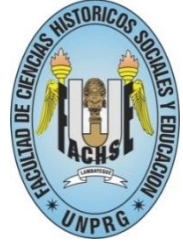




# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**



## **Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación**

### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**El Proyecto Educativo Institucional como instrumento de gestión  
estratégico en el desarrollo de la Institución Educativa N° 82184-Colpón.  
2016**

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la  
Educación con Mención en **Gerencia Educativa Estratégica**

#### **AUTORES:**

Alvarez Cruzado Samuel Amado.

Vargas Cerna Roberto Carlos

**LAMBAYEQUE– PERÚ**

**2016**

**EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN EL DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82184-COLPON".2016**

**PRESENTADO POR:**

---

Alvarez Cruzado Samuel Amado.  
Autor

---

Vargas Cerna Roberto Carlos  
Autor

---

DR. Julio Cesar Sevilla Exebio  
Asesor

Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la FACHSE de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

**APROBADA POR:**

---

Dr. Manuel Bances Acosta  
**PRESIDENTE**

---

MSc. Juan Carlos Granados Barreto  
**SECRETARIO**

---

MSc. Martha Ríos Rodríguez  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por brindarnos el poder y sabiduría para orientar nuestras vidas en forma positiva y cumplir nuestros objetivos y metas trazadas.

Con gratitud infinita a la niñez y padres de familia nuestra comunidad Colpon que son el pilar y el producto del mañana para conllevar a nuestra comunidad al desarrollo de una sociedad justa y equitativa.

A nuestros hijos que son quienes dan sentido a nuestro existir y que nos motivan día a día para seguir superándonos

A nuestros padres por su eterno amor, comprensión y apoyo incondicional para poder culminar con éxito nuestro trabajo.

**Los Autores.**

## **AGRADECIMIENTO**

A La universidad nacional Pedro Ruiz Gallo, Escuela de Postgrado por preocuparse en la educación de San Marcos y permitirnos a cada uno de nosotros realizar estudios de Maestría.

Al Doctor Julio César Sevilla Exebio por su constante esfuerzo como asesor para la elaboración y desarrollo del presente trabajo de investigación.

Sincero agradecimiento a nuestros padres y familiares por su constante apoyo y motivación para culminar con éxito la presente investigación.

A los docentes de la I.E. N° 82184 del Caserío Colpón, por brindarnos su colaboración desinteresada y oportuna en la aplicación de los instrumentos para elaborar nuestras conclusiones.

**Los Autores**

## **INDICE**

Paginas preliminares	
Carátula	i
Presentación	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x

## **CAPITULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

1.1. Ubicación del escenario o contexto	1
1.2. Surgimiento del problema	7
1.3. Manifestaciones y características del problema	12
1.4. Descripción del proceso de investigación	13
1.4.1 Fundamentación de los métodos teóricos y empíricos	13

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Base teórica	32
2.2. Nuevos desafíos en la Gestión Educativa	36

2.3.	Proyecto Educativo Institucional como instrumento de gestión	38
2.4.	Fundamentos Teóricos del PEI	42
2.5.	Componentes del PEI	44
2.6.	Instrumentos de Gestión	59
2.7.	Teorías sobre las que se fundamenta el PEI	61

### **CAPITULO III**

#### **DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA**

3.1.	Diagnóstico del problema	66
3.1.1.	Resultado del diagnóstico del problema	67
3.2.	Propuesta del PEI como instrumento de Gestión Estratégica	73
3.3.	Modelo Teórico de la Propuesta	112

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## **RESUMEN**

Proyecto Educativo Institucional en la institución educativa N°82184-Colpón ya que a la fecha no se ha realizado ningún análisis de dicho instrumento de gestión que oriente toda la labor educativa por el desconocimiento y falta de experiencia del director y docentes para llevar a cabo dicho trabajo y desempeñar con responsabilidad las funciones que a cada uno nos compete, ya que la no aplicación del PEI en cualquier institución conlleva a la improvisación y baja calidad educativa dificultando el desarrollo los estudiantes y de la escuela en un determinado tiempo. El proyecto educativo institucional es un instrumento de gestión que contiene la planificación de mediano plazo de toda la institución educativa. Se realiza con la finalidad de orientar los procesos pedagógicos institucionales y administrativos de la institución educativa. El director de la institución educativa es el que conduce el proceso de construcción del proyecto Educativo Institucional y a la vez, convoca y orienta su planificación, es el actor principal que debe conciliar con las autoridades de la comunidad, instituciones representativas, padres de familia, docentes y trabajadores administrativos y de servicio.

Con el presente trabajo de investigación pretendemos mejorar el nivel de gestión y calidad educativa en dicha institución partiendo de la identidad con la formulación de la visión, misión, selección de valores y un diagnóstico real para poder elaborar la propuesta pedagógica y de gestión que conduzca al desarrollo integral de los estudiantes, maestros y comunidad.

Palabras claves :Proyecto educativo, gestión estratégica, líder, director

## **ABSTRACT**

This research was aimed to demonstrate the correlation of the institutional education project and the management of business development of the educational institution N° 82184-Colpon, Eduardo Villanueva district, province of San Marcos, Cajamarca region, which contributes to improve the educational quality of that institution. The research was descriptive correlational throughout time which allowed to establish the relationship between the implementation of the institutional education project as an instrument of management and business development of the educational institution; the sample was comprised of seven teachers of both sexes as application scenario using the premises of the educational institution N ° 82184,-Colpon,Eduardo Villanueva district, province of San Marcos, Cajamarca region. For the collection of information was used as a technique to the survey, whose instrument is the respective survey guide which was validated by an expert.

Research has shown that the correlation of the institutional education project and the development of business management have a significant relationship; i.e. that both variables are sensitive in its handling and application, so changes that you intend to carry out and one of them may have a response in the same sense in the other variable.



## INTRODUCCIÓN

En la era global que enfrentamos todos los países, la riqueza de una nación ya no se mide solo por sus riquezas naturales, sino por el conocimiento para crear, y desarrollar su sociedad sustentada en la educación. Surge a nivel mundial una corriente en la octava década del siglo pasado en que se debe hacer una revisión fundamental del rediseño de procesos educativos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento académico. Tanto en el sector como en otros sectores del desarrollo humano, ante el problema crucial de ineficiencia en la investigación y productividad cultural.

A nivel mundial hoy en día con la instalación de sistemas de información especializados y la reingeniería de procesos ha permitido elevar los estándares de calidad de vida en varias naciones.

En nuestro país la educación ha pasado a ser declarado en el decenio pasado en emergencia, a una educación de calidad, encontrándose en transformación. A la par en otros sectores como el industrial, minero, y salud se han implementado sistemas de planeamiento y gestión con reingeniería e información de punta con el fin de obtener el éxito, aprovechando el nivel de inversiones gracias al crecimiento económico; por ello se habla de gestión del conocimiento educativo, enfoque de investigación y capital intelectual entre otros.

En este contexto, el Perú tiene más allá de sus recursos naturales, la ventaja comparativa de la creatividad de las personas, que se ha puesto en juego en las distintas actividades sociales y económicas, pues la globalización exige organizaciones competitivas que se adapten a los cambios de la sociedad mundial. La tecnología y la información como conceptos de calidad y excelencia en nuestro país con visión de futuro y actitud proactiva si se proyecta en el sector educación elevarían la productividad intelectual, la tecnología y el desarrollo social. De allí la gran importancia de mejorar nuestro sistema educativo, desde el sistema de planificación donde se preparan las actividades a realizar cada periodo lectivo escolar. Se trata del esfuerzo conjunto de la comunidad educativa, encabezada por el grueso de los docentes de las distintas áreas en los diferentes niveles y modalidades en el sistema educativo peruano.

Por ello tenemos un nuevo reto, a la par con la consolidación de la democracia y la constitucionalidad; el fortalecimiento de las Instituciones Educativas en sus distintas etapas: la planeación, la ejecución y la evaluación. Sobre todo en la planeación, en tanto no se puede organizar los recursos humanos, didácticos y logísticos; si no se tiene la idea clara de lo que se es y lo que se desea lograr. Si los actores educativos como son los docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos no se han planteado una visión, una misión ni han consolidado sus actividades en el tiempo. Por lo que es menester identificar los objetivos, las estrategias, la dirección para un plan estratégico que lleve a las Instituciones Educativas al desarrollo académico, el logro de aprendizajes en el marco de la educación peruana.

Ahora bien, la realidad educativa regional es un elemento de la realidad educativa nacional; y se encuentra en un nivel semejante de desarrollo, hay serios problemas en la ejecución y evaluación pero el más importante por enfrentar es el de la planeación. La gestión en las Instituciones educativas no siempre tiene la participación de todos los entes de la comunidad educativa; muchas veces se limita a la jerarquía escolar obteniendo como resultado una disminución de la demanda educativa.

Por ello, el presente trabajo de investigación, tiene por finalidad diseñar un Proyecto Educativo Institucional en la Institución Educativa N°82184-Colpón ya que a la fecha no se ha realizado ningún análisis de dicho instrumento de gestión que oriente toda la labor educativa por el desconocimiento y falta de experiencia del director y docentes para llevar a cabo dicho trabajo y desempeñar con responsabilidad las funciones que a cada uno nos compete, ya que la no aplicación del PEI en cualquier institución conlleva a la improvisación y baja calidad educativa dificultando el desarrollo los estudiantes y de la escuela en un determinado tiempo.

Con el presente trabajo de investigación pretendemos mejorar el nivel de gestión y calidad educativa en dicha institución partiendo de la identidad con la formulación de la visión, misión, selección de valores y un diagnóstico real para poder elaborar la propuesta pedagógica y de gestión que conduzca al desarrollo

integral de los estudiantes, maestros y comunidad. Siendo el objetivo general: Proponer la planificación del trabajo educativo, mediante la elaboración del Proyecto educativo Institucional en común acuerdo entre directivos, docentes y personal administrativo en la Institución Educativa N°82184-Colpón que permita lograr una buena gestión de los procesos educativos. Y los objetivos específicos son: Diagnosticar la realidad problemática de la institución educativa y de su contexto. Formular las estrategias viables para la futura aplicación del proyecto educativo. Y la hipótesis a defender: Si diseñamos el Proyecto Educativo Institucional entonces es probable que mejore la gestión institucional de la I.E. N° 82184 del caserío de Colpón, distrito de Eduardo Villanueva de la provincia de San Marcos región Cajamarca.

En el Capítulo I, denominado “Análisis del Objeto de Estudio”, se ha identificado la ubicación del contexto y escenario de dicha investigación, y las manifestaciones y caracterización del problema. Se elabora el proceso de descripción de la investigación. El Capítulo II, denominado “Marco Teórico”, se desarrolló teniendo en cuenta las dimensiones de las variables independiente. En el capítulo III, se presenta los resultados obtenidos en la investigación, después de la aplicación de la encuesta, los cuales han sido organizados y sistematizados en cuadros y gráficos que han permitido el análisis e interpretación de los mismos, se propone un modelo. Finalmente se ha considerado las conclusiones y sugerencias a las que he llegado después de haber realizado el trabajo de investigación.

También se presentan las referencias bibliográficas consultadas, y anexos donde se adjuntan los instrumentos propuestos en la investigación.

# **CAPITULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## 1.1.- UBICACIÓN DEL ESCENARIO

La Institución Educativa se encuentra ubicada en la comunidad de Colpon parte Nor-Oeste del Distrito de Eduardo Villanueva, Provincia de San Marcos, Región Cajamarca. A una altura 2 050 m.s.n.m Por su ubicación la I.E. se encuentra en la comunidad de Colpón, la cual forma parte de uno de los valles interandinos más importantes de la sierra norte del Perú como es el Valle de Condebamba la mayoría de la población se dedica a la agricultura, ganadería y el comercio. Limita al norte con las comunidades de Las Cautivas y Pencapampa, por el sur con los caseríos de Machilcucho y la Palma, por el este con el centro poblado Campo Alegre por el oeste con la comunidad de El Chirimoyo La I.E. se creó el día 29 de abril de 1964 con Resolución Ministerial N° 2006 con una plaza orgánica, con la denominación de Escuela Mixta N° 1103, se hizo cargo de la dirección de la escuela la profesora: **Eloisa Rufina Arana Chávez**, el 1° de agosto de 1966 las autoridades del caserío de Colpón representadas por los señores:

**-Marcial Saldaña Arce. Personero legal**

**-Manuel Chávez Rodríguez Agente municipal..**

**-Juan Julca Paredes Teniente gobernador**

**-Esteban Crispin Meléndez Representante de APAFA.**

Donaron el terreno de una extensión de 10 000 m<sup>2</sup>. a favor del Estado en el sector educación para que siga funcionando la escuela, según consta en la minuta s/n firmada por el notario **Julio Cabinillas Becerra** de fecha 1° de agosto de 1966

En el año 1972 cambia el N° de la I.E. de Escuela Primaria mixta N° 1103 a Escuela Mixta N° 82184., en el año 1974 por el aumento de la población estudiantil se incrementa una plaza, tal es así que llegó a trabajar el profesor Jorge Rafael Chávez Chávez quien asume las funciones de director, en 1982 asume la dirección la profesora **Julia V boyd Roncal** hasta el año 1984 Posteriormente en el año 1985 asume la dirección la profesora Noemí Vásquez Roncal, en el año 1987 por el incremento de los alumnos se

le asigna a la Escuela Mixta N° 82184 una plaza docente cuya plana docente estuvo conformada por:

-Directora: Noemí Vásquez Roncal

-Prof. Aula: Cristina Peregrina Polo Machuca.

-Prof. Aula: Lidia Mendo Albarran

En el año 1988 asume la dirección la profesora Cristina Peregrina Polo Machuca. Hasta el año 1990, en el año 1991 asume la dirección el profesor Jesús Luis Esparza Castillo hasta el año 1999 durante su gestión como director se construyeron tres aulas y un ambiente para la dirección por FONCODES, local que se está usando hasta la fecha., posteriormente en el año 2000 y 2001 asume la dirección la profesora Marta Margarita Chavarría Salirrosas. del año 2002 hasta la fecha está a cargo de la dirección el profesor **Samuel Amado Álvarez Cruzado** que durante su gestión se ha construido una loza deportiva, se implementado la sala de reuniones se habilitado locales para almacén y cocina.

En el año 1994 durante el gobierno del Presidencia de Alberto Fujimori

FONCODES Construye cuatro ambientes tres aulas y una para administración con un área de 220 m<sup>2</sup>, con perímetro circulado con paredes de adobe,

Actualmente la Institución Educativa cuenta con unas infraestructuras de tres aulas y servicios higiénicos de material noble construidas por un convenio tripartito entre la ONG PLAN INTERNACIONAL, municipalidad distrital de Eduardo Villanueva y la comunidad de Colpon. El área total del terreno de la Institución Educativa es de 10 000 m<sup>2</sup>. El cual se encuentra repartido en dos partes separado por la carretera Aguas Calientes Colpon en la parte baja se ubican los ambientes y la parte superior está ubicado el campo de futbol, Contamos con 03 plazas orgánicas docente y una población estudiantil de 42 alumnos. La comunidad de Colpon distrito de Eduardo Villanueva, provincia de San Marcos, región Cajamarca; se encuentra a una altura de 2 030msn.m; ubicada al oeste de la capital del distrito denominando "La Grama"; a la altura del puente Criznejas, en la ruta San Marcos-Cajabamba, Como su propio

nombre lo señala, Colpon, proviene por la existencia de aguas subterráneas que discurren por las quebradas a las cuales se les llama aguas colpas, goza de un clima tropical, por ello los agricultores de la zona aprovechan estas condiciones climáticas para cultivar frutales, tubérculos, raíces, verduras, cereales y otros sin descuidar la actividad láctea.

Dentro de la gestión directiva, el mayor espacio de tiempo se ha dedicado a la parte administrativa y de gestión dejando de lado el monitoreo y acompañamiento tanto a docentes como a estudiantes con dificultades y a pesar de haberse practicado un clima institucional favorable, existe hasta ahora la necesidad de generar nuevos espacios de discusión, actualización, planificación, participación interrelaciones profesionales y personales entre estudiantes, docentes, padres de familia y autoridades con el fin de colectivizar la gestión educativa.

El enfoque científico humanista, practicado desde hace más de una década en nuestra institución, viene siendo el objetivo en la formación de los estudiantes; con nuestros docentes que suman un número de 3, todos nombrados; han venido desarrollando algunas prácticas pedagógicas tradicionales, por la falta de planificación, desconocimiento en el uso adecuado de materiales y recursos; motivaciones, limitaciones económicas, situaciones familiares y otros; trayendo consigo algunas dificultades en los aprendizajes de los estudiantes.

Nuestros estudiantes todos del nivel primario, modalidad menores; que hoy llegan a sumar 44, distribuidos en 6 secciones del primero al sexto grado y que reciben el servicio educativa en el horario de la mañana desde las 8, hasta las 13 horas; han tenido una enseñanza clásica y tradicional por parte de la mayoría de sus docentes, de alguna manera han mermado sus aprendizajes y no ha motivado el interés por aprender; convirtiéndose en un problema al culminar los años académicos y a esto se agravaba con los estudiantes que tenían Necesidades Educativas Especiales (NEE) y estaban desatendidos, porque sus docentes desconocían el tratamiento profesional que deberían recibir, corriendo la misma suerte al culminar los años académicos; convirtiéndose así, en una institución educativa exclusiva, que

atraía a muchos padres de familia a matricular a sus hijos, pero a otros se los excluía por sus dificultades y/o limitaciones en sus aprendizajes.

Si bien es cierto hay metas de cumplimiento, dentro de las evaluaciones censales por parte del Ministerio de Educación, aún los resultados no son halagadores en nuestra institución sobrepasando apenas el 25 % de estudiantes del segundo grado, el nivel satisfactorio tanto en comprensión lectora como en matemática; convirtiéndose en un reto y desafío para todos los docentes para poder revertir estos resultados. (ECE, 2015)

Dentro de la organización administrativa, nuestra institución depende de la UGEL San Marcos lo que respecta al mantenimiento del local escolar se realiza con presupuesto que deviene del Ministerio de Educación por partidas a inicio de cada año; los padres y madres de familia, las instituciones públicas y privadas como parte de la comunidad educativa, tienen escasa participación en las actividades programadas tanto en la gestión de la escuela, como en el acompañamiento del aprendizajes a sus mejores hijos, algunos por desconocimiento y otros por realizar actividades comerciales dentro y fuera del distrito.

Desde la perspectiva de latinoamericana, las revoluciones educativas, han venido tomando auge, considerando a las escuelas como establecimientos de instituciones, dedicadas a la transmisión del conocimiento acumulado a lo largo de la historia constituye, sin duda, uno de los mayores progresos logrados por la humanidad. Gracias a ellas, la cultura, las formas de vida, las prácticas sociales, los conocimientos, pueden ser transferidos a las nuevas generaciones. Sin embargo, las escuelas, que se empezaron a establecer hace unos cinco mil años, tienen que ir modificándose en consonancia con los cambios sociales producidos, y desde esas lejanas épocas, en los albores de la historia, las sociedades han cambiado extraordinariamente. (Delval, 2000)

Tomando como el párrafo anterior, la administración y gestión de la escuela también tendrían que estar enfocados en los diferentes cambios que la sociedad y la tecnología trae; por ello pensamos que para hacerlo atractivo a nuestra institución educativa deberíamos tomar en cuenta los cinco campos



que presenta la Chakana como son: Los aprendizajes en la institución educativa; los procesos pedagógicos que se realizan en la IE; la convivencia entre los actores de la IE; la gestión , participación y liderazgo en la IE; por último la interacción alianza entre la escuela y la comunidad (Cuba, 2015).

En ese sentido la visión que se tiene, a nivel de todos los actores educativos de nuestra institución, es que los aprendizajes deberían ser de interés y necesidad de los estudiantes, con propuestas emitidas por ellos mismos, para que los conocimientos sean contruidos sobre la base de formar personas para la vida; por otro lado convertir a la escuela en espacios de motivación para los estudiantes, no solo para extender la parte cognoscitiva, sino también para crear ambientes de confianza, de reflexión, de control de emociones, donde los docentes deban desarrollar sus actividades teniendo en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje; con uso adecuado de medios, materiales y recursos; practicando metodologías activas y si es posible crear aprendizajes a través del juegos, con actividades propias de nuestra comunidad, La convivencia entre los actores de la institución educativa de la comunidad de Colpon, debe ser el ejemplo y modelo para los estudiantes, con trabajos colaborativos, con práctica de valores, primando por el respeto a los acuerdos de convivencia entre docentes, alumnado y padres de familia; considerando a la empatía y la asertividad como habilidades destinados a crear un clima afectivo y de alto estima personal.

La gestión, participación y liderazgo de la escuela tiene mucho que ver con el trabajo que realizará el directivo, por ello es necesario centrar todos los esfuerzos en el logro de los aprendizajes de los estudiantes; tomando en cuenta sus opiniones, generando espacios de comunicación; incentivando y valorando las participaciones y representaciones de los niños y niñas que se identifiquen con su escuela; por último las alianzas que convenga el director con otras instituciones, sean públicas y privadas, deben ser teniendo en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes, de los docentes y de los padres de familia relacionados con los aprendizajes de los estudiantes.

Según cuenta la historia la comunidad de colpón como todas las comunidades ubicadas en el valle de Condebamba se han ido poblando a

inicios de los años 70 cuando se combatió al zancudo portador del virus del paludismo y parecieron las haciendas con plantaciones de caña de la cual sacaban la chancaca(Pamela) y miel de caña, antiguamente los pobladores iban a sembrar y luego se regresaban a la parte de altura por temor a contagiarse de enfermedades. Con el transcurrir de los años la comunidad ha ido poblándose. Actualmente cuenta con dos instituciones educativas inicial y primaria, tiene una población aproximada de 450 habitantes distribuidos en 106 familias, cuenta servicios de agua, luz. no hay servicio de desagüe motivo por el cual usan letrinas resultando un foco infeccioso para sus pobladores por lo que urge la necesidad de gestionar a nuestras autoridades la instalación de la red de desagüe y mejorar la calidad de vida.

El Director, los docentes, estudiantes y padres de familia, como parte de la comunidad educativa de Colpón, se sienten comprometidos directa e indirectamente a participar de las diversas actividades como parte del nuevo modelo que queremos alcanzar y practicar; del cambio que nos proponemos realizar, empezando por el Director y los docentes; como entes de cambio, modelo de gestión directiva, liderazgo pedagógico; por ello el compromiso de enfrentar estos retos y desafíos en bien de la mejora continua de nuestra escuela.

