrategias direccionadas al éxito de la planificación estratégica.

En suma, la unidad dialógica ente el modelo de metodología crítica y la planeación estratégica del PEI es una parcela de la realidad compleja, engarzada en un tejido de teorías, conceptos, principios, objetivos, contenidos, donde este último lo integran la identidad institucional, los valores, la misión, la visión, los aspectos pedagógicos y la gestión educativa.

**Gráfico No.11**  
**MAPA DE ELEMENTOS QUE FUNDAMENTAN LA PROPUESTA**



Fuente: Elaborado por la autora con base en los aportes de Marcelo y Cojal (2005).

### **3.3.3 OBJETIVOS**

- Fundamentar con presupuestos teórico-conceptuales la propuesta: modelo de metodología crítica.
- Sistematizar los principios de metodología crítica de planificación estratégica del PEI.
- Proponer un sistema de estrategias metodológicas para la operacionalización práctica de la propuesta: modelo de metodología crítica para mejorar la planificación estratégica del PEI.

### **3.3.4 CONTENIDOS**

Este modelo está constituido por un sistema de conocimientos, conceptos, principios, teorías para la adecuada apropiación de la práctica de planificación estratégica, teniendo en cuenta que para hacer es necesario conocer y sentir. Los contenidos de abordaje son los siguientes:

- Teorías: funcionalismo, sistemas, dialógica.
- Diagnostico situacional.
- Misión y Visión.
- Valores
- Propuesta pedagógica.
- Propuesta de gestión.

### **3.3.5 PRINCIPIOS**

Los principios son postulados de carácter general esenciales y de carácter obligatorio. En el trabajo de gestión educativa, particularmente en la planeación estratégica del PEI significan “fundamento, inicio, punto de partida, idea

rectora, regla fundamental y conducta” (Rosental, M.1990). Generalmente, los principios casi no requieren de discusión pues son presupuestos sin los cuales la propuesta no funcionaría, por lo que se aplican como tales.

- **Principio de unidad indisoluble entre la teoría y la práctica:** implica llevar a la concreción los conocimientos. Como ya se dijo, para hacer hay que conocer y el hacer incrementa el conocimiento. En este sentido no hay teoría sin práctica ni viceversa. En consecuencia se imbrican complementándose recíprocamente.

- **Principio de flexibilidad:** el proceso de planificación no es tanto linealista secuencial sino que se caracteriza por su apertura a las modificaciones y ajustes durante todo el proceso de elaboración y aplicación. Vale decir, es opuesto al rigurismo cerrado pues es abierto, es perfectible conforme a los cambios de la realidad concreta. Precisamente es “necesario que se organice como un esquema flexible, en el cual los planes y programas admitan y contemplen opciones y variantes y sean constantemente revisados para adaptarlos a las nuevas circunstancias. No se trata en este nivel de planificación de encajonar a la entidad sino de abrirle su visión sobre oportunidades alternativas” (Malagón, F. 2007).

- **Principio de colectivismo:** implica que la planificación es la obra del trabajo del colectivo educativo (directivo, docente, auxiliar, administrativo y personal de servicios), incluso deben participar la APAFA y un representante estudiantil. Toda la comunidad organizada por quipos, de acuerdo a la división del trabajo participan activamente en la construcción de planes, programas y proyectos. En este sentido, el trabajo comunal es lo que predomina sin desdeñar el trabajo individual o la intervención de especialistas (posibles). En este sentido la participación de cada miembro de la I.E. es normativo es decir que no obliga sino que parte de la identidad institucional, es decir, el amor que cada uno siente por su institucional y que le permite participar con decisión, gusto, compromiso y sentido de pertenencia.

- **Principio de método sistémico:** implica que en la planificación estratégica se utilizan diversos métodos en su interacción y sistematización de resultados. Teniendo en cuenta que la planificación no es un trabajo improvisado sino pensado con antelación, nunca pueden predominar el caos y el desorden. En te debe ser correctamente dirigido en sus etapas y sistematizado de forma ordenada, sistemática, rigurosa y concreta en un corpus evidenciado por productos claramente elaborados, comprensibles, universales, sencillos, claros y accesibles.

Los cuatro principios de la propuesta de planificación estratégica se complementan indisolublemente si bien es cierto cada uno es una entidad autónoma relativa ninguno de ellos es autosuficiente y no se puede aplicar cualquiera sin aplicar el resto de ellos.

**Gráfico No.12**  
**PRINCIPIOS DEL MODELO**



Fuente: Elaboración de la autora con base en los postulados de Bertalanffy (2007).

