

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON**  
**MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**



**TESIS**

**PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO**  
**EDUCATIVO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN**  
**INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80390**  
**“JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”. VILLA LOS MÁRTIRES**  
**CHEPÉN. 2018.**

**INVESTIGADOR:**

**JOSE MARTIN LITANO SANCHEZ**

**ASESOR:**

**Dr. JOSE MAXIMO MAQUEN CASTRO**

**LAMBAYEQUE, 2019**

---

**M.Sc. CARLOS REYES APONTE**  
**PRESIDENTE**

---

**M.Sc. MARTHA RÍOS RODRÍGUEZ**  
**SECRETARIA**

---

**Dra. MIRIAM VALLADOLID MONTENEGRO**  
**VOCAL**

---

**Dr. JOSÉ MÁXIMO MAQUÉN CASTRO**  
**ASESOR**

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000227



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 12:40 horas del día 27 de diciembre del año dos mil dieciocho, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1834-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 02/04/18 conformado por:

MSc. Carlos Salvador Reyes Aponte PRESIDENTE(A)

MSc. Martha Rios Rodriguez SECRETARIO(A)

MDra. Miniam Valladolid Montenegro VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de actualización del Proyecto Educativo Institucional para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 80390 "José Carlos Mariátegui" Villa Los Mártires Chepén 2018.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) José Martín Litano Sánchez

Y asesorado por Dr. José Máximo Maguen Castro  
sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 3927-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 18/12/18

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a el sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 74 puntos que equivale al calificativo de Buena

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Siendo las 13:40 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Observaciones:

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

**JOSE MARTIN LITANO SANCHEZ**, Investigador Principal **Dr. JOSÉ MÁXIMO MAQUÉN CASTRO**, Asesor del Trabajo de Investigación “**PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80390 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”. VILLA LOS MÁRTIRES CHEPÉN. 2018.**”; declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 27 de diciembre de 2019.

---

**JOSE MARTIN LITANO SANCHEZ**  
**INVESTIGADOR**

---

**Dr. JOSE MAXIMO MAQUEN CASTRO**  
**ASESOR**

## **DEDICATORIA**

*A toda mi familia, a mis colegas de la institución educativa y a todos los que  
confiaron en mi.....  
gracias.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Con mucho cariño a mis profesores por sus enseñanzas, su tolerancia, su tiempo,  
también a mi asesor por sus aciertos, su guía, y su paciencia.*

## ÍNDICE

<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>15</b>
<b>ANÁLISIS DEL PROBLEMA DEL PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA DE LA I.E. 80390 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”. VILLA LOS MÁRTIRES. CHEPÉN. 2018.....</b>	<b>15</b>
1.1. Reseña Histórica de la I.E. N° 80390 “José Carlos Mariátegui”. Villa Los Mártires. Chepén. 2018. ....	16
1.2. Problemática de la Institución Educativa N° 80390 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” de Chepén .....	19
1.3. el estudio de las características actuales que presenta el problema y el objeto de la Investigación .....	31
1.4. Diseño de la Investigación.....	36
1.5. Población y Muestra .....	37
1.6. Métodos de la Investigación .....	37
1.6.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	37
<b>CAPÍTULO II PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80390 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE CHEPÉN - 2018.....</b>	<b>39</b>
<b>2. REFERENCIAS TEÓRICAS SOBRE UN PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80390 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE CHEPÉN.....</b>	<b>40</b>
2.1. Antecedentes.....	41

2.1.1. A Nivel Internacional .....	41
2.1.2. A Nivel Nacional.....	50
2.1.3. A Nivel Regional.....	52
2.2. Bases Teóricas .....	53
2.2.1. El Planeamiento Estratégico.....	55
2.2.1.1. Concepto.....	55
2.2.1.2. Momentos de la Planificación .....	56
2.2.1.3. Características.....	57
2.2.2. Proyecto Educativo Institucional (PEI) .....	62
2.2.2.1. Importancia Del PEI .....	63
2.2.2.2. Funciones Del PEI.....	63
2.2.2.3. Formas de Abordar El PEI .....	64
2.2.2.4. Como estrategia de orden instrumental .....	66
2.2.2.5. Como Estrategia Cultural .....	66
2.2.2.6. Características DEL PEI.....	67
2.2.2.7. según el ministerio de educación las características de un P.E.I. debe tener.....	67
2.2.2.8. Filosofía Institucional .....	68
2.2.2.9. Elaborar El PEI.....	70
2.2.3. Características del Desarrollo Institucional .....	73
2.2.4. Gestión Educativa .....	76
2.2.4.1. Dimensiones de la Gestión Educativa .....	79
2.2.5. Comunicación .....	80
2.2.6. Motivación .....	81
2.2.7. La Satisfacción Laboral .....	84
2.2.8. Desempeño Profesional .....	86
<b>CAPÍTULO III PROPUESTA DE PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN</b>	
<b>DEL PEI DE LA I.E. N° 80390 .....</b>	<b>87</b>
3.1. Propuesta .....	88
3.1.1. Presentación .....	88
3.1.2. Características Relevantes de la Propuesta de Gestión .....	89
3.1.3. Componentes de la Propuesta de Gestión .....	90
3.1.4. Competencias para la Profesionalización de la Propuesta de Gestión .....	91
3.1.5. Sustentación de la Propuesta.....	94
3.1.6. Lineamientos de Acción a Nivel de Política Educativa, Gestión.....	95



3.1.6.1. Lineamientos de Acción a Nivel de Política Educativa.....	96
3.1.6.2. Lineamientos de Acción a Nivel de la Gestión Pedagógica y administrativa .....	99
3.2. Modelo de Gestión Proyecto Educativo Institucional .....	104
3.2.1. Presentación .....	104
3.2.2. Identidad del Modelo de Gestión .....	105
3.2.3. Fases para su Implementación.....	106
3.2.3.1. De Sensibilización .....	106
3.2.3.2. De Fijación de Objetivos de un Programa Alternativo.....	106
3.2.3.3. De Establecimiento de Prioridades .....	106
3.2.3.4. De Planeación Estratégica .....	107
3.2.4 Áreas Estratégicas .....	109
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>121</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>126</b>

## RESUMEN

Se realizó el presente trabajo de investigación, con el objetivo de diseñar **un Programa de actualización del Proyecto Educativo Institucional para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui”. Villa Los Mártires. Chepén. 2018.** Provincia de Chepén, Departamento de La Libertad.

Para ello se aplicó encuestas y el análisis documental de fuentes primarias de la Institución Educativa. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema a la luz de la Planificación estratégica y situacional que sirvió de fundamento a la propuesta de la investigación.

Los resultados confirman la existencia de individualismo, esto se evidencia en la poca asociatividad, comunicación e interacción, no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación organizacional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, la falta de compromiso de objetivos en común, hacen que la institución no avance y no progrese.

Se concluye como logro de la investigación, haber formulado una propuesta de gestión pedagógica e institucional fundamentada científicamente en el planeamiento estratégico y situacional para resolver el problema de la investigación.

**PALABRAS CLAVES:** Planeamiento estratégico y situacional, individualismo, trabajo en equipo, Proceso de Gestión pedagógica e institucional.

## **ABSTRACT**

The present research work was carried out with the objective of designing a Program to update the Institutional Educational Project to improve institutional and pedagogical management in the I. E. N° 80390 “José Carlos Mariátegui”. Villa Los Mártires. Chepén. 2018. Province of Chepén, Department of La Libertad.

For this, surveys and documentary analysis of primary sources of the Educational Institution were applied. After completing this part, we proceeded to examine the problem in the light of Elton Mayo's Theory of Human Relations, which served as the basis for the research proposal.

The results confirm the existence of individualism, this is evident in the lack of associativity, communication and interaction, there is no exchange of opinions, interests and values; there is an organizational disengagement, teachers do not share their concerns, there is individualism, lack of commitment of common goals, cause the institution does not advance and not progress.

It is concluded as an achievement of the research, to have formulated a pedagogical and institutional management proposal based scientifically in the strategic and situational planning to solve the research problem.

**KEY WORDS:** Strategic and situational planning, individualism, teamwork, Pedagogical and institutional management process

## INTRODUCCIÓN

El cambio en los procesos educativos requiere los cambios estratégicos al interior de su organización y en la manera de concebir la institución de forma dinámica e innovadora, capaz de gestionar desde lo administrativo y pedagógico, la creación de ambientes de aprendizaje y convivencia, que permita a los estudiantes mayor crecimiento humano, espiritual e intelectual

As mismo, la globalización exige ir de la mano con la construcción de la sociedad del conocimiento, plantea a la educación la formación de ciudadanos que sepan procesar, comprender, crear, innovar, aplicar y compartir el conocimiento con análisis crítico y bajo principios democráticos, interculturales y de solidaridad para contribuir a resolver los problemas actuales y futuro de nuestra sociedad peruana, latino americana y mundial.

Por ende las personas requieren desarrollar otro tipo de aprendizajes, que les permita afrontar los nuevos retos que el mundo actual le presenta. Es decir, el ciudadano de hoy necesita ser capaz de procesar, con la mente abierta, la información a la que tiene acceso, discutirla, compararla, producir nueva información y lo más importante saber comunicar y compartirla para entender y resolver diferentes situaciones en la vida, de esta manera, desenvolverse poseer aprendizajes complejos y no rutinarios, los cuales dan origen a las llamadas competencias, las mismas que se sustentan en el desarrollo de una serie de aprendizajes fundamentales y específicos.

Es en este contexto que se formula este Proyecto educativo Institucional, como instrumento que permite a la comunidad educativa, reflexionar sobre su propio quehacer, clarificando así su labor educativa para elevar la calidad de la educación que se imparte en la Institución educativa, se vuelve no solamente una herramienta de gestión, sino un elemento integrador e impulsador del desarrollo Institucional.

Se precisa como objeto de estudio a los procesos del sistema de gestión, que tiene su inicio en la elaboración del PEI, y en tal sentido el objetivo general de esta investigación es diseñar y proponer un programa participativo para elaborar el PEI que permitan superar las crisis en la gestión del PEI en la Institución Educativa N° 80390 de Chepén. De donde se sigue que el campo de acción es: Propuesta del proyecto Educativa Institucional, que soluciona los procesos de operatividad en la Institución Educativa N° 80390 de Chepén.

Desde esta perspectiva, la hipótesis planteada: Si se diseña un programa en la Gestión del PEI de actualización del Proyecto Educativo Institucional basado en el Enfoque de la Planificación Estratégica y situacional entonces se fundamentara la mejora de la gestión institucional y pedagógica de la I. E. N° 80390 “José Carlos Mariátegui”. Villa Los Mártires. Chepén. 2018.

La significación práctica incluye que en la propuesta con un programa actualizado en la elaboración del PEI, se considera la participación de toda la comunidad educativa, algo que nunca se había hecho en la elaboración de los PEI. Entiéndase entonces que la participación de: Directivos, Docentes, Personal Administrativo, Estudiantes y Padres de Familia, son vitales para una gestión eficaz y eficiente, que vele por la formación integral de toda la comunidad educativa y no solo la de los estudiantes, como tan equívocamente se viene asumiendo y tratando la actual realidad Educativa.

La actualidad del problema, son escasos los PEI (Proyectos Educativos Institucionales) y desde la experiencia afirmar que ningún PEI se ha abordado con la seriedad que todo proyecto necesita, es decir un trabajo en equipo. La propuesta de programa actualizado para facilitar la mejora de la gestión institucional.

Este programa estratégico ayuda a construir y superar la crisis de inacción institucional de la Institución Educativa N° 80390 de Chepén buscando una autonomía en la gestión. Se aborda con gran interés por ayudar a mejorar, superar dificultades en la elaboración del PEI de la Institución Educativa N° 80390 de Chepén.

**La metodología** utilizada en el proyecto es el crítico - propositivo, porque genera transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su conocimiento, comprensión y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social. Es sintético por utilizar ideas viejas para crear otras nuevas; generalizar a partir de datos suministrados; relacionar conocimiento de áreas persas; predecir conclusiones derivadas. Y el quehacer del investigador genera, integra y combina ideas en un producto, plan o propuesta nuevos para él o ella, que nos permita acercarnos a los problemas base que afectan la elaboración del PEI. El método **inductivo-deductivo** porque ayuda a sostener la lógica del proceso

analítico que es real y no ficticio. Estos métodos nos dan bases para tener una visión propositiva de la realidad.

**La concreción.** El trabajo de investigación se logra a través del análisis FODA. Utilizando técnicas motivacionales que ayudan a desarrollar habilidades de trabajo en equipo, técnica y test de actitudes para fortalecer a los integrantes de un equipo.

Para facilitar su comprensión el estudio se trabajó en tres capítulos:

**Primer capítulo** contiene la ubicación geográfica de la IE donde se desarrolla el proceso de investigación: Los enfoques históricos del PEI, las características actuales.

**Segundo capítulo:** contiene el modelo teórico estructurado en base de las teóricas propuestas para el PEI; dichas teorías estudiadas durante la maestría posibilitan explicar y ayudar a solucionar nuestro problema.

Además del **tercer capítulo** contiene una propuesta de un diseño de un programa de actualización del PEI, que termina con la propuesta estratégica que facilita elaboración del PEI.

El trabajo culmina con las conclusiones y recomendaciones; que contienen las estimaciones puestas en la propuesta estratégica. Las mismas que tiene implicancia con los objetivos y la hipótesis de la investigación; así como las recomendaciones para la aplicación de este diseño de un programa de actualización de I.E. N° 80390 de Chapén con la finalidad de generar nuevas actitudes de responsabilidad y participación de los actores educativos en el proceso de elaboración del PEI. Por último tenemos las referencias bibliográficas y los anexos.

Los Autores

**CAPÍTULO I**

**ANÁLISIS DEL PROBLEMA DEL  
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN  
DEL PROYECTO EDUCATIVO  
INSTITUCIONAL PARA MEJORAR  
LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y  
PEDAGÓGICA DE LA I.E. 80390  
“JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”.  
VILLA LOS MÁRTIRES. CHEPÉN.  
2018.**

### **1.1. Reseña Histórica de la I.E. N° 80390 “José Carlos Mariátegui”. Villa Los Mártires. Chepén. 2018.**

La Institución Educativa N° 80390 fue creada el 24 de agosto de 1946 mediante la Resolución Ministerial N° 2923, con el N° 2307 y mediante la Resolución Ministerial N° 1113 se cambió el N° 80390.

Desde su creación hasta el año de 1998 como Escuela de Mujeres funcionó en la calle Pacasmayo N° 499, esquina con el Jirón Libertad en Chepén en una casa habitación de propiedad privada. Cuando el propietario solicitó su inmueble, en el año 1998, la Dirección Regional de Educación La Libertad, ordenó su reubicación al local de la Institución Educativa N° 80391 “Mayor Alfredo Novoa Cava” en turno de la tarde, y en 1990 fue nuevamente reubicada al Asentamiento Humano Villa Los Mártires a un local comunal no apropiado, ubicado en la esquina del Jirón Túpac Amaru y calle Amazonas. Se empezó con una Institución Educativa en creación con escasa matrícula de estudiantes, con solo dos plazas docentes, una plaza de dirección y un trabajador de servicio.

Desde 1990 hasta el 20 de marzo de 1992 estuvo bajo la dirección de la profesora Lilia Ballena Cáceda, luego se hace cargo de la dirección por reasignación en condición de Director titular el profesor Aníbal Vásquez Chacón. En octubre de 1990 la Institución Educativa se traslada a su local propio con dos aulas de material rústico ubicado en el jirón Santo Toribio N° 100. El Director con apoyo de los padres de familia realizó diversas gestiones ante FONCODES, logrando la construcción de dos aulas de material noble en el año 1994. Asimismo ante INFES alcanzando la construcción de cuatro aulas, servicios higiénicos, cisterna con tanque elevado, patio y cerco perimétrico, entre el año 1999 y 2000; y en el año 2012 con presupuesto participativo municipal se ha construido un aula alcanzando al número de siete aulas en ese año.

Actualmente se desempeña como Directora titular a la Mg.. Marilú Milagros Bardales Alvarado, designada con Resolución Directoral N° 000372-2015.

Por el esfuerzo y dedicación del personal Directivo, docente, y de servicio que laboran en la Institución Educativa, la población escolar cada año se incrementa. En 1990 se inició con 35 estudiantes matriculados, hoy en el 2016 se tienen una



población escolar de 273 estudiantes, distribuidos en 12 secciones con 12 profesores de aula y dos docentes Fortaleza.

La Institución Educativa 80390 de Chepén tiene como misión: Somos una institución, que forma integralmente al estudiante para enfrentar proactivamente a los retos y desafíos del mundo actual, fortaleciendo la práctica de valores, sustentada en una buena organización institucional. Desarrollamos un currículo diversificado de acuerdo a los lineamientos de la Resolución Ministerial N° 572-2015 y el Diseño Curricular Nacional dentro de un clima institucional armonioso y un acompañamiento pedagógico centrado en el aprendizaje, aplicando metodologías y técnicas apropiadas a las necesidades de los estudiantes forjando una cultura ambiental.

Visión. En el año 2018, la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Villa los Mártires, será una institución que brinda una educación integral de calidad que responda a las exigencias del mundo moderno, sostenido en la ciencia y la tecnología y el humanismo, formando estudiantes expresivos, reflexivos, creativos, líderes con sólidos valores y con una conciencia ambiental y ser un eje de desarrollo social y cultural de la comunidad. Nuestra comunidad educativa se caracteriza por el espíritu de unión y compromiso que permiten la convivencia de calidad. Contamos con docentes capacitados en temas pedagógicos y éticos que desarrollan estrategias propuestos en las RUTAS DE APRENDIZAJE 2016, en búsqueda del empoderamiento de los Aprendizajes Fundamentales para los estudiantes de primaria; asimismo teniendo en cuenta los avances educativos científicos y tecnológicos; con padres y madres de familias conscientes y comprometidas con la tarea educativa.

El proyecto educativo hace con el horizonte institucional determinando por la política general del sistema (fines y objetivos) y con base en un diagnostico como producto de una formación de tipo cuantitativo y cualitativo extraviado de la zona de influencia.

Tiene como finalidad la orientación o guía del proceso educativo para realizarlas acciones educativas propias de la institución educativa para lograr intencionalmente el horizonte institucional establecidos en los fines, objetivos, metas, misión, valores,

y otros factores que normaliza la ley de colocación en concordancia “hacer” “debe ser”

La evaluación debe ser constante y periódica, a cargo de los responsables del proyecto. Permitirá el aporte de nuevos elementos para el análisis de las nuevas situaciones. En el diseño de P.E.I, no hay un único modelo, idéntico para todas las instituciones. Su planificación debe ser flexible, integral y participativa para facilitar su permanente revisión y apertura.

La Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chepén, brinda sus servicios educativos en educación básica regular, en el nivel Primaria de menores, teniendo una población educativa mixta.

Sus objetivos;

- Impartir una formación integral, con un proyecto de vida que responda a los retos de un mundo globalizado. Incidiendo en la vivencia de los valores, buscando una convivencia de paz y buscando el bien común.
- Promover la formación de estudiantes líderes a través de las diversas oportunidades que se les brinda en las actividades pedagógicas, culturales, deportivas.
- Desarrollar capacidades cognitivas, metacognitivas y de emprendimiento para una cultura creativa, crítica, resolutive y productiva.
- Promover el manejo de las tecnologías de información y comunicación acorde al avance de la ciencia y tecnología.
- Propiciar la actualización profesional en todos los miembros de la Comunidad Educativa.
- Comprometer a los padres de familia en la formación integral de sus hijos.
- Promover una institución educativa con gestión ambiental, desarrollo sostenible e identidad regional.

## **1.2. Problemática de la Institución Educativa N° 80390 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” de Chapén**

De acuerdo a la aplicación de las Evaluaciones Censales de Estudiantes, durante los últimos años los resultados no son positivos, pues los estudiantes aún tienen dificultades en construir los aprendizajes relacionados APRENDER A SER, APRENDER A CONVIVIR Y APRENDER A HACER, asimismo la gestión de la plana directiva se caracteriza por la improvisación, ausencia de planificación y monitoreo institucional y pedagógico; esto evidencia que la plana jerárquica requiere de algunos ajustes relacionados al desarrollo de un liderazgo transformacional, democrático y participativo; lo cual nos motiva a plantearnos una ruta de investigación para ayudar a la institución educativa en el logro de las metas institucionales. También es de señalar que el PEI ya se encuentra desfasado y requiere actualización acorde con los cambios que han ocurrido en el ámbito de la educación y la sociedad peruana.