## **1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir de los años 90 se realizaron mayores investigaciones sobre la gestión, que fue el foco principal de la política de ese entonces, la cual llegó a ser el principal problema ,las políticas de reestructuración del sistema, mediante la descentralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Lo cual constituye una gran transformación en el diseño, presentando dificultades en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela.

En los años 90 aparece la teoría del Learning Organización o Teoría de la Organización de Aprendizajes, ofrecida por Peter Sange (2008). “La Quinta Disciplina”. Los elementos que definen ésta teoría son: El pensamiento sistemático, el dominio personal, los modelos mentales de los individuos, la visión compartida y el aprendizaje de equipo. El papel del líder como guía es fundamental; esta teoría es un marco conceptual para las organizaciones actuales, es la noción de que el aprendizaje es esencial para el éxito, y es en ese proceso que se hace indispensable la presencia del líder maestro.

Según Tom Peters, ( 2001 ) el más popular de los actuales gurúes del manejo administrativo dice que el papel del líder es el de estratega maestro, es decir creador, o configurador o conservador de habilidades, es así que se habla de un liderazgo proactivo, necesario para el éxito de las organizaciones de estos tiempos. En ese sentido afirma “El mundo está repleto de personas ansiosas de actuar en calidad de asesores”. Las instituciones educativas están produciendo estudiosos, científicos y expertos que ansían actuar como asesores, y producen pocas personas dispuestas a asumir el liderazgo o a responsabilizarse del desempeño de los demás.

Con todos estos antecedentes podemos afirmar sin dudar que ha llegado la hora en que los directivos de las instituciones educativas cambien los estilos de administración y el clima organizacional que venía utilizando. La estructura organizacional jerárquica ya no garantiza el logro de la misión, visión, propósito y objetivos institucionales. El enfoque funcional que prima en la administración educativa actual, no estimula la innovación ni la flexibilización, requerida en estos tiempos.

Estos dos elementos son esenciales para enfrentar los escenarios del siglo XXI. Debemos tener la convicción de que las instituciones educativas, como empresas de servicios, también se ven afectadas por los vaivenes de los nuevos paradigmas, la internacionalización de la economía, y la globalización, variables que le afectan como a cualquier organización, por lo tanto es importante modernizar las estructuras administrativas verticalizadas y cerradas, por estructuras horizontales, dialógicas, automotivantes y holísticas.

Este es el nuevo paradigma administrativo que debe asumirse.

Lograr ventajas competitivas y mantenerse como protagonistas, requiere de los directivos y administrativos concentrar las energías en hacer innovaciones que conlleven a los más altos niveles de calidad. Lo que muchas organizaciones han comenzado es que esto solo puede hacerse cruzando las líneas de autoridad funcional, pero sin yuxtaposiciones, como viene sucediendo en algunos casos,

La institución educativa para el siglo XXI, requiere de administración con acciones, y proyección de liderazgo, que sea efectiva trabajando a través de funciones y disciplinas, capaz de enfocar la atención de los usuarios hacia una meta común, establecer una presencia aunque esté ausente y sea capaz de mantener un equilibrio entre flexibilidad y planificación. El directivo del siglo XXI, será un gerente de éxito, un líder de equipo, un movilizador de talentos, independiente de los títulos convencionales que pueda tener.( Meléndez Rabanal y Vásquez. 2004 ).Es importante que el líder gerencial, como eje conductor del proceso, vigile la coherencia entre el logro de los objetivos específicos y la meta global del proyecto. Por otra parte es conveniente el estímulo, pero debe hacerse por los esfuerzos desarrollados para el logro de la meta del proyecto y no solamente para el objetivo. El éxito de este proceso está en la capacidad que tenga el líder gerencial para mantener los procesos de comunicaciones, y las relaciones interpersonales con los miembros de ella institución; Subdirectores, jefes de departamento, docentes, personal administrativo y alumnado, entre otros. Cabe anotar también que es de suma importancia considerar el talento sinérgico de los miembros del equipo de trabajo y de la relación psicoafectiva del gerente con sus colaboradores. Por otro lado el gerente educativo requiere aprovechar del potencial humano de la comunidad educativa, fundamentalmente de sus colaboradores. Es necesario que por esa valía que se le dé al colaborador y un grado de autonomía considerable, para que tomen sus propias decisiones, lleguen a desarrollar un sentido de pertenencia profundo, al considerar la institución como suya propia. Es importante y también considerar los estímulos al personal, el papel que juega estos beneficios psicológicos de hacer que la gente se sienta ganadora

los triunfadores se vuelvan jaladores de la excelencia de un proyecto.

Considerando la opinión de Ginebra, debemos comprender que se puede ser muy buen directivo sin ser líder, ya que el liderazgo es una cualidad concebir puede tener o no como directivo, e influirá en la forma en que se mueve o dirige la organización. Como bien señala el citado autor, ambas capacidades conjugan verbos distintos, dirigir hace movilizar o empujar a la organización, liderar a arrastrar, para el primero hace falta una acción que utilice procedimientos directivos, para el segundo son necesarias capacidades de liderazgo. Ser un buen directo supone entonces movilizar o empujar, y se trata de elegir bien el futuro, estructurar correctamente el equipo gerencial, establecer los debidos sistemas de información y control, y gobernar los procesos espontáneos de la organización hacia el futuro elegido. Ser líder implica además, una cualidad complementaria: El arrastre. Este se produce porque en la organización los seguidores tiene una identificación subconsciente con el líder, en el sentido de concretar, en lo que él propone, aquellos fines subjetivos: Haciendo aquello me irá bien. Haciendo aquello “Yo me realizo”, me conviene hacer aquello, hacer aquello es bueno para muchos y para la organización.(De Souza Nieves . 2005 )

El Directorio moderno que debe actuar con eficiencia en un mundo global va a requerir liderar y dirigir cada día con números y tecnología, más allá de tener la misión, objetivos e indicadores claros en su cabeza, deberá poder concertarlos en un sistema para comunicarnos y alinear a la organización. El nuevo líder deberá ser idóneo para rodearse de gente capaz y con autonomía para poder manejarse, aportar criterio a las decisiones. Entonces lo importante y fundamental es que el pensamiento estratégico debe existir en la cabeza de los líderes para poder así guiar a las organizaciones por el camino deseado.El desafío de la gestión actualmente es mostrar la diferencia de la calidad de cada cambio y de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable (Pilar Pozmer, Pedro Ravela, Tabaré Fernández, 2000).

El concepto de gestión institucional democrático –participativo, no es un traslado mecánico de teorías y prácticas administrativas a la esfera de la educación; se trata más bien de una coincidencia de aspiraciones, necesidades y objetivos surgidos a partir de una apertura democrática en el país, que exige una correspondencia en el ambiente educacional. Los estudios permitieron proponer un modelo de gestión educacional democrático – participativa, que tiene dentro de sus aspectos más significativos la concepción que asume para las relaciones que deben darse en la comunidad educativa en el plano interno y externo. Los educadores tienen un gran desafío por delante. El curso que tome la administración, depende en gran parte, de nuestra capacidad para enfrentar el desafío con responsabilidad ciudadana y espíritu público. El desafío es superar los prejuicios académicos y las teorías prefijadas para crear juntos una administración de la educación innovadora. Una administración construida y ejercida colectivamente, capaz de promover una educación con identidad. Una educación con equidad.

Gonzales y Navarra en su trabajo de investigación:” evaluación del proyecto educativo institucional de las instituciones educativas”, concluyen: Que en las instituciones educativas demuestran dificultades en la elaboración y ejecución de este instrumento de planeación. Los directores administran las instituciones educativas sin una visión de lo que quieren lograr a futuro, ya que no tienen bien definido sus objetivos, valores y propuestas; es decir es como estuvieran conduciendo a ciegas, por tanto no se evidencian cambios sustantivos en los niveles de calidad en las instituciones educativas. Osorno en su trabajo de investigación: “gestión de proyectos de investigación e innovación educativa en la escuela” concluye: Que se mide a la escuela no como empresa, sino como una comunidad de aprendizaje, en la que perviven niños, niñas, docentes, directivos, padres, madres en una interacción permanente consigo y con su medio.

### **1.3.- MANIFESTACIONES Y CARACTERISTICAS DEL PROBLEMA**

Actualmente, el Estado parece no contar ya, con las capacidades necesarias para hacer frente a las demandas sociales. La fragilidad del aparato estatal repercute en el debilitamiento de las funciones de la planificación social y, por

ende, de la planificación educativa; en consecuencia, en las instituciones educativas existe el abandono de una práctica de planificación educativa desde el enfoque estratégico.

Las instituciones públicas de educación inicial, como parte del sector educación no realizan su gestión en base a una planificación a mediano y largo plazo, que sea adecuada, coherente, técnica y con participación de los actores involucrados en la gestión, teniendo como característica principal la elaboración de planes de corto plazo, percibiéndose una baja calidad en la gestión, evidenciándose deficiencias en los servicios que brindan; en consecuencia existe insatisfacción de los usuarios, como son las docentes, niños, niñas, padres de familia y comunidad en general.

Dentro de esta perspectiva; la planificación educativa en las acciones de curso no se pone de manifiesto la capacidad de hallar soluciones a problemas de gestión, de manera especial, en la gestión pedagógica. Frente a la actual situación problemática para dinamizar la gestión de la calidad en las instituciones educativas; la planificación educativa estratégica enfrenta hoy el mayor desafío de su corta historia; teniendo en cuenta las evidentes dificultades que conlleva en las actuales circunstancias la oferta de una mayor calidad e igualdad de las oportunidades educativas.

La gestión educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. A pesar de ser la educación, el instrumento esencial para transformar el país, pues a través de la educación se articulan valores, conocimientos y sobre todo prácticas democráticas que necesitamos urgentemente, a fin de construir una sociedad auténtica y digna, con visión de futuro.

Por ello, las razones que conducen a dicha investigación es que los resultados permitirán elaborar un diseño de estrategias de participación de docentes y padres de familia basado en la Teoría y práctica de la micropolítica

en las organizaciones escolares de Teresa Bardisa Ruiz y el Enfoque de la revolución de la gestión de Peter Drucker.

Dentro de este contexto apreciamos que los nuevos retos y desafíos de la sociedad se dirigen básicamente a la educación, la que, como suma de procesos, debe ofrecer a la sociedad hombres capaces de crear el crecimiento y desarrollo social, así como cumplir eficientemente con el cargo social recibido.

Es así que el problema de la calidad Educación Superior es objeto de un creciente interés por parte de los gobiernos, autoridades, docentes y ciudadanos en general, lo cual es comprensible si consideramos que se hace indispensable tomar conciencia de la creciente importancia de la educación, y dentro de ella de la Educación Básica Regular, para el desarrollo de los pueblos. Más aún si consideramos que, por construir el nivel intermedio del sistema educativo esta llamada a profundizar su contribución a la atención de las demandas sociales mediante sistemas de educación de altos niveles de calidad y excelencia.

Los escenarios actuales y futuros exigen una visión a mediano y largo plazo que se orientan a la búsqueda de nuevos horizontes, que refuercen y eleven tales niveles. Las exigencias sociales incluyen por ejemplo, la formación en valores, la generación y correcta aplicación de las NTICS, la elevación del nivel académico y científico de los docentes a través de las escuelas de post-grado, la ampliación y perfeccionamiento de las relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional, la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.

Todo ello requiere necesariamente de que las personas que tienen la importante función de dirigir las organizaciones educativas de nivel básico regular estén imbuidos del liderazgo social, que les permitirá ejercer un a administración estratégica en dichas instituciones. Esto debe partir de un proceso de reflexión y estudio sobre el liderazgo y su influencia en la administración estratégica de las instituciones educativas de nivel superior.



Para asumir con éxito este desafío los directivos tienen la responsabilidad de efectuar una excelente gestión, son ellos quienes deben concebir un modelo de dirección participativo y democrático, son los llamados de asumir la responsabilidad de inspirar confianza, credibilidad en sus subordinados, es decir deben ser líderes sociales.

En la I.E N° 82184 – de la comunidad de Colpón distrito Eduardo Villanueva, provincia de San Marcos se evidencia dificultades en la aplicación del PEI como instrumento de gestión educativa, existen problemas de gestión educativa evidenciado por la falta de aplicación de proyectos de desarrollo institucional, inadecuada relación de la institución con otras instituciones, falta de planificación de las actividades, organización deficiente y la falta de control en la institución.

En relación a la situación técnico pedagógico de la Institución Educativa de Colpón, hemos realizado el análisis FODA para poder así dar inicio a la elaboración del Proyecto Educativo el cual nos ha permitido determinar los principales problemas que afectan a las diferentes áreas de la acción institucional, en los aspectos internos y externos, realizando encuestas a los actores educativos, análisis de documentos y observación sistemática; estableciendo sus causas, consecuencias y alternativas de solución.

### ***Ámbito interno.***

ÁREA	COMPONENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
P E D A G Ó G	Proceso de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de sectores para el desarrollo del aprendizaje.</li> <li>- Los estudiantes aprenden orientados adecuadamente por sus profesores, construyen sus aprendizajes, mostrando su creatividad e imaginación</li> <li>- Se propicia trabajo en equipo.</li> <li>- Detección y Diagnóstico oportuno de diversos problemas de aprendizaje y conductuales</li> <li>- Una mejor preparación en los docentes para la detección de problemas de aprendizaje y su oportuna derivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta organización adecuada del tiempo.</li> <li>- No siempre se realiza metacognición.</li> <li>-Desconocimiento de los padres de familia de los problemas que presentan sus niños</li> </ul>

I C A	Rendimiento de niños y niñas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen rendimiento escolar</li> <li>- Niños y niñas logran las competencias programadas</li> <li>- Niños y niñas participan en actividades, curriculares y extracurriculares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos niños presentan falta de atención</li> </ul>
	Currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación curricular diversificada y consensuada.</li> <li>- PCI elaborado con la participación activa de la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular la programación para niños y niñas de 02 años de edad.</li> </ul>
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de capacidades y actitudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta elaborar instrumentos de evaluación adecuados.</li> <li>- Uso mayoritario de heteroevaluación.</li> <li>- No se evalúa teniendo en cuenta los ritmos y estilos de aprendizaje.</li> </ul>
	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes hacen uso de diversas estrategias de enseñanza</li> <li>- Niños y niñas hacen uso de estrategias de aprendizaje</li> <li>- Niños y niñas muestran disposición para trabajar en equipo, haciendo uso de los diferentes sectores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se toma en cuenta las diferencias individuales</li> </ul>
	Material educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Padres de familia proporcionan material didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- No se elabora material educativo no estructurado.</li> <li>Falta algunos medios audio visuales: Proyector Multimedia</li> </ul>
I N S T I T U C I O N A L	Estructura orgánica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con los diferentes estamentos de la I.E.</li> <li>- Estructura organizativa acorde con el modelo de la institución educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con personal administrativo nombrado (secretario)</li> </ul>
	Estilo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión democrática y proactiva de la directora</li> <li>- Delegación de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de convenios institucionales</li> <li>-</li> </ul>
	Procesos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo escolar planificado y organizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La I. E. no selecciona al personal nombrado</li> <li>- Escaso monitoreo, supervisión y evaluación de las funciones delegadas y de las acciones pedagógicas</li> </ul>
	Desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 % de docentes nombrados</li> <li>- 20 % de docentes con estudios de maestría.</li> <li>- 20 % de docentes con estudios de segunda especialidad.</li> <li>- 100 % de docentes hacen uso de las TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca valoración y reconocimiento a la labor docente</li> </ul>
	Clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima institucional adecuado donde se respetan los derechos</li> <li>- Personal directivo y docente comprometidos con el cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos PPFF manifiestan trato irrespetuosos.</li> <li>- Falta conocer y cumplir funciones</li> <li>- Falta de apoyo entre los miembros de la comunidad educativa para</li> </ul>

			el desarrollo de actividades extra curriculares
	Imagen institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación de la comunidad de la labor educativa</li> <li>- Gran demanda educativa</li> <li>- Posicionamiento en el ámbito educativo regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca difusión de logros obtenidos</li> <li>- Inexistencia de un comité de imagen institucional</li> </ul>
	Equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas equitativas entre niños y niñas</li> <li>- Los niños y niñas reciben buen trato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta trato equitativo con el personal de parte de Dirección</li> </ul>
	Interculturalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familias provenientes de diversos lugares que permiten la diversidad cultural.</li> <li>- Ejecución de talleres de danzas folklóricas.</li> <li>- Festivales de danza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco trabajo con padres de familia para afianzar la identidad cultural</li> <li>- Escasa investigación en aspectos de interculturalidad</li> <li>- Escasas acciones sobre interculturalidad en la programación curricular.</li> </ul>
A D M I N I S T R A T I V A	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura propia de material noble</li> <li>- Se cuenta con aula de innovación pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente e inadecuada infraestructura educativa</li> <li>- Falta de áreas verdes y recreativas.</li> </ul>
	Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con: red de agua y desagüe, luz eléctrica, teléfono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de un proyecto de mantenimiento y conservación de servicios básicos: aguas, desagüe, luz) etc.</li> <li>- Falta de internet</li> </ul>
	Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con aportes de los padres y madres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta proyectos productivos para generar recursos económicos</li> </ul>

### ***Ámbito externo***

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b><u>Económico:</u></b> Existencia de entidades financieras. Actividades económicas diversas.	<b><u>Económico:</u></b> Bajos ingresos económicos Inestabilidad laboral Desempleo
<b><u>Salud:</u></b> Existencia de Centros de Salud	<b><u>Salud:</u></b> No toda la población tiene SIS
<b><u>Cultural:</u></b> Existencia de instituciones educativas nacionales y particulares de educación superior. Existencia de Biblioteca Municipal, clubes Juveniles y Parroquiales.	<b><u>Cultural:</u></b> Uso de los Medios de Comunicación (Radio, Periódico, internet, etc.)
<b><u>Medios de Transporte:</u></b> Fácil accesibilidad Diversos medios de transporte	<b><u>Medios de Transporte:</u></b> La mayoría se traslada a pie.
<b><u>Servicios Básicos:</u></b> Existencia de Servicios Básicos Agua, Desagüe y Alcantarillado, Luz Eléctrica, Teléfono, internet.	<b><u>Servicios Básicos:</u></b> Inadecuado recojo de basura.
<b><u>Político:</u></b> Existencia de Organizaciones Políticas. Existencia de Gobierno Municipalidad.	<b><u>Político:</u></b> Falta de apoyo de algunas autoridades locales.

#### 1.4.- METODOLOGIA

El presente trabajo de investigación está orientado desde un enfoque cuantitativo - cualitativo, de tipo descriptivo - analítico con propuesta, es decir, el objeto de estudio será analizado usando técnicas cuantitativas para explicar fenómenos y luego se describirá e interpretará los hechos encontrados en la realidad.

El esquema del diseño es el siguiente:

$$\mathbf{M} \rightarrow \mathbf{O} \rightarrow \mathbf{P}$$

Donde:

**M** = Muestra.

**O** = Observación.

**P** = Propuesta.

La población de estudio corresponde a tres docentes de la Institución Educativa N° 82184 del caserío de Colpón.

En el presente estudio de investigación la muestra está representada por el 100% de docentes de la población por ser un número pequeño.

Materiales, Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.

Se utilizará libros, revistas e informes referidos al problema de investigación, del mismo modo se hará uso de papel bond y otros materiales de escritorio necesarios para el trabajo del investigador y desarrollo de la investigación.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se detallan a continuación:

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>. La Observación.</li><li>La Encuesta.</li><li>La Entrevista.</li><li>. -Análisis Documental</li><li>Fichaje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Guía de Observación.</li><li>- Guía de Encuesta.</li><li>- Guía de Entrevista.</li><li>Nóminas de Matrícula, Actas de Evaluación.</li><li>- Fichas de resumen, textuales y Bibliográficas.</li></ul>

El análisis e interpretación de los datos estadísticos se realizará a través de cuadros estadísticos de frecuencia y porcentaje. Para la recolección de los datos, previamente se coordinará con el Director, docentes y padres de familia a quienes se les dará a conocer los objetivos que se pretenden lograr para el mejoramiento de la gestión educativa. Se procederá a la recolección de los datos, para ello, primeramente se aplicará el cuestionario a los docentes. Luego se procederá a realizar el cuestionario a los padres de familia, previa citación, donde se les explicará los objetivos de la investigación. Finalmente se procederá a aplicar la ficha de entrevista al Director. Durante el proceso de la investigación se utilizarán varios métodos, pero se tendrán en cuenta los siguientes: para aspectos específicos, el método histórico, en la contextualización y evolución histórica de la problemática, en el marco teórico, así como en la aplicación de las diferentes actividades de la propuesta; el método lógico, en todo el desarrollo del estudio investigativo; el inductivo - deductivo, en la aplicación de los instrumentos, así como en el análisis e interpretación de resultados;

la modelación, en el modelo teórico de la propuesta; que tendrá como sustento teórico científico la teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares de Teresa Bardisa Ruiz y el enfoque de la revolución de la gestión de Peter Drucker, en todo el proceso de la investigación; en síntesis todos serán de gran utilidad en el estudio de fuentes impresas de información, en el procesamiento de los fundamentos científicos y de los criterios de los autores consultados. Los procedimientos lógicos del pensamiento: análisis y síntesis inducción y deducción, abstracción, se emplearán durante toda la investigación. Concluido el trabajo de campo se procederá al tratamiento estadístico. Luego se procederá a realizar los cuadros y gráficos estadísticos debidamente interpretados de acuerdo al marco teórico de la investigación. A partir de los resultados se elaborará la propuesta: Diseño de estrategias de participación de padres de familia para mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa N° 82184 distrito de Eduardo Villanueva.

Para analizar los datos se seguirán los siguientes pasos:

- Seriación.
- Codificación.
- Tabulación.
- Elaboración de cuadros o tablas para cada uno de los instrumentos.
- Los cuadros o tablas elaboradas nos permiten realizar un análisis de los datos recogidos y así poder comprobar la hipótesis de estudio planteada.