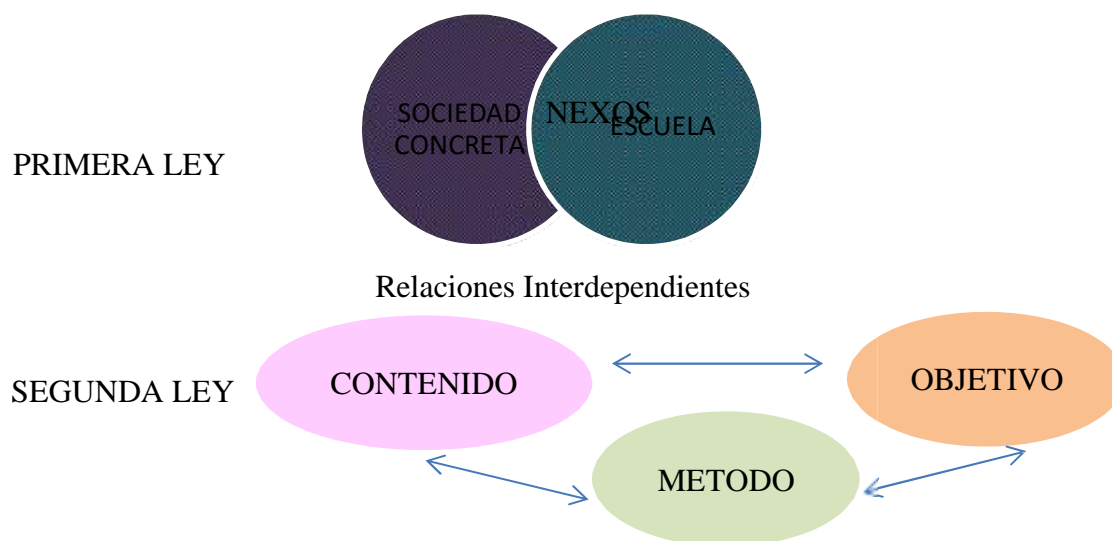
### **3.3.6 LEYES QUE RIGEN EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Las leyes constituyen nexos, conexiones, relaciones internas entre los objetos, procesos, hechos y fenómenos de la realidad naturosocial y del propio pensamiento, y sólo considerados bajo leyes cuando son generales, replicables, repetibles, reiterativas, obligadas y esenciales. Como Rosental, M. (1990) afirma: “es la conexión interna y esencial de los fenómenos que condicionan el desarrollo necesario de los mismos... expresa orden de la conexión causal, necesario y estable entre los fenómenos, entre las propiedades de los objetos”.

En este caso, nuestra propuesta está gobernada por dos leyes formuladas por Álvarez, C. (2005). La relación o conexión entre la escuela y la sociedad, donde la escuela cumple el encargo social de formación de un modelo de ser humano o persona que la sociedad demanda, y la otra ley es la relación de interdependencia de todos los componentes del proceso de gestión educativa, en este caso la conexión entre todos los componentes de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional, básicamente con respecto a los nexos que existen entre el contenido, los objetivos y los métodos del mismo.

En este sentido, el modelo de metodología crítica y su propuesta está gobernada por dos leyes científicas, y sustentada en los aportes de las teorías científicas: teoría de sistemas, funcionalismo, y teoría dialógica aplicada a la administración educativa.

**Gráfico No.13**  
**LEYES QUE RIGEN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: Elaborado con base en los aportes de Álvarez (2005).

La escuela es una totalidad sistémica, funcional y dialógica configurada en una totalidad viva, formada por varias dimensiones debidamente conectadas a través de procesos de interacción, interdependencia y complementariedad, donde no hay partes sin el todo, ni viceversa. Por lógica, la planificación institucional constituye una parte de la totalidad institucional que es objeto de nuestro abordaje. Y dicho objeto es un sistema menor, dentro del sistema mayor (la escuela) gobernada por las leyes que hemos mencionado.

### **3.3.7 PLAN ESTRATÉGICO PARA ELABORAR EL PEI**

El plan estratégico para elaborar el PEI “es el modo de obtener lo que se busca. Este modo establece qué recursos y actividades son necesarias para lograr exactamente el resultado establecido. Es la forma en que los recursos materiales deben utilizarse para maximizar las posibilidades de obtener



determinados resultados. Es la determinación de metas y objetivos básicos de una institución o empresa, a largo plazo y la adopción de cursos de acción y recursos para conseguir lo propuesto” (Ministerio de Educación, 2008). En nuestro caso, es un proceso de previsión de todos los recursos, medios y demás elementos que se requieran, con el propósito de lograr los objetivos mediatos, para no actuar en el vacío o en desde la improvisación en el pensar, hacer y sentir de la planificación estratégica del PEI.

El plan estratégico significa la concepción que orienta y dirige un sistema de acciones para conseguir el propósito: “cuando se habla de estrategia se hace referencia a la forma como los recursos y el personal deben potenciarse para la obtención de resultados, vinculando las acciones, a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Definir el proceso o el cómo de la meta” (Malagón, F. 2007).

A continuación exponemos el plan de estrategias para la operación práctica de la propuesta metodológica crítica de planificación estratégica.

**a.Estrategia de sensibilización del contexto institucional.** Es un proceso de creación ambiental subjetiva y disposición del colectivo, con el fin de provocar la atención e interés sobre la necesidad de planificación estratégica. Para lo cual los directivos realizan estas actividades:

- ✚ Convocan a una asamblea general con participación masiva.
- ✚ El directo expone sobre la importancia de la planificación estratégica para el desarrollo educativo.
- ✚ El subdirector expone los elementos básicos de la estructura de planificación estratégica.
- ✚ Se solicita a cada uno de los participantes la opinión sobre la planificación estratégica del PEI.
- ✚ La secretaría hace lectura de los acuerdos de la reunión realizando, acto seguido, la firma del acta por todos los participantes.

**b.Estrategia de organización.** El trabajo de organización para la planificación estratégica del PEI tiene que realizarse pues sin este paso es imposible concretar el trabajo. La misma escuela es una macro organización sistémica, funcional y dialógica, por lo que “la organización es toda una agrupación social que se articula como una totalidad con un número preciso de miembros y una diferenciación interna de funciones... procura obtener un determinado resultado de acuerdo con sus fines y objetivos” (Anger-Egg, E. 1987). La concreción de esta estrategia requiere la realización de estas actividades:

- ✚ Convocatoria de otra asamblea general con todos los actores institucionales.
- ✚ El director debe poner claro el tipo de comisiones que deben ser organizadas para el trabajo de planeación estratégica.
- ✚ Se invita a los participantes a integrar este equipo de acuerdo a sus especialidades, cualidades y gustos.
- ✚ Se concretan comisiones y equipos que aportaran en la realización del diagnóstico; la formulación de la visión, misión, principios, valores y objetivos estratégicos; estructuración de la propuesta pedagógica; estructuración de la propuesta de gestión educativa; así como la que aportará en la redacción del trabajo y su respectiva difusión.
- ✚ Se realizará y firmará el acta de la reunión para el seguimiento del cumplimiento de las tareas asignadas.