Necesitamos un programa de actualización del Proyecto Educativo Institucional para mejorar la gestión institucional y pedagógica de la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chapén, basado en la teoría de sistemas, que permita superar las crisis en la gestión del PEI en la Institución Educativa. Esto requiere contar con personas que se involucren en la gestión desde el interior de la institución. Tengan el espíritu de cooperación: impulsen, faciliten, gestionen y coordinen en el proceso de transformación. Personas con capacitación permanente y adecuada preparación, que motiven una actitud y un compromiso con los fines de la institución y la sociedad. Capaces de asumir procesos de cambio para el crecimiento personal, profesional y consecuentemente institucional. El gran desafío es superar el individualismo aun predominante en la plana docente y desarrollar un modelo de gestión participativo de trabajo en equipo con un liderazgo moderno transformador.

La Institución Educativa como organización no es funcional por no tener claro sus funciones, por tanto, en otras palabras no tiene claro su filosofía institucional, porque nunca hicieron ellos el PEI. Y así no tienen un sistema sano y equilibrado. Funciona como una institución estructural-funcionalista y no como una institución moderna

acorde a los paradigmas de gestión institucional y pedagógica predominantes en el siglo XXI. Al ver en sus propios procesos, observamos la quiebra de lo humano y lo académico. Mejorarlos y hacerlo efectivo para responder al cambio propuesto, será la intensión del programa de actualización en la gestión institucional y pedagógica. Si se descuida a las personas que laboran nada puede ser posible de ser realizable.

El PEI vigente (2015-2018) establece el siguiente diagnostico en el ámbito interno en los aspectos pedagógicos identifica las siguientes fortalezas:

- Hay apertura al cambio hacia el nuevo paradigma centrado en el niño y en el aprendizaje.
- Compartimos aprendizajes de conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales, tratando de elevar el autoestima que permite desenvolverse con libertad y democracia.
- Desarrollo de Proyectos Innovadores para formar alumnas con verdaderas identidad nacional y regional así como diferentes capacidades educativas.
- Practicamos una educación donde se respetan los derechos humanos.
- Contamos con programa de práctica de valores vivenciales.
- Aplicación de una metodología activa orientada al desarrollo de capacidades..
- Somos una I.E. saludable, implementada con diferentes programas educativos para consolidar la formación integral de los educandos.
- Desarrollamos aprendizajes significativos teniendo en cuenta los enfoques pedagógicos.
- Existe una visión generalizada del sistema de evaluación (técnicas, instrumentos y procedimientos).
- Distribución del mobiliario escolar existente en función de los criterios establecidos por los docentes.

Las debilidades que se identifican son:

- Todavía existen docentes que no comprenden el cambio educativo.
- Insuficiente dominio en el uso de estrategias metodológicas, MME y sistema de evaluación.
- Falta de implementación con tecnología para desarrollar las capacidades educacionales.
- Problemas de violencia familiar, maltrato infantil por parte de algunos padres de familia que perjudican el aprendizaje de las niñas.
- Deficiente formación de algunos PP.FF en hábitos de salud escolar.
- Falta de materiales audiovisuales para vivenciar los aprendizajes.
- Todavía existe demasiada desarticulación entre primaria y secundaria.
- Dificultades en la aplicación de instrumentos de evaluación.
- Bajo rendimiento de las estudiantes en las áreas de Comunicación y Matemática.
- Deficiente comprensión lectora por parte de los educandos.
- Dificultad en la producción de textos dentro de lo que es la estructura gramatical y esquemática.
- deficiente cuidado del medio ambiente.
- Limitado Razonamiento Matemático.
- Dificultades en la convivencia escolar.

En relación a los docentes se identifican las deficiencias siguientes:

- El tiempo y compromiso para su aplicabilidad y cumplimiento no es sólido por parte de algunos docentes.
- Los enfoques educativos actuales no se aplican en su totalidad por su débil conocimiento.
- No se domina las teorías curriculares.

- Todavía existen docentes que al momento de diversificar no tienen en cuenta los ejes curriculares.
- Débil manejo de currículo contextualizado

EL PEI vigente de la IE N° 80390 en el área de la **gestión administrativa** establece lo siguiente:

-Contamos con un sistema de organización en base a un organigrama circular y comunicación horizontal, flexible y democrática; delegando funciones de acuerdo a necesidades.

-Profesores organizados en base a comisiones para un período de gestión anual o bianual.

-Las niñas apoyan a la gestión desde sus organismos estudiantiles.

-Padres de familia constituidos a través de APAFA, comités de aula y de talleres, Juntas de Presidentes que apoyan al profesorado y la gestión institucional según lo dispuesto en el D.S. No. 004-2006-ED.

- En toda gestión se practica dinamismo y uso óptimo del tiempo de acuerdo a las necesidades de los procesos.

Apertura al cambio por parte del personal de la IE.

-Desarrollo de proyectos innovadores.

-Programa de práctica de valores.

-Visión global de la evaluación.

.Aceptable rendimiento académico.

-Información continúa a los padres de familia.

-Flexibilidad de la estructura orgánica.

-Organizaciones estudiantiles apoyan a la gestión institucional.

- Dinamismo y uso óptimo del tiempo.
- Se promueve salud y limpieza.
- Clima saludable.
- Amplio local escolar.
- Servicios de agua, luz, teléfono y fotocopiado.
- Material didáctico básico.
- Disponibilidad de gestión de directivos.
- Docentes con experiencia y titulados.
- Regular gestión de directivos.
- Ambiente para sala de innovación pedagógica.
- Ambiente democrático y tolerante entre personal docente.

Las **debilidades de gestión** identificas son:

- Todavía se desconoce el manejo del soporte teórico de la gestión y administración educativa.
- Los docentes no coadyuvan en su comisión para el logro de metas institucionales.
- Falta potencializar la capacitación a los organismos estudiantiles.
- Algunos padres de familia no entienden su rol en la educación, soporte administrativo, normas educativas y práctica de valores.
- Las actividades de la comunidad y DIRELL no programadas en el calendario de la IE. Perjudica en el uso óptimo del tiempo e interfieren la labor educativa.
- Escaso Material Tecnológico y audiovisual.
- Débil manejo de la inteligencia emocional.
- Material educativo obsoleto.

- Algunos PP.FF. no respaldan el aprendizaje de las niñas.
- Algunas niñas con problemas de aprendizaje.
- Débil manejo de corrientes pedagógicas.
- Todavía se desconoce parte del soporte de la gestión.
- Algunos docentes no apoyan a sus asesorías.
- La escuela para padres se debe potencializar.
- Potenciar la gestión de personas.
- Egoísmo y deslealtad de algunos miembros de la comunidad escolar.
- Parte de la infraestructura educativa se encuentra en mal estado de conservación.
- Se debe mejorar los servicios de terceras personas jurídicas.
- Carencia de mayores recursos financieros.
- Bajo nivel socioeconómico de PP.FF.
- Débil capacitación al personal de la IE.
- Desconocimiento de un manejo eficiente de los recursos de APAFA.

En relación al clima institucional las fortalezas serían:

- Como IE que promueve salud y limpieza existe un clima institucional saludable por el desarrollo de una cultura organizacional de amistad y comprensión.
- Existe relaciones interpersonales e intrapersonales entre personal directivo, docente, niñas y comunidad.

Las **debilidades del clima institucional** que el PEI vigente identifica son:

- El programa de la Escuela para Padres necesita mayor promoción y compromiso de participación de parte de la comunidad educativa.
- Falta potenciar la gestión de personas.



-Todavía existe muestras en la práctica de antivalores por parte de algunos trabajadores de la institución.

-Todavía existe algunos profesores resistentes al cambio que perjudican a la IE.

En relación a la infraestructura se establece lo siguiente:

-Las aulas FONCODES necesitan cambio de techos y algunas los pisos debido a la antigüedad y salinidad.

- Los vidrios, puertas y ventanas de las aulas INFES necesitan mantenimiento.

-Algunos ambientes falta su mantenimiento y equipamiento para la mejora del servicio.

- El servicio de agua potable no es eficiente.

-Los servicios higiénicos FONCODES se encuentran en mal estado debido a la antigüedad y salinidad.

- Cerco perimétrico se encuentra en proceso de reconstrucción perjudicando la seguridad institucional.

- Algunas aulas no cuentan con la ventilación e iluminación adecuada, perjudicando en el aprendizaje de las niñas.

## PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA

CALIFICACION  FACTORES Y VARIABLES	DEBILIDADES			FORTALEZAS		
	- 3	- 2	-1	1	2	3
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>						
Uso de planes estratégicos						
Imagen Institucional						
Flexibilidad de la Estructura Organizacional						
Nivel de Coordinación y Comunicación						
Evaluación de la Gestión						
I.E. Saludable						
Toma de Decisiones						
<b>CAPACIDAD HUMANA</b>						
Nivel Académico						
Experiencia Pedagógica						
Estabilidad Laboral						
Motivación y gestión de personas						
Práctica vivencial de valores						
Índices de desempeño						
Clima Organizacional y gestión del conocimiento						
Apertura de cambios						
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>						
Disponibilidad de laboratorio de Cómputo						
Disponibilidad de talleres afines al nivel educativo						
Innovaciones Pedagógicas						
Material didáctico y equipos tecnológicos						
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>						
Capacidad de endeudamiento para infraestructura						
Administración de los R. D. recaudados						
Liquidez de fondos APAFA						
Estabilidad de costos (luz, agua, teléfono)						
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>						
Calidad educativa e institución inteligente						
Satisfacción de PP. FF.						
Currículum						
Capacidad de la infraestructura						
Instalación y servicios						
<b>TOTAL</b>	<b>-00</b>	<b>-04</b>	<b>-05</b>	<b>06</b>	<b>26</b>	<b>09</b>

FUENTE: PEI IE 80390 2015-2018.

En relación a las características del entorno el PEI actual de la IE N° 80390 establece las siguientes oportunidades:

-El mayor porcentaje de la población está integrada por familias jóvenes con espíritu de trabajo y superación.

-La comunidad está organizada en familias, instituciones educativas, organizaciones políticas, religiosas, deportivas, clubes de madres, culturales, gremiales de salud.

-La comunidad se proyecta a través de los grupos parroquiales, culturales, servicios de salud, carácter vecinal y provincial.

-Existencia de tiendas y negocios que sirven para el abastecimiento de la población.

-Existe mano de obra para realizar diferentes actividades remunerativas para el bienestar de sus familias y el progreso del pueblo.

- Presencia de Centros educativos de educación superior que dan oportunidad para lograr una profesión.

Existencia de profesores, médicos, enfermeros, farmacéuticos, abogados, ingenieros, administradores de empresas, asistentes sociales, contadores, economistas, Profesores, odontólogos, carpinteros, zapateros policías, constructores, chóferes, etc.

-La mayor parte de la población cumplen actividades relacionadas con el cultivo del arroz y sus derivados albañilería y comercio informal.

- Actividades económicas fundamentales para el desarrollo de la comunidad.

-Existe sindicato de profesores (SUTEP), de trabajadores de instituciones públicas y privadas.

-Asociación de transportistas de automóviles: - Chepén, Guadalupe - Pueblo Nuevo. Federaciones de Moto taxis.

-Los pobladores inmigrantes en su mayoría provienen de la sierra ya que quieren mejorar sus condiciones de vida.

-Municipalidad provincial y autoridades elegidas por el pueblo.

-Existencia de Juntas Vecinales elegida por los ciudadanos con la finalidad de velar por el mejoramiento del ornato de la comunidad.

-Existencia de partidos y organizaciones políticas independientes que participan en elecciones democráticas para elegir a autoridades distritales, provinciales, regionales y nacionales.

-Existen valores artísticos que destacan a nivel local, regional y nacional.

-Existen grupos artísticos promovidos por instituciones que practican danzas peruanas y latinoamericanas, además practican el canto y el teatro.

- Existencia del Grupo musical “La Idéntica” de Chepén.

-Se cuenta con I.I.EE. Públicas y privadas del nivel inicial, primaria, secundaria en sus diferentes modalidades. Además existen centros de estudios superiores.

-Presencia de la Universidad de Trujillo a través de la Sub-Sede Valle Jequetepeque.

- Gran parte de la población de la comunidad cuenta con educación secundaria.

- La mayor parte de la población sigue estudios Superiores Universitarios y No Universitarios.

-Algunos ciudadanos se encuentra dispuestos a ayudar a su IE.

-Se cuenta con diferentes espacios recreativos como losas deportivas, parques, piscinas y áreas verdes que ayudan a la salud física y mental de los pobladores.

-Muchas instituciones promueven campañas de limpieza y conservación del medio ambiente en sus respectivas zonas geográficas.

- Existen proyectos tendientes a proteger y mejorar nuestro medio ambiente por parte de la Municipalidad distrital y otras organizaciones comprometidas.

Las amenazas que identifica el PEI vigente son las siguientes:

-Falta de oportunidades de trabajo y desintegración familiar.

-Organizaciones ilegales como las pandillas juveniles, drogadicción, alcoholismo y prostitución.

-El servicio del hospital, policía nacional y otras son ineficiente por falta de personal.

- El comercio informal y desordenado perjudica y afecta el orden y contaminación ambiental de la ciudad.
- Precios elevados de artículos de primera necesidad, constituyen un factor que perjudica en la mala alimentación de las niñas.
- Escasez de fuentes de financiamientos públicos y privados para atender los problemas más álgidos de la comunidad
- Falta de oportunidades de trabajo.
- Desintegración y Violencia familiar.
- Prematura actividad social y enfermedades.
- Organizaciones ilegales: pandillas, drogadicción y prostitución.
- Servicios de salud y PNP. Deficiente.
- Precios elevados de artículos de 1ra necesidad.
- Inestabilidad laboral y trabajos eventuales.
- Escasez de fuentes de financiamiento público y privado.
- Afluencia de inmigrantes. Jornal de trabajadores extremadamente bajos.
- Alimentación de familias es deficiente.
- Superpoblación originando la tugurización y desocupación.
- Aumento de Asentamientos Humanos.
- Insuficientes plazas para atender a profesionales.
- Mínimo apoyo del gobierno regional y nacional.
- Carencia de respeto por parte de algunos políticos.
- No se cobertura diariamente con los servicios de limpieza pública.
- Los Asentamientos humanos en su mayoría no cuenta con los servicios básicos.

- Aumento exagerado de tarifas de servicios.
- Prensa sensacionalista con escaso nivel informativo con temas de educación.
- El INC no apoya a artistas de la comunidad.
- Directores no cuentan con presupuestos para ejecutar Planes de trabajo.
- Muchos domicilios son un peligro en caso de sismos.
- Servicios de educación superior muy costosos.
- Débil educación ecológica y ambiental.
- Pérdida de práctica de valores.
- Bajo nivel socio cultural.
- Creciente índice de embarazo precoz.
- Extrema pobreza y desempleo.

### PERFIL DE LA CAPACIDAD EXTERNA

CALIFICACIÓN FACTORES Y VARIABLES	AMENAZAS			OPORTUNIDADE		
	- 3	- 2	-1	1	2	3
<b>ECONÓMICOS</b>						
NIVEL DE EMPLEO						
INGRESO FAMILIAR						
CAPACIDAD DE CONVENIOS						
PAGO POR DERECHOS						
INESTABILIDAD DE TRABAJO						
PLAZAS PARA ATENDER A PROFESIONALES						
<b>SOCIALES</b>						
DEMANDA EDUCATIVA						
DESERCIÓN ESCOLAR						
DESINTEGRACIÓN FAMILIAR						
CRISIS DE VALORES						
APOYO DE PP.FF.						
MEDIOS DE COMUNICACIÓN						
GLOBALIZACIÓN CULTURAL						
DROGADICCIÓN – DELINCUENCIA Y PANDILLAJE						
PROSTITUCIÓN						
MALTRATO INFANTIL						
SERVICIO DE INSTITUCIONES – PNP – HOSPITAL						
<b>POLÍTICOS</b>						
NORMATIVIDAD EDUCATIVA						
INVERSIÓN DE EDUCACIÓN						
PARTICIPACIÓN CIUDADANA						
GOBIERNO REGIONAL Y NACIONAL						
<b>GEOGRÁFICOS</b>						
UBICACIÓN DE LA I. E.						
AFLUENCIA DE INMIGRANTES						
SERVICIOS DE AGUA Y ALCANTARILLADO Y LUZ						
EDUCACIÓN ECOLÓGICA Y AMBIENTAL						
<b>COMPETITIVOS</b>						
NUEVOS COMPETIDORES						
INNOVACIÓN EDUCATIVA						
PROGRAMAS EDUCATIVOS						
<b>TOTAL</b>	-03	-22	-03	07	14	03

FUENTE: PEI IE 80397 2015.2018.

### 1.3. el estudio de las características actuales que presenta el problema y el objeto de la Investigación

Al centrar la observación en la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chepén y de la comunidad en general se han determinado las deficiencias en la participación en la gestión institucional y

pedagógica de los actores educativos, lo que se evidencia en el escaso logro de las metas educativas y el desconocimiento de las herramientas de planificación y gestión y que se expresa en la encuesta aplicada a directivos, docentes y personal administrativo como se detalla a continuación:

**CUADRO N° 01**  
**CONOCE LA MISION Y VISION DE LA IE. 80390 JOSE CARLOS**  
**MARIATEGUI**

	Frecuencia	Porcentaje
NO	11	73.33
SI	4	26.66
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017

**CUADRO N°02**  
**CONOCE LOS VALORES INSTITUCIONALES DE LA IE 80390**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	10	66.66
SI	5	33.33
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017

**CUADRO N° 03**  
**CONOCE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA IE 80390**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	10	66.66
SI	5	33.33
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017



**CUADRO N° 04**  
**CONOCE LA PROPUESTA PEDAGOGICA DE LA IE 80390**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	9	60.00
SI	6	40.00
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017

**CUADRO N° 05**  
**CONOCE EL PROYECTO AMBIENTAL (PEAI) DE LA IE 80390**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	12	80.00
SI	3	20.00
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017

**CUADRO N° 06**  
**CONOCE LA PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA IE 80390**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	10	66.66
SI	5	33.33
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017

**CUADRO N° 07**  
**CONOCE EL PRESUPUESTO DE LA IE 80390**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	9	60.00
SI	6	40.00
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017

Los maestros como los administrativos de la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chapén generalmente no participan de la gestión institucional con acciones concretas, ello se expresa en el desconocimiento casi total de los elementos orientadores del proyecto educativo institucional vigente, en

promedio el 78 % manifiestan desconocer la misión y visión de la Institución educativa, así como los valores institucionales, objetivos estratégicos, proyecto ambiental, propuesta de gestión y el presupuesto de la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chapén. Se observa en la información proporcionada por la encuesta como factor positivo que el 57 % manifiesta conocer la propuesta pedagógica; esto último es un indicador de que la docencia se enfoca casi exclusivamente en su labor pedagógica, desatendiendo los otros aspectos del funcionamiento institucional.

**CUADRO N° 08**  
**ACTUALMENTE COMO DOCENTE PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DEL PEI**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	12	80.00
SI	3	20.00
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017.

En lo específico del Proyecto Educativo Institucional, el 80 % de los encuestados que corresponde a los docentes y el personal administrativo manifestaron que no han participado en su elaboración, lo que implica que tal labor fue desarrollada casi exclusivamente por los directivos de la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chapén, quienes manifestaron que si han participado en la elaboración del PEI vigente; es necesario remarcar que para un efectivo involucramiento en la gestión institucional y pedagógica de docentes y personal administrativo así como de los padres de familia es un requisito indispensable su participación en la elaboración de los instrumentos de gestión los cuales deben de ser resultado del consenso de los actores educativos.

**CUADRO N° 09**  
**EL CONEL, APAFA Y MUNICIPIO ESCOLAR CONTRIBUYEN A LA MEJORA DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	10	66.66
SI	5	33.33
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017

En el cuadro N° 09 se aprecia que en opinión del 66.66 % de docentes, personal administrativo de la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chapén, el CONEI, la APAFA y el Municipio escolar no contribuyen a la mejora del proceso enseñanza aprendizaje, por su escasa actividad y presencia en el funcionamiento de la institución educativa.

