

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”**

**ESCUELA DE POST GRADO**



=====

**LA PLANIFICACION EN EL PROCESO EDUCATIVO DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN  
FRANCISCO - AMBO – 2013.**

=====

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE**

**MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA SUPERIOR**

**TESISTA: LIC. LUIS RICHARD PINO ORTEGA**

**ASESOR: MG. SILNA TERESITA VELA LOPEZ**

**Huánuco - Perú**

**2014**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a mi esposa Doménica, amiga y compañera por su apoyo constante.

A mi hija Kamila que es la razón de mi vida y el motor que impulsa mis esfuerzos hacia el logro de mis objetivos profesionales.

A mis padres, por inculcarme el sendero positivo de la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los Directores y Docentes de las diferentes Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco por su valiosa colaboración en el presente trabajo de investigación.

Agradezco también a mi asesora, Silna Teresita Vela López quien en todo momento estuvo prendiéndome la luz a fin de no sucumbir

## RESUMEN

La investigación denominada “La planificación en el proceso educativo de las instituciones educativas integradas del distrito de San Francisco - Ambo – 2013”, tuvo como objetivo general analizar el proceso de planificación como herramienta clave que orienta el desempeño de las Instituciones Educativas. La investigación fue de tipo sustantiva, con un diseño descriptivo simple. El tipo de muestreo utilizado no probabilístico, fue de tipo intencionado, estuvo conformada por 5 Instituciones Educativas del Distrito de San Francisco. Los resultados de la investigación confirmaron la hipótesis planteada, ya que en las instituciones educativas del distrito de San Francisco, la planificación no es una herramienta que orienta el desempeño de estas instituciones, pues el 63% no muestran una planificación organizacional adecuada, 74% carecen de una planificación que considere el marco didáctico-pedagógico y sólo un 66% planifica la dimensión administrativa de forma adecuada.

El proceso de planificación organizacional, muestra deficiencias en un 63%. Asimismo, el proceso de planificación organizacional, evaluado mediante el plan anual de trabajo, refleja en un 75% incoherencias y desfases en su planificación, poniéndose en evidencia la necesidad de estructurar y organizar este plan. El proceso de planificación didáctica-pedagógica, no responde a los criterios exigidos por el diseño curricular, ya que en un 74%, el Proyecto Curricular del Centro no concreta la intencionalidad pedagógica de las instituciones, lo que no permite que se garantice la autonomía académica de la institución educativa.

Los resultados sobre la planificación administrativa, indican que en un 66% de las instituciones educativas, existe una adecuada planificación en esta área, ya que está respondiendo a las exigencias administrativas de las instituciones.

En las instituciones educativas, la planificación general se encuentra desvinculada de la realidad institucional debido a la ausencia de actividades globalizadas.

**Palabras claves:** San Francisco, educación secundaria, planificación estratégica.

## SUMMARY

The investigation called “Planning in the educational process of educational institutions level secondary district of San Francisco - Ambo – 2013”, aimed to analyze the overall planning process as a key tool that guides the performance of the educational institutions. The investigation was kind of substantive, with a simple descriptive design. The sample of work was not intentional and probabilistic type was comprised of 5 institutions of the district San Francisco. The research results confirmed the hypothesis, because in the educational institutions of the district San Francisco, planning is not a tool that guides the performance of these institutions, since 63% did not show a proper organizational planning, 74% lack of planning that considers the teaching – learning and only 66% planning to make an appropriate administrative dimension.

The process of organizational planning, showing deficiencies in 63%. Also, the organizational planning process, evaluated through the annual work plan, reflected by 75% inconsistencies and gaps in their planning, making evident the need for structure and organize this plan. The planning process teaching – learning, it does not meet the criteria required by the curriculum design, as by 74%, the Project Design Center’s no specific intent of educational institutions, Which does not allow ensuring the academic autonomy the educational institution.