**c.Estrategia investigativa interna y externa de la institución.** Por principio toda planificación educativa se estructura a partir de los resultados de una investigación diagnóstica institucional. Al decir de Malagón, F. (2007) “el diagnóstico institucional es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre una institución; discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentales sobre la situación actual y real de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad frente al mercado, en el sector al que pertenece”.

Reafirmando, sin diagnóstico situacional actual no se debe elaborar una planificación estratégica pues esta herramienta nos dará un balance de los aspectos negativos (por mejorar) y positivos (por fortalecer) de la institución, para la elaboración y/o reestructuración del PEI. Esta estrategia requiere de las siguientes actividades:

- 📌 Implementación del equipo de diagnóstico. Es decir, hacer una previa preparación conceptual y metodológica.
- 📌 Elaborar el plan de diagnóstico institucional.
- 📌 Hacer subdivisión del trabajo diagnóstico en subgrupos, en especial para realizar el diagnóstico interno por un lado, y, por otro, el diagnóstico externo del contexto institucional.
- 📌 Construcción de instrumentos de recolección de datos.
- 📌 Validación de la confiabilidad y validez de los instrumentos.
- 📌 Aplicación del plan de diagnóstico.
- 📌 Sistematización y redacción del informe.
- 📌 Presentación del informe o resultados del diagnóstico.

**d.Estrategia de adopción de una concepción definida de la institución (identidad institucional).** Significa que el colectivo humano institucional a definir su visión, misión, principios, valores, objetivos estratégicos, entre otros aspectos indispensables de la identidad como institución. Es decir, se construye la filosofía educativa institucional, a sabiendas que una planificación estratégica del PEI debe estar fundamentada en una determinada concepción o identidad, si esto faltara la propuesta resultante se reduciría a una simple acumulación de datos y a una descripción sin interpretación, y finalmente a un acto inservible. El PEI, y finalmente, la actuación final de todos los actores sociales educativos que se basan en él, debe responder a una concienzuda tarea de carácter filosófico, pedagógico y de gestión. En esta tarea la comisión encargada debe realizar las siguientes actividades:

- ✚ Enterarse de los resultados del diagnóstico situacional como referente previo de elaboración del PEI y elaborar un análisis y síntesis de la I.E.
- ✚ Revisar las fuentes bibliográficas en los temas requeridos, antes de redactar los asuntos filosóficos, teóricos y conceptuales del proyecto.
- ✚ Redactar la visión, misión, valores y objetivos estratégicos utilizando técnicas participativas de creación de los mismos, con representantes de todos los sectores educativos.
- ✚ Realizar discusiones, revisiones, sistematizaciones y redacción de texto final.
- ✚ Realizar una aprobación del texto por el comité y directivos, y asignación de un miembro para la argumentación del texto ante la asamblea general.

En suma, la comisión debe redactar una breve historia de la I.E., indicando personajes relevantes, lemas u otros elementos simbólicos institucionales y trayectoria sintética. Posteriormente, la visión que implica una descripción clara de la imagen de la organización proyectada en su deber ser en un tiempo determinado, teniendo en cuenta posibilidades reales, pertinencia, sustentabilidad y coherencia. Así mismo se debe enlazar con los ejes centrales en torno a los cuales se enunciarán los valores, principios, estilos que caracterizan a la institución. Igualmente, se desarrollaran cada uno de los principios y valores, que servirán como marco de referencia para la propuesta pedagógica). La misión que debe ser precisa y clara, implica determinar cuál es el trabajo fundamental de la organización describiéndola de forma muy completa. Estos son los aspectos que integran la identidad institucional.

**e.Estrategia de construcción de la propuesta pedagógica.** Implica la realización de una serie de actividades con el propósito de proponer la estructura de gestión pedagógica.

- ✚ La comisión antes de elaborar la propuesta toma en cuenta los resultados del diagnóstico, fuentes bibliográficas pertinentes y el

documento de identidad institucional creado, las estudia e incorpora profundamente para siempre tenerlas como referencia.

- ✚ La comisión dialoga acerca de la concepción de la propuesta pedagógica y define el modelo más apropiado.
- ✚ Elabora y propone un modelo educativo.
- ✚ Elabora y propone un modelo curricular.
- ✚ Elabora y propone un modelo de aprendizaje.
- ✚ Elabora y propone un modelo didáctico.
- ✚ Elabora y propone un modelo de evaluación.
- ✚ Sistematiza, redacta un texto, lo socializa y discute con directivas y representantes de todos los demás sectores educativos de la I.E.
- ✚ Se redacta la propuesta final.
- ✚ Se presenta la propuesta a la asamblea para su discusión, observaciones y aprobación definitiva.

**f.Estrategia de construcción de propuesta de gestión educativa.** Implica la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. Según el Ministerio de Educación (2008) “la gestión educativa está dimensionada en gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunal”.

Las estrategias para la construcción de gestión educativa institucional, requiere la concreción de una serie de actividades. Teniendo en cuenta que la gestión educativa es una estructura construida por: a) procesos de gestión (planeación organizacional; diseño y desarrollo curricular; administración del personal; gestión de recursos y garantía de la calidad educativa, pilares y principios); b) modelo organizacional (distribución de funciones); c) clima organizacional (ambiente de trabajo institucional, círculos de calidad); relaciones con la comunidad (ámbito interno y externo; normas institucionales, simplificación administrativa; CAP); e) proyectos de innovación; f) estrategias de sostenibilidad de los proyectos.