**CUADRO N° 10**  
**PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	8	53.33
SI	7	46.66
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017

En este cuadro N° 10 se aprecia que la mitad de los encuestados manifestaron que participan activamente en la elaboración de la programación curricular de la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chapén, que constituye un factor positivo para el cumplimiento de las metas pedagógicas que programa la Institución educativa, esta información es concordante con la que tomamos del análisis FODA como fortaleza de la plana docente y registrada como vocación y compromiso docente con la labor formativa de los estudiantes.

**CUADRO N° 11**  
**PARTICIPO EN EQUIPO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos NO	10	66.66
SI	5	33.33
Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017

**CUADRO N° 12**  
**PARTICIPO EN EQUIPO PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROBLEMAS**  
**DE LA I.E. 80390**

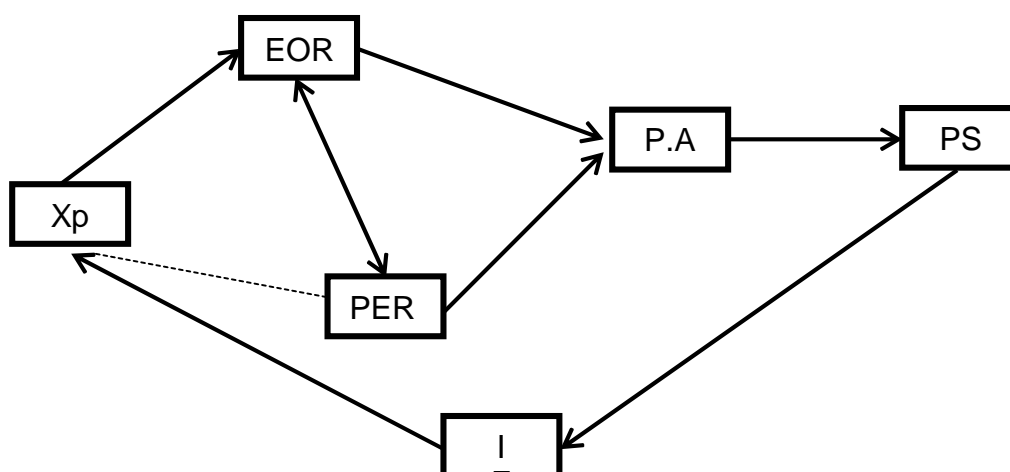
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	NO	11	73.33
	SI	4	26.66
	Total	15	100.0

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO JULIO 2017.

En los cuadros N° 11 y 12 finalmente se observa que solo un 33 % declara que participa en la planificación de las actividades institucionales y solo un 26 % participaría en la solución de conflictos y problemas en la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chapén; de ello se infiere que aun predomina el individualismo en la docencia de la Institución y que es débil el trabajo en equipo.

#### 1.4. Diseño de la Investigación

Es critico - propositivo; pues hacer un análisis crítico del problema de la Institución Educativa, no es suficiente, pero el elaborar y brindar una propuesta que esté orientada a solucionar el problema observado, con el programa de actualización que transforma las condiciones iniciales de la situación.



**Xp** : Realidad percibida

**EOR** : Institución Educativa

**PER** : Resultado del estudio de la realidad

**P.A.** : programa actualizado

**PS** : Propuesta de solución

**IEI** : Institución Educativa Ideal

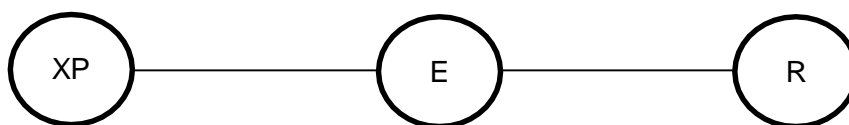
### 1.5. Población y Muestra

La población de estudio está conformada por 14 personas entre, personal docente, personal administrativo,

PERSONAL	POBLACIÓN
Director	01
Subdirector	00
Docentes	12
Personal Administrativo y servicio	02
<b>Total</b>	<b>15</b>

### 1.6. Métodos de la Investigación

Es trabajo será de tipo crítico - propositivo, fundamentado. No basta describir, explicar e interpretar el objeto, para ser objetivable la investigación es necesario saber la opinión de todos los actores o al menos la mayoría, sobre la situación. Luego plantear una alternativa de solución teórica conceptual y práctica del problema. Este estudio corresponde a un programa de actividades actualizadas.



XP= Realidad

E= Estimulo

R= Respuesta o cambio

#### 1.6.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para dar forma a nuestro diseño metodológico era menester la exigencia de certezas necesarias sobre la realidad observada y hacerla científica, sin el cual no sería posible responder a la condición científica. Se propuso iniciar con lo

típico, una encuesta que nos. acerque a la situación problemática. Esta se aplicó a un directivo, 12 docentes y 2 personal Administrativo. Cuyos resultados, que se muestran a continuación, fueron realizados del siguiente modo.

**CAPÍTULO II**  
**PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN**  
**DEL PROYECTO EDUCATIVO**  
**INSTITUCIONAL PARA MEJORAR**  
**LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y**  
**PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN**  
**EDUCATIVA N° 80390 “JOSÉ**  
**CARLOS MARIÁTEGUI” DE**  
**CHEPÉN - 2018.**

## **2. REFERENCIAS TEORICAS SOBRE UN PROGRAMA DE ACTUALIZACION DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL Y PEDAGOGICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80390 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DE CHEPÉN**

Toda institución debe tener orden, ser operativa y orientada a la búsqueda del máximo del bien posible para toda comunidad educativa. Los trabajadores son personas que viven y ejercen sus labores de modo significativo: humano, profesional y con equilibrio ético y moral.

El Programa de Actualización que ofrecemos es un plan de acción planificada, organizada y sistemática al servicio de metas educativas valiosas.

El programa sirve para orientar el trabajo de gestión institucional y pedagógica donde deben guardar armonía y coherencia. Se deben tomar en consideración algunas importantes cuestiones:

- Todo programa debe contar con metas y objetivos educacionales.
- Las metas y objetivos deben estar acomodados a las características de la I.E. y de sus alumnos.

El **método crítico – propositivo** surge en respuesta a una necesidad, la de superar la anquilosada visión positivista, los pensadores que han hecho posible este método en los últimos tiempos son Lev Vygotsky y otros. Parten de una crítica a la situación contextual, de la realidad, una nueva forma de entender a la sociedad y la educación, necesaria en el mundo contemporáneo. Este criterio metodológico es participativo y activo, por ser dialéctico, y por ello se asume la participación activa de la sociedad, y por tanto, el sistema educativo. Con esta metodología se busca promover la participación activa de la comunidad educativa, tanto en el análisis y la comprensión de los problemas que afectan, como la planeación, la organización, la dirección y el control de los resultados, sin menoscabo de la normatividad vigentes.

La metodología propuesta adoptada tiene la finalidad de transformar la apatía institucional en una acción permanente, que parte de la comprensión, el conocimiento y los compromisos, resultados del análisis y de lo involucrado en el que encuentran y transformar la institución y por ende, la realidad social.



## **2.1. Antecedentes**

### **2.1.1. A Nivel Internacional**

**LEMUS.-2011**-sostuvo una investigación titulada “Proyecto Educativo Institucional-PEI-para la Escuela Anexa n° 66 Pedro Betancourt, jornada vespertina para los niños de 5 y 6 años, cuyo objetivo general fue la de elaborar un Proyecto Educativo Institucional para la Escuela Pedro Bethencourt que oriente y fortalezca la formación integral de los estudiantes para cumplir con las responsabilidades del trabajo en equipo. Metodológicamente la investigación es mixta, descriptiva en la recolección de datos y cualitativa inferencial a través de entrevistas a los actores directamente involucrados en la elaboración de este instrumento de gestión. Se llegó a la conclusión que la elaboración del PEI, proporcionara los criterios que guían la acción educativa, en función de las competencias a desarrollar en los estudiantes, y así poder contar con información objetiva acerca de todos los componentes que conforman y dan vida a todo el que hacer de la Escuela y favorecer la integración y pertenencia de todos los actores de la comunidad educativa, Así mismo, se concluyó que el PEI, será una herramienta de trabajo a largo plazo que fomente una educación democrática con los reglamentos y disposiciones aprobadas por las entidades educativas responsables.

**VASQUEZ.-2012**.-en su tesis “Influencia del Proyecto Educativo Institucional en la EORM del Canton.Xantun del Municipio del Departamento de Totonicapan”cuyo propósito fue la de identificar la influencia del PEI,en establecimiento educativo del nivel primario de una escuela oficial rural. Respecto a la metodología el tipo de estudio es documental descriptivo la muestra es no probabilísticas a conveniencia censal. Los resultados indican que el PEI no ha tenido el impacto que el MINISTERIO DE EDUCACION esperaba que se de en el centro educativo, los docentes tienen opiniones divididas respecto al PEI, por lo que cada quien realiza su tarea docente como mejor le convenga sin tener una visión clara de lo que la escuela necesita esto porque el proyecto educativo institucional no se ha dado la importancia que se merece por parte de la comunidad educativa, la dirección del establecimiento no se han preocupado por proporcionar la

ejecución total de PEI ya que únicamente se ha elaborado pero nunca se ha aplicado su contenido en el contexto educativo.

**RAMIREZ, 2012**, en su estudio “ la gestión educativa en la educación básica y media de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales”, tuvo como objetivo determinar cuáles son las teorías organizacionales y administrativas presentes en el que hacer del directivo docente y determinar la relación de dichas teorías con la calidad de la educación, con los resultados obtenidos, se evidencia una marcada influencia de las teorías organizacionales y administrativas, en las diversas practicas utilizadas por los directivos en el cumplimiento de su rol como lideres de la institución educativa . Asi mismo se percibe una diferencia entre las opiniones de los profesores frente a las opiniones de los directivos docentes, puesto que los primeros, consideran que las variables que están relacionadas con la calidad educativa y la estructura organizacional mientras que los directivos docentes presentan una influencia marcada por el enfoque humanista.

**RIFFO.-2014.-** realizo una investigación titulada “ Gestión Educacional y Resultados académicos en escuelas municipales “ Cuyo propósito fue la de conocer la eficacia de la aplicación de planes de mejoramiento educativo, en el contexto del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar y de la ley de subvención escolar preferencial, medidos en los resultados, básicos en establecimientos municipales, Este estudio es de enfoque mixto, cuantitativo, no experimenta, descriptivo y de carácter correlacional, también cualitativo para el análisis de ciertas variables. La población está representada por 221 establecimientos de enseñanza básica de las diferentes regiones del país, que se encontraban inscritos al sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, la muestra queda conformada por 51 establecimientos que corresponde al 100% de las escuelas que cumplían con la totalidad de criterios de selección y representa el 24,2%, de la población del estudio. Se concluyó que al analizar los resultados de los puntajes en lenguaje y comunicación, matemática y ciencia se tiene una relación directa entre los procesos de autoevaluación y de la mejora escolar y que la estrategia del plan de mejoramiento educativo, con todos los elementos que los componen y los financiamientos educacionales podría funcionar de manera más eficiente.

**GONZALES.-2014**, en su artículo de investigación titulado “El efecto de la sinergia en la gestión administrativa”, tuvo como objetivo demostrar la importancia de la sinergia en la gestión administrativa de un centro educativo. Este ensayo trata sobre el efecto de la sinergia en la gestión administrativo, pretende demostrar la efectividad de un plan de ejecución administrativa basado en cuatro estrategias: esclarecimientos de los objetivos y beneficios de trabajar juntos,-esclarecimiento de las intervenciones de un líder en gestión, consideraciones sobre los efectos negativos y positivos de trabajar en equipo t el esclarecimiento de la magnitud del beneficio de la sinergia como una útil herramienta para la organización del centro educativo, siempre y cuando sea esta usada en armonía

#### **ANTECEDENTES NACIONALES,**

**LEON.2012.**-en la Universidad San Ignacio de Loyola, realizo una investigación referente al “Proyecto Educativo Institucional y logro de resultados en una institución pública del callao”, tuvo como objetivo relacionar el PEI con el logro de resultados de la institución de estudio. El tipo de investigación fue descriptivo no probabilístico con una muestra de 55 docentes divididos en 52 docentes y 3 directivos en institución educativa del callao, Los resultados exponen que existen una relación significativa moderada ty en algunos casos con tendencia baja entre la dimensión identidad, diagnostico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión y la variable de logro de resultados, se concluye en esta investigación que es importante pero no transcendental una buena gestión y los elementos técnicos que la componen para el logro de resultados.

**AVALOS Y BELLO.-2013-** en su estudio con respecto a “Evaluación interactiva del PEI para identificar el nivel de logro alcanzado en la Calidad de la Gestión Educativa de la I.E. n°-81608, “San José”, del distrito de la Esperanza-Trujillo 2013, tuvo como objetivo analizar y fundamentar la aplicación de la Evaluación interactiva del PEI, para identificar el nivel del logro alcanzado en la Calidad de la Gestión Educativa.

**ALBARRAN Y CARRANZA.-2013.-** en su tesis titulado "Balanced Scorecard, aplicando el PEI, en la institución educativa N° 089 Albuja y Guarniz del distrito de Guadalupe, Provincia de Pacasmayo, Región La Libertad", tuvo como objetivo determinar el grado de correlación entre el métodos y su aplicación en la elaboración del PEI de la I. E, 089 "Albuja y Guarniz "de la ciudad de Guadalupe. El tipo de investigación es descriptivo, la muestra que fue utilizada es de 59 personas, comprendidas entre estudiantes padres de familia y personal que elabora en la institución educativa, llegando a la conclusión la existencia de una relación fuerte entre ambas variables.

**BARDALES.-2013-**en su estudio sobre, "El proyecto educativo institucional y su repercusión en el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas de la red N°08, Ugel N° 06, del distrito de Ate Vitarte, periodo 2013", tuvo como propósito determinar si el PEI, repercute significativamente en el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas.

El PEI, debe ser visto como una herramienta de gestión que facilita la estructuración de la práctica docente e institucional contribuye a sistematizar y a programar el proceso de enseñanza aprendizaje y el trabajo pedagógico en general en una institución educativa. La elaboración del PEI, es fundamental en todo contexto educativo, este no puede ser realizado en forma individual ya que es un documento que se redacta mediante un proceso de diversificación curricular cuya construcción es colectiva entre todos los miembros del entorno educativo. Por ello, el trabajo en equipo muestra una oportunidad de intercambio de opiniones, revisión y puesta en común de las diversas ideas, la construcción de acuerdos y la toma de decisiones. Así mismo el Proyecto Institucional busca dar una respuesta concreta en relación a la enseñanza con la finalidad de que estas sean las más adecuadas y estén acordes a las necesidades de los estudiantes y de las demandas de la comunidad donde se encuentra la institución.

**LIENDO Y LUQUEZ.-**Todo proyecto institucional está supeditado a revisiones periódicas constantes y a los consiguientes cambios que pueden resultar como consecuencia de su desarrollo institucional

**SANTAMARIA Y NAVARRO.** —2012-Es un instrumento fundamental en la toma de decisiones, para la mejora de la calidad educativa, para la formación pedagógica permanente y que por su forma pragmática, permite registrar las disposiciones y accionar pedagógico de la escuela. Por lo tanto, es un documento fundamental en toda institución educativa, su presencia ha de servir para encaminar las mejoras en la gestión institucional a mediano plazo

Identidad Institucional.-

La institución educativa es considerada como un dispositivo social conformada por personas que asignadas a ciertos recursos en un entorno dado desarrollan una serie de actividades orientadas por valores y actitudes hacia la obtención de un objetivo determinado. En ese sentido, se definen como sistemas sociales establecidos y compuestos por personas, quienes están coordinados y dirigidos por una serie de normas pertinentes, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y jerarquías, que son orientados hacia la obtención de los objetivos específicos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo.

**GIL Y ALCOCE, 2003.**- Al referirse a la identidad, esta se direcciona a todo lo que permita diferenciar a la organización como propia y diferente de los demás. La identidad se plasma a través de una estructura que proyecta una imagen relacionada con la misión institucional.

**ETKIN Y SCHVARSTEIN.-1997**-toda estructura organizativa posee una identidad que aparece y se diseña en su interior, también es importante resaltar que la identidad está relacionada con la imagen y su percepción depende que la percibe, es por ello que permite distinguir entre la identidad interna (percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes ),y la identidad externa ( percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones ), ambas no son necesariamente complementarias, pero sus análisis entre sus características revelara aspectos importantes de todo análisis organizacional.

El proyecto educativo Institucional como herramienta para la transformación Institucional en Chile, es de la autoría, entre otros, de un equipo de investigadores Chilenos conformado por Sonia Lavín, Silvia del Solar y Andrés Padilla (1997) del **PIIE y CELADE**, quienes formularon una propuesta dirigida a Directivos y Equipos Docentes encargados de la conducción de los planteles de Educación Básica y Media. Este documento lleva como propósito ofrecer una metodología para la elaboración del proyecto educativo institucional bajo un enfoque estratégico situacional, data del año 1997. Este documento aporta a la investigación insumos en la construcción de parte del soporte teórico relacionado con la Planificación Estratégica.

En este mismo orden de ideas Pini (2005), publica en la red un documento titulado Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Gestión para los Directivos de Escuela. En este documento, la autora plantea la necesidad de gestionar la institución escolar como “un objeto total”, hace referencia a las desarticulaciones entre lo pedagógico y lo administrativo y propone “la construcción de la escuela a partir de lo que se tiene”, empleando para ello un enfoque estratégico situacional en la gestión. Además en este documento se argumenta sobre cómo un Proyecto Educativo Institucional (PEI) se convierte en un instrumento idóneo para la gestión escolar. La investigación que aquí se presenta se nutre de este documento en lo relacionado con la visión global que se ha de tener al momento de construir una propuesta de planificación estratégica.

En Venezuela se han hecho algunas aproximaciones a mejorar la gestión educativa empleando como herramienta la planificación estratégica, tal es el caso del sector de la Educación Superior, donde se ha demostrado que varias universidades Nacionales emplean este tipo de planificación.

Existe un Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias, elaborado por Rodríguez (1997); este documento se presenta como una metodología para diseñar e implementar un sistema de Planificación Estratégica Corporativa en una Institución Universitaria. En el mismo se hace referencia a una serie de argumentos en pro de la adopción del

modelo de planificación estratégica y los mecanismos para asumirlos. Los argumentos planteados por la autora, son considerados en el desarrollo de la investigación.

A Nivel de Educación Básica se conocen los esfuerzos de Chávez (2004) y un equipo de colaboradores quienes trabajan en el diseño de una propuesta para la Construcción de Proyectos Escolares, basada en el “enfoque estratégico y participativo de la gestión escolar. Las investigaciones que soportan este documento se desarrollaron, en Venezuela, en el estado Monagas y ha contado con el aporte teórico, conceptual metodológico y técnico de investigadores de Argentina, Colombia y Venezuela. La propuesta está en revisión y se titula “Reconstruyendo la Escuela: Una Propuesta para la Construcción de Proyectos Escolares con un Enfoque Estratégico y Participativo”. Esta Propuesta es considerada toda vez que en ella se incluyan ciertos criterios de planificación que son compartidos por el grupo investigador.

Cabe destacar el aporte de **Arturo Franceschi (2004)**, investigador de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, sobre “La Gestión Como Factor de Influencia en la Calidad de la Educación en Establecimientos Escolares”. Hace referencia a la relación que existe entre los niveles de calidad en las organizaciones educativas y la gestión escolar. El autor expresa que en el estado Bolívar, la problemática de la gestión escolar se refleja en escuelas en total abandono, deficiente calidad en el personal docente, ausencia de liderazgo, y escasez de recursos entre otros. Propone para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los centros escolares, dos postulados de dirección: La planificación estratégica y la evaluación institucional. Hace énfasis en la participación activa de actores internos y externos como responsables de llevar a cabo los cambios que exige la nueva escuela. Este mismo autor en el 2007, propone un modelo de planificación estratégica, participativa y consensuada aplicable a instituciones que atienden la tercera etapa de educación básica. Explica un modelo que sirve de marco para la construcción de esta propuesta (pp54-84)

Los documentos antes citados son referencias fundamentales a la hora de realizar investigaciones en torno al tema. Reflejan que en relación a la gestión escolar se han hecho varios intentos por crear procedimientos en búsqueda de la mejora de la calidad del servicio educativo.

Cabe señalar que el Ministerio de Educación en Venezuela ha realizado propuestas para el desarrollo de los procesos de planificación institucional, que van desde el Proyecto Pedagógico del Plantel (PPP) hasta el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC).