# **CAPITULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## 2.1.-BASES TEORICAS

### A.- GESTION.-

Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto. Hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. La noción de gestión se extiende a un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión que son las siguientes:

- Gestión Social
- Gestión de proyectos
- Gestión de conocimientos.
- Gestión Ambiental.

### B.- PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.

El Planeamiento estratégico es el proceso por el cual la Institución define su visión a largo plazo y las Estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como de los objetivos e indicadores estratégicos. Supone la participación activa de todos los agentes educativos: autoridades, profesores, funcionarios administrativos, alumnos del nivel secundario.

El fundamento filosófico del Planeamiento estratégico se basa en principios que sustentan el desarrollo autosostenido de una comunidad, así como en el proceso gerencial de cualquier institución, el cual demanda el uso óptimo del tiempo y de los demás recursos; en aras de lograr un producto de alta calidad, y el fundamento gerencial en la calidad total y el mejoramiento continuo.

El diseño del Plan Estratégico Institucional que se propone es hacer un Diagnóstico estratégico, direccionamiento, proyección estratégica, planes de acción y los logros del proceso.

La **gestión pedagógica** está relacionada a todos los procesos de carácter técnico pedagógico orientados a desarrollar la **enseñanza** con pertinencia



y eficacia para el logro de **aprendizajes** significativos en alumnos y alumnas.

La gestión pedagógica, como parte de la gestión de las instituciones educativas, corresponde el manejo y conducción de todos aquellos procesos que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje desde el campo curricular y didáctico. Por tanto, involucra las actividades de planeamiento y organización destinada a garantizar, período tras período, la óptima combinación de los factores educativos que hacen posible el proceso de enseñanza aprendizaje, el óptimo rereasonamiento de los agentes educativos para obtener como resultados personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable. Dicha combinación no solo implica relaciones técnico pedagógicas, sino también personal y social y humana<sup>1</sup>.

La gestión pedagógica tiene como base una propuesta pedagógica, la misma que se concibe como un conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en la institución educativa y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en su desarrollo.

La propuesta pedagógica explica las intenciones educativas y sirve de guía para orientar el proceso de enseñanza/aprendizaje, teniendo como actor principal al estudiante. Desde este enfoque, la propuesta pedagógica es el marco de referencia permanente de las acciones que planifica y realiza la institución educativa para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en un contexto específico.

Uno de los procesos importantes que se desarrollan en la gestión pedagógica, es la diversificación curricular, actividad que consiste en adecuar el Currículo Básico Nacional a las características, necesidades de los estudiantes y de la realidad sociocultural y geográfica local y regional.

---

<sup>1</sup> Ob. Citada. P 3

## C.- GESTIÓN EDUCATIVA

### La Gestión Educativa según una perspectiva histórica<sup>2</sup>

Al iniciar esta reflexión, la primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. O sea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

El proceso de desarrollo de la gestión educativa se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación de Latinoamérica. **El enfoque jurídico** que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; **al enfoque tecnocrático** del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la revolución Industrial; **al enfoque conductista** de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y la gestión de la educación; **al enfoque desarrollista** de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y al **enfoque sociológico** de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Es importante recordar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento

---

<sup>2</sup> Pontificia Universidad Católica del Perú. Planificación Educativa. Primera Unidad Didáctica. Cuarta Edición. Lima 1998.

teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas. El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse de las necesidades y aspiraciones del futuro, porque la historia no finalizó ayer ni comenzó hoy. Estamos escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción. (BennoSander, 2004).

En el Sistema Educativo peruano, la **gestión educativa**, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Actualmente se presentan condiciones legales que están posibilitando tener un marco para la realización de una gestión educativa con un nuevo horizonte; desde esta perspectiva, la Gestión del Sistema Educativo peruano presenta las siguientes características<sup>3</sup>:

- a) *Es descentralizada*, porque se realiza en cada instancia de gestión y articula las acciones del Ministerio de Educación, Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e Instituciones Educativas, de acuerdo a las competencias que la ley les asigna, respetando sus autonomías en sus ámbitos de jurisdicción.
- b) *Es simplificada y flexible*, porque favorece la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo y permite que el sistema educativo se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de los estudiantes de todas las regiones.
- c) *Es participativa y creativa*, porque la sociedad interviene en forma organizada, democrática e innovadora, en la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la gestión en cada una de las instancias de gestión descentralizada del sistema educativo, por intermedio de su respectivo Consejo Educativo Institucional (CONEI), Consejo Participativo Local de Participación (COPALE),

---

<sup>3</sup>Ministerio de Educación (2005). D. S. N° 009-2005-ED. Lima.

Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) y otras organizaciones de la comunidad educativa.

d) *Está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes.*

e) *Es formativa* porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.

f) *Es unitaria*, sistemática y eficaz porque la gestión de cada instancia se articula con las otras y tiende al logro de sus objetivos.

g) *Es integral*, porque comprende las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa de la gestión educativa.

En este marco legal, se precisan los *objetivos de la evaluación de la gestión* (Artículo 34º del D. S. Nº 009-2005-ED):

a) Promover una cultura de mejoramiento continuo de los logros en calidad de los aprendizajes y capacidad de gestión de la Institución Educativa, sobre la base de mayor información y análisis de la vida de la institución.

b) Identificar las principales fortalezas y debilidades para brindar un servicio educativo con calidad y equidad, recomendando las medidas pertinentes.

c) Promover el clima interno favorable al cambio que haga posible los procesos de autoevaluación del servicio educativo.

d) Consolidar los logros del servicio educativo que ofrece la Institución Educativa o Programa mediante la incorporación a su Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo o Reglamento Interno, de las innovaciones pedagógicas, institucionales y administrativas exitosas.

## **2.2.- NUEVOS DESAFÍOS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: DEMOCRACIA Y CALIDAD**

La gestión democrática para una educación de calidad para todos. Para entender este desafío educativo y administrativo, es útil remitirse a la década del setenta, cuando se agota el período de reconstrucción económica de la posguerra. Efectivamente, a mediados de la década del setenta, se observa una disminución creciente del ritmo de crecimiento económico en todo el mundo. Una de las consecuencias es la reducción relativa del gasto público social. Esa situación es especialmente grave en los países pobres que, a fines de la llamada “década

perdida “de los años ochenta, comienzan a implantar sus planes de ajuste económico para enfrentar la crisis de la deuda externa y de la inflación interna. Las presiones crecientes sobre el gasto público disminuyen las fronteras del Estado, con la consiguiente tendencia a la privatización. La crisis se agrava ante las dificultades por realizar recortes en los servicios públicos de educación, salud y previsión social de una población ya fuertemente presionada por las medidas de ajuste económico y ante un comportamiento demográfico desfavorable.

Para administrar esa crisis estructural, muchos dirigentes, especialmente en el sector público, debido a la filosofía neoliberal dominante, buscan soluciones en Taylor y Emerson, padres de la eficiencia económica en la teoría administrativa. Efectivamente, durante la década del ochenta, se observa una creciente utilización de prácticas neotayloristas en la administración del Estado y en la gestión de los servicios públicos en países europeos, como Gran Bretaña por ejemplo, comprueban que el movimiento neotaylorista no consiguió los resultados esperados, debido a las crecientes restricciones impuestas al gasto público social. Según dichos estudios, parte del costo tuvo que ser soportado por los empleados públicos, en términos de reducción de los salarios reales y/o disminución de los beneficios.

La **gestión educativa**, se considera como *"el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"*. (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

## **Calidad**

La tecnología moderna define a calidad, “como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas”<sup>4</sup>.

Para este estudio, calidad en términos de servicios es más difícil su percepción pues se trata de relaciones, comunicaciones y procesos y éstas forman parte de

---

<sup>4</sup> Linares Pacheco, Manuel. Gestión Educativa. Revisado en [www.prismaeducativos.com.ar](http://www.prismaeducativos.com.ar). 2004

la calidad de las transformaciones sociales, por lo tanto vinculadas a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivaciones y comportamientos.

Entendemos esta acepción para aplicar el grado de valor, bueno o malo, que tienen o se atribuyen a las cosas; también aceptamos esta otra con más amplitud “calidad es el conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso”

La calidad total tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda empresa.

Crear una cultura de calidad, se refiere específicamente a la satisfacción del cliente, lo cual exige a la empresa adoptar una visión de futuro que haga de ella, una empresa o institución competitiva. (Linares, 2004).

### **2.3.- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN.**

El proyecto educativo institucional es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la institución educativa. El PEI resulta de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la comunidad educativa.

De la definición, se pueden obtener algunas inferencias:

Es un instrumento, en la medida que es un medio, no el fin de la acción educativa. En el PEI se definen las estrategias para mejorar la calidad de los servicios que presta la institución educativa. Asimismo, prevé modificaciones significativas en el proceso educativo y en sus resultados mediante innovaciones en el currículo de carácter didáctico, organizativo y evaluativo. Por ello, debe ser presentado de manera funcional y práctica para ser entendido por todos y lograr lo que se ha previsto.

Es singular porque describe claramente la identidad de la institución educativa, lo que se hace en él, su organización y lo que se pretende proyectar.

Es una propuesta colectiva que surge de una construcción participativa de la comunidad educativa, y de una reflexión crítica a partir de su realidad pasada, presente y futura. De ahí que no se elabora por una persona o un grupo selecto, sino que es el trabajo de la comunidad, lo que hace necesario establecer mecanismos de participación.

Los nuevos paradigmas educativos demandan cambios sustantivos en su principal escenario: "La institución educativa". Esta se constituye en la primera instancia de gestión, la base del sistema educativo. Allí se desarrolla los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos conducentes a la formación humana.

Proporcionan un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión de la institución educativa, para mejorar la calidad de la educación.

Es una respuesta de cada institución a la diversidad intercultural y geográfica de nuestro país, lo que posibilita la pertinencia de la educación para atender las demandas y potencialidades específicas de los educandos.

Genera un compromiso de la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad de la educación y se definen, con toda claridad, las acciones que permiten obtener un mejor servicio educativo en el que los educandos y padres encuentran un espacio propicio para aprender lo que necesitan saber, a fin de mejorar su calidad de vida y afrontar riesgos del futuro

Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la educación, en contextos específicos mediante la acción de la institución, en la formación integral de la persona y mostrando actitudes de solidaridad,

cooperación mutua, participación activa, responsabilidad social y compromiso en la unidad educativa.

Definir la identidad de la institución educativa.

Transformar y mejorar la calidad educativa.

Compartir una visión anticipada y satisfactoria de la situación educativa que deseamos alcanzar.

Lograr la autonomía de la institución educativa.

Facilitar y mejorar el proceso de toma de decisiones como elemento central de la gestión de la institución.

Permite la planificación estratégica a mediano y largo plazo, así como el operativo a corto plazo.

Responder a las necesidades de aprendizaje en función de los educandos y de las expectativas educativas de la comunidad, retroalimentando permanentemente el trabajo pedagógico y el funcionamiento de la institución.

Promover y sostener el compromiso de los docentes y la colaboración de los padres de familia y la comunidad en los servicios de la institución.

Características

**TEMPORALIDAD.-** Establece objetivos para el mejoramiento de la institución educativa en el corto, mediano y largo plazo.

**DEMANDA.-** Responde a las expectativas de la comunidad a la que pertenece la institución, a las necesidades de aprendizaje y formación de alumnos, así como a los requerimientos del desarrollo económico y social de la región y del país, lo que permitirá contar con personas capaces de enfrentar con creatividad las situaciones difíciles.

**PARTICIPACIÓN.-** Promueve la participación y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo, así como la participación de padres de familia y alumnos en el enriquecimiento de la propuesta.

**EVALUACIÓN.-** Facilita las medidas correctivas oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de la educación.



El nombre y escritura de los planes estratégicos a nivel de las instituciones educativas ha ido variando con el tiempo. En cuanto al nombre, inicialmente se le denominó Plan Estratégico Institucional (PEI), luego Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), y en la actualidad se designa como Proyecto Educativo Institucional (PEI). En cuanto a la estructura, mientras que en algunos casos se recurre al establecimiento de estrategias maestras y específicas, junto a la identidad y el diagnóstico, en otros casos, en la mayoría, además de la identidad y el diagnóstico, se incluye una propuesta pedagógica y una propuesta de Gestión.

Siendo el producto del planeamiento estratégico de una Institución Educativa, el PEI constituye el plan de largo y mediano plazo que define las bases de su desarrollo institucional. Se trata de un instrumento de transformación de la institución educativa en la medida que explice claramente una intencionalidad de ser diferentes y mejores. También una guía para la acción, pues sustenta la toma de decisiones y establece los medios y lineamientos para el desarrollo de acciones pedagógicas y de gestión.

Implica dos líneas de trabajo claramente interrelacionadas: formulación de una propuesta documentada en torno a sus componentes, y un proceso de construcción de cada componente, que requiere como condiciones: decisión de cambio, voluntad colectiva y participación de la comunidad educativa.

Como corresponde a cualquier plan, el PEI debe contener los referentes estructurales y básicos de todo proceso de planificación y planteamiento. Por tanto, con la preocupación sobre el destino sobre el cual orientar a la institución educativa; sobre el rumbo que debemos tomar o construir para llegar en la mejores condiciones a él, y obviamente la situación punto de partida o situación real en la que la institución parte. La forma peculiar como se considera tales referentes se plasman en componentes como: la Identidad de la institución educativa, el diagnostico, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

La manera de cómo se presentan tales referentes, el orden que se le quiere asignar, depende de la forma como sean asumidos por cada organización educativa. Sin embargo, poco a poco se ha ido imponiendo en los procesos de formulación de los planes estratégicos para la institución educativa.

Proyecto Educativo Institucional es una propuesta colectiva, es decir, construida por y para la comunidad educativa, el servicio educativo en base al proyecto educativo institucional, permite el PEI plantea el tipo de una institución educativa que se requiere constituir en función de los fines que se persiguen, el tipo de alumnos que se requiere formar, así como el diseño de políticas y estrategias de una institución educativa para su propio desarrollo institucional.

## **2.4.--FUNDAMENTOS TEÓRICOS.**

### **Axiológicos.**

El sistema educativo de Colpón, se sustenta en una axiología concebida en la visión y concreción de un hombre libre, justo y solidario a través de la amistad, estudio y disciplina como testimonio de vida y el desarrollo de una actitud comunicativa, corporativa con mentalidad ganadora de riqueza espiritual, trabajo y bienestar social.

### **Filosóficos.**

El valor fundamental de Colpón, es la dignidad de la persona humana sustentada en la tolerancia democrática, flexibilidad, honestidad, libertad, igualdad y justicia.

### **Pedagógicos.**

Se basa en los siguientes:

- Se recupera la experiencia de la comunidad para enriquecer el conocimiento de los estudiantes.
- Se fomenta un aprendizaje que toma en cuenta las necesidades sociales y productivas de la comunidad.

- Se vive una relación dialogante con las familias y comunidad.
- Ambiente propicio para el aprendizaje, de respeto y estímulo a la creatividad de los estudiantes, profesores y directores.
- La acción pedagógica está centrada en el aprendizaje de los estudiantes. Esta es su razón de ser y la medida de su eficacia.
- Se pone énfasis en el desarrollo de valores y habilidades antes que la adquisición de contenidos. Se desarrollan los elementos para aprender.
- Se estimula en los maestros el auto aprendizaje mejorando su entorno informativo y mejorar el de sus estudiantes.
- Respeto a los derechos humanos, especialmente a los de los estudiantes.

### **Metodológicos:**

Directrices básicas para mejorar los sucesos de aprendizaje-enseñanza de los estudiantes:

- Las situaciones educativas pueden promover la interacción global con el ambiente (aprendizaje operatorio).
- Las situaciones educativas deben promover la construcción personal del conocimiento (constructivismo). Las experiencias de aprendizaje deben permitir poder ligar la parte de la realidad que uno está estudiando con un universo conceptual más amplio (globalismo, interdisciplinario).
- Las experiencias de aprendizaje deben partir de las necesidades e interés propios de los estudiantes, de manera que estos los perciban como útiles (funcionalismo).
- Los procedimientos de aprendizaje deben seguir las pautas de la evaluación natural del educando y cada aprendizaje ha de seguir las mismas pautas (aprendizaje genético).
- Las experiencias de aprendizaje deben estructurarse de manera que se privilegie la cooperación, la colaboración y el intercambio de

puntos de vida en la búsqueda conjunta del conocimiento (aprendizaje interactivo).

- Las situaciones de aprendizaje han de privilegiar la toma de conciencia de la contradicción o conflicto, ya sea entre los puntos de vista de unos y otros; ya sea entre distintos esquemas explicativos de uno mismo (conflicto cognoscitivo).

## **2.5.- COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.**

### **La Identidad.**

Es conocida también como ideario o filosofía de la institución educativa. Por tanto, contiene los ideales rasgos distintivos que deben sustentar su personalidad, su peculiar manera de ser y actuar que lo hará inconfundible respecto a las I.E restantes. Dicha distinción se construyen sobre la base de rasgos actuales.

Es la caracterización institucional de la I.E., señala sus rasgos distintivos teniendo en cuenta su historia, los valores que promueve la institución entre sus miembros, la misión y la visión institucional.

La identidad tiene un sentido eminentemente prospectivo, pero sin que ello implique dejar de tomar en cuenta aquellos rasgos y características que definen su situación actual.

### **➤ La Visión.**

Constituye la concepción o imagen anticipada, vivida e imaginativa de la I.E. tomando en cuenta la realidad en la cual opera. Describe los rasgos distintivos de la organización del futuro, su nuevo estado de organización, por tanto, la imagen objetiva se pretende alcanzar y adonde queremos llegar. Es nuestro sueño puesto en acción. De allí su carácter eminentemente intuitivo, aun cuando se pierde de vista la situación real.

En nuestra institución educativa su formulación puede asumir características de una proposición central que a modo idea fuerza sintetiza, cautiva y encausa inquietudes y esfuerzos. En otro caso es un conjunto de proposiciones que hacen referencia a aspectos o acciones definitorios del deber de la institución educativa.

La institución educativa al 2021 contará con una buena infraestructura, implementada con talleres, actividades productivas, bien equipada a la vez que imparta una educación de calidad con personal docente altamente actualizado en temas educativos de actualidad y capaces de establecer un eficiente clima institucional, que permita emprender una práctica permanente de valores a fin de formar estudiantes con una cultura ecológica, ética y productiva, y comprometidos con la investigación científica y de aprender permanentemente para contribuir eficazmente al desarrollo social y económico a nivel local, regional y nacional.

➤ **La Misión**

En razón a la función general y específica que cumple una I.E, define la razón de ser de esta. Determina a que se dedica y cuál es el servicio específico que presta, movilizand o nuestras energías y capacidades en pos de aquello.

Por otra parte, describe que hace, porque lo hace y para quien lo hace, constituyéndose en la base de la unidad de propósitos de los miembros de la institución educativa.

Una gestión promover participativa implementando un plan de trabajo de construcción, mejoramiento y conservación de la infraestructura educativa.

Gestionar y destinar recursos de APAFA, recursos propios, ingresos propios para implementar con mobiliario, retroproyector, equipo de sonido, computadoras y otros bienes y enseres que requiera la I.E.

Planificar jornadas de capacitación docente en forma interna y externa a través de la I.E. en forma permanente.

Promover un clima institucional eficiente a través de una gestión participativa con trascendencia democrática.

Aplicar propuestas pedagógicas y de gestión con miras a la innovación educativa de cada I.E, tales como:

➤ **Los Valores Institucionales.**

Son categorías o proposiciones axiológicas que compone la cultura de la I.E. como es conocido, toda institución va generando o está en la capacidad de generar un ambiente interno sustentado en referentes axiológicos específicos incluso establecer una escala de referentes valorativos en correspondencia al grado en que sustenten y enmarquen los propósitos, intereses y modos de ser los miembros de la I.E. es decir la diversidad de motivaciones que mueven a los miembros de una institución educativa. En nuestra institución los valores que se cultivan son los siguientes.

-LOS VALORES. Constituyen esencialmente el sistema de creencias y el conjunto de conductas que predominan en la institución educativa. Actúan como los grandes marcos referenciales que orientan el accionar de la

Comunidad educativa y definen la posición de la institución respecto a las pautas axiológicas.

(Planeamiento Integral: instrumentos de gestión, Ministerio De Educación, año 2003 pág. 33)

Detallamos los valores que contribuyen a la calidad educativa a través de la ejecución del Proyecto Educativo Institucional los siguientes

Identidad y Autoestima.-Es el sentimiento de incorporación y/o asimilación de un valor (que puede pertenecer a una persona, un grupo, una institución, etc.) dentro de nuestro esquema personal de valores.

Respeto.- Acatamiento, veneración que se hace uno hacia otra persona. Miramiento, consideración y manifestaciones de cortesía.

Responsabilidad.- Obligación de responder las consecuencias de las propias acciones o las de otro.

Honestidad.- Forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que es debido.

Justicia.- Es una condicional invitación al respeto de los derechos humanos del otro, a la no discriminación y a la no violencia, Democracia. Equidad, Solidaridad

Formación en valores, Autor: Abel Carranza Q, pág. 43, 62,94

Orientaciones metodológicas

#### ➤ **Los Principios Institucionales o Políticas de Trabajo.**

Constituyen proposiciones declarativas que a modo de ideas fuerza guían la vida institucional y el accionar de quienes forman parte de la institución educativa. Se entiende, entonces, que se conviertan en proposiciones axiomáticas que sostienen el accionar del conjunto de la organización.

Lo negativo que puede suceder, es que devengan en simples elementos declarativos. Es decir, que estén formalmente estatuidos pero no asumidos ni internalizados por los agentes educativos, y que, por lo tanto, lo práctico de la institución educativa, se ponga al margen de aquellos e incluso resulten contradictorios.

Los principios, como toda idea rectora tienen que ser parte permanente de la dinámica institucional, especialmente del accionar que implica el proceso institucional, de modo que, si por ejemplo, una institución educativa declara como principio, el fomento de la

creatividad y la innovación, no debe haber curso de acción que dentro o fuera del aula no responda a dicho elemento normativo.