La estructura de la propuesta de gestión educativa implica la realización de una serie de actividades:

- ✚ La comisión responsable estará constituida por todos los directivos y administrativos.
- ✚ Tendrán siempre en cuenta los resultados de las etapas anteriores.
- ✚ Revisarán las fuentes bibliográficas correspondientes a su tema, especialmente teorías contemporáneas de la administración educativa.
- ✚ Seleccionará los principios, enfoques y estructura de la gestión a aplicarse a la propuesta.
- ✚ Redactará colectivamente la propuesta de gestión educativa.
- ✚ Pondrán a debate este trabajo con todos los integrantes de la comisión y llegando a aprobación unánime.
- ✚ Expondrán a directivas y representantes de cada sector escolar el documento para evaluación, ajustes y aprobación final.

**g.Estrategia para la aprobación del Proyecto Educativo Institucional.** La planificación estratégica del PEI es un proceso que empieza, se desarrolla y, necesariamente, llega a unos resultados concretos que empiezan por la aprobación final del mismo PEI, para luego ser apropiado, interiorizado por cada uno de los actores institucionales y puesto en práctica. El primer paso, la aprobación del documento final del PEI consta de los siguientes pasos:

- ✚ El director convoca a una asamblea general para todo el colectivo educativo con agenda estrictamente diseñada para el análisis y aprobación del proyecto (se aconseja que este trabajo sea diseñado en un ambiente diferente al colegio que brinde a los participantes completa concentración en la tarea, así mismo se recomienda buscar un lugar pedagógica y logísticamente adecuado, y en una jornada completa (o dos, si es necesario).

- ✚ Los representantes de cada comisión tienen que exponer el resultado de sus respectivos trabajos y fundamentar lo producido de forma clara, amena y concisa.
- ✚ Las directivas deben promover algunas deliberaciones en el público asistente, en especial recoger dudas, precisiones, sugerencias y recomendaciones. Estas observaciones siempre deben ser de carácter crítico constructivo y no destructivo, lo cual debe ser explicado al comienzo de la asamblea en la descripción de la metodología de trabajo que se empleará.
- ✚ Los responsables de cada comisión deben retomar, al instante, estas observaciones y aplicarlas, para lo cual se recomienda trabajo en subgrupos.
- ✚ Se realizan nuevamente las exposiciones de cada comisión con las aclaraciones de los ajustes realizados. Es muy importante tener en cuenta que algunos cambios en una comisión pueden afectar a las demás, por lo que se debe siempre tener un análisis del texto completo desde la coherencia y retroalimentación.
- ✚ Se realiza una aprobación definitiva del documento con la firma del acta por todos los participantes o representantes de cada sector.
- ✚ Se debe hacer énfasis, desde las directivas, que el trabajo principal será asimilar los contenidos de esta obra y comenzar a aplicarlos de inmediato en el desarrollo educativo cotidiano, de forma creativa, propositiva y adecuada.

**h. Estrategias de la creación y difusión del Plan Estratégico del PEI.** Para este paso se deben realizar las siguientes actividades:

- ✚ Los directivos coordinan la disponibilidad de los recursos para determinar la impresión formal del documento.
- ✚ Los ejemplares impresos deben ser distribuidos gratuitamente a todos los integrantes del colectivo: directivos, directivos de la APAFA,

docentes, auxiliares, administrativos, personal de servicio, alcaldes de nivel de secundaria y primaria, estudiantes y familias.

- ✚ Igualmente, estos ejemplares deben ser llevados al contexto exterior de la I.E., a las autoridades de la comunidad, asociación de exalumnos, autoridades educativas (UGEL) y otras similares.
- ✚ Se procede con realización de un plan para la apropiación del documento a toda la comunidad educativa y las diferentes estrategias que esto requiere (estrategias comunicativas para los estudiantes, para las familias, para la comunidad, etc.). Es bien sabido que sólo entregar los documentos no aseguran su lectura y apropiación por parte de los actores educativos, por todo es absolutamente necesario que se realicen por sectores (estudiantes, familias, personal de servicio, etc.) encuentros pedagógicos creativos y amenos, para que este documento sea entendido y apropiado realmente. Además de los encuentros este plan debe diseñar una estrategia comunicacional permanente al interior y exterior de la institución (carteleros, emisora, volantes, plegables, pagina web, etc.).

#### **i.Estrategias de concreción práctica de planificación estratégica del PEI.**

Esta fase debe incluir las siguientes actividades:

- ✚ Realizar los procesos de sensibilización, análisis y apropiación práctica del PEI con el colectivo institucional de acuerdo al Plan Estratégico diseñado, siempre teniendo en cuenta los elementos básicos de la política educativa regional y nacional.
- ✚ Realizar una labora permanente de convencimiento a la comunidad educativa, sobre la importancia de asumir e interiorizar el PEI, no desde el dogma sino desde la necesidad de una guía principal para la acción educativa.
- ✚ El colectivo educativo deben valorar periódicamente los resultados de la aplicación de este PEI para identificar qué cambios se han producido en el sistema educativo institucional, y si ellos han mejorado o no el clima



institucional, la calidad educativa y, por ende, el aprendizaje de los estudiantes.