El modelo de planificación PPP intenta minimizar los efectos de la estructura burocrática y centralista de la organización ministerial. El diseño del PPP se propone que se diseñe en torno a cinco preguntas: ¿quiénes somos?, ¿Qué queremos? ¿Qué haremos? y ¿Cómo lo haremos?. Estas preguntas orientan a la identificación del plantel o reconocimiento de la organización y sus proyecciones futuras. En este documento, encartado como uno de los Cuadernos de la Reforma, no se prevé la formulación de una filosofía de gestión organizacional. No obstante se hace referencia a que los valores de la organización deben ser definidos en la primera pregunta.

El PEIC se presenta como un modelo novedoso de planificación que cimienta sus bases en la planificación estratégica, al considerar elementos de la filosofía de gestión dentro de sus componentes y proponer estrategias de acción para convertir a la escuela en...”la Nueva Escuela (la escuela que queremos).... que tiene el propósito de alcanzar una educación integral, diversificada, de calidad para todos y todas”. (Ministerio de Educación y Deporte, 2006, p551). Los aportes hechos por el Ministerio de educación son importantes, puesto que es el órgano rector en materia educativa a nivel nacional.

**Trevizón (1999)**, presentó un estudio sobre el Clima Organizacional en el desempeño de los docentes del nivel Educación Básica del Estado Barinas en Venezuela; el autor concluye que los docentes perciben que el personal directivo propicia un clima organizacional orientador hacia el poder y que el director es el que promueve actividades cuando así lo desea, establece en



forma autoritaria las recompensas para el personal, por lo que los educadores sienten que laboran en un ambiente de temor y angustia promovido por la autoridad del director. El autor plantea, que el clima de una organización, la rigidez promueve actitudes desfavorables en vez de constituirse en un elemento facilitador de la cooperación, las buenas relaciones personales, se crea una fuente generadora de barreras que no permite retroalimentar la cultura de una organización.

Según **Casassus (2000)**, la gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. (Casassus 2000).

En la actualidad para Casassus, la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente, pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX, señala Casassus, que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. Esta corriente se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos. Una de las dificultades de esta corriente, particularmente fuerte en los libros y revistas de Estados Unidos, es que si bien se refieren a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación. Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

**Joo Chang, Blanca Jesús (2004).** La tesis de “Análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las tics, para construir espacios que generen conocimiento en el colegio Champagnat”. En palabras de la maestrante La propuesta de gestión parte de la premisa de que la gestión pedagógica va de mano con la gestión administración (elemento comprobado que no se ha tomado en cuenta en el colegio y que ha afectado el desarrollo del trabajo en el colegio) gestión pedagógica comprende el tema de currículo y las TICs y la gestión administrativa comprende el tema de profesores, capacitación, infraestructura, programas e inversión.

**Vargas Vásquez, D. M. (2010)** en su tesis de "Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos". Usaré las palabras que ella escribe en su tesis: "Es un estudio de caso porque se busca comprender, explicar y describir el caso en una situación natural, para ello combina diversas técnicas de recolección de información. Como la investigación requiere de datos descriptivos que los docentes pueden proporcionar a partir de su propia experiencia personal en el trabajo en grupo docente, utiliza la técnica de la encuesta, donde se recoge información sobre las características de los grupos de trabajo docente y del grupo directivo, ambos constituyen la población".

**León Orozco, J. M. (2012).** En la tesis "Proyecto Educativo Institucional y logro de resultados en una institución educativa pública del Callao". Nos dice la autora que un PEI es un "instrumento técnico y político que orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla". Seguimos la introducción del tema con ella, "En una situación ideal de gestión educativa de calidad, ésta debe responder a un adecuado proyecto educativo institucional en las organizaciones, donde se formule paralelamente a los objetivos institucionales y que se convierta en la herramienta principal para alcanzarlos. Pero la realidad es otra, puesto que existe un planteamiento inadecuado de estrategias de gestión en las instituciones educativas de nuestro país la que obedece a factores como la falta de concientización, la poca capacitación en el tema, un posible desconocimiento de la legislación vigente del personal docente y directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su aporte hacia las demás funciones pedagógicas e institucionales, todo esto limita su perspectiva de trabajo y la tendencia a la obtención de resultados inmediatos".

**Carrasco Díaz, Sergio (2002).** "Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la Unsaca" tesis de Maestría presentado en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho. La investigadora señala que la tesis es un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional, relación que se ha determinado como resultado de

todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización. Al analizar y medir la variable independiente Gestión Educativa se ha determinado que es regular en todo los aspectos que comprende, es decir, en la gestión institucional, administrativa y curricular. Igualmente en los procesos de gestión y los procesos curriculares, que se desarrollan en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión”.

**Siu Leon, Eva J. (2014)** en la tesis de maestría titulado “El diseño metodológico en la gestión de un proyecto educativo innovador” presentado en la PUCP llega, entre otras, a la conclusión que la interpretación de la realidad educativa y la lectura de los componentes de la vida institucional, nos permiten determinar que el énfasis o prioridad institucional, se centra en el mejoramiento de sus procesos de gestión y administración del P.E.I., con carácter innovador y a nivel pedagógico y administrativo, esto lo estableció para la institución educativa objeto de estudio: C.E.P. Peruano Chino “Juan XXIII” .

### **2.1.3. A Nivel Regional**

**Rosso Romero, Carmen A. & Uceda Duclós, Santiago A. (2011).** En la tesis “Modelo de evaluación basado en el enfoque sistemático para valorar la calidad de la gestión de la Institución Educativa Cartavio. “Nos indica claramente que el “propósito de la investigación fue la valoración de la calidad de la gestión en la Institución Educativa Pública de nivel secundario Cartavio. Se trabajó con una población-muestra de 10 docentes que forman parte del personal directivo y jerárquico los cuales fueron seleccionados de modo no probabilístico a criterio del investigador. Se utilizó los métodos empíricos de la medición y la experimentación que permitieron direccionar la recolección, presentación y análisis de los datos. Asimismo, se aplicó los métodos teóricos analítico-sintético, inductivo-deductivo, estadístico y de la modelización. Luego de aplicado el instrumento basado en el enfoque sistémico a los elementos de la muestra se concluyó que el modelo de

evaluación basado en el enfoque sistémico permite valorar positivamente los diversos componentes del sistema educativo en la Institución Educativa objeto de estudio.

## **2.2. Bases Teóricas**

En los albores del Siglo XXI, se plantean muchas inquietudes en torno de los sistemas educativos. El acceso al conocimiento y a las herramientas que permitan el desarrollo socio-económico y social ha motivado a los agentes educativos y representantes de los diversos sectores de la sociedad, poner nuevamente en debate, el rol y la pertinencia de la educación en los países en vías de desarrollo, como el nuestro. Estos nuevos planteamientos que tienen que ver con el paradigma de Estado educador, están empeñados en la descentralización, que es un discurso que empezó a desplegarse en América Latina por la década de los 80 y muy ligado a los organismos internacionales. Estos organismos gubernamentales y de cooperación como la UNESCO; la UNICEF; el PNUD; el Banco Mundial entre otros, han impulsado una profunda reflexión sobre la educación en los últimos años y han suscrito un compromiso para satisfacer las demandas de aprendizaje de los seres humanos, destacando la importancia de la educación, considerada como un bien social y colectivo de las naciones.

Recogiendo estas reflexiones, no podemos perder de vista, el compromiso mundial asumido como recomendaciones finales de la Conferencia Mundial sobre “Educación Para Todos”, realizada en Jontiem, Tailandia, en 1990, y las más recientes planteadas en el Foro Mundial sobre educación realizado en Dakar en el año 2000, y la Reunión de Ministros de Educación en Cochabamba, Bolivia, convocada por la UNESCO, respecto a la VII Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto de Educación, desarrollado en Marzo del 2001. Para tener una visión de los compromisos comunes asumidos en estos encuentros, señalaremos algunos de los más relevantes:

- Satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de las personas.

- Comprender a la educación como el derecho de los hombres y mujeres de todas las edades en todos los lugares del mundo, a realizar sus aprendizajes básicos en cuanto a contenidos y herramientas del conocimiento.
- Fundamentar la educación, en valores humanísticos de respeto, pluralidad y derechos humanos.
- Establecer el derecho a la formación en espacios de aprendizajes activos, participativos y vitales.

En conclusión, ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación.

Completamos lo señalado, mencionando además, que la crisis educativa de algunos países nos demuestran las dificultades que tienen algunos sistemas educativos, para conciliar el crecimiento cuantitativo (cobertura) con niveles satisfactorios de calidad y equidad. Por lo tanto, le exige acciones concretas para intervenir en:

- El mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.
- El aumento de las posibilidades de acceso y permanencia en la educación básica de niños y jóvenes, puesto que sigue sin consideración este derecho fundamental.
- La integración entre las instituciones educativas y la realidad socioeconómica de las comunidades.
- Un mayor seguimiento y retroalimentación del sistema educativo en sus distintos niveles de enseñanza.

Podemos decir entonces, que hay una responsabilidad indelegable del Estado, como poder público e interlocutor de estos organismos internacionales y en el sentido de representante del conjunto de la sociedad; de definir claramente lineamientos políticos, estructuras, niveles de estándares y propuestas pedagógicas, sin inhibir de ninguna manera la libertad de personas e instituciones para desplegar su creatividad en la acción educativa.

Por todo este proceso, en las últimas décadas y con mayor precisión en los últimos años, desde el Ministerio de Educación del Perú, se realizan esfuerzos para dar una respuesta coherente a los nuevos retos que se plantean al sistema educativo peruano

y, para el tema que nos interesa, estimular una educación para promover la creatividad y la innovación. En consecuencia, es necesario tener como referencia estándares o índices que sean representativos del grado de satisfacción que el sistema educativo ofrece de acuerdo al volumen de las necesidades sociales; en ello juegan nuevamente un papel relevante los agentes educativos responsables directos de la gestión a nivel de planificación y administración.

## **2.2.1. El Planeamiento Estratégico**

### **2.2.1.1. Concepto**

Armijo (2011), señala que la Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

En el libro “Planeación estratégica aplicada”, Goodstein, define la planificación estratégica como “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción o el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein , Nolan, & Pfeiffer J, 2000)

Según Lerdon, (1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos

planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?.

#### **2.2.1.2. Momentos de la Planificación**

##### **2.2.1.2.1. MOMENTO EXPLICATIVO**

Construcción de explicaciones a la problemática intra, inter, y extra institucional ocurrida en: pasado, presente y tiende a ocurrir en el futuro a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones de cambio.

##### **Tres tipos de escenarios**

Tendencial: probable

Deseado: Ideal o contratado

Posible: Viable o alternativo

##### **Actividades**

- Análisis institucional interno
- Fortalezas
- Debilidades

##### **2.2.1.2.2. MOMENTO ESTRATÉGICO**

Exploración de posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación frente a: problemas, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan en el medio interno como externo.

Se proyecta: misión, visión, objetivos y políticas.



### **Actividades**

- Identificar oportunidades.- Circunstancias favorables que se pueden aprovechar para el logro de la visión.
- Examinar las amenazas.- Aspectos desfavorables en el contexto y afectan negativamente el desarrollo hacia la visión.

#### **2.2.1.2.3. MOMENTO TÁCTICO - OPERACIONAL**

Plantea propuestas o alternativas de cambio.

Se estructura la programación general del plan a corto y mediano plazo.

Se emplean programas, proyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo, presupuesto y responsables.

### **Actividades**

- Identificar oponentes.- No desean el logro de ciertos objetivos y no están interesados en su supervivencia
- Reconocer a los aliados.- Se interesan en el logro total o parcial de los objetivos
- Evaluar el rol de los agentes Externos.

#### **2.2.1.3. Características**

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

#### **2.2.1.4. PLANIFICACION ESTRATEGICA SITUACIONAL**

Es una herramienta más moderna estratégica de políticas públicas Este modelo es especialmente para abordar los problemas públicos. Se aplica a cualquier organismo menos en el mercado Tiene como objetivo la ciudadanía y el bien común Eficiencia en lo social, económico y lo político.

De acuerdo a:

Kotler (1990). Proceso estratégico que puede alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiante de mercadeo.

La Planificación Estratégica Situacional (PES), tiene su origen en la CEPAL, en la planificación centralizada, con mayor vigencia en las décadas del '60 -'70. No se llega a plantear la participación social, ésta no es condición, y los sectores que participan practican situaciones de poder compartido. El diagnóstico es de tipo "Situacional".

El rol y tipo de planificador responde a un cuadro político del Estado capaz de dirigir y orientar las estrategias, y la institucionalidad es la propia del Estado. Los resultados consisten en un proyecto viable. El autor del plan es un planificador, un político-técnico.

##### **2.2.1.4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL CARLOS MATUS.**

- Planificación ocurre en un medio resistente.

- Una realidad en movimiento.
- Confronta fuertes oposiciones.
- Toma como base las teorías organizativas: general de sistema y sistemas variables.
- Se centra a la asunción del problema.
- Célula básica de un plan son los problemas.
- Estructurados-cuasi estructurado.

#### **2.2.1.4.1.1. MOMENTOS PLANEAMIENTO ESTRATEGICO SITUACIONAL.**

La planificación de situaciones consiste en aplicar el poder de una o varias fuerzas sociales para producir el cambio social. Con este propósito, el método propone la secuencia de cuatro momentos: Explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional (Corredor, 1997).

**Momento Explicativo (M1).**- Palabras clave: fue, es, tendería a ser. El investigador planificador examina la situación y define los problemas existentes, para la discusión de todas las fuerzas sociales afectadas, y configurar lo que en la planificación normativa se conoce como diagnóstico”. La explicación, en este método, es más dinámica, puede variar aún sin haber concluido el momento. Su verdadero sentido es establecer las relaciones causales de los problemas (Corredor, 1997).

**Momento Normativo (M2).**- Palabras clave: Debería Ser. Equivale al proceso que sigue la planificación normativa. Consiste en la formulación del debe ser o del

“diseño del plan” y su producto terminal es el trazado de trayectorias y direcciones de aproximación a la situación objetivo. (Corredor, 1997).

**Momento Estratégico (M3):** Palabras Clave: Puede Ser? Se refiere al análisis y la construcción de la viabilidad del plan. Atiende fundamentalmente al oponente, pues crear viabilidad no es más que determinar quiénes se oponen a los proyectos y disminuir o eliminar sus acciones o presiones. Este es el centro vital de la planificación estratégica. Por eso, se considera indispensable conocer, en profundidad, las raíces políticas, económicas y sociales que determinan una sociedad; la magnitud del poder y los términos en que se puedan desarrollar las negociaciones de un conflicto o de un consenso (Matus, 1997).

**Momento Táctico-operacional (M4).-** Palabra Clave: Hacer! Es el de la ejecución de las estimaciones y los cálculos. Es el momento que precede y preside la acción concertada. Se relaciona con el Sistema de Dirección Estratégica y con sus respectivos Subsistemas. Su centro es la gerencia, que se inicia con la organización de los recursos. Aquí se consideran tres básicamente: técnicos, financieros y de poder. En este momento se definen y deciden las operaciones que se ejecutarán para solucionar los problemas planteados. Se establecerán las formas de control y evaluación de lo que se está realizando y la retroalimentación de los cálculos y de las acciones en movimiento. (Matus, 1997).

### 2.2.2. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

La palabra Proyecto proviene del latín “proiectum”, el cual se compone del prefijo “pro”, que significa “hacia adelante”, e “iectum”, que se traduce por “lanzar”, y se entendería como “lanzar hacia adelante”.

Así pues, “proyecto implica en cualquier área de la vida una idea acerca de la meta que se quiere alcanzar y los caminos a seguir para lograrlo. Tiene una intención y una serie de acciones que se consideran necesarias para realizarlo”. (Alfiz; 1997:113); es por ello que el proyecto requiere ser un proceso de construcción el cual genera condiciones que vayan permitiendo estar cada vez más cerca de lo propuesto.

Según Pozner de Weinberg citado por Alfiz (1997:121), el PEI “Es la propuesta integral con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella”.

Cabe anotar, que el proyecto de una escuela, siempre será Pedagógico porque esa es la función de la organización y siempre se estará enseñando, e Institucional, porque la institución enseña a través de sus diferentes planos de realización. (Plano = dimensión) (Alfiz; 1997:121).

El Proyecto Educativo Institucional, se constituye en la estrategia fundamental para materializar los ideales de sociedad y de hombre que se requiere en la actualidad; es por esto, que la definición del proyecto educativo de la institución, debe abarcarse como un proceso de construcción colectiva con sentido, el cual está compuesto por un conjunto de acciones estratégicas que buscan modificar los resultados del proceso educativo mediante intervenciones sobre los factores asociables a dichos resultados como lo son las nociones de educación, escuela, pedagogía, aprendizaje, enseñanza, conocimiento, desarrollo, procesos, evaluación, entre otros y de esta forma, coordinar acciones para llevar a cabo los fines de la educación.

Adicionalmente, **Rossi & Grimberg (1999)**, proponen que el PEI es un proceso abierto que establece orientaciones para la acción, pero que se

construye a partir de esta. Éste orienta y guía la acción pero ya no como algo dividido de la práctica sino como un proceso que involucra decisión y acción de modo simultáneo, paralelo y mutuamente determinado.

#### **2.2.2.1. Importancia Del PEI**

Debido a que el PEI es un proceso de construcción y en construcción, permite generar cambios para el buen desempeño de la institución, anticipar obstáculos y generar nuevos caminos en busca del cumplimiento del horizonte institucional.

Parafraseando a **Alfiz (1997)**, el PEI es importante ya que guía la labor de la institución en todos sus ámbitos para alcanzar los objetivos propuestos, organizar procesos y evaluar permanente el estado de situación con respecto a las metas institucionales que se pretenden lograr; igualmente, el PEI permite a los actores de la educación participar en la toma de las decisiones que afectan al establecimiento educativo.

Dentro de las instituciones y comunidades educativas, el PEI les da la posibilidad para construir autonomía, conciencia y autodeterminación; este, se constituye en una herramienta de gestión que permite imaginar y crear nuevos modos de hacer y vivir la escuela y reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las instituciones educativas.

#### **2.2.2.2. Funciones Del PEI**

**Alfiz (1997)** propone que, el PEI asume la gestión contemplando todo su proceso, desde la concepción hasta la evaluación; este pone sobre la mesa las intenciones y también las cosas que se está dispuesto a realizar para lograr lo propuesto. Igualmente, sirve para que los diversos estamentos de una institución educativa asuman una

posición frente al quehacer de las organizaciones y frente a la pertinencia de estas en el contexto social-institucional.

Así mismo, el proyecto educativo de cada institución es único e irrepetible lo cual le brinda identidad y autonomía.

El PEI permite según Rossi & Ginberg (1999) establecer prioridades al mismo tiempo que, al definir los objetivos, concentra las acciones alrededor de un eje común que una los esfuerzos individuales procurando establecer cada vez más altos niveles de coherencia e integración en la tarea docente.

#### **2.2.2.3. Formas de Abordar El PEI**

Según el Ministerio de Educación Nacional, en sus documentos “Reflexión sobre los Proyectos Educativos Institucionales” y “La guía para la construcción de planes operativos por parte de las comunidades educativas”, citado por Ávila (1999:17), pueden presentarse 3 concepciones sobre el PEI:

- **Como proceso de construcción de sentido:** Considerar el sentido de lo que actualmente se realiza en cada institución escolar, exige reflexionar sobre la intención, los principios y los conceptos que fundamentan las prácticas educativas, con el objeto de entender y transformar las características de la institución.
- **Como proceso de enunciación de la intencionalidad pedagógica:** Un PEI es un proceso de reflexión y enunciación que realiza una comunidad educativa orientado a explicitar la intencionalidad pedagógica.
- **Como proceso de desarrollo de una comunidad educativa:** Se puede identificar la construcción del proyecto educativo con el proceso de desarrollo de una comunidad educativa, cuya misión principal consiste en permitir a los miembros la apropiación de



los códigos de la cultura, la reflexión sobre ellos y su transformación.

Igualmente, el PEI puede abordarse como una estrategia para la calidad, como innovación y como política destinada a fortalecer la capacidad auto-regulativa de las instituciones escolares.