## ➤ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES**

### **ÁREA EXTERNA.**

- Conoce su medio físico y geográfico con la finalidad de promover una cultura ecológica a nivel local, regional y nacional.
- Promover la identidad cultural, rescatando las identidades culturales propias del contexto.
- Identifica los principales medios de comunicación y su influencia en el aspecto educativo.
- Identifica los centros turísticos a nivel local, regional y nacional.
- Proponer y aplicar la propuesta educativa sobre el rescate y práctica de valores en forma permanente.
- Promover programas de EBA y proponer estrategias adecuadas para desterrar el analfabetismo.
- Incorporar al los diferentes niveles: Inicial, Primaria y Secundaria temas de carácter político, con la finalidad de formar futuros líderes y ciudadanos democráticos.
- Identificar la problemática referente a violencia familiar, migración, enfermedades comunes, uso irracional del agua, a fin de contribuir a la solución de los mismos y prevenirlas en caso las requiera.
- Promover actividades productivas que evidencie el carácter innovador de la institución educativa y contribuya a fomentar empleo en la comunidad.

### **ÁREA INTERNA**

#### **A. ÁREA PEDAGÓGICA**

1. Mejorar la calidad profesional y ética a través de capacitaciones permanentes de carácter interno y externo a los docentes de la Institución Educativa.



2. Alcanzar los más altos niveles de desarrollo académico y formativo de los estudiantes con la participación de los diversos agentes educativos.
3. Aplicar un currículo diversificado y contextualizado y las diversas propuestas pedagógicas del PEI.
4. Ejecutar el Plan Anual de Trabajo del comité de Tutoría y Orientación Educativa.
5. Promover actividades productivas a partir de la escuela con el fin de insertar estudio – trabajo.

## **B. ÁREA INSTITUCIONAL**

1. Elaborar, actualizar y aplicar instrumentos de gestión que permita establecer lineamientos institucionales a fin de mejorar el servicio educativo.
2. Promover un buen clima Institucional que permita establecer buenas relaciones humanas entre los agentes educativos a fin de contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.
3. Establecer un liderazgo democrático con la finalidad que la gestión que realice sea en forma participativa con los diferentes comités constituidos.
4. Promover la participación de los diferentes comités con la finalidad que cumplan sus funciones. para lograr metas y objetivos establecidos

## **C. ÁREA ADMINISTRATIVA**

1. Promover una supervisión democrática a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas.
2. Promover la gestión de construcción y mejoramiento de la infraestructura educativa.

3. Promover la implementación y equipamiento de la institución educativa.
4. Gerencia una buena administración que evidencie una buena organización y administración de recursos humanos, materiales y financieros, con eficiencia y eficacia.

### **Diagnóstico**

Es la acción sistemática por la cual se identifican los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de la institución educativa. Busca analizar e interpretar la distancia entre el hoy (presente) y el futuro a fin de identificar los objetivos estratégicos de la institución.

Permite la comprensión de la realidad y la identificación de las fuerzas sociales, el análisis crítico de las necesidades y las relaciones que se establecen dentro de la institución y su contexto para generar opciones de cambio y mejoramiento. Es la herramienta que permite a la comunidad educativa acceder a la observación e interpretación de la realidad educativa, priorizar los problemas y establecer estrategias para mejorar sus resultados, tendencias, su comportamiento y operatividad.

#### **➤ IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Explica la realidad educativa de la institución, vista en su conjunto en interacción dinámica con su medio y focaliza la atención en el proceso pedagógico.

Sirve de base para tomar decisiones relacionadas con acciones concretas, tales como definir políticas, objetivos, proponer nuevos planes programas y proyectos.

Justifica y fundamenta los cambios o mejoras a realizar para resolver los problemas identificados.

➤ **ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.**

La información recogida, una vez organizada y convenientemente ordenada, debe ser analizada a través de diferentes técnicas. Una de ellas es el FODA, la que será utilizada por ser de fácil manejo.

**EL FODA.** Es una matriz que nos sirve para identificar fortalezas y debilidades (análisis interno), así como también oportunidades y amenazas (análisis externo) para nuestra institución. Busca tener un alcance real de la problemática, así como posibles alternativas de solución, al relacionar los aspectos recogidos de la realidad a través de las variables.

- **LAS FORTALEZAS.** Son las actividades y atributos internos de la institución educativa que contribuyen y apoyan el logro de sus objetivos institucionales.
- **LAS DEBILIDADES.** Son aquellas actividades o atributos al interior de la institución que inhiben o dificultan el éxito del logro de objetivos de la institución educativa.
- **LAS OPORTUNIDADES.** Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la institución educativa que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de éste si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.
- **LAS AMENAZAS.** Son hechos o tendencias en el entorno de la institución educativa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo.

**PROPUESTA PEDAGÓGICA.**

La propuesta pedagógica es el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en la institución educativa y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en su desarrollo.

Explica las intenciones educativas y sirve de guía en el proceso de aprendizaje-enseñanza. Favorece determinado tipo de interacciones entre los diferentes actores y tiene como actor principal al estudiante.

La construcción de la propuesta pedagógica de la institución educativa implica la toma de decisiones con relación a la manera como debe conducirse la institución. Es el marco de referencia de las acciones que planifica y realiza la institución para mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje-enseñanza en un contexto específico, fin de lograr cambios significativos en los niños y adolescentes.

La propuesta pedagógica concretiza el proceso de diversificación a partir de la contextualización de los aprendizajes propuestos en los documentos curriculares nacionales en función de las características de los educandos y los requerimientos de la localidad, que se expresa a través del proyecto curricular de centro

### **IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA**

Posibilita a la comunidad educativa definir colectivamente un conjunto de principios y acciones pedagógicas que concretizan la intencionalidad del PEI para lograr su finalidad básica: la formación integral de la persona humana.

Recoge los acuerdos y criterios que orientan las decisiones que deberán tomar los profesores, organizados en equipos, para actuar en forma coordinada y dar respuesta a las demandas específicas de una realidad concreta.

Garantiza la coherencia de la práctica educativa dentro de la institución y adecua al contexto los documentos curriculares.

Tiene en cuenta las circunstancias de la misma en lo que se refiere a alumnos, docentes, recursos y otros.

Proporciona un marco ordenador a cada institución para lograr una actuación coordinada y eficaz de la comunidad educativa y responder con pertinencia a las necesidades de los alumnos e ir generando una cultura organizacional a través de valores, principios

y misión compartida. Estimula en el docente su desarrollo personal y profesional a través del interaprendizaje y el trabajo cooperativo.

Existen diferentes puntos de vista acerca de los elementos que conforman la propuesta pedagógica. Para el caso se han considerado los siguientes:

### **CONCEPCIÓN DE APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA.**

**-APRENDIZAJE.-** Es un proceso de construcción de conocimientos elaborados por los propios niños y niñas en interacción con la realidad, con apoyo de mediadores, que se evidencia cuando dichas elaboraciones les permiten enriquecer y transformar sus esquemas anteriores.

**ENSEÑANZA.** Es un conjunto de ayudas previstas e intencionadas que el docente ofrece a las niñas y los niños para que construyan sus aprendizajes en relación con su contexto.

Destacando los siguientes rasgos:

Intervención intencionada de comunicación compartida que realiza el educador para potenciar las operaciones y capacidades del alumno en su aprendizaje.

Actividad dirigida a generar una interacción dialógica con los estudiantes.

Rol docente como generador de un clima afectivo que sea capaz de compartir, fundamentar y facilitar la comunicación entre el conocimiento y el alumno.

Dar a los estudiantes oportunidades para el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales y el acceso a las manifestaciones culturales en relación con su entorno social.

(Diseño Curricular Nacional-2015- pag. 16, 17, 18, 19,20)

## **PRINCIPIOS EDUCACIONALES.**

La ley de educación N° 28044 considera los siguientes principios:

**LA ÉTICA**, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la convivencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.

**LA EQUIDAD**, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.

**LA INCLUSIÓN**, incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo y otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.

**LA CALIDAD**, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, la exclusión y las desigualdades.

**LA DEMOCRACIA**, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad personal, que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre la mayoría y minoría, así como el fortalecimiento del estado de derecho.

**LA INTERCULTURALIDAD**, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje.

**LA CONCIENCIA AMBIENTAL**, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.

**LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN**, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

## **PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS**

Los principios psicopedagógicos se sustentan en la filosofía de la educación que nos permite responder a estas preguntas: ¿Qué tipo de hombre queremos formar? ¿Qué tipo de alumno debemos formar?

También se apoya en los aportes teóricos de la psicología cognitiva, cuyos principios anunciamos a continuación.

### **PRINCIPIO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LOS APRENDIZAJES**

El aprendizaje es un proceso de construcción interno, activo, individual e interactivo con el medio social y natural. Los alumnos para aprender, utilizan estructuras lógicas que dependen de variables como el contexto y los aprendizajes adquiridos anteriormente

### **PRINCIPIO DE LA NECESIDAD DEL DESARROLLO DEL LENGUAJE Y DEL ACOMPAÑAMIENTO EN LOS APRENDIZAJES.**

La interacción entre el alumno y el profesor y entre el alumno y sus pares se produce sobre todo a través del lenguaje verbalizar los pensamientos lleva a reorganizar las ideas y facilita el desarrollo.

Esto obliga a propiciar interacciones en las aulas más motivantes y saludables. En este contexto, el profesor es quien crea situaciones de aprendizaje adecuadas para facilitar la construcción de los saberes, proponer actividades variadas y graduadas. Orienta y conduce las tareas, promueve la reflexión, ayuda a obtener conclusiones, etc.

### **PRINCIPIO DE LA SIGNIFICATIVIDAD DE LOS APRENDIZAJES.**

El aprendizaje significativo es posible si le educando relaciona los nuevos conocimientos con los que ya posee el sujeto. En la medida que el aprendizaje sea significativo para los educandos será posible el desarrollo de la motivación para aprender y la capacidad para aprender nuevos aprendizajes.

### **PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.**

Las relaciones que se establecen entre los diferentes conocimientos se amplía a través del tiempo y del a oportunidad de aplicarlos en la vida, lo que permite establecer nuevas relaciones entre los conjuntos de conocimientos y, así mismo desarrollar la capacidad para evidenciar estas relaciones mediante instrumentos diversos, como por ejemplo los mapas y redes conceptuales

### **PRINCIPIO DE LA INTEGRALIDAD DE LOS APRENDIZAJES.**

Los aprendizajes deben abarcar el desarrollo integral de los niños y las niñas y cubrir todas sus múltiples necesidades de aprendizaje. Esta multiplicidad es mayor o menor, más o menos variada de acuerdo a las características individuales de cada persona. Por ello se debe propiciar el aprendizaje de todas las áreas del currículo, respetando y promoviendo el desarrollo de las capacidades adquiridas en su vida cotidiana y promoviendo el aprendizaje de nuevas capacidades. En este contexto es imprescindible el respeto de los ritmos individuales de los educandos en el logro de sus aprendizajes.

### **PROPUESTA DE GESTIÓN.**

La propuesta de gestión es uno de los componentes del proyecto educativo del Proyecto Educativo Institucional. Se refiere a los aspectos de organización, administración y financieros que permiten plasmar la propuesta pedagógica.



La propuesta de gestión es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento de la institución educativa para el logro de sus objetivos institucionales. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica. Propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos de la institución. Es, la aplicación de las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos de la institución educativa.

Gestionar es la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.

### **CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN.**

Para formular la propuesta de gestión, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Recuperar la información recogida y sistematizada en la identidad y el diagnóstico. De la primera, tomamos la misión y la visión. De la segunda, solo aquellos aspectos vinculados con el área de gestión: organización, clima institucional, procesos de gestión, manejo de personal. Estos elementos constituyen el punto de inicio que permite establecer relaciones entre la propuesta de gestión y las necesidades reales del centro operativizando de esta manera la propuesta pedagógica.
- Revisar la normatividad vigente que regula la organización y funcionamiento de las instituciones.
- Explicitar los principios básicos que rigen la organización escolar.
- La gestión centrada en los aprendizajes, es decir, el proceso de aprendizaje-enseñanza se constituye en el núcleo de la institución educativa, en la medida que la prestación del servicio educativo se materializa en el aprendizaje de los alumnos y en el mejoramiento de la calidad educativa.

- La concepción de la institución educativa como un sistema abierto al aprendizaje, que innova permanentemente y responde con eficiencia a los cambios en el contexto.
- Las estructuras participativas de comunicación horizontal que privilegian la creatividad y el compromiso colectivo entre el personal de la institución y los miembros de la comunidad educativa
- La delegación de funciones, que implica la transferencia planificada de autoridad y responsabilidad a otros para que ejecuten tareas específicas.

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La institución educativa es una entidad en la que operan elementos de muy distinto carácter que han de ser ordenados para que la acción de uno no obstaculice la de los otros, sino que mutuamente se complementen y refuercen.

Organizar vale tanto como disponer ordenadamente las partes de un todo. Aplicando esta idea a la institución educativa podríamos decir que la organización es la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos concurren a la educación de los estudiantes. La organización sirve apropiadamente en tanto precise sus objetivos, metas y alcances.

Para concretarla estructura organizativa de la institución educativa se utilizan los organigramas, que son representaciones gráficas simplificadas de la organización que adopta la institución. Es la herramienta de análisis que se utiliza para informar a los miembros de la institución educativa la posición que ocupan y la relación que tienen con el resto de la organización. Asimismo, proporcionan una visión global de la estructura e informan a los usuarios sobre cómo se encuentra organizado la institución educativa.

El organigrama nos permite visualizar:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.

- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Las relaciones con la comunidad.
- Las relaciones que existen entre los diferentes puestos de la institución.

En la institución educativa se puede utilizar los siguientes organigramas:

Organigrama estructural:

Informa sobre la estructura orgánica

Organigrama funcional:

Informa sobre las funciones básicas de sus órganos.

Organigrama nominal

Informa sobre las personas que laboran en la I.E.

## **2.6.- INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

Los instrumentos de gestión de a institución educativa de conformidad con el artículo 32 del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo aprobado por D.S.N° 009-2015-ed son:

### **-Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Es en instrumento educativo de gestión de mediano plazo que orienta las actividades pedagógicas e institucionales en cada institución o programa educativo, en concordancia con el Proyecto Educativo Local, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional

### **-Proyecto Curricular Institucional (PCI)**

Es un instrumento de gestión que se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional, se elabora a través de un proceso de diversificación curricular a partir de los resultados del diagnóstico, de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje. Cristaliza el modelo pedagógico-didáctico del Proyecto Educativo Institucional.

### **-Plan Anual de Trabajo (PAT)**

Es un instrumento de gestión de la institución educativa

Que se deriva del PEI y del informe de gestión anual de la dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del PEI, en actividades y Tareas que se realizan durante el año.

### **-Reglamento Interno (RI)**

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estatutos que integran la institución. Como tal, es un documento elaborado teniendo en cuenta las diversas normas legales. Este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción. En suma, el Reglamento Interno responde a propósitos institucionales y asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

### **-Manual de Organización y Funciones (MOF)**

Es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.

### **-Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

Es un documento normativo de gestión institucional en el cual se precisan la naturaleza, la finalidad, las funciones generales, las atribuciones de los titulares de las unidades orgánicas y sus relaciones, de acuerdo a la norma legal de creación y disposiciones complementarias. Asimismo establece la estructura funcional y orgánica de las dependencias hasta el tercer nivel organizacional, tipificándose las atribuciones de los cargos directivos, especificándose a capacidad de decisión y jerarquía del cargo, así como el ámbito de su supervisión

## **2.7.- Teorías sobre las que se fundamenta el Proyecto Educativo Institucional**

### **2.7.1. Modelo de Gerencia Estratégica (Fred David, 1995):**

A continuación describiremos el modelo que nos propone Fred David identificar estrategias, objetivos y misiones actuales. Este proceso comienza con la identificación de las estrategias, objetivos y misiones de una organización. Este es el punto de partida lógica, pues las misiones, objetivos y técnicas existentes pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aun dar lugar a nuevos cursos de acción futura.

#### **Realizar auditorías externas.**

Esta comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves. En la gerencia estratégica la auditoria interna y externa puede realizarse en forma simultánea, en razón de que cada actividad se enfoca e integra con variables diferentes.

Generalmente las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar, mientras que los factores internos si.

#### **Realizar auditorías internas:**

Deberá tener una intención clara de aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades. Tener una política empresarial interna, basando en una predicción y la corrección de sus debilidades y fortalezas, ellas deben ser evaluadas con respecto a su importancia y tamaño relativo.

#### **Establecer la misión de la empresa:**

Él comienza con dimensiones básicas de la formulación, se basa en una serie de creencias de que una organización puede ofrecer algún producto o servicio a algunos clientes, en algún área geográfica, aun precio estable. A medida que una empresa nueva crece, se vuelve necesario reformular su misión, pero los elementos de esas ideas empresariales originales generalmente se reflejan en la misión ya revisada.

**Fijar los objetivos:**

Los objetivos deben ser claramente formulados y comunicados porque son de vital importancia para el éxito, debido a muchas razones. Los objetivos dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización. Estos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes. Al lograr un consenso con respecto a objetivos durante las actividades de formulación de estrategias, puede una organización reducir a un mínimo los conflictos posteriores en la ejecución.

**Fijar estrategias:**

Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo de la empresa.

**Implementación de la estrategia:**

Se requiere traducir las ideas estratégicas a la acción. Se necesita cambios de resignación de recursos a departamentos, fijación de normas de desempeño, instalación de sistema de información, fijación de sistemas de recompensa, cambios en la estructura de una organización, creación de nuevos territorios de ventas, etc.

**Evaluación de estrategias:**

Es una valoración sobre la forma en que se desempeña una empresa. Demostrar de forma concluyente que una estrategia particular resulta optima o aún garantizar que ella surtirá efecto y va en busca de efectos críticos.

## **El aporte de la Modelo de Gerencia Estratégica de Fred Davis**

De la presente teoría se tomara lo siguiente

- **La misión actual de los objetivos y estrategias,** Pues este va a ser el punto de partida que me permitirá observar las estrategias utilizadas en que fallaron y que nuevas estrategias debo utilizar para lograr la participación de la comunidad educativa en la construcción de esta misión.

- **La auditoria interna**

De acá se detratara de aprovechar todas las fortalezas internas que tengamos tratando de reducir al mínimo las debilidades tener una corrección que me permita la evaluación y de acuerdo a su importancia.

- **Realizar auditorías externas.**

Está orientada a la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves.

**2.7.2. Según la Teoría del Desarrollo Organizacional.** Toda la dinámica de la gestión humana se basa en un concepto macro de desarrollo de estrategias para que el individuo logre un proceso de inducción, permanencia, desarrollo y logro dentro de la empresa, en un óptimo ambiente laboral, tanto físico como de relaciones positivas. Estos tres elementos son los que permiten el apoyar a la organización para que sus negocios se mantengan administrados por las personas calificadas en cada puesto de trabajo. Adicionalmente apoya también que cada individuo haga suya la estrategia que define a la empresa en su mercado o en los mercados que existe, lo dota de la capacitación y la remuneración necesaria para que posea las habilidades y sea retribuido con base a su esfuerzo.

El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo y participación es clave para

el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente la teoría del desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones y participación de las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Así es como la participación determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su identificación, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un trabajador determina su grado de identificación y participación en una institución.



# **CAPITULO III**

## **DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### 3.1.- DIAGNÓSTICO

Tabla N° 01  
Conoce y participa de la Gestión de la Escuela

Preguntas	Conoce el manual de funciones		Los problemas de convivencia de la escuela son bien resueltos		Los padres de familia participan en las actividades de la escuela	
Respuestas	f	%	f	%	f	%
Sí	03	5	-	-	-	-
No	57	95	-	-	-	-
Siempre	-	-	03	5.00	03	5
A veces	-	-	55	91.67	57	95
Nunca	-	-	02	3.33	-	-
TOTAL	60	100	60	100	60	100

Fuente: Encuesta a Padres de Familia .

#### **Interpretación:**

La Escuela no involucra a los padres en el desarrollo de su gestión el 95% de los padres de familia no conoce el manual de funciones de la escuela y un 5% si lo conoce.

Existen problemas de convivencia en la escuela los cuales son bien resueltos A veces 91.67%, Siempre 5% y Nunca 3.33%. Asimismo los padres A veces participan en las actividades de la Escuela (95%) y siempre en un 5%.

Esto nos deja claro que la Escuela tiene que idear estrategias que promuevan la participación de los padres en la gestión de la Escuela.

## NIVEL DE PARTICIPACIÓN

1. El PEI se fundamenta en el enfoque estratégico Participativo, en tanto todos los agentes educativos opina, ejecutan y evalúan el proyecto.

Tabla N° 02 Nivel de participación en el PEIE

Preguntas	Le convoca la escuela para elaborar el PEIE		La I.E. atiende los pedidos de los PP.FF.		Opinas que la participación de los PP.FF. en las actividades de la escuela es:		Le gustaría que lo capaciten en PEIE para poder participar		Qué sugiere para mejorar el trabajo educativo	
Respuestas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Si	10	16.67	-	-	-	-	60	100	-	-
No	50	83.33	-	-	-	-	-	-	-	-
A veces	-	-	60	100	-	-	-	-	-	-
Importante	-	-	-	-	52	86.67	-	-	-	-
Imprescindible	-	-	-	-	08	13.33	-	-	-	-
Que todos los agentes educativos trabajen juntos y con honradez.									20	33.33
Presentar informes económicos bien sustentados.									08	13.33
Sensibilizar a los PP.FF. para que sean responsables.									24	40
Promover la participación de los padres con dinámicas.									03	5
Que el padre apoye al niño y al docente.									03	5
Charlas educativas para ayudar a nuestros hijos.									01	1.67
Que se den boletines informativos.									01	1.67
TOTAL	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

### Interpretación:

La I.E. no promueve la participación de los PP.FF. en la elaboración del PEIE, un 83.33% manifiesta que la escuela no los convoca para elaborarlo y sólo un 16.67% dice que sí los convoca. Pero ellos opinan que su participación es importante 86.67% e imprescindible 13.336% para poder participar con eficacia, logrando que la I.E. atienda sus pedidos siempre y no A veces (100%)

Por tal, ellos sugieren para mejorar el trabajo:

- Que se sensibilice al PP.FF. para que sean responsables (40%)
- Que trabajen juntos los agentes educativos y con honradez (33.33%)
- Que los informes económicos estén bien sustentados (13.33%)
- Se promueva su participación con dinámicas (5%)
- Que se apoye al niño y al docente (5%)

Además de brindar charlas educativas (1.67%) y que se les informe a través de boletines (1.67%)

Es necesario tomar en cuenta las sugerencias de los Padres de Familia para promover su participación.