The results of administrative planning indicate that 66% of Educational institutions, there is proper planning in this area because it is responding to the administrative requirements of the institutions.

In educational institutions, the general planning is disconnected from the institutional reality due to the absence of globalized activities.

Key words: San Francisco, secondary education, strategic planning

## INTRODUCCIÓN

Se concibe la planificación como un conjunto de procesos psicológicos a través de los cuales la persona se representa el futuro, estudia los medios y los fines para acceder a él, y construye un marco o estructura de referencia que le sirve de guía en su actuación para la consecución de las metas programadas.

En el ejercicio de la administración y dirección educativa, la planificación ocupa un lugar significativo, ya que a partir de ella se establecen las políticas y las estrategias pertinentes que aseguran el buen funcionamiento de la labor educativa, así como se crean los planes y normas que garantizan el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación, propuestos en los diversos niveles educativos.

Este proceso se debe administrar de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos en las políticas educativas del estado, en cuya operacionalización juega un papel importante, los conceptos, actitudes y experiencias de los responsables de ejecutar dichas políticas, como lo son el personal directivo de una institución, los docentes, alumnos, padres de familia y otros actores sociales vinculados a la educación.

En el proceso de planificación de la institución educativa, es necesario partir de un diagnóstico donde se contemplen todos los elementos condicionantes, lo que permitirá al planificador intervenir directamente sobre las necesidades de un problema que requiere ser abordado, diseñar los objetivos estratégicos y establecer las metas a alcanzar, en concordancia con la misión y visión propuestos por la institución educativa.

El director es el líder en la institución educativa, ya que debe responder a los pilares del liderazgo como son el de ser planificador estratégico, practicar una dirección participativa, ser un gran comunicador, realizar una reestructuración organizacional, dado que él asume un rol activo en este proceso, y es el encargado de proyectar la educación hacia el logro de la calidad educativa, así mismo desarrollar habilidades, destrezas capacidades y competencias en la práctica de una serie de valores que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso; debe gerenciar cumpliendo funciones de planificación, administración, coordinación, organización, control y evaluación, que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, capacidad de comunicación, autodidacta, investigador, habilidades organizativas, flexible, crítico, autocrítico, trabajo en equipo, ejemplo ante sus colaboradores, sólida formación profesional, con visión del futuro para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

El docente, como agente activo y responsable en el proceso de planificación debe reflexionar, prever actividades, experiencias, recursos y diseñar ambientes necesarios para una situación determinada de desarrollo y aprendizaje, para garantizar así el logro de objetivos estratégicos establecidos en el PEI, por ende en el PCI, POI, PAT, y otros documentos de gestión a cumplirse en lapsos determinados en forma articulada desde el marco internacional, del Proyecto Educativo Nacional, Regional y local. En este sentido la participación del docente, exige una clara y precisa

formulación de objetivos y los procedimientos de evaluación, para facilitar el desarrollo integral del alumno.

Los resultados de la investigación desarrollada en torno al proceso de planificación Educativa en las instituciones educativas del Distrito de San Francisco, han reflejado serias deficiencias en este proceso, producto de una inadecuada organización y conducción en la planificación. Si efectuamos una mirada prospectiva, sobre lo que le espera a la educación, encontraremos una serie de limitaciones y problemas sobre la conducción de los procesos de enseñanza-aprendizaje que limiten la calidad educativa a la que aspiran los alumnos; es por ello que esta investigación propone algunos lineamientos que puedan orientar y mejorar el proceso de planificación en las instituciones educativas.

Los resultados de la presente investigación se encuentran estructurados en V capítulos:

Capítulo I: El problema de investigación. En este capítulo exponemos el planteamiento del problema con su descripción, formulación y justificación, Encontraremos también los objetivos, hipótesis, viabilidad y limitaciones de estudio.

Capítulo II: Está conformada por el marco teórico, el cual representa el sustento teórico del estudio. En este capítulo encontraremos los antecedentes, bases teóricas, definiciones conceptuales y bases epistémicos que coadyuvaron como sustento y soporte en el desarrollo del trabajo de investigación.