**Rossi, M. & Ginberg. (1999:28-30)** presentan el PEI:

- **Como herramienta:** Es una oportunidad para alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa. Por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.
- *¿Por qué es una herramienta?*, la idea de herramienta hace referencia a un utensilio que se usa para algo, un instrumento, un artefacto que permite concretar y facilitar el desarrollo de una acción.
- *¿Por qué orienta y guía?*, Porque supone una anticipación de la acción, una visión prospectiva (para poder construir nuevas síntesis, proponer nuevos caminos) en perspectiva (un intento de describir lo que caracteriza a una escuela o lo que se está haciendo en un momento determinado).
- *¿Por qué abarca la institución como totalidad?*; porque el PEI se refiere a la definición de: principios, objetivos, y cursos de acción que abarcan todos sus ámbitos: el diseño y desarrollo del currículo, la gestión de los recursos, el gobierno de la institución, el sistema de relaciones entre las personas y la convivencia institucional.
- **Como un proceso, abierto y de construcción permanente**, que abarca a la institución como totalidad y por tanto permite orientar y guiar las acciones que allí se desarrollan.

Por otro lado, Bustamante (1997:70-74) plantea el uso del PEI como acción cultural, el cual, abarca dos grandes tendencias sobre la concepción de proyecto:

#### **2.2.2.4. Como estrategia de orden instrumental**

Como herramienta útil al servicio de la planificación y al logro de la eficiencia interna de la actividad y/o del proceso, **como plan de trabajo predeterminado y estático**, orientado a la previsión de condiciones técnico administrativas eficaces, en periodos de tiempo establecidos: En el marco de tal concepción, un proyecto educativo buscaría fundamentalmente la eficiencia interna del sistema, en términos de resultados referidos a rendimiento, deserción, cobertura, promoción, aprobación, mortalidad y retención, entre otros.

#### **2.2.2.5. Como Estrategia Cultural**

Centra su interés en éste como proceso dinámico con sentido histórico, que permite articular en torno suyo todo el quehacer educativo; releva la importancia del proyecto en tanto posibilidad para los protagonistas de pensar la educación:

- Reto permanente de acción y compromiso, frente a la misma institución y a otras entidades educativas. Cada PEI podrá articularse de acuerdo al trabajo conjunto con otras instituciones afines o cercanas en ideas o propuestas, de manera que se integren proyectos por localidades, municipios, zonas y regiones. Esto permite formular planes de desarrollo que recojan el sentir de las instituciones.
- La concertación institucional en torno al PEI debe ir más allá del hallazgo de un instrumento con precisión de acciones con unas

metas por alcanzar. Concertar un PEI implica apoyarse en unos supuestos fundamentales y en una intencionalidad social.

#### **2.2.2.6. Características DEL PEI**

**Ávila (1999:18)**, citando el artículo de Bustamante (1995) de la Revista educación y cultura, plantea que el PEI:

- Será una herramienta política si se toma como una estrategia organizativa para hacer efectivos los derechos ciudadanos.
- Será un proyecto ético si la norma se asume como una herramienta para tomar posición frente a la educación, y no como algo que hay que cumplir para no ser sancionado.
- Será acción sobre el sentido si se investigan los modelos que juegan en lo educativo y se toma el PEI como un instrumento para explicitar los códigos culturales que median la mirada humana.
- Será comunicativo si intenta explicitar y establecer las condiciones pragmáticas de la comunicación.

#### **2.2.2.7. según el ministerio de educación las características de un P.E.I. debe tener.**

- La identidad de la investigación Educativa: Visión, misión, valores y perfil del estudiante.
- El diagnostico centrado en el conocimiento de los estudiantes.
- Propuesta pedagógica.
- Propuesta de gestión.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PEI**

- Es funcional: práctico y útil para la gestión escolar.
- Es representativo: refleja a la I.E. y a la comunidad educativa.
- Es flexible: permite actualizaciones y evaluación permanente.
- Estratégico: permite reflexionar acerca de la I.E. y sus potencialidades.
- Es accesible: de fácil manejo, todos en la I.E. pueden entenderlo.

## **ESTRUCTURA DEL PEI**

Está estructurado en tres partes:

- Identificación de la Institución Educativa. ¿quiénes somos?
- Presenta sus datos generales, los principios de la educación y la visión compartida de la comunidad educativa.
- Análisis situacional ¿cómo funciona nuestra I.E.?

Contiene los resultados obtenidos por la I.E. y su vinculación con su entorno.

- Propuesta de gestión centrada en los aprendizajes ¿Qué queremos alcanzar?

Se presentan los objetivos estratégicos a tres años y la planificación para su logro.

### **2.2.2.8. Filosofía Institucional**

El primer paso para la planeación estratégica es definir o ajustar según sea el caso, el marco filosófico de la institución, es decir, la misión, la visión, las creencias, los valores, los objetivos estratégicos

y demás contenidos conceptuales que fundamentan a la organización. (Fundación Cream Helado; 2009: 25)

- **Misión:** Es el primer paso del proceso estratégico y básicamente trata de definir la razón de ser de la empresa, organización o institución educativa.

La misión es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Esta declaración indica con claridad el alcance y dirección de las acciones, así como sus características distintivas.

De igual manera, la misión es la razón de ser de la institución y la línea común que une los programas y las actividades de esta. Especifica el rol funcional que la institución va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades. (Fundación Cream Helado; 2009: 25-26)

- **Visión:** La visión es un conjunto de ideas generales que provee el marco de referencia de lo que una institución educativa quiere y espera hacer en el futuro. Definir la visión permite establecer el rumbo que desea lograr la institución en el futuro, el funcionamiento que quiere tener al largo plazo y los retos que quiere lograr.

Su formulación es responsabilidad del equipo directivo, partiendo de la base que este estamento comprende: la misión, las expectativas y necesidades de los colaboradores y demás miembros de la comunidad educativa a partir del conocimiento del entorno de la institución.

La orientación hacia el cumplimiento de la visión en la gestión escolar, debe convertirse en una tarea diaria y permanente de toda la estructura organizacional. Esta orientación se logra por la consistencia entre la misión y las metas para lograrla. La visión

es la imagen o situación prevista que la institución proyecta tener en un futuro determinado. (Fundación Cream Helado; 2009: 31).

- **Creencias:** Son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

Son generalizaciones que hacemos sobre nosotros mismos y sobre el mundo que nos rodea, y representan uno de los marcos de referencia más profundos con respecto al comportamiento. Se refieren a la suma de valores y principios que orientan el comportamiento de cada persona.

Las creencias guían nuestro comportamiento y dan sentido a nuestras acciones. Rigen nuestras actitudes, pensamientos, sentimientos y expectativas. De este modo pueden abordarse las creencias como estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores. (Fundación Cream Helado; 2009: 37).

- **Valores:** Representa la base de evaluación que los miembros de una institución emplean para juzgar situaciones, actos, objetivos y personas. Éstos reflejan las metas reales, así como

#### 2.2.2.9. Elaborar El PEI

Según **Rossi & Ginberg** (1999), elaborar un PEI, supone un proceso continuo y abierto dentro del cual es necesario la definición de objetivos y acciones; esa definición es necesariamente fruto de procesos complejos de negociación de significados y construcción de acuerdos entre los miembros de la institución. El proyecto es una oportunidad para intercambiar ideas, revisar y poner en común intereses y planteamientos educativos; esto implica que cada actor de la educación dice lo que piensa, defiende su punto de vista y lo

negocia, plantea metas colectivas y hace consensos de posibles acciones.

La construcción de acuerdos, están vinculados con:

- Las intenciones pedagógicas que guiarán la vida institucional teniendo en cuenta: las notas de identidad, la imagen-objetivo y los elementos de la estructura organizativa.
- La programación curricular académica, recogiendo las competencias y capacidades (y su secuenciación), metodologías para la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación.
- Normativa institucional en donde se recogen las reglas y procedimientos que regulan el funcionamiento de la escuela, en especial aquellas vinculadas con las normas de convivencia. (Rossi & Grimberg;1999: 40).

Es a partir de todo esto, que para el Programa de Actualización del PEI para mejorar la gestión institucional y pedagógico de la I.E. N° 80390, se retoma el planteamiento de Rossi, M. & Ginberg. (1999:28) quienes conciben el PEI como, una **HERRAMIENTA** de gestión que brinda la oportunidad para alcanzar y proponer en equipo acuerdos que **ORIENTEN** y **GUIEN** los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa. Por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como **TOTALIDAD**.

Por consiguiente, el PEI de la Institución Educativa N° 80390 abordará las dimensiones de la gestión de tal modo que sea integral y acorde a las necesidades de la comunidad educativa.

- **Horizonte institucional:**

Desarrolla el proceso de formulación y apropiación del direccionamiento estratégico. Es el primer paso para el diseño del PEI.; aquí se define el marco filosófico de la institución, es decir, el lema, la misión, la visión, las creencias, los valores, los

principios, los objetivos y demás contenidos conceptuales que fundamentan a la organización.

- **Dimensión administrativa:**

Son las acciones que buscan actualizar y adecuar el ejercicio de liderazgo de manera eficiente. En ella se encuentra la estructura organizativa y de los procesos administrativos de las escuelas.

- **Dimensión directiva:**

Es el conjunto de acciones que le permiten a la institución generar un norte y definir hacia dónde quiere ir. Además, determina los lineamientos o las directrices sobre los cuales se establecen los objetivos de la institución.

En este se establece la forma de ejercer el liderazgo al interior de la institución educativa y el papel que se le asigna al gobierno escolar, la definición y revisión del horizonte institucional, el diseño y formulación del direccionamiento estratégico; así como con la relación con el entorno y el seguimiento y evaluación de las anteriores dimensiones.

- **Dimensión pedagógica:**

Es la instancia responsable de organizar el desarrollo curricular, las prácticas pedagógicas y los ambientes escolares para cada nivel y modalidad educativa, diseñando una enseñanza-aprendizaje de calidad, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal de forma significativa.

Esta permite orientar a la institución educativa hacia objetivos viables, pertinentes y relevantes y mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje.



- **Dimensión de la comunidad y la convivencia:**

Esta dimensión promueve la participación de todos los actores que intervienen en la institución, en la toma de decisiones y en las actividades del Centro Educativo. Se asocia a las relaciones de la escuela con su entorno, considerando a la familia, los vecinos y las organizaciones del barrio o localidad, así como otras instituciones o redes de apoyo.

Luego de este recorrido por el concepto de Proyecto Educativo Institucional, es relevante abordar conceptualmente aquellos aspectos que configuran el modelo pedagógico que regirá a la institución educativa, como son los requerimientos nacionales de los modelos pedagógicos, la definición y sus aplicaciones dentro y fuera del aula.

### **2.2.3. Características del Desarrollo Institucional**

Según Chiavenato (2006). En su libro Introducción a la teoría general de la administración, las características del Desarrollo Institucional son:

- **ORIENTACIÓN SISTEMÁTICA:**

El cambio en la sociedad moderna es tan dinámico, que las organizaciones requieren que todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que acarrea el cambio. El desarrollo organizacional es un programa extenso que se interesa en las interacciones de las diferentes partes de la organización en tanto se afectan entre sí. También se interesa en la estructura y el proceso, así como en las actitudes de las personas.

- **UTILIZACIÓN DE UN AGENTE DE CAMBIO:**

Los programas de desarrollo organizacional se sirven de uno o más agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el

cambio. El agente suele actuar como catalizador: inicia el cambio dentro del sistema y se mantiene un poco ajeno a él. Pese a que los agentes de cambio pueden ser internos o externos, casi siempre son consultores que no trabajan en la compañía. La ventaja de recurrir a ellos es que tienen mayor objetividad y experiencias más heterogéneas. También son capaces de obrar independientemente, sin estar vinculados a la jerarquía ni a las políticas de la compañía.

- **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:**

El desarrollo organizacional pone su atención en el proceso de solución de problemas. Capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que los analicen teóricamente. Esta técnica para desarrollar las habilidades de solución de problemas mediante la discusión de estos, basada en el sistema de información, se nombra investigación para la acción. En otras palabras, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias para que puedan solucionar nuevos problemas en un futuro.

- **RETROALIMENTACIÓN:**

El desarrollo organizacional depende en forma importante de la retroalimentación a los participantes para que estos reciban información que les ayude a sustentar sus decisiones. La retroalimentación los impulsa a entender como los ven los demás y a tomar acciones auto correctivas.

- **ORIENTACIÓN DE CONTINGENCIA:**

Comúnmente se expone que el desarrollo organizacional se aplica a situaciones concretas y está orientado a la contingencia. Diferente a otros muchos enfoques de capacitación que destacan solamente una forma correcta de atacar un problema, el desarrollo organizacional es flexible y pragmático y adopta forma de acción adecuadas a necesidades particulares.

- **APRENDIZAJE VITAL O EXPERIMENTAL:**

El término aprendizaje experimental o vital significa que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos

a los que se enfrentan en el trabajo. Posteriormente pueden analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas. El desarrollo organizacional ayuda a proporcionar algunas respuestas y las experiencias de los participantes ayudan a afianzar el nuevo aprendizaje.

- **DESARROLLO DE EQUIPOS:**

El DO se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado. Parte del principio que no existe un modelo ideal de organización aplicable a cualquier circunstancia las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias específicas de forma planeada actuando principalmente sobre su cultura organizacional.

- **ENFOQUE INTERACTIVO:**

Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del DO para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.

- **ENFOCARSE EN LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO:**

El DO involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. La organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para solucionar los problemas y aprovechar las oportunidades que surgen.

- **PROCESOS GRUPALES:**

El DO descansa sobre procesos grupales, como discusiones en grupo y confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación. El DO es fundamentalmente antiautoritario, su objetivo es construir equipos de trabajo en la organización.

#### 2.2.4. Gestión Educativa

La gestión educativa data de los años sesenta en los Estados Unidos, de los años setenta en Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Por lo tanto es una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica (Cassasus, 2000).

La gestión educativa es un campo teórico y praxiológico que se configura a partir de un doble proceso de determinación el de la evolución teórica del campo de la administración y el de la evolución de las prácticas administrativas aplicadas y desarrolladas en el campo educativo **(Nogales, Sonora. 2010).**

Desde la perspectiva de un enfoque de carácter semántico de los vocablos administración y gestión, plantea que al buscar sus definiciones en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, encuentra que administración es la acción y efecto de administrar. Por otra parte administrar es gobernar y este último concepto es mandar mediante el ejercicio de autoridad. Entonces, podríamos deducir que administrar es mandar con autoridad. Al referirse al término gestión, asume que es un concepto más avanzado que el de administración, consignando que según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española gestión es la acción y efecto de gestionar o la acción y efecto de administrar.

El propio diccionario define gestor como el que gestiona o como el miembro de una Sociedad Mercantil que participa en su administración.

En la actualidad el vocablo gestión se utiliza para definir la actividad directiva organizacional más vinculada con sus acciones más propiamente operativas, pero en muchos otros casos también se vincula con la Prospectiva, la Dirección y Planeación Estratégicas.

Los intentos de establecer determinadas diferencias entre administrar, gestionar y dirigir, se perciben hoy, al menos en las intenciones de algunos

autores, en unas ciertas tendencias que hemos tratado de resumir, aun asumiendo el riesgo de no ser totalmente coherentes. Parece que el concepto de gestión, tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos de una organización, el de administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno para el funcionamiento de los grupos o colectivos para alcanzar los objetivos organizacionales, y el de dirección como la influencia consciente sobre los individuos para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, referido principalmente al aspecto de las relaciones interpersonales.

Lo cual demuestra que en el caso de las instituciones educativas, la gestión estará en función de la filosofía, objetivos, valores y principios que rigen en el sistema educacional al tiempo que satisfagan las necesidades del encargo social.

Entre las múltiples problemáticas con que se enfrenta la gestión educativa en cuanto a su conceptualización y entre las que se encuentran por ejemplo la ausencia de la dimensión educación, su explícito fin económico, la transferencia de modelos de gestión del sector productivo al sector educativo, entre otros, estos afectan directamente el progreso y desarrollo de las Instituciones Educativas. En Colombia por ejemplo funcionarios del gobierno dicen que hay recursos y normas bien estructuradas en el ámbito educativo, pero que sin una buena gestión tanto en el ámbito académico como administrativo, será difícil estabilizar el sistema, que no es un asunto reciente. Las normas y medidas que actualmente se toman obedecen a que la gestión ha sido el talón de Aquiles del sector educación y que en la práctica tiene que ser el primer elemento o el elemento clave para elevar la calidad educativa.

En el Perú la gestión educativa ha sido la piedra angular del éxito o fracaso de muchos intentos de transformación educativa. La actual gestión educativa adolece de una concentración extrema de la rutina burocrática y en el cumplimiento inercial de las normas existentes, lo cual le hace perder de vista su razón de ser, la necesidad de incrementar los logros educativos de los estudiantes. En el enfoque de la gestión vigente, la región es sólo simple operadora y administradora de las decisiones adoptadas a nivel central, lo cual

nos plantea la necesidad de una descentralización real en donde la instancia regional haga una gestión educativa coordinada en el contexto de las necesidades y oportunidades de desarrollo local, igualmente es necesario que las decisiones sobre política educativa no sean improvisadas, sin un sustento profesional y dejando de lado la participación de la sociedad.

Otro problema que afronta la gestión educativa es que el proceso de descentralización en el aspecto educativo exige un cambio rotundo en lo que respecta al papel del director, es decir que el esquema con que se venía operando en la organización escolar ha ocasionado que los directivos carezcan de posibilidades para manejar las instituciones educativas a las cuales se les ha asignado presupuestos económicos, se les ha implementado con insumos educativos, se les ha encargado la contratación y evaluación del personal, y se les ha otorgado cierta autonomía para la toma de decisiones, de la cual no se ven resultados importantes y creemos que esto se debe básicamente como lo afirma en sus estudios Juárez Martínez, G. D. (2006) a que los directivos carecen de una formación administrativa por lo cual los directores se basan en experiencias laborales previas, o en su habilidades personal, la formación previa de los directivos como maestros no tienen vinculación con la función directiva, salvo el asesoramiento técnico – pedagógico, los directores no poseen un estilo de liderazgo común, generalmente hay autoritarismo, por ello en la mayoría de las instituciones educativas existen problemas en el manejo de recursos humanos; esos aspectos precisan la formación administrativa de los directivos para impulsar a la institución educativa al logro de sus metas, promoviendo la coordinación de esfuerzos, y aprovechando cuidadosamente los recursos con que se cuentan ya que es razonable suponer que la administración empírica que en su trabajo realizan los directivos, llena de su experiencia laboral y sus buenas intenciones, no es la mejor herramienta para administrar las instituciones educativas y afrontar la globalización económica ni los retos de la educación que la sociedad de hoy plantea, por todo lo antes mencionado debe promoverse la creación de programas específicos para la formación de los directivos donde además de la experiencia docente se les proporcione una preparación específica como administradores educativos.

#### **2.2.4.1. Dimensiones de la Gestión Educativa**

Según el manual de gestión para directores de instituciones educativas del ministerio de educación las dimensiones de la gestión educativa son:

**DIMENSIÓN PEDAGÓGICO – DIDÁCTICA:** Comprende las actividades propias de la I.E, que la hacen diferente de las demás, comprende los vínculos que los actores construyen con los conocimientos, los modelos didácticos, las modalidades de enseñanza, las teorías de enseñanza y aprendizaje, los criterios de evaluación y los resultados. En general comprende todo lo relacionado con el currículo. el qué, cuándo, cómo y porqué de los aprendizajes y su evaluación.

**DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL:** Profesores, directivos, alumnos y padres de familia, desarrollan sus actividades en el marco de una organización, junto con otros compañeros, bajo normas y exigencias institucionales. Comprende los organigramas, la distribución de tareas, la división del trabajo y el uso de los tiempos y espacios.

**DIMENSIÓN COMUNITARIA:** Comprende el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro en su relación con la comunidad.

**DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA:** Analiza el conjunto de acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que tanto desde el plano retrospectivo y como desde el prospectivo contribuyan con la toma de decisiones, comprende la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, rendición de cuentas, suministro de recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos institucionales,

la planeación, la evaluación, la creación de una cultura de evaluación y eje de conducción.

**DIMENSIÓN DE INVESTIGACIÓN:** Área que nunca fue trabajada como una dimensión en el marco de la gestión institucional. Lo proponemos como una necesidad de hacer investigación acción. Vitales para no considerar la educación como mera transmisión de conocimientos, sino como parte de la formación interdisciplinar y formación humana, tanto del docente, estudiantes y la comunidad en general.