## CONSOLIDADO DE ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

### a) MARCO DOCTRINAL

1. El Proyecto Educativo Institucional es un Instrumento de gestión del C.E. cuya función es orientar a la escuela hacia el logro de aprendizajes de calidad, dándole sentido de identidad; teniendo como base un Marco Doctrinal

Tabla N° 03  
Los fundamentos doctrinales de la Institución

Preguntas	En la I.E. existe PEI		Conoces la visión de la Institución		La I.E. fomenta valores y principios		El PEIE de la I.E. ha diseñado objetivos estratégicos	
Respuestas	f	%	f	%	f	%	f	%
Si	01	33.33	-	-	01	33.33	01	33.33
No	02	66.67	03	100	-	-	02	66.67
Sí parcialmente	-	-	-	-	02	66.67	-	-
TOTAL	03	100	03	100	03	100	03	100

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo

#### Interpretación:

Como se puede apreciar en el Cuadro N° 11, el personal administrativo no tiene un marco doctrinal del PEIE de su escuela, puesto que el 66.67% no conoce la existencia del PEIE de su escuela, solamente el 33.33% lo conoce y el 100% de ellos desconoce la visión que proyecta su escuela, sin embargo de acuerdo a las características y necesidades de la Educación (33.33%) y un (66.67%) dice que si los fomenta. Además dicen que la escuela no ha diseñado objetivos estratégicos (66.67%), pero existe un (33.33%) que dice que si los ha diseñado. Esta situación en la cual unos tienen una precaria idea del Marco doctrinal y otros la desconocen por completo, resulta ser revertida, capacitando a los administrativos sobre el PEIE

## b) MARCO DIAGNÓSTICO

2. Una de las características del PEIE, es conocer, analizar e interpretar los factores internos y externos de la I.E. que serán objeto de transformación.

Siendo necesario un Diagnóstico real de la I.E. sobre el cual, se edifiquen objetivos que permitan el logro de la misión Institucional

Tabla N° 04  
Conoce la realidad que presenta su Escuela

La I.E. tiene un diagnóstico	Total parcial	
	f	%
Si	-	-
No	-	-
Descanso	03	100
TOTAL GENERAL	03	100

Fuente: Encuesta a Personal Administrativo

### Interpretación:

La tabla número 12 nos permite deducir claramente que el Personal Administrativo no es tomado en cuenta para elaborar el PEIE, el 100% de ellos desconoce si la I.E. tiene o no un diagnóstico; esto es de mucha preocupación y debe ser revertido ya que si ellos no tienen una clara idea de cómo está la escuela no podrán participar eficazmente en su transformación.

## c) PROPUESTA PEDAGÓGICA

3. En la Propuesta Pedagógica se concreta la intencionalidad del PEIE y se constituye el instrumento orientador de todos los procesos de la I.E. Por lo cual el diagnóstico es un insumo para su elaboración en lo que se refiere al aspecto pedagógico, es decir lo que nos permita conocer características y necesidades de aprendizaje de los alumnos, expectativas de los docentes, enfoque didáctico, métodos de enseñanza y otros

**Tabla N° 05**  
**La Propuesta Pedagógica de su I.E.**

Pregunta	Respuestas		Total Parcial	
			f	%
¿Se considera el diagnóstico para elaborar la propuesta pedagógica?	Sí	A veces se ayuda a los educandos con problemas de Aprendizaje	-	-
	No	No se unifican criterios para programar y evaluar.	-	-
	Desconozco	Pero observó que si se unifican criterios de evaluación y programación	03	100
TOTAL GENERAL			03	100

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo

### **Interpretación:**

El 100% de los Administrativos desconoce la propuesta pedagógica de su I.E. pero manifiestan que los docentes se unifican criterios de evaluación y programación de Unidades (100%), algo que afirma más su desconocimiento al constatarlo con la respuesta de los docentes donde un 40% dice que no se unifican criterios y un 55% dice que si lo hacen.

Es necesario capacitar a los Administrativos en relación al PEIE y sobre todo en la Propuesta Pedagógica para que ellos puedan ser apoyo de la tarea educativa.

## PROPUESTA DE GESTIÓN

4. Gestionar es conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En la propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Tabla N° 06  
¿Conoce y participa de la Gestión de la Escuela?

Preguntas	El manual de funciones se diseño considerando principios.		Los agentes educativos participan en el PAT		El PAT se orienta a plasmar la visión de la I.E.		La I.E. desarrolla Proyectos Innovadores		Evalúan los logros del PEI	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Respuestas</b>										
La I.E. no cuenta con un Manual	02	66.67	-	-	-	-	-	-	-	-
La I.E. no ha difundido el Manual	01	33.33	-	-	-	-	-	-	-	-
A veces	-	-	03	100	-	-	-	-	-	-
Desconozco	-	-	-	-	03	100	-	-	-	-
No	-	-	-	-	-	-	03	100	03	100
<b>TOTAL</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>03</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.

### Interpretación:

El grado de participación de los Administrativos en la gestión de la escuela es bajo, muchos de ellos al igual que los docentes no están informados sobre las actividades de la escuela, un 66.67% manifiesta que la I.E. no tiene un Manual de Funciones y solo un 33.33% dice que la I.E. tiene pero que este no ha sido difundido (Secretaria), además ellos también manifiestan que los agentes educativos a veces participan (100%) de las actividades del PAT, las cuales desconocen (100%) si busca o no plasmar la visión.

Del mismo modo corroboran la información de los docentes al decir (100% que no se desarrollan Proyectos Innovadores ni se evalúan logros del PEIE.

Se deben diseñar estrategias que promuevan la participación de los Administrativos en la gestión de la Institución para potencializar sus habilidades.

## NIVEL DE PARTICIPACIÓN

5. El PEIE se fundamenta en el enfoque estratégico Participativo, en tanto todos los agentes educativos opina, ejecutan y evalúan el proyecto.

Tabla N° 07  
Nivel de participación en el PEIE

Preguntas	Ha participa do en la elaboración del PEIE		La I.E. emplea estrategias para promover su participa ción		El equipo directivo atiende sus pedidos		Recibe información de las actividades de la I.E.		Le gustaría que lo capaci ten para partici par		Que estrategia sugiere para mejorar el trabajo	
Respuestas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Si	-	-	-	-	-	-	-	-	03	100	-	-
No	03	100	03	100	-	-	-	-	-	-	-	-
A veces	-	-	-	-	03	100	03	100	-	-	-	-
Participar en grupos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	02	66.67
En blanco	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01	33.33
TOTAL	03	100	03	100	03	100	03	100	03	100	03	100

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo 2009.

### Interpretación:

La I.E. no emplea estrategias (100%) para promover la participación de los Administrativos, los cuales no son llamados a participar de la elaboración del PEIE (100%), simplemente A veces (100%) atienden sus pedidos. Pero ellos en su conjunto les gustaría ser capacitados en PEIE para poder participar, sugiriendo como estrategia el trabajo en equipo (66.67%).

Es muy importante que la Institución en estudio, elabore y ponga en práctica estrategias que promuevan la Participación de todos los agentes educativos en consecución del ideario de la Escuela.



## **3.2. PROPUESTA DEL PEI COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.2.1. INTRODUCCIÓN**

Concebir al Proyecto Educativo Institucional Estratégico dentro de un enfoque de Gestión Estratégica implica lograr involucrar a todos los miembros de una comunidad escolar generando su compromiso y participación logrando generar un Proyecto vivo.

El presente modelo se edificará en base al aporte de la Teoría humanista, la cual centra todo el quehacer educativo en la persona. El alumno se convierte en el centro principal del proceso de aprendizaje y el maestro orienta, guía y facilita este proceso.

Este Modelo además recoge el Aporte de Abraham Maslow uno de los representantes humanista, quién nos postula que el ser humano es “movido o motivado” en base a sus “necesidades”, las cuales buscará satisfacer, pues éstas permiten su desarrollo personal. El modelo se proyectará hacia las Necesidades de Autorrealización de las personas, así como de estima y sociales.

Por tal, la importancia de la Motivación y del liderazgo que la ejerza serán puntos indispensables para el presente modelo.

Para la construcción del Modelo será necesario tomar las ideas del Enfoque Constructivista, a una Pedagogía Activa

### **3.2.2. OBJETIVOS**

- Motivar e incentivar a los Agentes Educativos para lograr que todos participen enriqueciendo el Proyecto Educativo Institucional Estratégico.
- Aplicar estrategias que permitan elaborar, ejecutar y monitorear el PEIE en forma eficaz.

### **3.2.3. FUNDAMENTACIÓN**

Nos encontramos ante un panorama lleno de cambios sociales, culturales y tecnológicos que exigen a la sociedad “competencia” para afrontar los nuevos paradigmas.

El Proyecto Educativo Institucional estratégico surge teniendo como base el Planteamiento Estratégico y es usado por Instituciones y Empresas para hacer frente a los retos que se presentan en la sociedad.

Hay muchos países que empleando ESTRATEGIAS ADECUADAS, han ejecutado con éxito PROYECTOS EDUCATIVOS.

### **3.2.4. JUSTIFICACIÓN**

Las Escuelas se han convertido en la piedra angular sobre la cual se edifica el PEIE que es fruto de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la comunidad educativa.

- Aporte educativo

- Sugerir la conformación de un equipo coordinador para elaborar el PEIE, que tenga como características principal el liderazgo ejercido por personas que apuntan al logro de objetivos positivos como personas que bloquean el logro de estos objetivos.
- Dar realce a la Motivación para incrementar la responsabilidad, la competencia, el trabajo en equipo de los participantes.

- Aporte legal

- Al definir al PEI como un instrumento de gestión del C.E., cuya función es articular el trabajo pedagógico e institucional; con Modelo propuesto no sólo Articularemos el trabajo pedagógico e institucional sino que será MOTIVADO para lograr concretizar la propuesta del Estado de mejorar la calidad Educativa.

- Aporte social

- A través del presente modelo se logrará recoger las demandas y expectativas de la escuela y la comunidad para ser materia de transformación.

### **3.2.5. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO**

Sin una comunidad educativa desea llevar a cabo un PEIE resulta sumamente importante que esta se incluya en la toma de decisiones, es decir que ejercite su autonomía con asertividad al construir su propia identidad de su I.E., es decir definir la misión institucional, proyecto curricular, propuesta de gestión, etc.

Este intenta ser elaborado solo con docente y directivos.

Por Tal este modelo apunta a promover la participación de los docentes, directivos, administrativos, PP.FF., alumnos y autoridades a través de diferentes estrategias que tendrán como Base la MOTIVACIÓN en los sujetos.

- La Motivación estará dirigida por un equipo de líderes seleccionados.
- La motivación dará realce al valor de la responsabilidad como clave para el éxito, teniendo como indicadores:
  - Responder a lo exigido.
  - Cumplir con su deber.
  - Obtener la confianza del grupo.
- La Motivación estará dirigida por un equipo de líderes seleccionados.
- La motivación dará realce al valor de la responsabilidad como clave para el éxito, teniendo como indicadores:
  - Responder a lo exigido.
  - Cumplir con su deber.
  - Obtener la confianza del grupo.
- Capacitar a toda la comunidad Educativa en talleres que difundan los conocimientos de PEIE e instrumentos de gestión, para que puedan participar con ASERTIVIDAD en la elaboración de los documentos antes mencionados.

#### **ASERTIVIDAD:**

- Transmitir hábilmente sus opiniones.
- Piense y defienda ideas y derechos.
- No evade el trabajo.
- Es autónomo y resiste a la presión del grupo.

- Formación de equipos de trabajo para organizar y ejecutar Proyectos Innovadores que serán estimulados por la Dirección – APAFA y otras instituciones de Apoyo; trayendo como consecuencia la “competencia” y el “prestigio” en la I.E. que se expresan en:

**COMPETENCIA:**

- Responsabilidad.
- Conoce y resuelve situaciones.
- Equilibrio para afrontar situaciones.
- Organiza su trabajo.
- Creativo al proponer soluciones.

**PRESTIGIO:**

- Influencia en la comunidad.
- Renombre en la comunidad.

- Participación de todos los Agentes Educativos, diversificando el trabajo entre ellos y a la vez sintetizando las Propuestas de todos.

“El modelo Motivación base para generar estrategias participativas en el PEI” busca la autorrealización, reorientar los procesos directivos, incentivar la creatividad para que las escuelas puedan construir el camino que nos conlleve a promover APRENDIZAJES DE CALIDAD.

### **3.2.6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO**

El PEI debe estar fundamentado en un conjunto de ideas directrices que orienten interna y externamente nuestro actuar como comunidad educativa.

Por tal el modelo está estructurado en tres etapas:

#### **A. ETAPA DE PREPARACIÓN:**

El PEI necesita ser liderado por el director o un equipo que lidere su elaboración; por lo tanto:

El PRIMER PASO: es taller para “**conformar un equipo coordinador**”

## OBJETIVOS DEL PASO 1:

- Seleccionar a personas capaces de liderar un grupo a través de la observación y el desempeño laboral.
- Motivar y capacitar a las personas seleccionadas para que lideren con éxito el PEIE

## CONTENIDOS:

- Se reflexionará sobre los conceptos de liderazgo.

hay tantas definiciones de liderazgo como personas como personas que han tratado de definir el concepto.

Citaremos por ejemplo a Idalberto Chiavenato (1993) quien destaca lo siguiente:

“liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

El diccionario de ciencias de la conducta (1956), lo define como “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

La esencia del liderazgo son los seguidores, en otras palabras lo que hace que una persona sea líder, es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen los medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados, si se entiende la motivación, se apreciará mejor lo que desea la gente y la razón de sus acciones.

- Características de un líder:

Todo líder debe tener las siguientes características:

- poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores claves para la implementación de cambios organizacionales.

- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del “ empowerment” (dar poder)
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de las metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.
- Evalúa los problemas en vez de buscar responsables.
- Ve mas allá de lo que ve, no se queda en la superficie, busca, indaga.
- La principal característica de un líder es la toma de decisiones, las decisiones realmente importantes son asumidas por un líder.

-LA Elaboración del PEI: será necesario desarrollar con el equipo la temática de elaboración del PEIE para crear en ellos capacidades que les permitan orientar al grupo a su cargo.

Procedimiento sugerido por el MED. MODULO IV “PLANEAMIENTO INTEGRAL”

**1.-Motivación y sensibilización de la comunidad educativa:** es fundamental desarrollar una visión comunitaria del centro educativo con la participación activa y el entendimiento de cada uno de los actores y agentes educativos sobre las ventajas que tiene el PEI. Este permitirá emprender cambios orientados a mejorar la calidad de la educación.

La pieza clave en la dirección de este proceso debe ser el equipo directivo del centro educativo.

**2.-Conformación de un equipo coordinador:**

Para llevar a cabo la formulación del PEIE debe conformarse un equipo representativo de toda la comunidad educativa, con habilidad para convocar y dinamizar el trabajo. El equipo deberá promover la consulta y toma de acuerdos colectivos en la comunidad educativa. Es recomendable que el equipo coordinador presente determinadas cualidades:

- Tenga identificación y compromiso con la comunidad educativa.
- Iniciativa y habilidades para el trabajo en equipo.
- Comunicación clara y empática.
- Disponibilidad de tiempo.

### **3.-Organización del equipo de trabajo:**

La primera acción que debe realizar el equipo coordinador es orientar y guiar los procesos de elaboración del proyecto educativo institucional. Se establecerán las actividades, los responsables, los recursos necesarios y la formación de equipos de trabajo.

### **4.-Definición de la identidad del centro educativo:**

Esta fase consiste en darle personalidad a la institución educativa y será dirigida por el equipo coordinador. Esto implica que toda la comunidad deberá consensuar sobre varias interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿hacia dónde vamos?

### **5.-Formulación del diagnóstico de la realidad del centro educativo.**

El equipo de trabajo de diagnóstico diseña su plan de acción, instrumentos y técnicas que se usara para la recolección, tratamiento e interpretación de la información. Por ejemplo el FODA. Al tener organizada y sistematizada la información, jerarquizará los problemas más urgentes y los presentará ante la comunidad educativa.

### **6.-Definición de objetivos.**

En base a la misión, visión y los aspectos relevantes del diagnóstico, se formularan los objetivos estratégicos del PEIE. En esta tarea participan los equipos de trabajo con orientación del equipo coordinador.

### **7.-Formulación de la propuesta pedagógica y propuesta de gestión:**

Los equipos responsables con la información obtenida de los demás componentes y el conocimiento especializado sobre el currículo, organización y funcionamiento del centro educativo, formularan las propuestas respectivas.

### **MÉTODOS:**

- El método del Tándem heterogéneo: será aplicado con la finalidad que los líderes que mueven a la institución hacia el logro de sus objetivos, puedan motivar a los líderes que dificultan la labor

educativa a fin de que formen un sólido equipo que oriente y guíe a los demás agentes educativos.

- El Método cooperativo o de ayuda mutua, será puesto en práctica toda vez que se buscará que los líderes de la institución una esfuerzos hacia un solo fin.

### **DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA:**

- Se observará del desempeño laboral de los docentes en el desarrollo de las actividades de la Escuela.
- La escuela seleccionará a las personas que lideran los grupos en su interior ya sea para tratar de organizar el trabajo o para dificultarlo. Se pretende potencializar en ellos sus capacidades de líder para:
  - Unir fuerzas y luchar por un ideal en común.Capacitar a estas personas para que adquieran un excelente dominio del PEIE y puedan dirigir su ejecución.
- Participación de las personas seleccionados en curso de “oratoria”
- Capacitar al equipo coordinador a través de Talleres sobre la elaboración, ejecución y monitoreo del PEIE por especialistas entendidos en la materia.
- Motivar al equipo con incentivos laborales que redunden en el beneficio de la escuela: gestionados por APAFA y recursos propios de la I.E.

### **MEDIOS Y MATERIALES:**

- Fichas de observación.
- Fichas con características de líderes.
- Guías de elaboración y ejecución del PEIE
- Grabadoras
- CD
- Fichas de Evaluación
- Separatas



## **EVALUACIÓN:**

- La evaluación del equipo coordinador será permanente, estará en función de la elaboración ejecución del PEIE

## **TIEMPO:**

Este paso será ejecutado en tres meses, donde se conformará el equipo y se le capacitará por especialistas.

Luego de seleccionar y capacitar al equipo que liderará el desarrollo del PEI es preciso sensibilizar y motivar a los agentes educativos en la elaboración del PEIE.

SEGUNDO PASO: Taller para “**Sensibilizar y Motivar a la comunidad educativa**”

## **OBJETIVOS DEL PASO 2:**

- Promover el conocimiento e importancia del PEIE en los Docentes, Administrativos, Padres de Familia, Municipio Escolar y autoridades logrando su sensibilización.

## **CONTENIDOS:**

- Concepción del PEIE:
  - Según la R.M 168-2002-ED** se define el PEIE como: un instrumento de gestión del centro educativo cuya función es articular el trabajo pedagógico e institucional, orientándolos ambos, de manera complementaria, autónoma y participativa en el mediano y largo plazo, hacia el logro de los aprendizajes de calidad; en todos los niveles, modalidades y programas de la institución, dándole sentido además a la identidad del centro educativo y fortaleciéndola. En este sentido y en coherencia con los lineamientos del sector, el PEIE representa ante todo, en su elaboración, ejecución y evaluación, un proceso permanente de participación real y activa de los actores educativos y de la comunidad.

**El Ministerio de Educación, en Módulo IV –“Planeamiento Integral”** dice: El proyecto educativo institucional (PEIE) es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos del centro educativo. El PEIE resulta de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la comunidad educativa.

- Importancia del PEIE:

Por **El Ministerio de Educación, en Módulo IV – “Planeamiento Integral”**

**¿Por qué es importante el PEIE para la I.E?**

- Porque el PEIE es un instrumento de mediano plazo, orienta, conduce y define la gestión, supera el enfoque sistemático expresado en el PAT. (cortoplacista).
  - Porque visiona grandes resultados que transforman la institución Educativa en la cual el centro de la gestión es la formación integral de los niños y niñas.
  - Porque en su construcción participan la comunidad de manera organizada: CONEI.
  - Porque implica liderazgo transformacional educativo.
  - Porque articula a los otros instrumentos de gestión: plan anual de trabajo, reglamento interno, informe de gestión anual y el proyecto curricular de centro.
- 
- **CARACTERISTICAS QUE PRESENTA EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO:**
- 
- **TEMPORALIDAD:** establece objetivos para el mejoramiento del centro educativo en el corto, mediano y largo plazo.
  - **DEMANDA:** responde a las expectativas de la comunidad a la que pertenecen el centro educativo, a las necesidades de aprendizaje y

formación de alumnos, así como a los requerimientos del desarrollo económico y social de la región y del país, lo que permitirá contar con personas capaces de enfrentar con creatividad las situaciones difíciles.

- **PARTICIPACION:** promueve la participación y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo, Así como la participación de padres de familia y alumnos en el enriquecimiento de la propuesta.
- **EVALUACION:** facilita las medidas correctivas oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de la educación.

- Componentes del PEI:

Para COJAL LOLI Bernardo, VERAU Walter Marcelo. En el texto “Gestión Educativa”, los componentes del PEI parten de:

**\*LA IDENTIDAD:** Es conocida también ideario o filosofía del centro educativo. Por tanto, contiene los ideales y rasgos distintivos que sustentan su personalidad, su peculiar manera de ser y actuar que lo hace inconfundible respecto de los CE restantes dicha distinción y sello característicos se construyen sobre la base de los rasgos actuales, como punto de partida para el señalamiento prospectivo de sus rasgos futuros. Es conveniente distinguir la identidad actual del centro educativo de su identidad futura.

Obviamente, la identidad actual responde a la pregunta ¿Cómo somos? Por lo tanto tiene que ver con los rasgos o características que definen la personalidad actual del centro educativo. Responder a la pregunta planteada pasa por una breve recapitulación histórica.

Por su parte, la identidad futura se construye en torno a la pregunta ¿Qué queremos ser? Y, en rigor sigue el curso de la construcción de componentes como los que se indican a continuación.

## **SON SUS COMPONENTES:**

**LOS PROPOSITOS**, definen y marcan el ideario, las finalidades y las intencionalidades básicas del quehacer institucional, que la sociedad o la propia institución se asigna y hacia los cuales se orientan potencialidades y recursos. Como se ha señalado a este componente corresponden la visión, la misión y los objetivos institucionales.