Capítulo III: Se desarrolla el marco metodológico, donde se menciona el tipo, diseño y esquema de la investigación, así como la población y muestra presentado en cuadros. De igual manera, se presentan los instrumentos de recolección, técnicas, procesamiento y presentación de datos, en base a los cuales se sustentó la investigación.

Capítulo IV: Presentamos los resultados de nuestra investigación. Aquí encontramos los datos que fueron recopilados durante la fase de investigación. Dichos resultados se muestran en forma organizada en cuadros estadísticos y gráficos (barras de frecuencia), donde se analiza la variable de estudio.

Capítulo V: Exponemos la discusión de los resultados, considerando la contratación de los mismos con las bases teóricas, con la hipótesis y argumentado el aporte científico de la investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y sugerencias de la investigación, a la Dirección Regional de Educación (DRE), a las instituciones educativas, estudiantes y padres de familia; con la finalidad de que contribuyan a la mejora del proceso de planificación.

Las referencias bibliográficas empleadas y los anexos que sustentan la investigación, se muestran al final del informe.

## INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY	vi
INTRODUCCIÓN	viii
INDICE	xii
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Problema general	6
1.2.2. Problemas específicos	7
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Hipótesis	8
1.4.1. Hipótesis general	8
1.4.2. Hipótesis específicos	8
1.5. Variables	9
1.6. Justificación e importancia	12
1.7. Viabilidad	13
1.8. Limitaciones	13
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases teóricas	24
2.3. Definiciones conceptuales	39
2.4. Bases epistémicas	48

**CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO**

3.1.	Tipo de investigación	51
3.2.	Diseño y esquema de investigación	52
3.3.	Población y muestra	52
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
3.5.	Procesamiento de datos	56

**CAPITULO IV. RESULTADOS**

4.1.	Análisis e interpretación de los resultados	57
------	---	----

**CAPITULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1.	Contrastación de los resultados con las bases teóricas	130
5.2.	Aporte científico de la investigación	134

	<b>CONCLUSIONES</b>	140
--	---------------------	-----

	<b>SUGERENCIAS</b>	143
--	--------------------	-----

	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	146
--	---------------------	-----

	<b>ANEXOS</b>	149
--	---------------	-----

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En el presente siglo vivimos en un mundo histórico cultural caracterizado por los cambios, afrontamos una transformación global de los sistemas de producción, donde la ciencia, la tecnología, el desarrollo socio-económico y la educación están íntimamente relacionados. Una sociedad global creciente compone la interdependencia económica y ambiental, por ello la crisis económica y mundial condiciona y refleja en la crisis de la educación de los distintos países del mundo.

En este siglo la educación ha adquirido una importancia estratégica en el desarrollo económico y social de las naciones. Investigaciones internacionales estiman que cada año de escolaridad incrementa el producto per cápita entre 4% y 6%. Dos razones importantes explican estos resultados:

Primero, la educación crea capital humano y capacita a las personas para que sean más productivas.

Segundo, la educación aumenta la capacidad de los países para innovarlo, la cual es un prerrequisito indispensable del crecimiento y la competitividad en la economía del crecimiento global.

Estas reflexiones y reconocimientos centralizan la necesidad de mejorar la calidad educativa incidiendo en la gestión pedagógica desde los niveles y grados de la Educación Básica Regular; sin embargo; los esfuerzos creativos e innovadores son aislados pese a los aportes interesantes de maestros, instituciones y gobiernos. Además, estos esfuerzos por ser aislados, aunque exitosos, generan la necesidad de integrar las iniciativas, planes, proyectos y actividades relacionados a la educación, prioritariamente a nivel de Instituciones Educativas, y luego a nivel local, regional y nacional, en vista de la acelerada diversificación del fenómeno educativo, por el desarrollo tecnológico con tendencias hacia la individualización.