#### **2.2.5. Comunicación**

**Según Chiavenato (2006).** Cualquier función o actividad de la administración involucra alguna forma de comunicación, ya sea formal o informal. Los directivos, cuando planifican y organizan, están en comunicación con otros o a través de otros. Los expertos en gestión afirman que la comunicación eficaz constituye una de las bases de la conducta ética en la organización.

Por todo esto, podemos decir que la comunicación es lo que hace posible cualquier forma de organización, ya que sin ella no sería tan fácil el control y dirección de la misma ni habría comprensión y coordinación de esfuerzos entre las personas.

**Gardner y Moor (1996):** La comunicación representa un sistema a través del cual se transmite toda clase de información, hacia arriba y hacia abajo, de la organización. Este sistema está constituido en parte por órdenes formales, escritas o verbales; por los registros e informes procedentes de distintas fuentes; por conversaciones y murmuraciones; por reclamaciones y respuestas de un sector u otro de la organización.



La comunicación es importante para impartir las guías respecto a normas y a actividades de integración de las distintas áreas funcionales de la empresa. Un buen manejo de la comunicación desde altos mandos mantiene la dirección ética de la compañía. Los administradores deben determinar qué medios les conviene utilizar tanto para obtener como para difundir la información. Si se elige un medio poco apropiado, las decisiones pueden estar basadas en información inexacta y es posible que algunos mensajes importantes no lleguen nunca a la audiencia a la que iban dirigidos. La elección del medio es, por consiguiente, un componente clave para la eficacia de la comunicación.

Los medios o canales por los cuales la comunicación se puede llevar a cabo son muy diversos, entre los que destacan la comunicación escrita, que puede ser a través de memorándums de manera informal y por medio de informes o cartas de una manera formal; la comunicación oral, que es la que se realiza de persona a persona o entre grupos. En este tipo de comunicación, podemos encontrar los rumores y las simples charlas entre empleados o de patrón – subordinado. La mayoría de las organizaciones transmiten su información de manera ascendente y descendente a través de una línea de mando. Sin embargo, existen también medios externos que permiten la comunicación dentro de la organización, como por ejemplo los sindicatos, encargados de resolver problemas laborales entre la empresa y los empleados.

#### **2.2.6. Motivación**

**Koontz y Weihrich, (2004).** “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos de inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”. La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

**Chiavenato (2001)** “Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo, en el que, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Tomando en cuenta lo expresado por este autor la motivación, comienza con una necesidad que conduce a la persona a elegir y realizar una acción hacia la satisfacción de la misma.

**Stoner (1996).** La motivación constituye: “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”. De allí se desprende que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

En tal sentido la motivación está relacionada con el impulso, y el esfuerzo orientado a la consecución de los objetivos e impulsa al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en el medio donde se desenvuelve. Es conveniente tener en cuenta que el nivel de motivación varía en intensidad de un individuo a otro y a su vez dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

**Chiavenato (2004).** Para desarrollar en sí la motivación, es necesaria la creación de intereses que lleven a los individuos a realizar las actividades objetivo. La muestra más palpable de esto son los incentivos, los estímulos, en sus distintas modalidades. Por esta razón, cada organización cuenta con un

sistema de recompensas y castigos para mantener controladas las actividades de los trabajadores.

Puesto que no todas las personas somos iguales, y mucho menos en cuanto al comportamiento, se ha plasmado la existencia de varios tipos de motivación para cada conjunto de características que distinguen a las personas. Evaluando los tipos que existen, hablamos de que hay motivaciones primarias y secundarias. Las primarias responden a impulsos biológicos: hambre, sed, respiración, descanso, etc. y las secundarias se aprenden por experiencia individual.

Aunque existan distintos tipos de motivaciones, lo que sí es imposible dudar es que las necesidades que tenemos los seres humanos nos empujan a actuar en determinada búsqueda de objetivos, y lo que nos jala del otro lado son las recompensas que naturalmente siempre van a existir para motivarnos a seguir adelante.

Según la teoría de las relaciones humanas a partir de su puesta en práctica, se aplicaron en las empresas toda clase de teorías psicológicas sobre la motivación y se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional que sostiene que el organismo permanece en estado de equilibrio psicológico, hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca una tensión que reemplaza el estado de equilibrio, la tensión genera un comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad, si ésta se satisface el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es una liberación de tensión, de lo contrario ocurre la frustración que al no ser satisfecha en un tiempo razonable genera desorganización del comportamiento, agresividad física, verbal, simbólica, reacciones emocionales como ansiedad, aflicción, nerviosismo intenso u otras consecuencias como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, alienación y apatía que es el desinterés por alcanzar los objetivos frustrados,

de aquí que es muy importante evitar la frustración en el comportamiento de las personas.

Según los autores de la teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral que es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible, es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. La moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. En general, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Del concepto de moral se deriva el del clima organizacional. El clima organizacional, es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada, genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que una moral baja, conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable.

Otro aspecto importante que considera la teoría de las relaciones humanas es el liderazgo que es muy esencial en el desarrollo de las funciones de la administración de cualquier organización, porque el directivo necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales.

#### **2.2.7. La Satisfacción Laboral**

**Sánchez (2001).** El término “Satisfacción laboral” se estudia como variable que influye sobre las interacciones entre organización e individuos; esta variable actuará como mediadora en el difícil balance a conseguir entre las demandas de la empresa, las expectativas y objetivos del sujeto.

La relación entre ambos se inicia con la selección del empleado y se beneficia a través del adiestramiento y el sucesivo ajuste al puesto; esta relación desencadena reacciones subjetivas ante las características del trabajador y el ambiente:

- Son de carácter positivo cuando se manifiestan en forma de satisfacción o desarrollo de moral.
- Son de carácter negativo cuando el desequilibrio entre las partes da lugar a frustración, conflictos, estrés.

Delimitamos así la satisfacción laboral como el estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Si una actitud se define como disposición específica de acción ante una condición concreta de trabajo, la satisfacción consistirá en la resultante de la unión de varias de estas actitudes ante el trabajo y los factores con él relacionados.

El trabajo ha pasado a ser un agente de necesidades a ocupar un papel central en la vida del individuo. El hecho de que la esfera laboral aborda a otras esferas personales exagera la importancia que las características del empleo sean los más satisfactorias posibles para que el trabajo no se convierta en fuente de frustraciones.

El mantenimiento del interés del empleo depende de la organización; ésta debe cuidar el contenido intrínseco para hacerlo atractivo, manipulando atributos como la variedad, complejidad, dificultad, etc., etc.

Cada trabajador encuentra factores diferentes para explicar el interés por un puesto de trabajo, pero pueden generalizarse afirmando que las tareas variadas, complejas y difíciles, satisfacen más al trabajador que las actividades rutinarias que exigen menor capacidad.

Otra condición intrínseca en la que coinciden la mayoría de los estudios es el Nivel Profesional de la Ocupación (cualificador): a mayor nivel profesional, mayor satisfacción. Este hecho es explicable recurriendo a criterios sociales como la Teoría de Referencia. Según ésta, el trabajo con mayor nivel

proporcionará un mayor status y, por tanto, mayor aceptación social, incrementando la satisfacción laboral.

#### **2.2.8. Desempeño Profesional**

**Chiavenato (2000):** define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, **Bittel (2000)**, plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

El Desempeño Profesional, es la actividad que se ejerce dónde van implícitos las actividades de experiencia, de los conocimientos adquiridos, y de la construcción de aprendizajes, tanto en lo individual como en lo colectivo. El profesional, a través de su vida se enfrenta a situaciones problemáticas, donde tiene que poner toda su habilidad para salir delante de los eventos innumerables que tiene la profesión. Para ello, requiere de habilidades y competencias. La forma en que interpreta intrínsecamente las situaciones puede influir positiva o negativamente en la manera que actúa para salvar y aprovechar cada situación en su desarrollo profesional.

**CAPÍTULO III**

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE  
ACTUALIZACIÓN DEL PEI DE LA  
I.E. N° 80390**

### **3.1. Propuesta**

#### **3.1.1. Presentación**

La presente propuesta pretende diseñar un conjunto de procedimientos que sirvan para actualizar el proyecto educativo institucional de la IE 80390, sugiriendo metodologías, estrategias y sistemas de información para la gestión de los mismos, propiciando como tarea fundamental el rediseño de la organización escolar y la conformación de un equipo de profesionales de la educación, expertos en esta materia, de tal forma que se pueda mejorar la calidad educativa. Igualmente y para entender la propuesta en lo referente al Modelo de Gestión del P.E.I, incorporado en el presente capítulo, se presentan también algunos elementos teóricos obtenidos de los estudios realizados sobre Gestión Educativa Estratégica (GEE) y Planificación Educativa Estratégica (PEE), así como las ideas centrales que generan su evaluación y seguimiento.

Por consiguiente el diseño metodológico será la forma como vamos a formular los diferentes elementos del proyecto educativo de acuerdo al modelo pedagógico asumido por la institución; reflejará el conjunto de consideraciones dadas en el enfoque de la gestión del mismo y será importante en la medida que contribuya a unificar la planificación del trabajo educativo.

El reto será entender que si bien es cierto que el centro educativo ha desarrollado un modelo basado en la administración escolar tradicional, que ha funcionado durante varias décadas, con reconocidos éxitos en la forma en que se ha construido el sistema educativo, aún con el riesgo de concebir prácticas educativas que seguían al pie de la letra, cuestiones decididas por otros en instancias superiores y fundamentalmente de tipo administrativo con baja presencia de lo educativo; hoy en día se requiere nuevos caminos para la construcción de proyectos educativos capaces de abrir las escuelas al aprendizaje permanente y a la articulación de las distintas iniciativas e innovaciones que se desarrollan en un sistema educativo en creciente cambio e innovación.



Para complementar esta reflexión, seguimos a V. **Braslavsky (1996)**, quien señala que a lo largo de los últimos años del siglo XX, los sistemas educativos transitaron un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio. Dicho proceso se enmarca en una estrategia generalizada en toda América Latina de mejoramiento de la eficiencia y eficacia del sistema educativo a través de la gestión local de los procesos y de los recursos educativos.

Ello implica, no solo reconocer la descentralización como movimiento nacional sino también los diferentes esfuerzos locales por promover la profesionalización docente, la apertura de espacios locales para la articulación de políticas, y el fortalecimiento de los centros educativos como unidades básicas autónomas, de decisión/ejecución de proyectos educativos innovadores propios.

Desde esta perspectiva, la presente propuesta pretende:

- Diseñar una metodología abierta y flexible que facilite el tránsito de una administración escolar tradicional a la Gestión Educativa Estratégica de proyectos educativos innovadores.
- Señalar las características relevantes de la gestión de un proyecto educativo.
- Determinar los componentes y competencias para la implementación y profesionalización de la Gestión Educativa Estratégica.
- Determinar los ejes que sustenten la propuesta de gestión.
- Establecer Lineamientos de Acción para abordar las categorías de análisis y variables señaladas en la presente investigación.

### **3.1.2. Características Relevantes de la Propuesta de Gestión**

- Centralidad en lo Pedagógico.

- Habilidad para tratar con lo complejo.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- Cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro.
- Intervención sistémica y estratégica.

### **3.1.3. Componentes de la Propuesta de Gestión**

#### **- Principios de Gestión.**

Son las ideas fuerzas que norman, orientan y prefijan, la manera como se va a administrar y dirigir el centro educativo a fin de lograr la misión plasmada en el Ideario y Proyecto Educativo Institucional.

Entre ellas tenemos:

- Gestión Centrada en los alumnos.
- Jerarquía y autoridad claramente definidas.
- Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.
- Claridad en la definición de canales de participación.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- Coordinación fluida y bien definida.
- Transparencia y comunicación permanente.
- Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo.
- Pertinencia con el marco axiológico institucional.
- Autonomía en la capacidad de gestión.

#### **- Estructura Organizativa:**

Se refiere a la manera como los diferentes órganos e instancias de la organización escolar se interrelacionan, desarrollando determinadas funciones, estableciendo los niveles de participación y las responsabilidades en la toma de decisiones; destacando que el establecimiento de acuerdos en torno a propósitos, funciones, competencias y campos de cada uno de los miembros facilita el trabajo armónico y forma al alumno dentro de una cultura de participación.

La estructura organizativa del centro educativo se expresa mediante la utilización de tres instrumentos, como son: Organigrama; Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos Administrativos.

#### **- Procesos de Gestión.**

Referido al conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa.

#### **- Clima Institucional.**

Se refiere a los procesos y sistemas de comunicación entre los agentes que interactúan en el espacio educativo. Son el elemento central de la dinámica de la gestión, es por ese motivo que el ambiente que se vive en la escuela a partir de las relaciones humanas entre sus miembros determina el estado de ánimo de la organización.

### **3.1.4. Competencias para la Profesionalización de la Propuesta de Gestión**

En este punto proponemos la reconfiguración de la organización escolar, visto en el marco teórico, donde se promueva la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva, aplicando su capacidad de innovación.

Por consiguiente para alentar el desarrollo de esta organización será necesario talentos y competencias de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianza entre los diferentes eslabones de la descentralización, es decir líderes activos y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Para la consecución de este planteamiento, se requiere de Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencial para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías, modelos o metáforas. Todo lo cual requerirá a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias.

Considerando los aportes de Peter **Senge (1992)**, proponemos las siguientes competencias:

- Capacidad para descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas, para lo cual se requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras, además de comprender las causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción posible, en la medida en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos.

- Capacidad para Trabajar en Equipo: La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como una comunidad de aprendizaje, entre otros.

- Capacidad para considerar un cambio de valores característicos de la cultura escolar tradicional: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente

al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración; esto es una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos.

- Capacidad para ser abiertos al Aprendizaje y la Innovación: la gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para generar nuevas aproximaciones y experimentaciones, originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

- Capacidad para una Intervención Sistémica y Estratégica: para remover las prácticas y las visiones de la organización escolar, ampliando su capacidad de monitoreo, de perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica para originar proyectos de intervención y alcanzar una mayor calidad educativa en su campo de acción.

- Capacidad de Asesoramiento y Orientación ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

- Capacidad para fortalecer la gestión institucional: para la cual deberá sustentar la consecución efectiva de los objetivos del P.E.I., dado que por las experiencias acumuladas, las acciones orientadas a mejorar, ya sean la calidad de la educación o la equidad social, no se llegan a lograr buenos resultados en los objetivos intrínsecos y en los aprendizajes, si no se

sustentan cambios en la gestión y en el funcionamiento de la institución.

- Capacidad para la renovación cultural de las pautas de trabajo a nivel administrativo y de las relaciones entre los agentes: para lo cual se sugiere, un liderazgo transformacional, habilidades en la negociación, anticipación, resolución de problemas, delegación de funciones, participación y atención de la demanda educativa y destrezas en la comunicación abierta y horizontal. Intervención sistémica y estratégica.

### **3.1.5. Sustentación de la Propuesta**

#### **- Pensamiento Sistémico y Estratégico.**

Se iniciaría con la reflexión y la observación de la naturaleza del problema a encarar; lo fundamental es comprender que es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de P. Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

Este eje exige una fuerte articulación entre 5 etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos de desarrollo y la evaluación. Cada una de estas etapas es en si misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales. Sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico.

#### **- Liderazgo Pedagógico transformador.**

La gestión requerirá prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa ya que tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Cabe mencionar que por liderazgo transformador sugerimos aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

#### **- Aprendizaje Organizacional.**

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje; es decir, procesos mediante los cuales, los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto-observación.

Por consiguiente, el aprendizaje organizacional supondría procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tienden a evaluar el mejoramiento concertado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo, nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo y en este punto, la gestión educativa estratégica es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizaje profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en época de cambios permanentes.

### **3.1.6. Lineamientos de Acción a Nivel de Política Educativa, Gestión**

#### **Pedagógica y Administrativa en la Organización Escolar.**

Iniciamos esta parte del trabajo, esbozando los lineamientos generales que permitan abordar y mejorar el diseño metodológico en la gestión de un proyecto educativo innovador, sobre la base de la síntesis diagnóstica y la interpretación global realizada en la investigación del centro educativo. Asimismo las sugerencias que se plantean, se sustentan en el Marco Teórico de referencia sobre el tema investigado.

En este punto y por razones de comprensión y orden, abordaremos los lineamientos de acción, recogiendo las categorías de análisis, variables y sus respectivos indicadores, planteando alternativas de trabajo, dentro de esta perspectiva.

#### **3.1.6.1. Lineamientos de Acción a Nivel de Política Educativa**

En su dimensión socio-económica, política, cultural y educativa: los centros educativos, mediante proyectos educativos innovadores deberían abordar con mayor énfasis temas socio pedagógicos, ya que su trascendencia es mayor al producirse un considerable fenómeno de extensión de la enseñanza.

Para hacer frente a esta demanda, sería necesario que la escuela se esfuerce en cambiar, a través de la reflexión sobre sus posibilidades y límites respecto a las nuevas exigencias y mediante una actividad creativa inteligente que desemboque en el hallazgo de nuevos recursos, métodos, formas de organización, de evaluación etc.

En forma paralela la sociedad (sistema educativo), debería hacer frente a la responsabilidad de dotar a la escuela no solo de recursos materiales para el cambio, sino también de la autonomía y el apoyo moral imprescindible para que tal cambio de verdad pueda llevarse a cabo.

En este sentido seguimos a C. **Rosales (1991)**, en su planteamiento de que la educación multicultural, si desea convertirse en una manifestación de innovación didáctica actual, debería adoptar una



perspectiva interaccionista a partir de la aceptación de la existencia de distintas culturas y de la posibilidad de desarrollo, en un proceso de intercambios mutuos que contribuyen al enriquecimiento de la sociedad en general y de la persona en particular.

Reconocer la creciente tendencia en el medio a favorecer el derecho a existir y desarrollarse de las culturas pertenecientes a diversas comunidades humanas, función a través de la cual, nuevos países de diversos continentes emprenden la difícil tarea de reconstrucción de sus propios valores culturales sin abandonar los aportes de los países desarrollados que pueden conectarlos a los adelantos científicos y tecnológicos y facilitar la comunicación con otros pueblos. En síntesis, se registraría en el contexto sociocultural mundial, la necesidad de desarrollar valores culturales propios que unidos a los universalmente asumidos, facilitarían la comunicación entre culturas diversas.

Proponer y desarrollar programas educativos en los que se integren personas con Habilidades Diferentes, como medio para el pleno reconocimiento de los derechos sociales y humanos de los mismos y como un valioso estímulo para complementar una educación solidaria, explicitada en la axiología del centro educativo.

Proponer que el Sistema Educativo vigente, impulse la democratización de los servicios educativos, haciéndolos operativos a través de Programas de Proyección a la Comunidad, especialmente a los sectores menos favorecidos. Esta reforma de los sistemas educativos, necesitaría a su vez la creación de nuevas organizaciones escolares capaces de servir de soporte a dichas modificaciones, especialmente los servicios complementarios.

Se plantea a la innovación desde una perspectiva institucional, donde se debería priorizar su capacidad de respuesta a las demandas actuales de la sociedad. Para ello se debe contar con un conocimiento y comprensión cabal de cuál es su Visión y Misión como primer paso

para la construcción del Proyecto Educativo Institucional Estratégico, como idea fuerza que dinamice el trabajo de planificación colectiva y que plasme en el Ideario, Proyecto Institucional y Proyecto Curricular del Centro, el perfil institucional y la organización escolar que se desea desarrollar.

Se plantea que en la Misión del centro educativo, se deberían señalar las características distintivas del P.E.I., de carácter estratégico y abierto al cambio, y que, siguiendo a Miranda y Olano, podemos resumir: en una orientación abierta y flexible a la atención de las necesidades de los alumnos a los cuales desea servir; el establecimiento de logros a corto, mediano y largo plazo: la expresión de una intencionalidad compartida por los miembros del centro educativo y por las personas que reciben los servicios; capaz de motivar y comprometer los recursos institucionales hacia su logro, con énfasis en los agentes educativos, en los niveles de gestión y en las formas de participación; operativo, en relación con acciones y resultados prácticos, específicos y alcanzables. Y finalmente al igual que la Misión, debería ser flexible, actualizarse y revisarse periódicamente.