**LOS REFERENTES NORMATIVOS**, establecen los soportes de la cultura institucional y los componentes normativos que guían y orientan el quehacer institucional. A este componente corresponden los valores y los principios.

### **a. LA VISION:**

Constituye la concepción o imagen anticipada, vivida e imaginativa del CE tomando en cuenta la realidad en la cual opera .Describe los rasgos distintivos de la organización del futuro, su nuevo estado de organización, por tanto, la imagen objetiva que se pretende alcanzar y a donde queremos llegar. Es nuestro sueño puesto en acción.

Dependiendo de la comunidad educativa su formulación puede asumir características de una proposición central que a modo de idea fuerza sintetiza, cautiva y encauza inquietudes y esfuerzos.

En conclusión la visión:

- Señala adónde se quiere llegar.
- Es la perspectiva a futuro de la Organización.
- El objetivo final de la entidad que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella.
- Es la ambición de la organización, su reto particular.
- Es la imagen mental desarrollada por el líder sobre el futuro deseado y posible de la organización.

- Mira hacia el futuro realista, creíble y atractivo para la organización.
- Compartida es una aspiración común de la gente de la organización.
- Por tanto, se define a largo plazo (3 a 5 años).

### **Bases para establecer la Visión**

1. Dar sentido de dirección a la organización, pero no de manera utópica, sino que su orientación debe ser estratégica, dirigida a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.
2. Debe resumir los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.
3. No debe ser algo utópico, debido que puede generarse la desmotivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable.
4. Tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que llevaría a un cierto relajamiento.
5. Debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización, por tanto, realista, amplia y detallada, consistente, y compartida por todos los miembros de la organización.

### **b. LA MISION:**

En razón a la función general y específica que cumple un CE, define la razón del CE. Determina a que nos dedicaremos y cual es el servicio específico que prestaremos, movilizand o nuestras energías y capacidades en pos de aquello.

Por otra parte, describe que haremos, por que lo haremos y para quien lo haremos, constituyéndose en la base de la unidad de propósitos de los miembros de la comunidad educativa, y del desarrollote su sentido de pertenencia.

### Diferencia Entre Misión y Visión

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Captura la razón de ser de la organización.</li><li>○ Describe una realidad que perdura en el tiempo.</li><li>○ No se modifica muy a menudo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Expresa una aspiración o sueño de la organización.</li><li>□ Describe un cambio que motiva al personal.</li><li>□ Es obtenible en un lapso.</li></ul>

Fuente: monografía de gerencia educativa.

#### c. LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

Como su nombre lo indica, se trata de aspiraciones o intencionalidades de carácter institucional. Por tanto, su naturaleza y sentido no se limita al quehacer de una unidad, una determinada función o actividad.

Por otra parte, son intencionalidades ligadas a cambios a largo plazo que se pretenden alcanzar en cada una de las áreas o dimensiones matrices de la organización educativa: Institucional, pedagógica y administrativa se comprenderá, entonces por que se exige que su formulación debe precisar el cambio a lograr y no las acciones o estrategias a realizar.

#### d) LOS VALORES:

Categorías o proposiciones axiológicas que componen la cultura del CE. Como es conocido, toda institución va generando o esta en la capacidad de generar un ambiente interno sustentado en referentes axiológicos específicos, incluso establecer una escala de referentes valorativos en correspondencia al grado en que sustentan

y enmarcan los propósitos, intereses y modos de ser de los miembros del CE. Es decir, la diversidad de motivaciones que mueven a los miembros de una comunidad educativa van construyendo referentes valorativos, si es que no están ya estatuidos explícitamente, que pasan a ser soportes de una idiosincrasia peculiar.

Por otra parte su carácter normativo descansa sobre la capacidad que tienen para orientar la gestión institucional y ser compartidos a lo largo y ancho del CE.

#### **e. LOS PRINCIPIOS:**

Constituyen proposiciones declarativas que a modo de ideas fuerza guían la vida institucional y el accionar de quienes forman parte de la comunidad educativa. Principios como “escuela abierta democrática”, “creatividad e innovación”, “protagonismo del aprendizaje”, dan una idea de su carácter y sentido.

Se entiende, entonces, que se conviertan en las guías de las actividades propuestas en los planes operativos; por lo tanto en supuestos axiomáticos que sostiene el accionar de la organización escolar.

- **EL DIAGNOSTICO:**

Se trata del proceso que posibilita el conocimiento de la realidad externa e interna y la forma como gravita sobre el centro educativo, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades del centro educativo y, las oportunidades y amenazas del contexto o entorno.

Por tanto brinda la información que permite identificar limitaciones y potencialidades, riesgos y opciones, permitiendo precisar las reales condiciones con que cuenta el centro educativo para alcanzar la misión y realizar la visión

El diagnostico como herramienta de gestión no es sinónimo de técnica FODA, como a veces se confunde. La técnica FODA es

una herramienta que permite abstraer de la información existente las oportunidades y amenazas, cuando se trata de la situación externa, y las debilidades y fortalezas, cuando se toma como referencia la situación interna. Además, como se veramas adelante, la técnica FODA permite establecer y seleccionar estrategias específicas teniendo en cuenta la relación de sus cuatro referentes y apropiadas para cada referente.

En cuanto los componentes tenemos lo siguiente:

**a. DIAGNOSTICO EXTERNO:**

Proceso que hace posible el conocimiento del entorno o contexto que influye o gravita sobre la marcha del centro educativo, identificando las oportunidades y amenazas que plantea.

**b. DIAGNOSTICO INTERNO:**

Proceso que hace posible el conocimiento de la realidad interna que enfrenta el centro educativo, e identificando sus fortalezas y debilidades.

En este caso se trata de una lectura y comprensión sobre las condiciones internas que vive o enfrenta un determinado centro educativo. Existe acuerdo que una manera de hacerlo es teniendo en cuenta las áreas internas de gestión.

Ahora bien, en lo que concierne el área

Institucional corresponde tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- El estado de las funciones administrativas básicas: Planeamiento. Organización, dirección y control. Es decir, si se vienen ejerciendo o no , y de aquellas que se ejercen por lo menos determinar los tipos de planeamiento en marcha y el agrado de participación de la comunidad educativa; el tipo de organización vigente y e4l estado del clima institucional, el estilo prevaleciente en la toma de decisiones, y los rasgos asumidos por la evaluación institucional.



En el área administrativa concierne diagnosticar:

- El estado de los recursos humanos: personal docente, administrativo y directivo.
- La forma como se procesa la adquisición, abastecimiento y distribución de los bienes materiales.
- Fuentes de ingresos propios, la naturaleza y composición del gasto, por tanto, el presupuesto.

Finalmente, dentro del área pedagógica corresponde diagnosticar.

- El modelo educativo y curricular vigente.
- Los principales rasgos de la programación.
- La situación didáctica.
- El estado de la evaluación de los aprendizajes.

En el camino resulta indispensable abordar estos aspectos desde la perspectiva de los distintos agentes que forman parte de la Comunidad educativa. Cabe, entonces, hacer uso de la diversidad de técnicas existentes:

### **PROPUESTA PEDAGOGICA:**

La propuesta pedagógica es el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en el centro educativo y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en su desarrollo.

Explica las intenciones educativas y sirven para orientar el proceso de enseñanza/ aprendizaje. Favorece determinado tipo de interacciones entre los diferentes actores y tiene como actor principal al estudiante.

La contracción de la propuesta pedagógica del centro educativo implican la toma de decisiones con relación a la manera como debe conducirse el centro educativo. Es el marco de referencia

permanece de las acciones que planifica y realiza la escuela para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza- aprendizaje en un contexto específico, a fin de lograr cambios significativos en los niños y adolescentes.

La propuesta pedagógica concretiza el proceso de diversificación a partir de la contextualización de competencias y contenidos de la estructura curricular básica, en función de las características de los educandos y los requerimientos de la localidad, que se expresan a través del proyecto curricular de centro.

\*La construcción de la propuesta pedagógica tiene los siguientes insumos:

- La identidad que comprende la visión de futuro, la misión institucional y los valores.
- El diagnóstico que permite identificar las fortalezas y debilidades (análisis interno) y las oportunidades y amenazas (análisis externo)

Del diagnóstico tenemos que tener en cuenta los elementos que se refieren al aspecto pedagógico, es decir, aquello que permite conocer las características y necesidades de aprendizaje de los alumnos, las expectativas de los docentes, el enfoque didáctico, los métodos de enseñanza, los materiales y otros. Todo esto facilitará la toma de decisiones para mejorar el servicio educativo.

\*Existen diferentes puntos de vista acerca de los elementos que conforman la propuesta pedagógica. Para el caso, se han considerado los siguientes:

- Concepciones de aprendizaje y enseñanza.
- Principios educacionales.
- Principios psicopedagógicos.
- Perfiles ideales de los agentes educativos.
- Diversificación curricular.
- Demandas educativa.
- Sistema de evaluación que adopta el centro educativo.

### **\*PROPUESTA DE GESTION:**

- Es el modelo y el estilo de conducción, organización y funcionamiento del centro educativo para el logro de sus objetivos institucionales.

Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica. Propone modelo de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos del centro educativo. Es, pues, la aplicación de las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos de la institución educativa.

\*Para formular la propuesta de gestión debemos tener en cuenta lo sgte:

- Recuperar la información recogida y sistematizada en la identidad y el diagnostico. De la primera, tomamos la misión y la visión. De la segunda, solo aquellos aspectos vinculados con el área de la gestión: organización, clima institucional, procesos de gestión, manejo de personal, estos elementos constituyen el punto de inicio que permite establecer relaciones entre la propuesta de gestión y las necesidades reales del centro operativizando de esta manera la propuesta pedagógica.

- Revisar la normatividad vigente que regula la organización y funcionamiento de los centros (Ley de Educación 28044, reglamentos, decretos supremos, directivas entre otros.)

- Explicar los principios básicos que rigen la organización escolar.

### **CARACTERISTICAS DE LOS PROYECTOS:**

- Nace de un proceso de reflexión colectiva acerca de los problemas y necesidades más saltantes.
- Responde a un problema o dificultad delimitada.
- Se orienta al mejoramiento de la calidad educativa y al desarrollo de las personas involucradas para el mediano y largo plazo.

- Debe guardar coherencia con el desarrollo institucional del centro educativo expresado en el PEI.
- Necesita de la participación y compromiso de todos los actores de la comunidad, quienes se incorporan desde la reflexión, elaboración, desarrollo y evaluación del mismo.
- Debe ser sostenible en el tiempo y factible de ser institucionalizado.
- La evaluación debe estar planteada desde el inicio del proyecto y desarrollarse de manera permanente a lo largo del curso del proyecto.
- Se sostiene en experiencias de investigación empírica, descriptiva o exploratoria, tendiente al cambio institucional o desarrollo local (condición básica)

## **ESTRUCTURA DEL PROYECTO:**

### **Esquema del proyecto de Innovación**

- Nombre del Proyecto (máximo dos líneas). Claro, preciso y conciso.
- Análisis de Necesidades (máximo dos carillas). Evaluación diagnóstica de los principales problemas o necesidades encontradas en el centro educativo con la participación de los distintos actores educativos.
- Breve alcance teórico sobre el problema (máximo ocho carillas). Síntesis de un marco conceptual de referencia sobre el problema a abordar.
- Objetivos del proyecto (máximo media carilla).
- Justificación del Proyecto (máximo una carilla).
  - . Relevancia del proyecto
  - .coherencia con los lineamientos de política educativa nacional y/o regional.
- Breve descripción de la Innovación que se pretende desarrollar (media carilla). ¿En qué reside el carácter innovador de su idea?  
¿En que se diferencia de otras propuestas?
- Beneficiados (máximo cuatro líneas). Identificar población beneficiaria ¿Quiénes son y cuántas son?

-mecanismos de participación de la comunidad educativa (máximo media carilla). Explicar la forma concreta en la que os distintos actores educativos participan en la elaboración, implementación y evaluación del proyecto.

-Sostenibilidad del proyecto (máximo media carilla) ¿en qué medida el proyecto puede continuar cuando acabe el financiamiento del mismo?

-Matriz del marco lógico (máximo dos carillas) complete el siguiente formato.

.objetivos

.indicadores objetivamente verificables.

Medios de verificación.

.riesgos/supuestos.

.Fin (meta)

.Propósito.

.Productos.

.Actividades.

-Plan de ejecución (Máximo dos carillas). Especificación de las actividades según cronograma.

-Presupuesto. Se especifican los recursos obtenidos por el centro educativo y los financiados.

-sistema de monitoreo y evaluación. Decir como se lleva acabo el monitoreo y evaluación.

- Documentos de gestión

EL REGLAMENTO INTERNO: es un instrumento que define las normas, funciones y procedimientos que regulan el funcionamiento del centro educativo. En el se establecen los derechos y deberes del personal, los criterios administrativos y manejo de recursos entre otros. Es elaborado bajo la conducción del director del centro educativo con la participación y aporte de los docentes y personal administrativo.

## IMPORTANCIA DEL REGLAMENTO INTERNO

Este garantiza el buen funcionamiento del centro educativo. Informa al personal sobre sus derechos, obligaciones y responsabilidades y define ámbitos de competencia de los miembros de la comunidad educativa.

## QUE PERMITE EL REGLAMENTO INTERNO A LA COMUNIDAD

El conocimiento que la comunidad educativa hace del reglamento interno le permite a los actores educativos:

- dinamizar las actividades significativas.
- coordinar el funcionamiento de la estructura orgánica.
- mejorar las relaciones entre los actores educativos.

## ESTRUCTURA DEL REGLAMENTO INTERNO

- capítulo I: generalidades, organización y funcionamiento.
- Capítulo II: gestión pedagógica.
- Capítulo III: gestión administrativa
- Capítulo IV: Relaciones y coordinación con la familia y la comunidad.
- disposiciones complementarias: todo lo que no se especifico en el documento.

- Plan Anual de Trabajo:

### **DEFINICIÓN:**

Es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por el centro educativo en el plazo de un año.

### **IMPORTANCIA:**

- Contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

- Orienta la organización que se necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.
- Focaliza la orientación educativa, las practicas escolares, el aprendizaje, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas.
- Relaciona la obtención de recursos, materiales- financieros y humanos que se necesitan para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles del centro.
- incluye la participación organizada y democrática de la comunidad educativa como mecanismo de apoyo al proceso educativo.

### **ELEMENTOS DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO:**

Sus elementos son los siguientes:

- . Diagnostico o identificación de las necesidades prioritarias.
- .Objetivos Anuales u operativos ¿qué se quiere lograr en el año?
- .Metas, resultados ¿qué, cuánto y con qué calidad se quiere lograr?
- .Estrategias, ¿cómo lograr los objetivos y metas?
- .Actividades y proyectos específicos ¿Qué actividades y/o proyectos permitirán lograr los objetivos y en qué tiempo?
- .Recursos, ¿qué medios se utilizarán?
- .Evaluación ¿qué técnicas, instrumentos e indicadores aplicar? ¿cómo se realizará el monitoreo?

### **METODOS:**

- **Método de estudios dirigidos:** el equipo de especialistas diseñaran material diferenciado para docentes, padres y administrativos de modo que todos lo comprendan y sobre todo que ellos participen en la construcción de su conocimiento.
- **Método controversial:** será aplicado para consolidar la información vertida en los diferentes talleres a fin de hacerlos más ameno y sobre todo lograr un clima de consenso.

- **Método del rompe cabezas:** le dará realce al tema para que todos en equipo participen y a manera de juego se especialicen en diferentes áreas.

#### **DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA:**

- Se fomentará la participación de todos los agentes educativos en la elaboración y ejecución del PEIE sensibilizándoles en el tema para que se sientan motivados a participar con responsabilidad y asertividad teniendo un conocimiento amplio del tema.
- Se realizarán TALLERES de capacitación entorno a las orientaciones conceptuales y metodológicas del PEIE y los documentos de gestión a los diferentes Agentes Educativos.
  - talleres a docentes y administrativos
  - talleres a pp.ff. y autoridades
  - talleres a municipio escolar

Los Talleres serán diferenciados en cuanto a intensidad de la temática, el diseño de medios y materiales será de acuerdo a su nivel.
- Esto implica:
  - Difusión y convocatoria
  - Organización logística de los Talleres
  - Capacitación

Por lo cual se espera desarrollar “competencias” en los profesores, padres de familia, administrativos y Municipio Escolar a partir de estrategias metodológicas, que permitirá:
- Implementar estrategias para capacitar a la comunidad educativa en la elaboración y ejecución del PEIE, teniendo una base teórica y puedan participar activamente.
- Socialización de conocimientos a través de TALLERES que concentre a toda la comunidad educativa, en los cuales se resaltarán la importancia del PEIE en la I.E. y se promoverá el compromiso de todos para elaborar y ejecutar el PEIE como una meta institucional.



## **MEDIOS Y MATERIALES:**

- Separatas
- Videos
- TV
- DVD
- Fichas Instructivas
- Fichas Informativas
- Invitaciones
- Proyecto de imágenes
- PC

## **EVALUACIÓN:**

- La evaluación será permanente, se empleará la Metacognición, Autoevaluación y Coevaluación en esta etapa de capacitación.

## **TIEMPO:**

Cada Taller tendrá una duración de un mes, por lo cual se estima un tiempo de tres meses para realizar este paso con éxito.

Habiendo capacitado a los agentes, que tienen mayor representatividad en el PEIE, servirá para lograr que estos participen acertadamente en sus procesos. Pues “un ciego no puede guiar a otro ciego”, fue necesario e imprescindible la capacitación y sensibilización de toda la comunidad educativa.

## **TERCER PASO: taller para “Diagnosticar la Realidad”**

### **OBJETIVOS DEL PASO 3:**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr que todos los Agentes Educativos participen en la Elaboración y ejecución del Diagnóstico de la I.E.; identificando fortalezas y debilidades.</li></ul> |
|--|

## CONTENIDOS:

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

En Módulo IV – “Planeamiento Integral” se sugiere algunas técnicas e instrumentos usados con frecuencia:

TECNICA	INSTRUMENTOS	DESCRIPCION Y APLICACION
Investigación documental	Guía de análisis de documentos	<b>Es la revisión de documentos o datos de archivos. Permite recoger información relacionada con la historia, organización e implementación del centro educativo y otras instituciones.</b>
Encuesta	Cuestionario	Es una técnica válida para recoger de manera rápida y abundante la información de los distintos sectores. Consiste en la formulación de preguntas a muchas personas a fin de generalizar las informaciones para un colectivo mayor.
Observación	Guía de la observación de la realidad	La observación es una técnica que consiste en mirar atentamente y registrando lo que sucede, para luego interpretar y explicar el fenómeno observado. Se utiliza con una guía que la orienta y sirve para verificar datos obtenidos a través de otras técnicas e instrumentos.
	Lista de cotejo	La observación utiliza la lista de cotejo, que son guías de observación o verificación de presencia o ausencia de un hecho o situación. Se hace un listado de datos observables y luego se registra en la lista si el dato aparece o no.
Encuestas estructuradas o semiestructuradas	Guía de la entrevista	Se realiza cuando necesitamos obtener información directamente, cara a cara. Es de aplicación individual a través de preguntas ya establecidas (semiestructurada). La información se puede registrar a través de la grabación, previa autorización de las personas entrevistadas o anotaciones de palabras o frases claves durante y al final de la conversación.
Focusgroup.	Guía de preguntas claves	Se aplica cuando queremos obtener información desde varios puntos de vista, a partir de la discusión sobre el tema que investigamos. Preparamos preguntas, guía para generar la discusión y la orientamos hacia contenidos que nos puedan ofrecer información requerida. Se aplica con grupos pequeños de 7 a 12 personas aproximadamente.

## TECNICA FODA PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN:

**EL FODA:** es una matriz que nos sirve para identificar fortalezas y debilidades (análisis interno), así como también oportunidades y amenazas (análisis externo) para nuestro centro. Busca tener un alcance real de la problemática, así como posibles alternativas de solución, al relacionar los aspectos recogidos de la realidad a través de las variables.

- Las **FORTALEZAS** son las actividades y atributos internos del centro educativo que contribuyen y apoyan el logro de sus objetivos institucionales.
- Las **DEBILIDADES** son aquellas actividades o atributos al interior del centro que inhiben o dificultan el éxito del logro de objetivos de la institución.
- Las **OPORTUNIDADES** son eventos, hechos o tendencias en el entorno del centro educativo que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de éste si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.
- Las **AMENAZAS** son hechos o tendencias en el entorno del centro educativo que inhiben limitando o dificultando su desarrollo.

## PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR EL ANALISIS FODA

1.-Identificar las fortalezas y debilidades de la institución: consiste en elaborar una autoevaluación, al interior del centro educativo de las fortalezas que dispone y de las debilidades que le aquejan.

2.-Agrupar las fortalezas y debilidades, lo hacemos dentro de los siguientes aspectos:

**Institucional:** donde se ubican aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso de dirección y organización del centro educativo (planificación, instrumentos de gestión, liderazgo del director, toma de decisiones, comunicación con otras instancias, la evaluación y control entre otros.

**Pedagógico:** se consideran los aspectos relacionados con la propuesta pedagógica fundamentalmente (currículo, principios educativos,

principios psicopedagógicos, metodología de enseñanza- aprendizaje, el sistema de evaluación, materiales educativos entre otros.

**Administrativo:** considera todos los aspectos relacionados con los recursos humanos (selección de personal, movimiento de personal de capacitación), recursos financieros (presupuesto, manejo contable). Otro aspecto considerado en este rubro es el referido a la infraestructura que comprende el local, las instalaciones, el mobiliario, servicios higiénicos y comedor entre otros.

**3.-Elabora la jerarquización de los aspectos internos:** consiste en priorizar las fortalezas y debilidades, para lo cual debemos asignar a cada una de ellas un valor de acuerdo a un rango que va desde 0 hasta 10. Siendo la fortaleza más importante la de mayor puntaje, lo mismo será en el caso de la debilidad de mayor urgencia, la cual deberá ser atendida.

Puedes también utilizar una escala que considere los siguientes valores: Prioridad alta, prioridad media y prioridad baja.

**4.-Asignemos valores:** ahora se jerarquizará de mayor a menor dentro de un periodo de tiempo, así las que tienen mayor rango son aquellas que tienen que ser atendidas con prioridad.