**j.Estrategias de evaluación del proceso y resultados.** El desarrollo de esta estrategia conviene desplegarla a través de las siguientes actividades:

- ✚ Diseñar los instrumentos más adecuados para la evaluación de la aplicación del PEI en la vida institucional. Nuevamente estos diseños deben responder a las necesidades pedagógicas de cada sector educativo, de forma que todos y todas participen de la mejor manera desde la motivación y verdadero análisis crítico constructivo, y no desde la obligación y los formatos incomprensibles y aburridos.
- ✚ Garantizar un pilotaje de los instrumentos para comprobar su validez y confiabilidad.
- ✚ Ajustar y aplicar los instrumentos para el acopio de datos para todos los actores sociales, definiendo si se recogerá información de una muestra o de toda la población.
- ✚ Procesar y sistematizar la información.
- ✚ Emitir un documento con los resultados sobre la eficacia, debilidades y fortalezas del nuevo PEI.

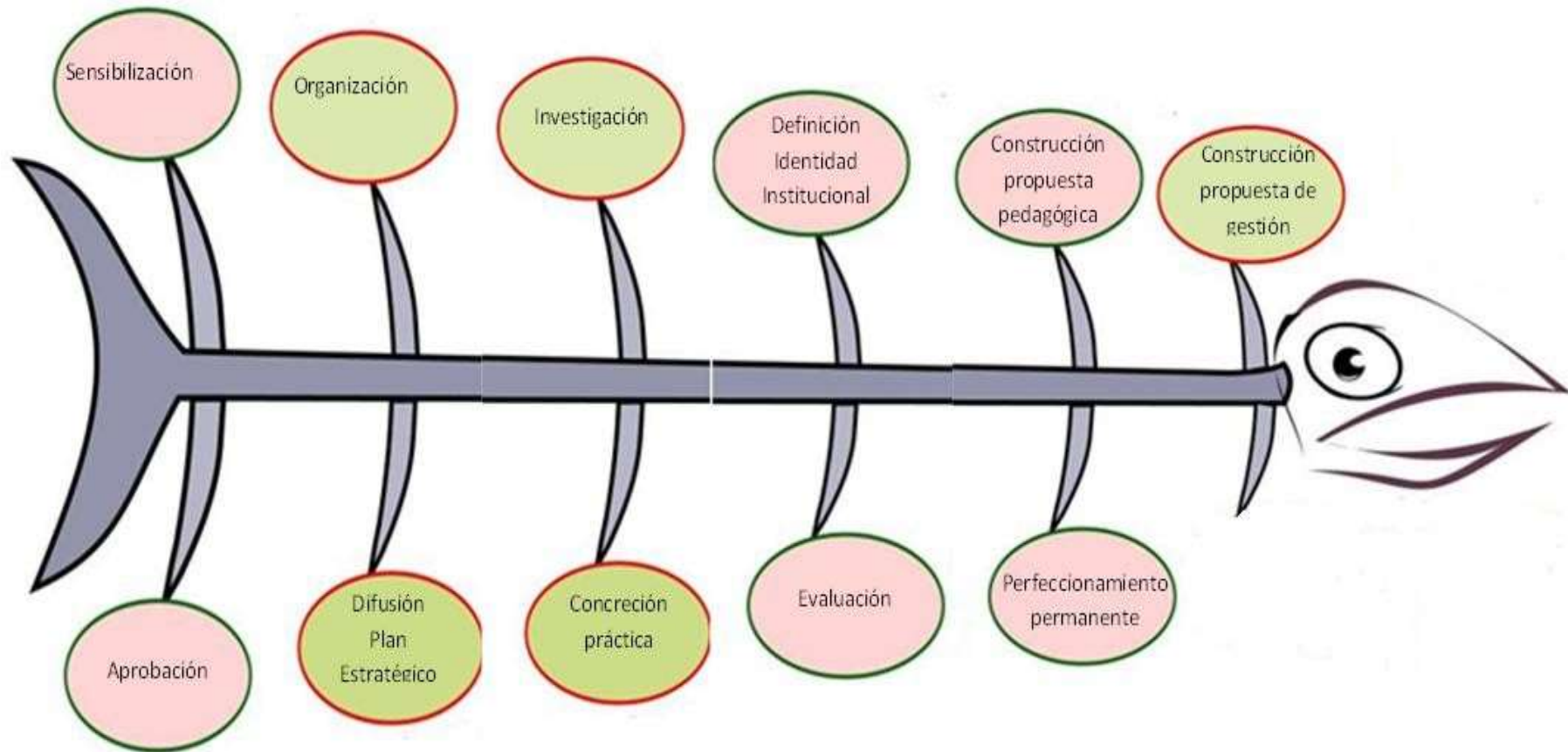
**k.Estrategias de perfeccionamiento permanente del PEI.** Implica estas actividades:

- ✚ Establecer un periodo (en meses) para la prueba inicial de aplicación del PEI y su respectivo cronograma de evaluaciones.
- ✚ Establecer los mecanismos para la recolección, evaluación e implementación de los resultados evaluativos.
- ✚ Realizar acciones necesarias para la superación de las debilidades del proyecto, en especial el mantenimiento de una comisión de evaluación que realice los debates, análisis y propuestas pertinentes.

- ✚ Una vez cumplido el periodo de prueba realizar los ajustes necesarios en el documento general y proceder con su aprobación y la difusión de los cambios realizados.
- ✚ Mantener siempre en mente que el proyecto es un mecanismo abierto y flexible que debe responder, adaptarse y modificarse a los cambios que la institución educativa sugiere a través de su aplicación, práctica y evaluación.

**Gráfico No.14**

**ESTRATEGIAS DE MODELO METODOLÓGICO CRÍTICO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PEI**



Fuente: Elaborado por la autora con base en los aportes de Malagón (2007), Bertalanffy (2005), Álvarez (2002).