Frente a esta realidad se hace prioritario el compromiso de la comunidad educativa en primer lugar a nivel de cada institución educativa, en torno a una visión, misión, objetivos y políticas educativas, referentes básicos para la orientación de las actividades educacionales con sentido común en torno a un Proyecto Educativo Institucional (PEI), y garantizar la sostenibilidad y continuidad de manera sistémica, por lo menos a nivel básico del sistema, una educación de calidad y visionaria en la construcción de la comunidad global con identidad nacional.

Desde esta perspectiva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) ha sido diseñado por el Ministerio de Educación como instrumento que delinea y articula las actividades pedagógicas institucionales y administrativas de la gestión de las instituciones educativas, de tal modo que su aplicación contribuya efectivamente en el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que ofertan. Evidentemente para lograr este propósito debe formularse el PEI de acuerdo con los lineamientos teórico – metodológicos propuestos por la planificación estratégica de la educación, con el compromiso y participación de todos los agentes educativos involucrados en la gestión de las instituciones educativas.

El caso es que en la formulación, ejecución y evaluación del PEI, se vienen observando una serie de limitaciones o factores condicionantes, que finalmente afectan sus propósitos integradores, los cuales generan la necesidad de detectar con precisión y corregirlos oportunamente, esta medida es factible mediante las acciones de la investigación científica, que permite identificar inclusive el grado de incidencia de este instrumento de gestión educativa (PEI) en la mejora de la calidad de la educación que promueva la Institución Educativa pertinente.

La situación actual de algunas I.E. en el Distrito de San Francisco, en lo que compete a la planificación del proyecto educativo institucional, expresan una serie de características que dificultan el cambio cualitativo en el proceso educativo y, en consecuencia, en el logro de una mayor eficiencia que contribuya a resolver los problemas que día a día deterioran la calidad educativa.

En el ámbito educativo, el Director constituye la figura donde reside la mayor responsabilidad para que se den las condiciones necesarias que posibiliten la planificación eficaz del PEI, en virtud de prácticas gerenciales que se aboquen a la incorporación activa de los diferentes integrantes de la organización escolar, así como de las personas que forman parte activa de la comunidad.

No obstante, en nuestro contexto, este rol no ha sido asumido por el directivo, problemática que se manifiesta en muchas instituciones educativas donde las actividades gerenciales no corresponden a un medio social y cultural cambiante, ni con los requerimientos internos de la institución, tal vez por los temores de aplicar nuevos principios en el modelo gerencial.

Además, se ha detectado que en las Instituciones educativas de nuestro contexto, la práctica predominante por muchos directivos se centra exclusivamente en la realización de tareas administrativas sencillas y rutinarias, descuidando en alto grado sus verdaderas funciones, entre las cuales se puede destacar la planificación de PEI.

Esta situación se expresa en la presencia de una baja calidad educativa que puede ser percibida en aspectos tales como una deficiente comunicación organizacional tanto en dirección horizontal como vertical, desmotivación y baja satisfacción laboral por parte de los docentes, desorganización de los aspectos técnico-administrativos, ausencia de autoridad por quien corresponde hacerlo, incumplimiento de los horarios por parte del personal docente y administrativo, escasa planificación, organización, ejecución,

evaluación y supervisión del trabajo; deficiente dotación de materiales didácticos, etc.

Lo antes planteado conlleva a afirmar que pese a todo el reformismo que ha acompañado desde hace un buen tiempo el intento de modernización de las instituciones educativas, la persistencia de una organización tradicional pesa enormemente en la planificación del PEI, cuya gestión tiende a acoplarse con las dinámicas de inercia y resistencia al cambio, rigidez administrativa, procedimientos informales en el mecanismo de decisión y estilo de organización burocrático-normativo de trabajo.