**5.-Identifica las oportunidades y amenazas del centro educativo:** el medio en que se mueven nuestras organizaciones educativas es un factor determinante para el éxito o fracaso de las mismas. Es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

**6.-Agrupar las oportunidades y amenazas:** dentro los factores económico, político, sociales, tecnológicos, competitivos, geográficos.

**7.-Elaborar la jerarquización de los factores externos:** de mayor a menor dentro un período de tiempo.

**8. Formulación de estrategias** luego de haber jerarquizado las fortalezas y debilidades debemos relacionar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades preguntándonos como convertir una amenaza en oportunidad,

como aprovechar una fortaleza , como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

La forma de construir las estrategias se realiza de acuerdo a los cruces a las posibilidades que se pueden formar.

9.-Formular los objetivos estratégicos: la identificación de las opciones estratégicas permitirán definir los objetivos de la institución que posibilite el cumplimiento de la misión y visión. Deben tener coherencia con las necesidades internas, externas, los valores y principios.

OBJETIVO ESTRATEGICO: es el resultado a mediano o largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la institución educativa.

#### **METODOS:**

- **Método Analítico – sintético:** permitirá que todos los agentes se apropien de las técnicas de recojo de información, así como que éstos participen en el análisis de la información.
- **Método cooperativo y de ayuda mutua:** por lo cual recogerán la información organizados en grupos.

#### **DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA:**

- Capacitando a los agentes educativos en técnicas e instrumentos para recabar información, se espera que estos asuman el compromiso de participar en la planificación y ejecución del diagnóstico. Por tal se organizarán en equipos para recabar la información necesaria que les permita elaborar el diagnóstico de la Institución. Esto supone:
  - Organización de grupos de trabajo a fines a su labor.
  - Estructuración del diagnóstico por Aspectos y Asignación de tareas según el dominio en el tema:
  - Docentes:
    - Propuesta pedagógica

- Programación Anual
- Informe de Gestión
- Plan Anual de Trabajo
- Metodologías
- Amenazas de la comunidad y oportunidades.
- Administrativos:
  - Nóminas de Matrícula
  - Actas de Evaluación
  - Estadísticas Anuales de la I.E.
  - Ficha Única de Matrícula
- Padres de Familia
  - Padrón de APAFA
  - Relación de requerimientos
  - Opinión de PP.FF. e impresiones
- Alumnos
  - Gustos y preferencias en el aprendizaje.
- Todos los grupos buscarán información.
- La información será organizada en dos jornadas a través del FODA y lluvia de ideas.
- Ya ordenada la información, analizada y priorizada se da pase a la segunda etapa.

#### **MEDIOS Y MATERIALES:**

- Encuestas
- Entrevistas
- Grabadoras
- Ficheros
- Reseña histórica de la I.E.
- Documentos de gestión de la I.E.

#### **EVALUACIÓN:**

Se evaluará el logro del objetivo; al finalizar la jornada

**TIEMPO:** Una semana.

Habiendo seleccionado al equipo coordinador que lidere el Proceso de elaboración y ejecución del PEIE, así como, capacitación a la comunidad educativa y elaboración del diagnóstico. Se iniciará en conjunto la ejecución del PEIE

## **B. ETAPA DE EJECUCIÓN O DESARROLLO:**

Es necesario partir de un diagnóstico que nos permita ver concretamente la realidad de nuestra escuela, para que en base a este se edifique el PEIE.

### **PRIMER PASO: DEFINIR “La Identidad Institucional”**

#### **OBJETIVOS DEL PASO 1:**

- Identificar en conjunto la visión y misión de la Institución y los objetivos estratégicos para su ejecución.

#### **CONTENIDOS:**

##### **IDENTIDAD:**

La identidad de la I.E es la característica institucional de la escuela, señala sus rasgos distintivos teniendo en cuenta su historia, los valores que promueve la institución entre sus miembros, la misión y la visión institucional.

Esto nos puede llevar a elaborar una línea de tiempo que describa cual ha sido la trayectoria del centro educativo desde su fundación hasta el presente. Lo que nos ayudará a reflexionar ¿quiénes somos? ,¿ Por qué existimos?, ¿hacia dónde pretendemos llegar?, es decir reflexionar sobre la misión, visión y valores que orientan la vida institucional.

##### **LA MISIÓN: ¿CÓMO SOMOS?**

La misión es la razón de ser de la I.E. formula en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la institución.

PREGUNTAS CLAVES	DESCRIPCIÓN
<b>¿Quiénes somos?</b>	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
<b>¿Qué buscamos?</b>	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos, razón de ser de la organización.
<b>¿Por qué lo hacemos?</b>	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.

Se debe considerar para su definición:

\*la formulación debe apuntar a proyectarse al mediano y largo plazo y tiene que ser revisada periódicamente.

\*hay que caracterizar los rasgos propios de la institución.( originalidad)

\*se debe redactar en forma sencilla y breve, con un verbo que exprese que hacemos y como lo hacemos.

## LA VISIÓN: ¿CÓMO QUEREMOS SER?

La pregunta es una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo. Supone “evaluar” nuestras posibilidades de alcanzar el futuro deseado.

La visión es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo.

PREGUNTAS CLAVES	DESCRIPCIÓN
¿Hacia dónde se desea llegar?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir cual es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.
¿cuál es la proyección de la comunidad educativa hacia el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
<b>¿Qué hacemos en el futuro?</b>  que queremos hacer en el futuro.	<b>¿qué queremos hacer en el futuro? Es decir</b> <b>Cuáles son las contribuciones distintivas</b>



Se debe considerar para su definición:

- \*ser realista, en el sentido que se proyecte sobre algo que se logrará en un espacio de tiempo determinado.

- \*es una proyección de toda la comunidad educativa no el producto de una sola persona.

- \*se redacta en presente de forma sencilla, clara y breve con verbos que implican una proyección futura de lo que se quiere ser.

#### LOS VALORES:

Constituyen esencialmente el sistema de creencias y el conjunto de conductas que predominan en la institución. Son marcos de referencia que orientan el accionar de la comunidad educativa y definen la posición de la institución respecto a las pautas axiológicas.

Para determinar el tratamiento de los valores en el la institución se debe tener en cuenta:

- \*los valores deberán estar presentes en la misión y visión ya definida.

- \*la comunidad educativa reflexionará sobre cada uno de los valores (Espirituales, sociales, morales) y principios que regirán el quehacer educativo en todos sus niveles.

- \*los valores se operativizarán en la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión y en los instrumentos de gestión.

#### MÉTODOS:

**MÉTODO COLECTIVO:** por lo cual todos los agentes educativos estarán comprometidos en elaborar y ejecutar la misión y visión de la institución.

**MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO:** Se analizarán los hechos presentes, pasados y futuros de la institución que les permita plantear la visión y misión.

## **DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA:**

Se espera que todos los participantes analicen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que juntos, decidan a donde quieren que llegue su I.E. (visión) y qué hacer y cómo hacerlo para lograrlo (misión) debiendo sintetizar sus informaciones y opiniones en los objetivos estratégicos para alcanzar la Visión de la I.E.

## **POR LO CUAL SE REALIZARÁ:**

- Taller para definir el rumbo de la escuela. Esto implica:
  - Convocatoria
  - Definir en consenso la visión y misión institucional.
  - Apropiarse del diagnóstico para elaborar los Objetivos Estratégicos.
- Verificar si la misión y visión se ajustan a la realidad, a los valores y son alcanzables.

## **MEDIOS Y MATERIALES:**

- Papelotes
- Matriz FODA
- Fichas Instructivas
- Fichas Evaluativas

## **EVALUACIÓN:**

- Se evaluará la participación asertiva de los participantes, su responsabilidad.

## **TIEMPO:**

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los objetivos estratégicos en la ejecución del proyecto se asignará una semana.

## **SEGUNDO PASO: “ejecución del PLAN”**

### **OBJETIVOS DEL PASO 2:**

Motivar a los agentes educativos promoviendo en ellos la “competencia” para realizar el PEIE en función a Proyectos innovadores.

### **CONTENIDOS:**

#### **PROPUESTA PEDAGÓGICA:**

La propuesta pedagógica es e conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en el centro educativo y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en su desarrollo.

#### **INSUMOS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA:**

- La identidad que comprende la visión de futuro, la misión institucional y los valores.
- El diagnóstico que permite identificar las fortalezas y debilidades así como oportunidades y amenazas.

Del diagnóstico tendremos en cuenta lo que se refiere al aspecto pedagógico, es decir las características y necesidades de aprendizaje de los alumnos, expectativas de los docentes, el enfoque didáctico, los métodos de enseñanza, los materiales y otros.

#### **ELEMENTOS QUE CONTIENE LA PROPUESTA:**

Existen diferentes puntos de vista acerca de los elementos que conforman la propuesta pedagógica .para el caso se han considerado los siguientes:

- Concepciones de aprendizaje y enseñanza.
- Principios educacionales.
- Principios psicopedagógicos.
- Perfiles ideales de los agentes educativos.
- Diversificación curricular.
- Demandas educativas.
- Sistema de evaluación que adopta el centro educativo.

## **PROPUESTA DE GESTIÓN:**

Es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento del centro educativo para el logro de sus objetivos institucionales. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica.

## **COMO CONSTRUIR LA PROPUESTA DE GESTIÓN:**

Para construir la propuesta de gestión se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Recuperar información recogida y sistematizada en la identidad y el diagnóstico. De la primera se toma la visión y misión y de la segunda, solo aquellos aspectos vinculados con el área de gestión: organización, clima institucional, procesos de gestión. Manejo de personal.
- Revisar la normatividad vigente que regula la organización y el funcionamiento de los centros (Ley de Educación 28044, reglamentos, decretos entre otros.)
- Explicitar los principios básicos que rigen la organización escolar. A continuación presentamos los más relevantes:
  - la gestión centrada en los aprendizajes, es decir que el proceso de aprendizaje – enseñanza se constituye en el núcleo del centro educativo, en la medida que la prestación del servicio educativo se materializa en el aprendizaje de los alumnos y en el mejoramiento de la calidad educativa.
  - la concepción de la institución como un sistema abierto al aprendizaje, que innova permanentemente y responde con eficacia a los cambios en el contexto.
  - las estructuras participativas de comunicación horizontal que privilegian la creatividad y el compromiso colectivo entre el personal de la institución y los miembros de la comunidad educativa.
  - la gestión integradora, que supone el establecimiento de vínculos entre los actores que intervienen en el proceso de aprendizaje y los insumos en función de los objetivos institucionales.
  - la delegación de funciones, que implica la transferencia planificada de autoridad y responsabilidad a otros para que ejecuten tareas específicas.

## **DETERMINAR LA ESTRUCTURA ORGANICA:**

El centro educativo es una entidad en la que operan elementos de muy distinto carácter que han de ser ordenados para que la acción de unos no obstaculice la de los otros, sino que mutuamente se complementen y refuercen.

Para organizarnos necesitamos:

- Detallar las actividades que requieren para alcanzar los objetivos y metas del PEIE.
- Definir las unidades organizativas.
- Determinar y designar el número de cargos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones previamente establecidas.
- Definir niveles de autoridad y responsabilidad en cada unidad y su nivel jerárquico dentro de la estructura.

Retomando lo antes dicho, vemos que el desarrollo del PEIE demanda nuevas necesidades de organización y reestructuración de un centro educativo.

## **DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA:**

Se pretende “motivar” a todos los agentes educativos para que elaboren y ejecuten Proyectos Innovadores que permitan desarrollar con éxito la propuesta de Gestión que plasmará la Propuesta Pedagógica.

Esto se logrará a través de Concursos donde competirán docentes, padres de familia, administrativos, alumnos presentando y llevando a cabo los PIN en la escuela. Se inducirá a cada uno de ellos para que creen Proyectos en diferentes áreas con problemas, así por ejemplo los docentes crearán PIN que mejorarán la comprensión lectora, otros en matemática, otros trabajarán en conjunto con el Municipio Escolar, otros con ayuda de PP.FF., o los PP.FF. harán sus propios proyectos, etc. tendrán como guía u orientadores al equipo coordinador quien en Conjunto con la Dirección y APAFA gestionarán con Instituciones y otros la Premiación de los ganadores consistentes en:

- Pasantías
- Cursos de capacitación pagados fuera de la ciudad con viáticos en temas relacionados a los PIN presentados.
- Reconocimientos
- Implementación de aula: pizarras acrílicas, cortinas, ventiladores.

Se pretenderá lograr captar todo el esfuerzo que ellos puedan dar de sí, redundando en Mejorar el “Prestigio” de la Escuela y trayendo como consecuencia Aprendizajes de Calidad.

El equipo líder será el encargado de elaborar un gran Proyecto de Desarrollo en base a los proyectos presentados para lograr el financiamiento de algunas Instituciones que apoya la realización de proyectos educativos como: ONG, FONDEP, DREP, Gobierno Regional, INC

Todas estas iniciativas estarán orientadas a producir cambios en las prácticas pedagógicas y en los modelos participativos de gestión.

**ESTO IMPLICA:**

- Motivar a los agentes educativos a participar.
- Difusión del proceso.
- Presentación de Proyectos Innovadores para solucionar problemas de la escuela.
- Selección y evaluación de los proyectos presentados.
- Proceso de elaboración, firma de los convenios y entrega de recursos.
- Proceso administrativo de los recursos entregados.
- Seguimiento y asistencia técnica durante el proceso de ejecución de los proyectos.

#### **MEDIOS Y MATERIALES:**

- Cámaras
- Filmadoras
- Cinta
- PC
- Otros

Fichas de evaluación de Proyectos

## **EVALUACIÓN:**

- La evaluación será permanente, desde el momento de elaboración, luego la ejecución de los proyectos y también se evaluarán los resultados.

### **TIEMPO:**

El tiempo de ejecución estará en función de los Proyectos Innovadores.

\* Al concluir esta segunda etapa se iniciará la última que contempla una evaluación general de todo el proceso.

### **C. ETAPA DE EVALUACIÓN:**

Son los criterios que se tomará para reorganizar el trabajo o para darnos cuenta si estamos en el camino correcto.

#### **OBJETIVO:**

- Monitorear y controlar el Proceso de elaboración y ejecución del PEIE para obtener calidad en los logros.

#### **CONTENIDO:**

- Coyuntura comunal, regional y nacional.
- Criterios de calidad de logros.
- Situación institucional.

## **DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA**

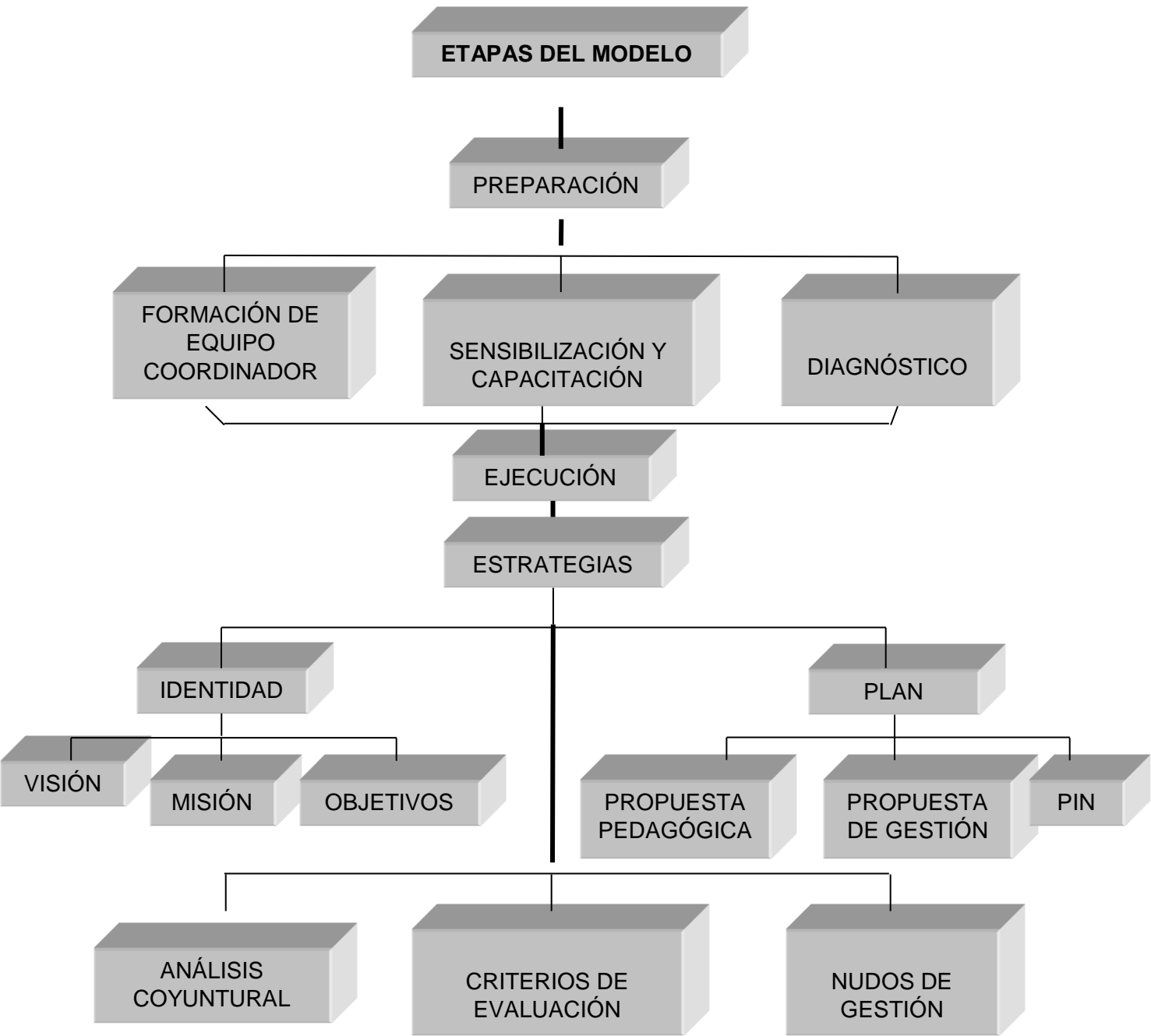
Se presente contar con herramientas de seguimiento que permitan a la institución:

- Conocer los cambios del contexto en función a los planes que viene ejecutando la I.E.
- Contar con criterios que nos permitan evaluar la calidad de logros de los Proyectos ejecutados.
- Identificar elementos de análisis del proceso de gestión, señalando avances y obstáculos que se presentan en el logro de objetivos para poder tomar medidas preventivas que retroalimenten la gestión.

### **DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA**

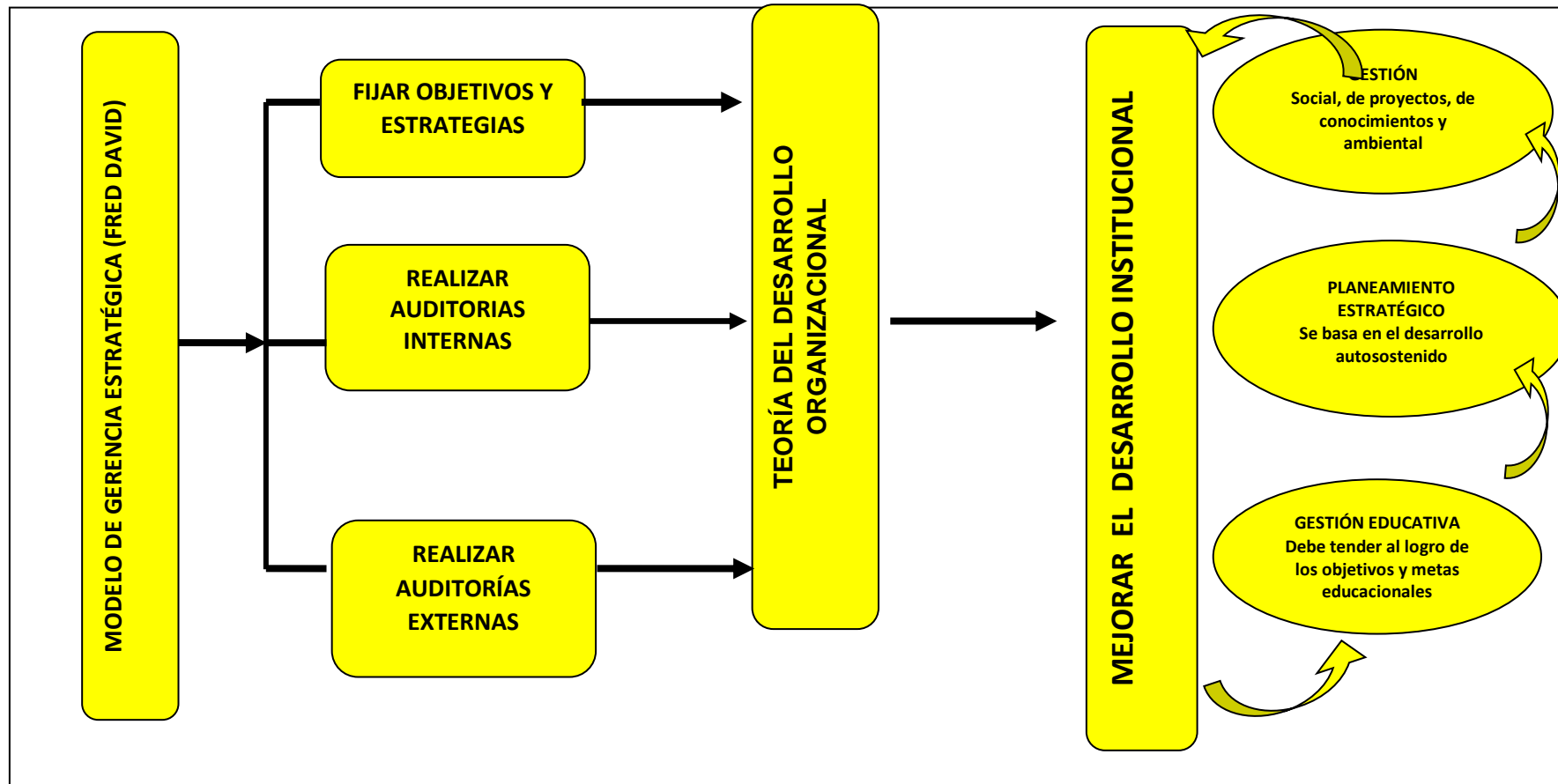
- Analizar continuamente el contexto externo, es decir el análisis de la coyuntura comunal, regional y nacional así como el análisis interno de la Instituciones en sesiones de análisis.
- Identificadas los elementos coyunturales se “reorientan” los proyectos y actividades del PEIE que se desarrollan en un escenario cambiante.
- Se realiza permanentemente ejercicios de revisión y autocrítica que permita evaluar los condicionamientos institucionales relacionados a: Visión, Misión, Objetivos y Proyectos para lograrlos.  
Todo esto supone:
  - Convocar a todos los agentes que participan en la gestión escolar.
  - Organizar grupos mixtos (de distintos estamentos)
  - Discusión controversial en el grupo para jerarquizar las principales causas.
  - Luego se discuten las medidas correctivas para el logro de objetivos.
- Cada aspecto analizado estará en función de criterios que verifiquen la calidad de logros.  
Esto supone:
  - Eficacia
  - Eficiencia
  - Relevancia                      Se ejecutan los programas y Proyectos.
  - Pertinencia
  - Responsabilidad
- Evaluar a través de Herramientas analíticas los “nudos de gestión”. Esto supone:
  - Identificar limitaciones en la gestión.
  - Creatividad para solucionarlos.
- Todas estas estrategias permiten que el equipo coordinador este permanentemente actualizando el PEIE para que responda a los cambios

3.3. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA





**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN  
ESTRATEGICO EN EL DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82184-COLPON”**



# CONCLUSIONES

1. La aplicación de instrumentos permitió corroborar la existencia del problema de “escasa participación de los agentes educativos en la elaboración del PEIE, el cual se evidencia en la falta de apropiación del marco doctrinal del PEIE en todos los agentes educativos, inexistencia de un diagnóstico real que atienda la problemática de los alumnos y la escuela así como la falta de estrategias por parte de la escuela para generar la participación de todos los agentes educativos en la elaboración del PEIE, el cual es elaborado sólo con los docentes y directivos.
2. El análisis e interpretación de los resultados extraídos fue base, para la construcción del modelo “Motivación base para generar Estrategias de Participación en el PEIE”, el cual se constituye en un aporte constructivo y participativo que promueve la solución de la problemática planteada. Con la Aplicación del Modelo se afirmarán Valores de Responsabilidad, Respeto y se generarán indicadores de: Asertividad, Competencia y Prestigio.
3. Se logró establecer un Modelo de Estrategias Participativas para elaborar el PEIE de acuerdo a las necesidades e intereses de la I.E., así como de otras I.E., el cual parte de la selección de un equipo coordinador conformado por líderes que tendrán como responsabilidad organizar y motivar a toda la comunidad educativa para que ejecuten el proyecto, en el cual deberán partir de un diagnóstico que les permita plantear la identidad de la I.E, los objetivos estratégicos y el Plan para alcanzar los objetivos institucionales, a través de proyectos innovadores que promoverán la competencia y el prestigio en la institución.