La presente propuesta de gestión educativa de planificación estratégica del PEI contiene once estrategias metodológicas dirigidas a contribuir la solución de la problemática detectada. Sin embargo, se debe tener en cuenta que ninguna de las estrategias es autosuficiente, es decir, se debe considerar siempre la unidad indisoluble en la aplicación de estas estrategias para que se den resultados reales y adecuados. Cada estrategia es diferente pero responde a una totalidad estructural, es decir se caracterizan por ser unidades en la totalidad y responder a una totalidad en la unidad. No se puede confiar el éxito de este modelo a la aplicación aislada, no organizada o no continua de las estrategias. La complementariedad, secuencia continua y aplicación precisa se requieren para que esta propuesta de buenos resultados. Lo que tampoco implica que esta propuesta es inamovible o estática, pues consideramos que el ritmo de cada institución es diferente y la aplicación de estas estrategias debe responder al contexto específico de la I.E. y sus propias necesidades, lo cual puede indicar pequeños ajustes y adaptaciones al plan general propuesto.

En este sentido, como Salcedo H. citado por Gómez, I. (2005) afirma: “no existe un solo método, ni siquiera un método mejor que otro, lo que existe es un problema que se quiere ser resuelto, y para lo cual hay que utilizar diversas herramientas de diversas disciplinas pues todo problema es complejo, aún el más simple a la vista”. Sin embargo, bajo ciertas circunstancias especiales, repetimos, alguna de estas estrategias puede ser usada con algún énfasis, en el marco lógico del proceso al que pertenecen.

### **3.3.8 LOGROS ESPERADOS**

Los logros esperados son perfiles que esperamos se concreten con la aplicación de nuestra propuesta. Ahora bien, ¿en qué momento se corroboró que la calidad de planificación del PEI arrojó estos resultados? Es bueno aclarar que la presente investigación no es de carácter experimental o aplicativo. Si bien tiene una propuesta, se espera que ésta sea aplicada por los

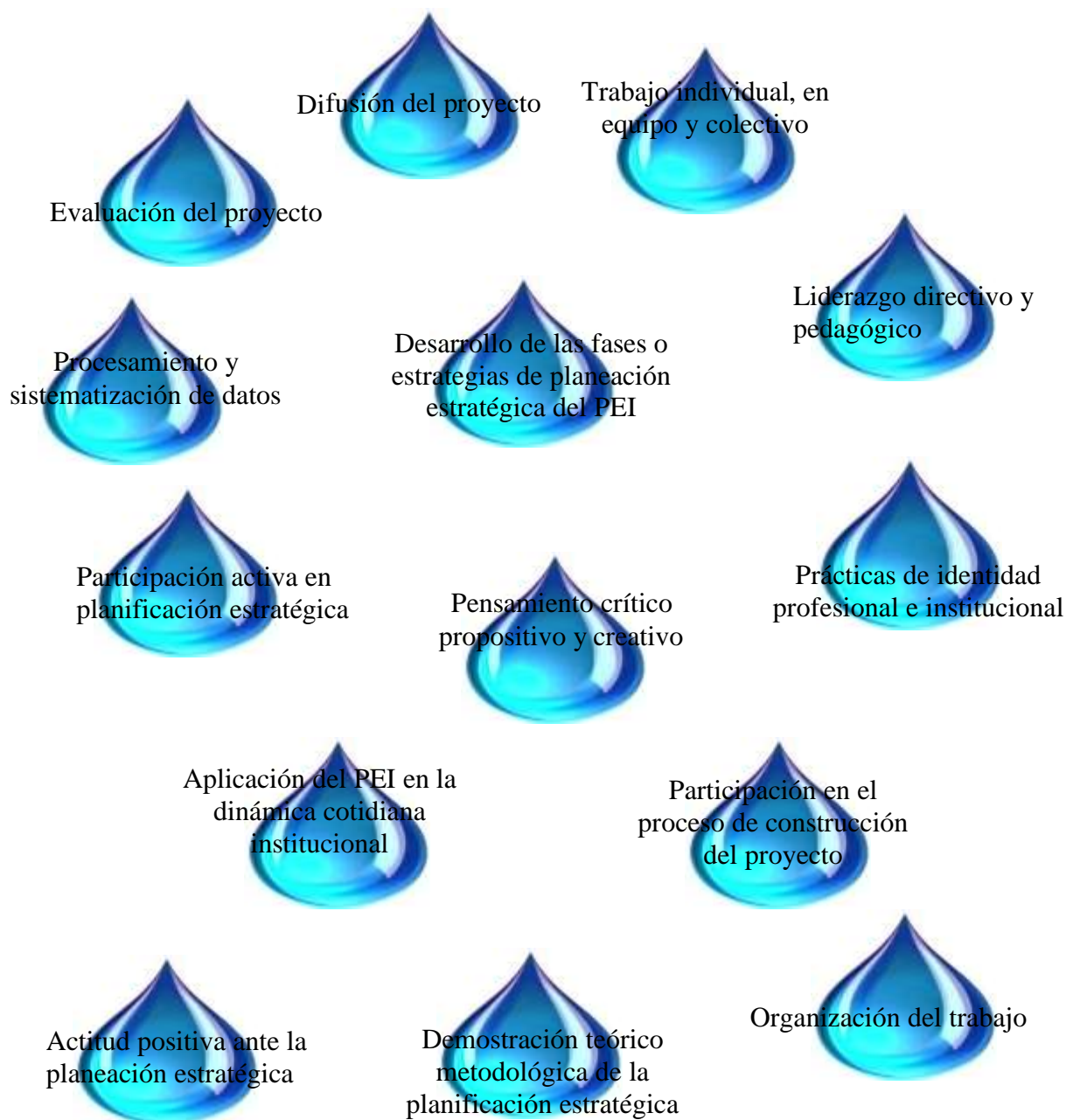
investigadores y docentes. Esto no impide que se establezcan indicadores (a modo de perfil ideal) que se espera se cumpla en cuanto a nuestro objeto de estudio.