#### **Además el P.E.I.**

- Sería responsable de concretar las grandes dimensiones de la innovación dándoles un sentido y dirigiéndolos sobre unos ámbitos específicos de aprendizaje y actividad social.
- Debería asumir una función innovadora de doble sentido (circular), recogiendo de su contexto social inmediato, necesidades, aspiraciones, conflictos, tratando de investigar y adaptar sus procesos y sus respuestas a los mismos y facilitando la transmisión de esos procesos en otros ámbitos de investigación y decisión.
- Debería desarrollar su especial sensibilidad a los principales factores del contexto sociocultural, aproximando la escuela a la sociedad y viceversa, desarrollando estrategias y actividades de

diálogo y cooperación que hagan posible acercarse al ideal de una “comunidad educativa”, potenciada por la superación de posiciones autoritarias y de carácter fiscalizador, además de fortalecer la autonomía de la escuela y los niveles de comunicación con la sociedad como sustento de cooperación mutua, de carácter enriquecedor.

- Debería ser un medio eficaz para impulsar diversas formas de participación de los diversos agentes educativos: alumnos, maestros, personal de apoyo, administrativo, de servicio, padres de familia y comunidad del entorno.

- Debería constituirse en el marco orientador y organizativo de las actividades del centro educativo y también de su capacidad innovadora, siendo reconocido como importante instrumento de innovación.

Atendiendo a esta inquietud C. Rosales (1991) nos plantea que la contextualización del P.E.I. no debe terminar solo con el análisis de las dimensiones socioeconómicas, políticas y culturales; se requiere de una tarea de reflexión del centro escolar sobre sí mismo, una toma de conciencia a nivel de medios, recursos y funciones. Además se haría necesario a su vez, el estudio de la calidad de las relaciones humanas en el centro educativo, como base para el establecimiento de un clima que facilite el trabajo cooperativo y por otra parte, por la naturaleza y cantidad de relaciones de colaboración con organismos e instituciones sociales y especialmente con los padres de familia, a través de canales de participación de éstos en el centro.

### **3.1.6.2. Lineamientos de Acción a Nivel de la Gestión Pedagógica y administrativa**

Para mejorar la calidad educativa, es necesario que el P.E.I. de carácter innovador, tenga su principal sustento en el Proyecto

Curricular del Centro Educativo (PCC), el mismo que se debe elaborar, de manera gradual y progresiva, involucrando a todo el personal docente, a fin de que se sientan motivados para trabajar en equipo en torno a un proyecto pedagógico común.

Así también se recomienda que el PCC sea el marco orientador y punto de referencia a través del cual se garanticen la calidad de la educación que brindan los centros educativos, para lo cual se requiere no solo una evaluación comprensiva, sino acciones definidas por parte de una gestión y planificación educativa estratégica.

Esta política de trabajo debería además, tomar en cuenta que al PCC se le atribuye mayor meticulosidad en la exposición, en su contenido y una clara concepción de futuro, de finalidad, de algo que se va a realizar. Por lo tanto se plantea que una gestión pedagógica debe también detenerse en el Diseño Curricular, dado que por la naturaleza de nuestro trabajo, éste se sitúa en el nivel de la planificación, donde se estudian las finalidades, intenciones, objetivos generales, en lo que se le considera como “la concreción gradual de las intenciones educativas definidas en el marco curricular”.

Por ello coincidimos con V. Barbera (Madrid 1993), en que debe contribuir a:

- Brindar igualdad de oportunidades educativas a los alumnos, con aptitudes e intereses distintos y bajo condiciones diferentes.
- Mejorar la comunicación y entendimiento entre los sujetos del aprendizaje proporcionándoles una enseñanza y cultura común, facilitando la convivencia.
- La posibilidad de que los alumnos que se preparan para insertarse en la sociedad, encuentren asegurada la continuidad de las experiencias educativas, de sus aprendizajes y conocimientos.

- La autonomía de los centros educativos y de los profesores, quienes, a partir del diseño general y del marco legal, puedan programar y concretar sus intenciones educativas en currículos adaptados a las características del centro educativo y de los alumnos.
- A la continuidad, coherencia y progresión a lo largo de las distintas etapas de la educación.
- A la especificación de las condiciones que permitan valorar el progreso realizado por los alumnos a consecuencia de las intervenciones educativas. Y a ello, agregarles:
  - Su pertinencia y coherencia con el Ideario y Proyecto Educativo Institucional.
  - La apertura y flexibilidad, a fin de respetar el pluralismo cultural y dar una respuesta educativa que tenga en cuenta las diversas capacidades, intereses y motivaciones de los alumnos.
  - Y finalmente su adecuación al contexto socio-económico de cada centro educativo. Asimismo, y en el contexto del estudio realizado, su plantea que las innovaciones educativas que caracterizan a la gestión estratégica de los proyectos educativos, incorporen en su PCC, algunos de los siguientes elementos.
  - Pretensión de mejorar el aprendizaje con nuevas formas de tratar los objetivos y la adopción de métodos de trabajo en el aula que propicien actividades creativas por parte de los alumnos.
  - Intencionalidad clara y precisa, orientada hacia la mejora del sistema educativo, mediante la planificación previa.
  - Planificación, en nuestro caso estratégico de determinados cambios estructurales en el desarrollo de los procesos formativos que promuevan una educación diferente.
  - Actualización de los criterios de evaluación de los alumnos y del

trabajo escolar.

- Adaptación de horarios lectivos y en nuestra realidad del tercio curricular otorgado por la legislación vigente.
- Empleo de métodos de trabajo en equipo por parte de los docentes del centro educativo.
- Nuevas formas de estimular la participación de los padres de familia en el trabajo escolar.
- Nuevas formas de organizar la convivencia escolar de los alumnos.
- Nuevos sistemas de formación y perfeccionamiento del profesorado.

Por lo expuesto hasta ahora, coincidimos también con lo planteado por M. Román, quien nos habla finalmente de un cambio de Paradigma Educativo, en el cual no basta cambiar o integrar algunos elementos sino que se debería ir más al fondo, es decir propiciar un cambio de estructura mental profesional de instituciones y profesores; transitando en la teoría y la práctica, desde el viejo paradigma conductista-positivista (centrado en lo observable, medible y cuantificable), propio de la Escuela Clásica y Activa, a un nuevo paradigma humanista socio-cognitivo.

En este cambio de paradigma, se habla no ya de un modelo de enseñanza-aprendizaje, sino de un modelo centrado en el aprendizaje del alumno, donde contenidos y métodos actúen como medios para desarrollar capacidades-destrezas, valores y actitudes.

Es así que en el marco del estudio y de la propuesta, la libertad de horarios, programas y espacios, sería necesario diseñar un proyecto educativo innovador, claro y aplicable al aula y compartido institucionalmente en la teoría y la práctica, en donde se acorten las distancias entre la filosofía institucional del proyecto educativo y el diseño curricular del aula y su concreción o práctica en el desarrollo de la clase.

Dado el componente “experimental” del proyecto educativo que proponemos, sería deseable que antes se pueda transmitir claramente lo que se ha estado buscando, qué y cómo se ha estado haciendo, qué de lo que se ha logrado es atribuible a la acción educativa de la misma escuela, cuánto a la acción de los agentes educativos. Se requiere por ello que los procesos y resultados sean evaluados tanto por los mismos actores como por observadores críticos y juicios de expertos.

Se haría necesario por lo tanto, promover un esfuerzo por sistematizar la experiencia educativa de la I.E. 80390 a fin de facilitar su adaptación, en un contexto en el cual la horizontalidad y la participación en las decisiones, se deben convertir en elementos centrales de una organización moderna, eficaz y de calidad y excelencia educativa.

Desde esta perspectiva, sería prioritario que la gestión del proyecto, promueva que sus estructuras de gobierno, faciliten una mayor homogeneidad interna, con instancias intermedias y con flujos de información bidireccionales.

De igual forma, se propone que el modelo organizativo y los comportamientos de los principales actores, debería poner énfasis en la formación de ciudadanos capaces de tolerar y respetar las diferencias, de compartir el proceso de construir culturas comunes, superando las brechas culturales y étnicas que se presentan en su quehacer diario. Por lo tanto la política intercultural del centro y el programa de integración de alumnos con habilidades diferentes, requerirá una profunda revisión.

Por la naturaleza de nuestro trabajo, es preciso que se empiece a pensar más bien en cómo diseñar y experimentar paulatinamente, estrategias de cambio organizacional; para lo cual se recomienda replantear las formas de planificación y gobierno, hacía una planificación estratégica, sobre la base de una Gestión educativa

estratégica. Así también se recomienda ubicar a la gestión como una preocupación colectiva, en que si bien es cierto la responsabilidad administrativa la asume el Director, este debe basarse sobre las decisiones adoptadas a partir de diferentes puntos de vista que debe recoger en reunión con el personal, dando mayor énfasis a la calidad de la comunicación y el clima institucional, provocando un mayor acercamiento. Esta política debe implicar además que la gestión educativa debe estar ligada al desarrollo integral de la institución, a fin de que las innovaciones educativas que se propicien tengan mayores posibilidades de continuidad y ampliación, además de que en muchos casos se corre el riesgo de desconocer la perdurabilidad y su impacto. Ello implica profundas reflexiones y toma de decisiones, ya que debería evitarse que las experiencias innovadoras, se presenten como intervenciones de corto plazo y aisladas y que además ingresen a la escuela y formen parte del proyecto educativo sin el tratamiento multidisciplinario requerido y sin la capacitación previa de los actores centrales del proceso: los docentes.

Para lograr ello, la gestión estratégica más que controlar a los agentes educativos, debería reconocer la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias que promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

## **3.2. Modelo de Gestión Proyecto Educativo Institucional**

### **3.2.1. Presentación**

Nos encontramos en capacidad de proponer el “Diseño Metodológico de un Modelo de Gestión del Proyecto Educativo Institucional”, sobre la base de los supuestos teóricos explicitados en la Primera Parte y aportes de los diversos autores en las diversas fases de la investigación.



Igualmente y para entender la propuesta en lo referente al Modelo de Gestión del P.E.I, se presentan también algunos elementos teóricos obtenidos de los estudios realizados sobre Gestión Educativa Estratégica (GEE) y Planificación Educativa Estratégica (PEE), así como las ideas centrales que generan su evaluación y seguimiento.

### **3.2.2. Identidad del Modelo de Gestión**

- La Gestión y desarrollo participativo de un proyecto educativo común que sistematice la vida del centro educativo, teniendo en cuenta los diversos elementos y contextos y las intervenciones que necesariamente se producen entre ellos. Este carácter participativo debería asegurar que las diversas estructuras existentes, sean elementos básicos de apoyo al desarrollo del P.E.I.
- Que su P.E.I. se constituya en el marco orientador y organizativo de todas sus actividades y por lo tanto también de su capacidad innovadora, haciendo del cambio una perspectiva institucional.
- Que en base a su diversidad participativa debería poseer eficaces instrumentos de planificación educativa estratégica, que le permitan canalizar esta valiosa cooperación comunitaria y sistematizar la coordinación de ideas y acciones necesarias, en gran medida innovadoras y nada fáciles de abordar.
- Que se adopte la denominación técnica del proyecto: Sistémico y Estratégico.
- Que en este modelo, los distintos sectores de la comunidad educativa, debidamente representados en los órganos de gobierno del centro, deberían intervenir en la aprobación de los documentos básicos de planificación y su valoración final y a través de la animación de los procesos, de una adecuada gestión de recursos humanos y materiales, dinamicen las estructuras organizativas y sobre todo obtengan el consenso de los diversos agentes educativos.

- Que exista coherencia entre el modelo educativo existente en el centro y el modelo de gestión o de gobierno con el que se pretende aplicar o desarrollar el mismo.

### **3.2.3. Fases para su Implementación**

#### **3.2.3.1. De Sensibilización**

Sobre la base de una evaluación institucional y personal; motivar y animar un propósito de cambio en la comunidad educativa para lograr excelencia, eficiencia y permanencia, con visión de futuro, haciendo de la reflexión pedagógica un hábito.

#### **3.2.3.2. De Fijación de Objetivos de un Programa Alternativo**

En este aspecto el diseñar los objetivos de un proyecto educativo innovador debería considerar:

- La concepción de un proyecto de sociedad y de hombre donde la educación se concibe como uno de los ejes de desarrollo.
- El partir de una identificación de la realidad del entorno y de las internas, vinculadas a la construcción (reconstrucción) del proyecto educativo.
- El diseñarlos a partir de la información, fruto del diagnóstico y plantearlos en torno al desarrollo de competencias profesionales, habilidades y destrezas, entendidas como herramientas útiles para desempeñarse en una sociedad cambiante, remplazando la concepción de objetivos que meramente logran información.

#### **3.2.3.3. De Establecimiento de Prioridades**

Referidas a la necesidad de jerarquizar la implementación, asegurándose de

que la atención a las necesidades de gestión, sean diferenciadas según entornos particulares y no generen la extensión de centros fiscalizadores. Por ello debe buscarse la implementación de los programas y proyectos, a través de nuevas formas de integración que generen profesionalidad, tales como: la investigación, el asesoramiento, la consultoría y la co-evaluación, las tutorías de orientación y monitoreo; debe incluir además prácticas de comunicación horizontal, de cooperación y de construcción de redes sociales para el fortalecimiento institucional.

Cabe resaltar tres aspectos importantes en esta fase:

- Si la gestión pone énfasis en el desarrollo de una visión de futuro y se involucra en un horizonte compartido, es porque antes ha puesto el énfasis en la anticipación de resultados.
- Que las políticas y criterios para la revisión y selección de proyectos innovadores sean congruentes con el Plan de Desarrollo Institucional y de los planes de desarrollo de las diversas dependencias; que atiendan funciones sustantivas del centro educativo; que atiendan las recomendaciones de la comunidad educativa y de organismos externos; que impacten directamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica y la organización escolar; que sean pertinentes y se aseguren que existe disponibilidad de recursos para llevarlas a cabo.
- Que la jerarquía de los procesos se traduzcan en la relevancia de su creación, diseño y evaluación.

#### **3.2.3.4. De Planeación Estratégica**

Referida a la necesidad de redefinir misión, visión, valores, principios y creencias, como consecuencia del proceso de mejoramiento e innovación. En esta fase se debería considerar como instrumento de planificación estratégica un conjunto sistémico de procedimientos, que permitan a la comunidad educativa por una parte, diseñar, organizar y adecuar planes y programas y sus prácticas pedagógicas, en conformidad con las necesidades de aprendizaje

de los alumnos y las demandas estimadas tanto para el desempeño profesional de los mismos como para generar un proyecto educativo innovador con capacidad de autogestión curricular, pedagógica como administrativa.

El instrumento de planificación estratégica que se propone tendría las siguientes características:

- **Sistémico:** en cuanto sus componentes estructurales y funcionales están interrelacionados formando un todo, propiciando una visión holística de la realidad educativa en estudio.

- **Secuencial:** en cuanto considera un accionar de la comunidad educativa de acuerdo a un flujo sucesivo de procesos de análisis, diseño, desarrollo, aplicación y evaluación.

- **Flexibilidad:** en cuanto permitirá a cada centro educativo situarse en el grado de avance de su Proyecto Educativo, iniciando una vitalización del mismo.

- **Operacional:** en cuanto podría definir tres centros de atención que ofrecerán elementos de orientación para la toma de decisiones en los momentos de aplicación del instrumento:

- . Visión del presente, que responda a la interrogante ¿dónde estamos ¿y que permita caracterizar el sistema existente bajo una perspectiva tanto descriptiva como proyectiva.

- . Visión del futuro, que responda a la interrogante ¿dónde quisiéramos estar?. Ello permitiría traducir ideas globales, imágenes y visiones de futuro en una caracterización amplia del sistema deseado.

- . Conocimiento organizado, que responda a las preguntas ¿qué se sabe?, ¿qué herramientas o alternativas hay?. Este componente proveería información sobre metodologías alternativas, planteamientos, modelos, requerimientos, selección de necesidades formalizadas y sistematizadas sobre el modelo educativo que se proponga.

### **3.2.4 Áreas Estratégicas**

#### **3.2.4.1 En la Gestión Pedagógica**

##### **3.2.4.1.1 Área Estratégica:** “La Formación Integral” que comprendería:

**3241.11** Procesos Pedagógicos: metodologías activas, consolidación del P.E.I., en la práctica del aprendizaje-enseñanza en el aula; investigación del proceso académico; investigación e innovación en el aula; desarrollo e integración de proyectos transversales; atención a las diferencias de Aprendizaje; aplicación de la tecnología y la informática a la educación; provisión de recursos y medios audiovisuales para dinamizar el trabajo educativo; construcción de redes de aprendizaje a través de la tecnología de la información.

**3241.12** La Construcción de Sistemas de Convivencia Escolar Democrática: formación de valores éticos, cristianos; educación para la solidaridad, en y para el trabajo productivo y al servicio de la sociedad; y el desarrollo de la autoestima.

**3241.13** Propiciar una educación multicultural y multilingüe en coherencia con el Ideario y Proyecto Educativo. Para ello se pretende:

- Intentar dar a conocer al alumno las características de otros pueblos, culturas y lenguajes.
- Intentar desarrollar en el alumno actitudes positivas hacia el conocimiento, comprensión y comunicación con otras culturas.
- Intentar desarrollar en él la capacidad para la comunicación y la colaboración intercultural y multicultural.

**3241.14** Apertura a las Innovaciones Educativas, donde tendrían prioridad los proyectos que busquen: - Integrar la innovación educativa a través de la flexibilización y diversificación de los programas educativos y de las formas, medios y modalidades de aprendizaje, a través del uso y recreación de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones.

- Asegurar el mejoramiento, evaluación, reconocimiento y acreditación de los programas educativos.
- Su actualización y capacitación, orientada a elevar la calidad de la docencia.
- Mejorar la oferta educativa; de los planes de estudio y de los programas académicos que ofrece el centro educativo.

**3241.15** Institucionalización de la Investigación Educativa. En este planteamiento deben tener prioridad los proyectos que:

- Promuevan el conocimiento original e investigación científica de frontera con la calidad.
- Que sean desarrollados por un equipo académico y con relación o soporte en redes académicas.
- Que sean pertinentes y acordes a las necesidades de aprendizaje de los alumnos a nivel social, cultural, religioso, deportivo y artístico.
- Que promuevan la movilidad y el intercambio cultural e interinstitucional.
- Que se orienten al desarrollo de la interculturalidad en el centro educativo.
- Que promuevan la divulgación, promoción y vinculación de los productos y servicios de la investigación, la docencia y la extensión.
- Que se enfoque en la realización de actividades extra-curriculares, de proyección a la comunidad, de cuidado y preservación del medio ambiente y de difusión cultural, artística y deportiva.
- Que propicien el fortalecimiento de la vinculación del centro educativo con la Pastoral de la Iglesia, en los centros educativos confesionales, con los sectores eclesiales, sociales, educativos, productivos, empresariales etc. en el ámbito local, nacional e internacional.

### **3.2.4.2. En la Gestión Administrativa.**

**3.2.4.2.1 Área Estratégica:** “La Organización y Funcionamiento” que comprendería:

**3.2.4.2.1.1** El Direccionamiento Estratégico orientado a una gestión integral, dinámica, proactiva, abierta, que considere la significatividad de la obra, como criterio de organización y toma de decisiones.

**3.2.4.2.1.2** La actualización de los órganos de Gobierno del Centro Educativo, que deben definir, delimitar y clarificar las áreas o campos de competencias, de acuerdo a las atribuciones conferidas. Ello permitiría planificar el trabajo, asignar tareas, evaluar procesos y exigir responsabilidades.

**3.2.4.2.1.3** El desarrollo de una gestión descentralizada por áreas de funcionamiento del colegio.

**3.2.4.2.1.4** La Implementación de criterios de Admisión al centro educativo, tanto de alumnos, docentes y familias que favorezca el ingreso de destinatarios prioritarios.

**3.2.4.2.2 Área Estratégica:** “La Administración de los Procesos”, agrupados con una finalidad didáctica en las siguientes áreas de atención:

**3.2.4.2.2.1** Planificación General del Centro Educativo.

**3.2.4.2.2.2** Orientación y Evaluación del Proyecto Curricular del centro.

**3.2.4.2.2.3** Coordinación y dirección de recursos humanos y evaluación de desempeño.

**3.2.4.2.2.4** Actualización de los estatutos, reglamentos, lineamientos y políticas que garanticen la planeación y programación actuales, así como las adecuaciones necesarias y pertinentes para el fortalecimiento del modelo educativo y administrativo institucional.