# RECOMENDACIONES

1.-Presentar a la dirección de la I.E la propuesta de el “modelo Motivación base para generar estrategias participativas en el PEI” para que sea debatido en conjunto y se plantee la posibilidad de ser aplicado en su institución, aprovechando los aportes que ella deja a la institución como es: promover la participación de todos los agentes educativos, darle funcionalidad al PEIE, contribuir a mejorar la calidad educativa.

2.-Presentar a la DREC, con la finalidad que los cursos de capacitación en PEIE que ella brinda no sean solamente instructivos, sino que se desarrollen en ellos estrategias que permitan concretizar y evaluar constantemente el PEIE.

3.-La presente tesis sirve como un antecedente significativo para que otros autores desarrollen estudios referidos a PEIE proponiendo nuevos aportes educativos y sugiriendo nuevas formas de viabilizar y concretizar el Proyecto Educativo Institucional Estratégico.

## BIBLIOGRAFIA

- Aquino, M., et al. (2004). *Comunicación y Epistemología*. Lambayeque Perú.
- Clement, A. (sin fecha), *Modulo II: Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas*. Odar Editores E.I.R.L – Chiclayo.
- Cruz, G. L. (2006). Separata de: *Gestión y Planificación de la Educación*. Universidad Nacional De Piura.
- Chavez, D. H. (sin fecha). *Proyecto Educativo Institucional –Avances en Educación*. Ministerio De Educación – Viceministerio de educación-Perú.
- Cojal, L. B., Vereau, W. M. (2004). *Gestión Educativa*. Fachase - Lambayeque.
- Dirección Regional de Educación de Piura. (2001). *Módulo II: Gestión para la Organización y participación de los niños y niñas en el desarrollo Escolar y comunal*.
- Abedul enciclopedia para 5to grado Educ. (sin fecha). Primaria – Ediciones Abedul E.I.R.L.
- Garcia, C. (sin fecha). *Modulo II: Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas*. Odar Editores E.I.R.L – Chiclayo.
- Gomez, J. (2004). *Fundamentos de la Teoría Curricular*.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª.ed). México.
- Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz. (1998). *Disciplina y Educación En Derechos Humanos y En Democracia en la Escuela*. (1ª. Ed.). Lima.
- Mendoza, H. C. (2001). *Corrientes psicopedagógicas contemporáneas*. Editorial Vallejiana- Trujillo.
- Ministerio de Educación. (1997). *Manual del Director*. (2ª. Ed). Lima.

- Ministerio de Educación. (sin fecha). *Modulo IV. "Planeamiento Integral: Instrumentos de Gestión"*.
- Mintzberg y Quinn. (1993). *El Proceso Estratégico*. México: Prenticehall Hispanoamericana.
- Miranda, B.A., Olano, V. E. (1999). *Proyecto Educativo Estratégico*. (1ª. Ed.). Lima: Serie Innovaciones Educativas.
- R.M 168-2002
- Rodríguez, R .R. (sin fecha). *Gerencia Educativa*. Facultad de Educación y ciencias de la comunicación. UCV.
- Sevilla, E. J., Quiñonez, F. C. (2004). *Seminario de Investigación Educativa*. (4ª. Ed.). Lambayeque - Perú.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica*. (1ª. Ed.). México.
- Zanabria, S. H., Lama, J. I. (1993). *Estadística Aplicada a la Educación*. (1a. Ed.). ISPP.
- Zapata, A. J. (2007). *Estrategias para el Mejoramiento de Centros Educativos*. Módulo 02-UNP. Piura - Perú.
- **LINKOGRAFIA:**
- -[www.bellvigraf.com.ar/ipem37/pei.htm](http://www.bellvigraf.com.ar/ipem37/pei.htm)-23k.proyecto institucional (PEI)
- [www.unipaz.edu.co/documentos/PLANEACION/ENCUESTA%20DEL%20PROYECTO%20EDUCATIVO%20INSTITUCIONAL%PEI.doc](http://www.unipaz.edu.co/documentos/PLANEACION/ENCUESTA%20DEL%20PROYECTO%20EDUCATIVO%20INSTITUCIONAL%PEI.doc).
- [www. Gerencia y planificación estratégica-\(1997\). monografias.com](http://www.monografias.com).
- [www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0237/cap01-04.HTM](http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0237/cap01-04.HTM) – 5k –revisado el 10/01/09.

- Rama, C. (17/01/2007). Los estudiantes de la masificación de la educación superior en América Latina (presentación en diapositivas) Recuperado de [www.slideshare.net/clauidiorama/los-estudiantes-de-la-masificacin-de-la-educacin-superior-en-amrica-latina](http://www.slideshare.net/clauidiorama/los-estudiantes-de-la-masificacin-de-la-educacin-superior-en-amrica-latina)  
Revisado el 25 feb. 2009
- [www.gestiopolis.com/canales5/eco/actumuntlc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/actumuntlc.htm) - 38k
- <http://www.etdeportes.com>. Revisado 03/01/09 7:20pm
- [www.pedagogica.edu.co:8080/w3/storage/rce/articulos/rce33\\_06exp.pdf](http://www.pedagogica.edu.co:8080/w3/storage/rce/articulos/rce33_06exp.pdf) -  
Revisado 08/02/09 02:19
- <http://www.unap.cl/~jsalgado/subir/ELPEILAVINDELSOLAR.doc-microsoft> .  
Revisado el 08 de feb 2009 11:53am.
- [www.fungamma.org/acompapeis.htm](http://www.fungamma.org/acompapeis.htm)-16k- revisado el 08/02/09 01:39pm.
- MODELO PARA CONSTRUIR UN PEI. BOGOTÁ. [www.fungamma.org/acompapeis.htm](http://www.fungamma.org/acompapeis.htm)-16k- revisado el 08/02/09 01:39pm.
- **LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES Y LA FORMACIÓN DOCENTE.. Colombia.** [www.pedagogica.edu.co:8080/w3/storage/rce/articulos/rce33\\_06exp.pdf](http://www.pedagogica.edu.co:8080/w3/storage/rce/articulos/rce33_06exp.pdf) -  
Revisado el 08 feb. 2009 02:19pm
- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA DE CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD. Santiago <http://www.unap.cl/~jsalgado/subir/ELPEILAVINDELSOLAR.doc-microsoft> . Revisado el 08 de feb 2009 11:53am.
- .-MANUAL PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES. Guatemala.  
[WWW.mineduc.gob.gt/Publicaciones\\_2009/DIGEACE/pei/documentos/Manual%20para%20elaborar%20PEI%20Academias.pdf](http://www.mineduc.gob.gt/Publicaciones_2009/DIGEACE/pei/documentos/Manual%20para%20elaborar%20PEI%20Academias.pdf) – revisado el 08 de febrero 2009 .01:48pm
- EL SALVADOR- Proyecto Excelencia e Innovación en Educación Secundaria (ÉXITO). <http://go.worldbank.org/96PEXRJCN0>, revisado el 20/02/09 8:00 pm.

# **ANEXOS**

## **ENCUESTA A DOCENTES**

I.E: \_\_\_\_\_  
LUGAR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

### **INSTRUCCIONES:**

Estimado docente, aquí presentamos algunas preguntas que deberás marcar con la finalidad de ayudar en la investigación sobre el grado de participación que poseen los docentes en la elaboración, ejecución y monitoreo del Proyecto Educativo Institucional de su Institución.

Después de leer detenidamente cada pregunta marca con una (X) la respuesta que crees conveniente. Tú puedes ayudarnos respondiendo con objetividad. GRACIAS

### **OBJETIVO:**

Este cuestionario es anónimo y nos ayudara a obtener información en lo referente a la gestión institucional basado en el Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa 14007 Urb. Piura.

---

### **MARCO DOCTRINAL**

1. ¿En la I.E. que laboras existe un PEI?
  - a) Sí
  - b) No
  - c) Sí, pero no esta completo
  - d) Sí, pero no lo conozco
  
2. ¿La visión de tu institución esta de acuerdo a tu realidad y a las posibilidades de la institución?
  - a) Sí está de acuerdo a la realidad
  - b) No esta de acuerdo a la realidad
  - c) Sólo en una parte
  - d) La institución no cuenta con una visión
  
3. ¿La misión de la institución se viene llevando a cabo en la realidad y la práctica diaria?
  - a) Sí
  - b) No se concreta en la práctica
  - c) En su mayoría
  - d) Los agentes no participan en la misión de su institución.
  
4. ¿Tu institución fomenta valores y principios que se ajustan a las necesidades, requerimientos e intereses del alumnado?
  - a) Sí, totalmente
  - b) Sí , parcialmente
  
  - c) No se ajustan a la realidad



d) No se concretan en la vida diaria

5. ¿En el PEI de tu institución se han diseñado OJETIVOS ESTRATEGICOS que contribuyen a solucionar la problemática de tu I.E.?

a) Sí

b) No

### MARCO DIAGNÓSTICO:

6. ¿La institución en que laboras cuenta con un diagnóstico actual?

Si ( )

No ( )

7. ¿ Si su repuesta es Sí: este fue generado a partir de:

a) Aplicación de instrumentos

b) Lluvia de ideas

c) Revisión de documentos

d) Otros. especifique \_\_\_\_\_

8. Los datos que se obtienen a partir del Diagnostico y Análisis de la realidad son:

a) Muy confiables

b) Poco confiables

c) Nada confiables

9. Tu escuela realiza el análisis FODA y luego estructuran la matriz FOFADODA:

a) Sólo realiza el FODA

b) Realiza el FODA y la matriz FOFADODA

### PROPUESTA PEDAGÓGICA:

10. Los resultados del diagnóstico son considerados al elaborar la propuesta pedagógica para atenderlas necesidades educativas de los educandos.

Sí ( )

No ( )

11. ¿Los alumnos reciben ayuda en el colegio para resolver problemas de aprendizaje?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

12. ¿En tu I.E. existen criterios que unifican la programación de unidades didácticas y actividades de aprendizaje?

Si ( )

No ( )

13. ¿Se unifican criterios de evaluación en tu institución?

Si (     )                      No (     )

**PROPUESTA DE GESTIÓN:**

14. Cree usted que el manual de funciones de la Institución Educativa ha sido diseñado considerando principios de autoridad, equidad y justicia; que considera todos los aspectos del quehacer diario de los miembros de la Institución:

- a) La I.E. no cuenta con un manual de funciones
- b) La I.E. no ha difundido su manual de funciones
- c) El manual de funciones posee muchos vacíos y deficiencias
- d) El manual de funciones ha sido diseñado con equidad y justicia
- e) No tengo ningún conocimiento sobre el tema

15. En su opinión, los agentes de la educación participan eficazmente en las actividades del PAT:

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

16. El PAT está orientado a plasmar la visión de tu I.E.

Si (     )                      No (     )

17. Se desarrollan proyectos innovadores para solucionar la problemática de tu escuela

Si (     )                      No (     )

18. Se evalúan los logros del PEI:

Si (     )                      No (     )

**NIVEL DE PARTICIPACION:**

19. El Proyecto Educativo Institucional ha sido elaborado con:

- a) Todos los agentes educativos
- b) Sólo docentes y la dirección
- c) Lo hizo la dirección
- d) Lo mandaron hacer
- e) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

20. La I.E. emplea Estrategias para motivar la participación de los docentes en la elaboración del PEI

SI (     )                      ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
NO (     )

21. En tu opinión que estrategias de participación sugieres para mejorar el trabajo:

---

---

22. ¿Cree Ud. que el equipo directivo atiende los pedidos de los docentes con relación a los problemas o dificultades de los educandos?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

23. Recibe Ud. información sobre las actividades realizadas en su institución.

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

24. Le gustaría que la capaciten en la elaboración del PEI para poder participar mejor

Si (    )

No (    )

**GRACIAS**

## ANEXO 02

I.E.

LUGAR:

### INSTRUCCIONES:

Estimado Padre / Madre, aquí presentamos algunas preguntas que deberás marcar con la finalidad de ayudar en la investigación sobre el grado de participación que poseen los Padres de Familia en la elaboración, ejecución y monitoreo del Proyecto Educativo Institucional de su Institución.

Después de leer detenidamente cada pregunta marca con una (X) la respuesta que crees conveniente. Tú puedes ayudarnos respondiendo con objetividad. GRACIAS

### OBJETIVO:

Este cuestionario es anónimo y nos ayudara a obtener información en lo referente a la gestión institucional basado en el Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa 14007 Urb. Piura.

## MARCO DOCTRINAL

- ¿Ha escuchado o conoce si existe un Proyecto Educativo Institucional en su escuela?  
Si (    )                      No (    )
- Tiene conocimiento sobre la importancia del Proyecto Educativo Institucional en el desarrollo de las actividades escolares.  
Si (    )                      No (    )
- ¿Conoce la Visión (Lo que quieres ser la escuela en un futuro) que proyecta tu institución educativa?  
Si (    )                      No (    )
- Ud. participa en la MISIÓN de la institución (Lo que tenemos que hacer para lograr la Visión).
  - Siempre
  - A veces
  - Nunca

## MARCO DIAGNÓSTICO

5. ¿Los padres de familia se preocupan por el cuidado y conservación de su institución?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
6. ¿Cree Ud. que la APAFA atiende los problemas de la escuela?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca

7. Cree Ud. que la escuela aprovecha las fortalezas y oportunidades que tiene su escuela.

Si (    )

No (    )

8. Conoce las debilidades y amenazas a la escuela para el desarrollo de las actividades educativas.

Si (    )

No (    )

### **PROPUESTA PEDAGÓGICA**

9. La escuela atiende las necesidades educativas de los alumnos:

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

10. Las actividades que realiza su hijo en la escuela le parecen:

a) Excelentes

b) Bien planteadas

c) Inadecuadas

11. El horario de clase de su hijo es:

a) Bien planteado

b) Adecuado

c) Inadecuado

12. ¿Su hijo recibe ayuda en el colegio para resolver problemas de aprendizaje?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

13. Opina que los talleres de la escuela son importantes para el desarrollo educativo de su hijo:

a) Sí, son importantes

b) No son muy significativos

### **PROPUESTA DE GESTIÓN**

14. Conoce el manual de funciones de la institución:

Si (    )

No (    )

15. ¿Cree que los problemas de convivencia en la escuela son bien resueltos?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

16. Los padres participan en las actividades programadas para el beneficio de los niños y de la escuela

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

### **PARTICIPACIÓN**

17. La escuela lo convoca para participar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional

Si (    )

No (    )

18. ¿Cree que la institución atiende los pedidos de los padres de familia?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

19. En tu opinión la participación de los Padres en el desarrollo de las actividades de la escuela es:

a) Importante

b) Imprescindible

c) No es necesaria

20. Que sugerencia darías para mejorar la participación de los Padres en el trabajo educativo

---

---

21. Le gustaría que lo capaciten en la elaboración del Proyecto Educativo para poder participar mejor

Si (    )

No (    )

**GRACIAS**

**ANEXO Nº 03**  
**ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

I.E. \_\_\_\_\_  
LUGAR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

Estimado Personal que labora en esta institución, aquí presentamos algunas preguntas que deberás marcar con la finalidad de ayudar en la investigación sobre el grado de participación que poseen los administrativos en la elaboración, ejecución y monitoreo del Proyecto Educativo Institucional de su Institución.

Después de leer detenidamente cada pregunta marca con una (X) la respuesta que crees conveniente. Tú puedes ayudarnos respondiendo con objetividad. GRACIAS

**OBJETIVO:**

Este cuestionario es anónimo y nos ayudara a obtener información en lo referente a la gestión institucional basado en el Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa 14007 Urb. Piura.

---

**MARCO DOCTRINAL**

1. ¿En la I.E. que laboras existe un PEI?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. Sí, pero no esta completo
  - d. Sí, pero no lo conozco
  
2. ¿Conoces la Visión de Institución?  
Si (    )                      No (    )
  
3. ¿Si tu respuesta es Sí, La visión de tu institución esta de acuerdo a tu realidad y a las posibilidades de la institución?
  - a. Sí
  - b. No se concreta en la práctica
  - c. En su mayoría
  - d. Los agentes no participan en la misión de su institución.
  
4. ¿Tu institución fomenta valores y principios que se ajustan a las necesidades, requerimientos e intereses del alumnado?
  - a. Sí, totalmente
  - b. Sí, parcialmente
  - c. No se ajustan a la realidad
  - d. No se concretan en la vida diaria

5. ¿En el PEI de tu institución se han diseñado OJETIVOS ESTRATEGICOS que contribuyen a solucionar la problemática de tu I.E.?

Sí ( )

No ( )

### **MARCO DIAGNÓSTICO:**

6. ¿La institución en que laboras cuenta con un diagnóstico actual?

a) Si

b) No

c) Desconozco

7. ¿Si su repuesta es Sí: este fue generado a partir de:

a.Aplicación de instrumentos

b.Lluvia de ideas

c.Revisión de documentos

d. Otros. Especifique \_\_\_\_\_

8. Los datos que se obtienen a partir del Diagnostico y Análisis de la realidad son:

a.Muy confiables

b.Poco confiables

c.Nada confiables

9. Tu escuela realiza el análisis FODA y luego estructuran la matriz FOFADODA:

a.Sólo realiza el FODA

b.Realiza el FODA y la matriz FOFADODA

### **PROPUESTA PEDAGÓGICA:**

10. Los resultados del diagnóstico son considerados al elaborar la propuesta pedagógica para atenderlas necesidades educativas de los educandos.

Sí ( )

No ( )

Desconozco ( )

11. ¿Los alumnos reciben ayuda en el colegio para resolver problemas de aprendizaje?

a. Siempre

b. A veces

c. Desconozco

12 ¿En tu I.E. existen criterios que unifican la programación de unidades didácticas y actividades de aprendizaje?

Si ( )

No ( )

13¿Se unifican criterios de evaluación en tu institución?

Si ( )

No ( )



### PROPUESTA DE GESTIÓN:

14. Cree usted que el manual de funciones de la Institución Educativa ha sido diseñado considerando principios de autoridad, equidad y justicia; que considera todos los aspectos del quehacer diario de los miembros de la Institución:

- a.La I.E. No cuenta con un manual de funciones
- b.La I.E. no ha difundido su manual de funciones
- c.El manual de funciones posee muchos vacíos y deficiencias
- d.El manual de funciones ha sido diseñado con equidad y justicia
- e. No tengo ningún conocimiento sobre el tema

15.-En su opinión, los agentes de la educación participan eficazmente en las actividades del PAT:

- a. Siempre  
b. A veces  
c. Nunca

16. El Plan Anual de Trabajo esta orientado a plasmar la visión de tu I.E.

Si ( ) No ( )

17. Se desarrollan proyectos innovadores para solucionar la problemática de tu escuela

Si ( ) No ( )

18. Cada que tiempo evalúan los logros del PEI:

Si ( ) No ( )

### 19.-Participa en la evaluación de logros del PEI

Si ( ) No ( )

**NIVEL DE PARTICIPACION:**

20. Ha participado de la elaboración del PEI

Si ( ) No ( )

21La I.E. emplea Estrategias para motivar la participación de los docentes en la elaboración del PEI

SI ( ) ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
NO ( )

22.-En tu opinión que estrategias de participación sugieres para mejorar el trabajo:

23.-¿Cree Ud. que el equipo directivo atiende los pedidos de los administrativos con relación a los problemas o dificultades de los educandos?

- a.Siempre
- b.A veces
- c.Nunca

24.-Recibe Ud. información sobre las actividades realizadas en su institución.

- f. Siempre
- g. A veces
- h. Nunca

25.-Le gustaría que la capaciten en la elaboración del PEI para poder participar mejor

- i. Si (    )                      No (    )

**GRACIAS**