A continuación mencionaremos dichos indicadores idealizados que a partir de la aplicación de nuestro modelo, creemos, podría lograrse:

- El colectivo educativo se capacita y autocapacita en el tema de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional.
- El colectivo institucional demuestra en la práctica los conocimientos teórico-conceptuales y metodológicos adquiridos acerca de la planificación estratégica.
- En la institución se adopta una actitud positiva hacia la planificación estratégica.
- Se demuestra, también, la práctica de la identidad institucional (amor a la institución).
- En la institución comienza un proceso práctico de trabajo de planificación estratégica, con la organización de grupos de trabajo y espacios de debate.
- Se realiza con eficiencia un trabajo individual, en equipo y colectivo en el trabajo de planificación estratégica.
- Se demuestra liderazgo directivo y pedagógico del colectivo educativo.
- Se desarrolla la crítica constructiva y autocrítica formativa.
- Se realiza con participación activa, eficiencia y eficacia la investigación diagnóstica y las demás fases del proceso de planificación estratégica del PEI.

- Se concreta la revisión y/o elaboración del PEI desde el modelo de planificación estratégica propuesto.
- Se aplica creativamente el PEI en la gestión educativa y pedagógica.
- Se realiza un correcto seguimiento y evaluación del PEI.
- Se difunde y se apropia todo el colectivo educativo de todo el proceso de planificación y de sus resultados, es decir se incorpora en la vida institucional el PEI.

**Gráfico No.15**  
**RESULTADOS A LOGRARSE A RAÍZ DE LA APLICACIÓN DE LAS**  
**ESTRATEGIAS**



Fuente: elaborado por la autora con base en los aportes de Malagón (2007), Bertalanffy (2005), Álvarez (2002).

**CONCLUSIONES**

- Los resultados de la encuesta y la prueba de evaluación de conocimientos, aplicados al colectivo educativa demuestran objetivamente la presencia de serias limitaciones en el aspecto teórico-metodológico de la planificación estratégica del PEI. Este hecho obedece a diversos factores, básicamente de orden interno de la institución educativa.
  
- El proyecto educativo institucional de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de J.L.B. y Rivero de la ciudad de Arequipa del 2015, se encuentra en un estado deficiente por diversos factores. Requiere su reconstrucción para garantizar la calidad educativa de la institución.
  
- El sistema de estrategias estructuradas del modelo de metodología crítica que hemos propuesto (y que está sustentado en los aportes científicos de la teoría sistémica, teoría funcionalista y la teoría dialógica de la administración), constituye un derrotero para la operacionalización práctica de la propuesta dirigida a contribuir en la transformación del objeto de la investigación y, por ende, a la solución del problema formulado en la I.E. Inmaculada Concepción.

## **RECOMENDACIONES**



- Se recomienda que el modelo teórico y la propuesta de este trabajo de tesis sea aplicado a la I.E. Inmaculada Concepción y en diferentes instituciones educativas de la región y el país que presente similares situaciones.
- Es justo que el presente modelo teórico y la propuesta sean valorados por la comunidad académica pedagógica, por reflejar un aporte cognitivo al campo de la administración educativa. Asimismo porque expresa cierta originalidad y utilidad socio-educativa.
- El modelo teórico y la propuesta en mención, pueden ser considerados como elemento motivador a otros investigadores que continúen profundizando en este enfoque de investigación crítico propositivo, ya que es una demanda permanente y urgente de la región y el país, de esta forma dejamos de lado el estatuto epistemológico positivista en el campo de las ciencias humanas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos (2002). Metodología de la investigación científica. Editorial Quipu, Bolivia.
- \_\_\_\_\_ (2005). Pedagogía. Un modelo de formación del hombre. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque, Perú.
- ANDER-EGG, Ezequiel (1987). Diccionario de trabajo social. Editorial Humanitas, Buenos Aires, Argentina.
- BACHELARD, Gatín (1992). La formación del espíritu científico, contribución a un psicoanálisis del conocimiento objetivo. Editorial Siglo XXI, México.
- BCRP (2012). Caracterización del departamento de Arequipa. Banco Central de Reserva del Perú. Lima.
- BERTALANFFY, Ludwing Von (2007). Teoría general de los sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- BOCHENSKI, J.M. citado por CHÁVEZ CALDERÓN, Pedro. (1997) Comprobación científica. Métodos de investigación 2. Editorial Publicaciones Cultural, México.
- CRUZ BARANDA, Silvia (2005) Una reflexión sobre la metodología de investigación científica. Métodos de investigación 2. Publicaciones de Culturas S.A. C.V. México.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADÉMIA ESPAÑOLA (1999). España.

- DRUCKER, Peter (1997). Sociedad postcapitalista. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- FLÓREZ, R. (1994) Hacia la pedagogía del conocimiento. Editorial McGrawHill, Bogotá, Colombia.
- SALCEDO citado por GÓMEZ, I. (2005) Metodología de la investigación educativa. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque, Perú.
- GUTIÉRREZ, G. (1998) Metodología de la investigación de ciencias sociales. Editorial Siglo XXI, México.
- HERRERA, J. y BALLENA DE LA CRUZ, A. (2014). Gestión educativa. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque, Perú.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002). Desempeño docente, Lima, Perú.
- \_\_\_\_\_ (2008) Gestión educativa, Lima, Perú.
- MALAGÓN, F. (2007) Planificación institucional en la educación. Un reto estratégico de cambio para gerentes educativos innovadores. Editorial Panamericana, Bogotá, Colombia.
- MARCELO VERAU, Walter y COJAL LOLI, Bernardo (2005) Gestión educativa. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque, Perú.
- MORIN, Edgar (1999). Siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO.
- \_\_\_\_\_ (2002). Epistemología de la complejidad, (ensayo).