**3.2.4.2.2.5** Gestión económica y administrativa, que abarca consecución, manejo y ejecución de recursos; manejo de cartera; cuidado y mantenimiento

de infraestructura, equipos y materiales; proyectos de inversión y desarrollo.

**3.2.4.2.2.6** Proyección Social de su organización, referida a la cooperación y la solidaridad, la generación de instancias de apoyo para la detección de alumnos con problemas socio-económicos, responsabilidad para el acompañamiento y orientación del educando, con sistemas tutoriales, apoyo psicopedagógico y programas de prevención; además de propiciar alianzas estratégicas para el desarrollo del centro educativo y de redes de cooperación mutua.

**3.2.4.2.2.7** Propiciar la valoración y evaluación periódica para permitir introducir reconducciones precisas.

**3.2.4.2.3 Área Estratégica:** “La Planificación Estratégica Situacional”. Considerando los aportes de I. Aguerrondo y V. Pérez, proponemos un modelo de gestión sustentado en el planeamiento estratégico situacional, como un nuevo paradigma que haga frente a la planificación normativa. Comprendería:

**3.2.4.2.3.1** Un Compromiso de Acción compartida.

**3.2.4.2.3.2** Nuevas tareas de Planeamiento; contextualización de la escuela y la presentación del proyecto educativo innovador como respuesta educativa.

**3.2.4.2.3.3** La construcción de la viabilidad de la autonomía institucional, para asegurar al centro educativo en la definición y precisión de la equidad y su calidad educativa.

**3.2.4.2.3.4** Generar información oportuna y relevante para los diferentes niveles de decisión.

**3.2.4.2.4 Área Estratégica:**

“La Producción y Sistematización de Documentos Orientadores, programáticos, instrumentales y de gestión, elaborados con la participación de los diversos estamentos de la comunidad educativa”. Comprendería:



#### **3.2.4.2.4.1 Ideario.**

En el caso específico de este documento no solo nos interesaría por ser elemento que ilumina el quehacer educativo señalado el marco axiológico y el estilo educativo la I.E. 80390. Es así que su revisión y análisis comprendería una visión actual de la política educativa del centro educativo, su contexto histórico y cultural, antecedentes referenciales entre otros y, se enmarcaría dentro de nuestra propuesta, toda vez que sería un documento elaborado con la participación de un equipo animador, conformado por personal directivo, jerárquico, docente y administrativo, además de contar con el conocimiento y participación directa de la comunidad estudiantil y de padres de familia, en lo referente al perfil de educando y de familia que pretendemos.

#### **3.2.4.2.4.2 Proyecto Educativo.**

Sobre la base del Ideario, también se actualizaría el Proyecto Educativo Institucional; lo cual resultaría consecuente con la necesidad de elaborar una propuesta educativa adaptada a la nueva visión de la realidad que se pretende servir.

Es necesario observar también que el Proyecto Educativo se elaboraría dentro de un marco legal en constante renovación y cambio, que delega a los centros educativos, facultades para definir sus propios modelos de gestión pedagógica y administrativa; además de la necesidad de adaptarse a las nuevas reformas educativas que emergen a nivel continental (regional), nacional y local.

Dentro de este contexto, el proyecto curricular del centro, por ejemplo, partiría de una estructura curricular básica definida por el Ministerio de Educación, pero que permite a los centros educativos introducir innovaciones realmente importantes a nivel de contenidos, actividades educativas, propuestas innovadoras de capacitación docente, adecuación del plan de estudios, entre otras modalidades de gestión.

#### **3.2.4.2.4.3 Diagnóstico - FODA.**

Para fines de la investigación nos hemos remitido al documento en mención,

en la búsqueda de elementos potenciadores o limitantes de la gestión del proyecto educativo institucional. Esta aproximación analítica permitiría enriquecer extraordinariamente el estudio.

El resultado que se pretende encontrar, será el de identificar, para efectos de la propuesta, las fortalezas y debilidades que se enmarquen dentro de las categorías de análisis señaladas, ya que como muchos estudiosos de la materia nos señalan, no es recomendable dispersar la “problemática institucional en varios segmentos”, que nos pueden alejar del problema central, de manera tal que no nos permita diseñar la propuesta metodológica, materia de la investigación.

Es importante señalar que su revisión es relevante, toda vez que es fruto de una gestión compartida, en la cual participaron todos los agentes educativos de la institución, quienes contribuyeron en el análisis de hechos significativos relativos a las unidades de análisis señaladas, con importantes preguntas, interpelaciones y pistas de respuesta que enriquecieron esta metodología de diagnóstico conocida como FODA. También se abre la posibilidad de que a partir de su elaboración, se pueda jerarquizar, dosificar, graduar y asimilar las innovaciones educativas propuestas en su proyecto educativo.

En el análisis del documento nos interesa conocer los temas tratados en los siguientes aspectos:

- Oportunidades y Amenazas: en el núcleo económico, político, cultural

(Etnográfico), social y religioso (eclesial).

- Las Fortalezas y Debilidades en cuanto a Gestión Institucional y Pedagógica:

- Axiología, Valores y Formación como escuela Católica, Franciscana, que educa para la Vida, Humanista e Intercultural.

- Planificación y Gobierno.

- Organización, Funciones y Procedimientos.

- Administración y Supervisión.
- Clima Institucional: Identificación, Coordinación, Participación, relaciones y armonía, motivación, imagen corporativa.
- Currículo (Programación y Ejecución).
- Metodología.
- Medios y Materiales.
- Orientación y Tutoría.
- Convivencia Escolar.
- Actividades Co y Extracurriculares.
- Asesoría.
- Capacitación.
- Evaluación.
- Familia:
- Organización y Representación.
- Apoyo Pedagógico.
- Niveles de Participación.
- Niveles de apoyo en áreas de formación.
- Niveles de apoyo en áreas de desarrollo institucional.
- Actividades Co y Extracurriculares.
- Asesoría.
- Capacitación.
- Evaluación.

- Proyección a la Comunidad:
- Apertura del Centro.
- Servicios que presta.
- Grado de influencia en la comunidad.

Confiamos que el conocimiento de su realidad educativa como grupo y como institución contribuya a un eficaz trabajo de equipo, además de brindarnos insumos suficientes para generar una institución capaz de proponerse un proyecto educativo innovador, a la medida de sus necesidades, expectativas y potencialidades.

#### **3.2.4.2.4.4 Reglamento Interno.**

Es importante en la medida que nos permite conocer, principios y normas a ser respetados por los integrantes de la comunidad educativa, sobre la base del modelo de educación que propone el centro educativo y el modelo de sociedad a la cual aspiramos. El Reglamento Interno es el que propone los deberes y derechos de los diversos agentes educativos.

#### **3.2.4.2.4.5 Manual de Funciones y Organigrama Estructural.**

Nos permite definir coherentemente los roles y las líneas de trabajo y coordinación de los diferentes componentes del proceso educativo. Señala y define coherentemente la estructura de la organización y funcional de la institución.

Es interesante su revisión, toda vez que nos permitirá analizar si el trabajo personal de cada docente y como equipo, logra a nivel institucional, alcanzar el grado de coherencia con el proyecto educativo del centro educativo, materia de nuestro estudio.

#### **3.2.4.2.4.6 Manual de Convivencia Escolar.**

Dado el tema propuesto, es importante conocer el clima institucional, lo cual se podrá realizar a través del estudio de las formas en que el centro educativo

establece el sistema de comunicación interpersonal, las relaciones internas y externas, las relaciones interpersonales, los niveles y formas de participación de los diversos estamentos de la organización escolar, así como los espacios de comunicación que promuevan la capacidad de reflexión, aceptación de conflictos y la capacidad de negociación para resolverlos.

Es un documento de especial relevancia en la gestión del proyecto educativo, de ahí la necesidad de una revisión oportuna, actualización y análisis profundo.

#### **3.2.4.2.4.7,- Planes Anuales (Periodo 2015-2018).**

La revisión de los planes anuales durante el periodo de investigación señalada, nos permite diferenciarlos del proyecto educativo institucional, dado que este último es un instrumento orientador del trabajo escolar, dirigido a la planificación del cambio y la innovación en el centro educativo, articulando en sí, “los distintos ámbitos o dimensiones en los cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas“. En cambio el Plan Anual es un instrumento de planeación que se elabora al inicio de un año escolar, donde se explicitan múltiples proyectos de carácter educativo con la intención de dar a conocer a la comunidad educativa, las actividades que se desarrollarán durante un determinado periodo.

Lo que nos interesa de su estudio, es identificar si en estos documentos se explicitan proyectos educativos de carácter innovador y si estos dan respuestas parciales o integrales a las necesidades educativas de nuestros alumnos.

#### **3.2.4.2.4.8 Informes Anuales.**

Nos interesa por su carácter valorativo, ya que constituye el balance de las actividades realizadas en un periodo de tiempo, en nuestro caso, anual. Su lectura nos permite contrastar si los objetivos que se habían previsto al comienzo del año escolar se han alcanzado y si las actividades planificadas para ello, favorecieron o limitaron su realización. Dado su carácter dinámico, nos permite rectificar o modificar los procesos de gestión, en caso de

necesidad.

#### **3.2.4.2.4.9 Informes Anuales presentados al Ministerio de Educación.**

Estos se refieren a los avances y limitaciones que se encuentran en la aplicación de los planes y programas experimentales o de innovación curricular, aprobados por la autoridad educativa. Se puede decir que es evaluación y reflexión crítica, para comprobar si se mantiene la calidad de la educación que justifica la experimentación y la innovación; asimismo es evaluación para contrastar si se han logrado los niveles mínimos fijados por la Autoridad Educativa del sector, en el marco de las disposiciones legales vigentes.

#### **3.2.4.2.4.10 Programación Curricular por Áreas de Desarrollo Curricular.**

Es revisarla y estudiarla desde el punto de vista de la gestión pedagógica, dado que el periodo de investigación se realiza en el marco de importantes reformas educativas planteadas a nivel regional, nacional y local. Nos interesa también para identificar potencialidades en la aplicación de la innovación en la gestión del currículo y en la productividad del sistema educativo.

#### **3.2.4.2.4.11 Calendarización del Año Escolar.**

Como se ha mencionado en líneas anteriores la normatividad en la que se desenvuelven los nuevos estilos de gestión de los centros educativos privados, otorga autonomía en la elaboración de su calendario escolar, con lo cual favorecen también que existan tiempos libres para el desarrollo de proyectos educativos innovadores, según los recursos disponibles con que cuenta el centro educativo y las necesidades educativas propias de la población estudiantil a la que atiende.

#### **3.2.4.2.4.12 Normas de Desarrollo del Año Escolar emitidas por el Ministerio de Educación.**

El Proyecto Educativo Institucional requiere respetar los marcos legales

vigentes y a partir de ellos implementar los cambios o innovaciones educativas propias. Es necesario entonces mantenerse actualizado y dar una lectura permanente y revisión sistematizada a las normas que cada año escolar (especialmente al inicio), emana el Ministerio de Educación y los Organismos Ejecutores y Supervisores del sector.

## CONCLUSIONES

1. Según la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chepén y los resultados obtenidos podemos afirmar que existe desconocimiento entre el personal docente de los instrumentos de gestión pedagógica e institucional, del Proyecto Educativo Institucional 2015-2018, se evidencia la mínima práctica de valores como la solidaridad y la cooperación.
2. La revisión de los documentos, lleva a la conclusión de la necesidad de incorporar las herramientas de la planificación estratégica y situacional a la gestión pedagógica e institucional moderna, participativa con liderazgo pedagógico transformacional y enfocada en la calidad y la excelencia educativa.
3. Se requiere especial cuidado del Director en mantener una tendencia favorable hacia el bienestar del clima organizacional, cuando éste demuestra incapacidad en el manejo de los recursos humanos; no cumple y no fomenta el cumplimiento de los objetivos, fines y las políticas institucional, entonces causará descontento y malestar en todos los integrantes, quienes deslegitimarán su autoridad, oponiéndose a sus planteamientos y en algunos casos, limitándose a cumplir con las funciones que les son asignadas.
4. Considerando los resultados del diagnóstico, la propuesta de Programa de actualización del Proyecto Educativo Institucional para mejorar la Gestión Institucional En La Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chepén – 2018, planteada en la tesis fundamenta la modernización y el logro de la calidad educativa.



## RECOMENDACIONES

1. Validar la propuesta de Programa de actualización del Proyecto Educativo Institucional para mejorar la Gestión Institucional En La Institución Educativa N° 80390 “José Carlos Mariátegui” de Chepén, con la participación activa de los docentes y agentes educativos en el año 2019.
2. Que las actividades y estrategias contenidas en la propuesta, sean enriquecidas y adecuadas a las demandas y necesidades de los docentes de la institución y de otras Instituciones Educativas. Para desarrollar una buena acción docente y motivación se debe organizar actividades compartidas entre los actores y agentes educativos.
3. Las instituciones educativas, necesitan experimentar cambios y a través de ello crear un ambiente que les permita mejorar y desarrollarse..
4. El perfil del líder transformador, no solamente lo debe asumir el director, sino también todos los docentes, para que juntos en comunidad de líderes organizados en equipos de trabajo y orientados con proyectos productivos, puedan compartir la responsabilidad de crear el futuro de la organización.
5. Se debe vencer actitudes de resistencia al cambio e inventarse a ser innovadores, promoviendo la convivencia e interacción entre sus integrantes y manteniendo un ambiente armónico, en donde no exista las diferencias de clase social, raza y credo, sino que todos aporten sus ideas, sean creativos, desarrollen sus habilidades y destrezas de manera positiva para que de esta manera fortalezca la cultura organizacional.
6. Implementar una propuesta para fortalecer los mecanismos de gestión educativa a partir de las debilidades encontradas en el diagnóstico de PEI, dado los niveles de relación entre ambos.
7. Promover espacios que fomenten oportunidades para que los estudiantes, padres de familia, exalumnos, docentes y personal directivo puedan conformar un equipo de trabajo que consolide un buen PEI a largo plazo.
8. Revisar y actualizar de manera permanente y sistemática los documentos de gestión a través de un equipo de trabajo con experiencia.

9. Reestructurar los proyectos educativos institucionales a través de un equipo de trabajo integral y bajo la orientación de expertos, puesto que es una herramienta de gestión que requiere de una buena formulación de los objetivos, del FODA, de la visión y misión, PEI, PAT Y además documentos de gestión para así lograr la calidad educativa.
10. Fortalecer las debilidades de la gestión y las potencialidades del equipo directivo para beneficio de la institución educativa, a través de jornadas de capacitación y mejoramiento dado por las entidades educativas de turno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALAZATE, R.z(1998) Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Universidad del País Vasco. España.
2. ÁLVAREZ DE ZAYAS, Carlos (2002) La Escuela en la vida. Chiclayo. Fondo Editorial FACHSE.
3. AVALOS Y BELLO.- (2013).-Estudio-“Evaluación Interactiva del PEI.
4. ALBARRAN Y CARRANZA.-Tesis: Aplicando el PEI.
5. BARDALES-(2013).-ESTUDIO:El PEI y su repercusión .
6. ARNOLD, J. & FELDMAN, C. (1986). Organizational behavior. McGraw Hill Book. New York.
7. BANTULÁ, J. (2004). Juegos motrices cooperativos. Editor Service S.L. Barcelona. España.
8. BARKLEY, E. (2007). Técnicas de aprendizaje colaborativo. Ediciones Morata. Madrid. España.
9. BARNARD, CH. (1938). Las funciones de los directivos. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
10. DÍAZ, HUGO 1997 Proyecto Educativo Institucional Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú Lima.
11. CAPELLA RIERA, JORGE. 1990. Una Década en la Educación Peruana 1980 - 1990, Reflexiones y Propuestas. Lima: Editorial Cultura y Desarrollo - 1era. Ed.
12. DELORS, JACQUES. 1995. La Educación encierra un Tesoro. Informe de la UNESCO en la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana Ediciones.
13. DÍAZ, HUGO. 1997. Proyecto Educativo Institucional Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú Lima.

14. ELÍAS, LUIS. 1998. Proyectos Innovadores en Educación Secundaria Informe para la Dirección Nacional de Secundaria Ministerio de Educación del Perú. Lima.
15. FERNÁNDEZ, NORBERTO AGUERRONDO, INÉS. 1997. La planificación educativa en américa latina El planeamiento educativo como instrumento de cambio. Buenos Aires: Troquel sexta edición.
16. GOODSTEIN, LEONARD D.; NOLAN, TIMOTHY M; PFEIFFER, J. WILLIAM. 1998. Planificación Estratégica Aplicada. México D.F.: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
17. GONZALES.-/2014).-Artículo “Efectos de la Sinergia en la gestión administrativa.
18. –GIL Y ALCOCE.-/2003)-Identidad de PEI.
19. KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY. 1998. Fundamentos de Mercadotecnia. México D.F.: Editorial Prentice Hill.
20. LAVIN, S.; DEL SOLAR, S.; PADILLA, A. 1997. Guía Metodológica para los Centros Educativos. Santiago de Chile. Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación (PIIE).
21. LEON OROZCO.-/2012).-TESIS “PEI y logro de resultados en la I. E.
22. MARTÍNEZ NOGUEIRA, ROBERTO. 1998. Los Proyectos sociales - De la Certeza Omnipotente al Comportamiento Estratégico Naciones Unidas CEPAL Santiago de Chile.
23. MIRANDA, ARTURO Y OLANO, ERNESTO. 1999. Proyecto Educativo Institucional Estratégico Serie Innovaciones Educativas. Instituto de Pedagogía Popular. Lima.
24. PINI, M. 2005. El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de Gestión para los Directivos de Escuelas. Recuperado. <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PEI%20Como%20herramienta%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>.

25. ROBBINS, STHEPEN; COULTER, MARY. 2005. Administración. México: Editorial Pearson Educación.
26. RODRIGUEZ, M. 1997. El Pensamiento Creativo Integral. México: Mc. Graw Hill.
27. ROMÁN PEREZ, MARTINIANO. 2000. La Refundación de escuela. Una urgencia y una necesidad. Universidad Complutense de Madrid.
28. SANDER, BENNO. 1996. Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa en América Latina. Construcción y Reconstrucción del Conocimiento. Buenos Aires: Troquel.
29. SENGE, PETER. 1994. La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para construir la Organización Abierta al Aprendizaje. Buenos Aires: Granica.
30. TEDESCO, JUAN. 1981. El Desafío Educativo. Buenos Aires: Calidad y Democracia Grupo Editor Latinoamericano.
31. TRAHTEMBERG, LEON. 1997. Pedagogía para Nuestros Tiempo. Lima: Edit. Bruño.
32. ZABALZA, MIGUEL A. 1993. Diseño y desarrollo curricular. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones Madrid. Quinta Edición.

# ANEXOS

## ENCUESTA DOCENTE

A continuación encontrara algunas preguntas sobre su Institución Educativa (I.E). Le pedimos que responda a las preguntas con mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas; no se trata de una evaluación de sus conocimientos sino de dar opinión anónima sobre su I.E para que pueda mejorar.

**Completa los siguientes datos:**

**Indique el nivel en que laboras:**

Primaria:

Nombre de la Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Fecha: 23/06/17

### INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todos la opciones de la pregunta.

Sobre la institución Educativa

**1. Conoce la misión de la I.E 80390 "José Carlos Mariátegui"**

SI	NO
----	----

**2. Conoces los valores institucionales de la I.E 80390.**

SI	NO
----	----

**3. Conoces los objetivos estratégicos de la I.E 80390.**

SI	NO
----	----

**4. Conoces la propuesta pedagógica de la I.E 80390.**

SI	NO
----	----

**5. Conoces el proyecto ambiental (PEAI) de la I.E 80390.**

SI	NO
----	----

**6. Conoces la propuesta de la gestión de la I.E 80390.**

SI	NO
----	----

**7. Conoces el presupuesto de la gestión de la I.E 80390.**

SI	NO
----	----

**8. Actualmente como docente participas en la elaboración del PEI.**

SI	NO
----	----

**9. El CONEI, APAFA Y Municipio escolar contribuyen a la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.**

SI	NO
----	----

**10. Participo en la elaboración de la programación curricular.**

SI	NO
----	----

**11. Participo en equipo para la planificación de las actividades institucionales**

SI	NO
----	----

**12. Participo en equipo para la solución de conflictos y problemas de la I.E 80390**

SI	NO
----	----