- NERICE, I. (1982) metodología de la enseñanza. Editorial Kapeluz, México.
- PRIESTLEY, M. (2007) Pensamiento crítico. Editorial Norma, Colombia.
- POPPER, Carlos (1987). Lógica de la investigación científica. Editorial Siglo XXI, México.
- RODRÍGUEZ, M.A. (1986) Teoría y diseño de la investigación científica. Editorial Atusparias, Lima, Perú.
- ROJAS TORRES, José (1999) proyectos educativos. Editorial San Marcos, Lima, Perú.
- ROSENTAL, M. (1990). Diccionario filosófico. Editorial Pueblos Unidos, Buenos Aires, Argentina.
- SANDER, Benno (2005). Gestión educativa y calidad de vida. En: Modulo IV. Evaluación educativa. Administración y gestión educativa. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque, Perú.

**ANEXO No. 01**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL  
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

Estimado(a) profesor(a):

Estamos realizando un estudio sobre la problemática de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para su mejoramiento. Razón por la cual, agradeceré mucho, contestar las preguntas con objetividad, veracidad y sinceridad. La encuesta es anónima.

---

- 1. ¿Las autoridades educativas de la I.E. demuestran liderazgo institucional?**
  - a. Si
  - b. No
  
- 2. ¿Con cuál de estas categorías Ud. evalúa a las directivas en materia de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?**
  - a. Buena
  - b. Regular
  - c. Mala

- 3. ¿Cuál es la situación actual de la planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?**
- a. En inicio
  - b. En proceso
  - c. Concluido
  - d. Está por realizarse
  - e. Está en proceso de perfeccionamiento
- 4. ¿Quiénes participan en la planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?**
- a. Directivos
  - b. Docentes
  - c. Auxiliares
  - d. Administrativos
  - e. Personal de servicios
  - f. Familias
  - g. Todos
  - h. Otros Indique: \_\_\_\_\_
- 5. ¿En cuál de los aspectos de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI) tienen dificultades?**
- a. Diagnóstico
  - b. Formulación de visión y misión
  - c. Propuesta pedagógica
  - d. Propuesta de gestión
  - e. Otros
  - f. Todo lo indicado
- 6. ¿Con qué frecuencia el colectivo educativo se capacita en el tema de planificación estratégica?**
- a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca

- 7. ¿Cuál es su opinión sobre la necesidad de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?**
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
- 8. ¿Una buena planificación estratégica del PEI influye en la calidad educativa?**
- a. Si
  - b. No
  - c. Algo
- 9. ¿Con cuál de estas categorías se autoevalúa en materia de planificación estratégica del PEI?**
- a. Buena
  - b. Regular
  - c. Mala

Fuente: Elaborado por la autora con base en las aportaciones de Delgado (1990), Ministerio de Educación (2008) y Malagón (2007).

**ANEXO No. 02**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**FICHA DE EVALUACIÓN DOCENTE SOBRE LOS SABERES DE  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO  
INSTITUCIONAL**

Estimado(a) profesor(a): Estamos realizando un estudio para contribuir con el mejoramiento de la calidad de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la I.E. Por tal razón, agradecemos mucho responda la siguiente prueba. La evaluación es anónima.

---

- 1. ¿Cuál es la actividad previa para una buena planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI)? (Subraye una sola alternativa).**
  - a. Saberes básicos sobre planificación estratégica
  - b. Diagnóstico situacional interno – externo de la I.E.
  - c. Disposición del colectivo educativo
  - d. Organización del trabajo
  - e. Todo lo indicado
  
- 2. ¿Por qué es tan importante la planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI)? (Mencione tres razones).**
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_



**3. Marque sólo los principios didácticos de una propuesta pedagógica:**

- a. Autonomía y dependencia en las sesiones de aprendizaje
- b. Cientificidad en la enseñanza
- c. Aprendizaje de instrumentos musicales
- d. Del todo a las partes y de las partes al todo
- e. Implementación de sala de cómputo
- f. Unidad entre cognitivo, procedimental y valorativo
- g. Práctica de deportes

**4. (Complete los espacios). De acuerdo al tiempo, la planificación estratégica puede ser:**

- a) A largo plazo,                      b) \_\_\_\_\_ y                      c) \_\_\_\_\_plazo.

**5. Desde una perspectiva de gestión institucional socio-crítica ¿quién es responsable directo de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional? (Subraye sólo una alternativa).**

- a. Directivos
- b. Auxiliares
- c. Administrativos
- d. Personal de servicios
- e. Docentes
- f. Todos los indicados

**6. Ponga sólo cuatro (4) componentes del Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_

**7. Establezca diferencias entre la visión y misión del Proyecto Educativo Institucional (PEI).**

---

---

---

---

**8. (Complete los espacios). El diagnóstico estratégico nos proporciona datos sobre las:** a) oportunidades, b) \_\_\_\_\_c) \_\_\_\_\_, y d) \_\_\_\_\_.

**9. (Complete los espacios). La gestión educativa constructivista está estructurada en cuatro (4) dimensiones:** a) gestión \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_ y d) gestión pedagógica.

**10. ¿En cuál de las gestiones educativas está ubicada la planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional (PEI)? (Subraye sólo una alternativa).**

- a. Gestión de recursos materiales
- b. Gestión comunal
- c. Gestión institucional
- d. Gestión financiera
- e. En ninguna de ellas