Ante este panorama, por medio de esta investigación se busca analizar cómo se está conduciendo el proceso de planificación del PEI en las Instituciones Educativas del Distrito de San Francisco, e identificar en qué medida la planificación de PEI en el aspecto pedagógico y administrativo responden a las exigencias actuales de los entornos cambiantes que caracterizan a dichas instituciones.

El estudio comprende básicamente el impacto en la calidad educativa del PEI en sus componentes esenciales: Propuesta pedagógica y Propuesta de gestión. Por tanto, el Proyecto Educativa Institucional se convierte en una de las estrategias fundamentales de la gestión educativa a nivel Institucional y proyección comunitaria para lograr el mejoramiento de la calidad educativa y es clave para el desarrollo institucional de cada centro educativo. Por tanto, el PEI es un reto posibilidad para la innovación institucional, de tal manera, debe responder a los requerimientos de la sociedad actual y satisfacer las expectativas de la comunidad educativa. No basta realizar ciertas

innovaciones, dotar a las escuelas con nueva tecnología o desarrollar profesionalmente a los maestros. La calidad educativa y la reivindicación de la Institución Educativa, exigen una visión de conjunto y un cambio total de perspectiva, una transformación de la cultura escolar, la plena participación de la comunidad educativa, de cada centro en el desarrollo institucional a través del PEI, combinando elementos administrativos con los técnicos pedagógicos, orientados a mejorar los resultados. Solo así se podrá dar respuesta a una educación que requiere una preparación para el cambio y donde ya no es posible aprender por aprender, sino aprender a aprender para afrontar las novedades que surjan, aprender a hacer para incidir en el entorno, aprender a vivir juntos para descubrir al otro y trabajar en equipo en el desarrollo de proyectos comunes y aprender a potenciar el desarrollo humano de cada miembro del centro educativo.

El PEI es una respuesta que permite organizar la gestión escolar, en un horizonte de mediano y largo plazo que permite acumular esfuerzos en función a un solo objetivo: mejorar el sistema educativo. Ello implica, sin lugar a duda, despojarse de una cultura tradicional escolar, desaprender y reconstruir y que exige cambiar las lógicas impuestas durante años, trazar nuevos caminos, poner en tela de juicio verdades hechas y romper con las miradas únicas y absolutas en educación.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo es el proceso de planificación en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco – Ambo - 2013?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿De qué forma se conduce la planificación organizacional en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-Ambo?
- ¿En qué medida la planificación didáctica - pedagógica responde a los criterios exigidos por el diseño curricular en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco- Ambo?
- ¿De qué manera la planificación administrativa contribuye a la asignación óptima de recursos en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-Ambo?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el proceso de planificación como herramienta clave que orienta el desempeño de las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-2013

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer de qué forma se conduce la planificación organizacional para una adecuada gestión en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-Ambo.
- Determinar en qué medida la planificación didáctica - pedagógica responde a los criterios exigidos por el diseño curricular en las

Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-Ambo.

- Identificar de qué manera la planificación administrativa contribuye a la asignación óptima de recursos en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-Ambo.

#### **1.4. HIPOTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS**

##### **1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El proceso de planificación en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-Ambo no muestra un grado de pertinencia y coherencia para generar un cambio y desarrollo institucional.

##### **1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Existe una deficiente planificación organizacional en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco.
- La planificación didáctica - pedagógica no responde a los criterios exigidos por el diseño curricular en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco.
- La planificación administrativa no contribuye a la asignación óptima de recursos en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco

## **1.5. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**Planificación educativa:** Proceso donde se analiza la problemática educativa, plantea metas y objetivos, diseñan estrategias e implementan acciones y actividades para lograr un resultado pedagógico deseado.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
PLANIFICACION EDUCATIVA	Organizacional	<p><b>Proyecto educativo institucional</b></p> <p>Presenta una Identidad que integra una misión y visión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera un diagnóstico interpretativo de la realidad Institucional.</li> <li>- Muestra Objetivos estratégicos claros y viables.</li> <li>- Presenta una propuesta pedagógica que responde a las necesidades de los estudiantes</li> <li>- Considera una propuesta de gestión flexible que destaca un clima institucional favorable.</li> <li>- Muestra acciones de sostenibilidad que involucra agentes cooperantes.</li> </ul> <p><b>Plan Anual de Trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contiene objetivos concretos que responden a las necesidades educativas.</li> <li>- Presenta metas claras.</li> <li>- Muestra actividades pedagógicas y administrativas.</li> <li>- Contiene un presupuesto que considera el potencial humano y materiales para el servicio educativo.</li> <li>- Propone acciones de monitoreo y supervisión.</li> <li>- Determina acciones de evaluación para asegurar el desarrollo del plan.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenta una propuesta pedagógica que responde a las necesidades de los estudiantes.</li> <li>- Toma en cuenta las necesidades de aprendizaje, necesidades e intereses como respuesta a la problemática pedagógica.</li> </ul>

	<p>Propuesta Pedagógica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece objetivos relacionados con los valores y temas transversales asumidos por el PCI.</li> <li>- Elabora los diseños curriculares diversificados por área y grado.</li> <li>- Presenta un plan de estudios por áreas curriculares y distribución de horas.</li> <li>- Expone los lineamientos sobre metodología, evaluación y tutoría.</li> </ul>
	<p>Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe cumplimiento de la política de personal establecida en el PEI.</li> <li>- Desarrollo de controles de asistencia y permanencia del personal.</li> <li>- Mantenimiento actualizado del registro del personal.</li> <li>- Presenta un reglamento interno que especifica el trabajo educativo, administrativo, matrícula, deberes y derechos y funciones administrativas para el manejo de los recursos.</li> <li>-Existe un inventario físico de los activos y bienes de la institución.</li> <li>- Existe un control patrimonial de los bienes de la institución.</li> <li>- Adecuada administración de los recursos financieros asignados.</li> <li>- Expide constancias de pagos y certificaciones relacionados con la administración financiera.</li> <li>- Elabora los estados financieros correspondientes</li> </ul>

## 1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Las siguientes razones justifican la importancia de la investigación:

a) Valor Teórico.

La investigación permitió recopilar información actualizada y comparativa acerca de las características de la planificación, desarrollo y evaluación del PEI como instrumento de la gestión de las Instituciones Educativas y promover su aplicación efectiva en la solución de los problemas de esta naturaleza que es común en la perspectiva del desarrollo de las Instituciones Educativas.

b) Valor Metodológico.

Se destaca medularmente en el aspecto de la recolección, análisis e interpretación de la información, a través de las encuestas formuladas de acuerdo a los criterios de la escala Lickert, que con propiedad, permite ponderar los reportes con valores de 1 a 5, y el análisis en términos de Logros y Déficit en escala porcentual. Estos procedimientos reflejan de manera cuantitativa y cualitativa la verdadera situación de la variable de la investigación social.

c) Valor Práctico.

El conocimiento de la planificación permitió conocer a su vez, sus avances, limitaciones y, sobre todo, el nivel de compromiso, participación y conocimientos de los agentes educativos involucrados en la aplicación del PEI. Esta información sirvió como base para

proponer las medidas de ajuste, reprogramación o implementación necesarias para mejorar la gestión del PEI.

d) Oportunidad.

La investigación tiene una relevancia contemporánea, porque el tema de la planificación es de suma importancia en el marco de la planificación estratégica de las instituciones educativas y el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.

### **1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue viable por cuanto se contó con recursos humanos, materiales técnicos y financieros, tiempo, conocimientos teóricos y metodológicos para llevar a efecto el desarrollo del proyecto respectivo de acuerdo a los referentes establecidos.

Además, fue totalmente factible y viable ya que el tema de la planificación educativa es vigente y sigue manifestándose dentro de las instituciones educativas como un proceso importante que es objeto de atención por parte de los actores educativos, quienes ofrecen la disponibilidad de información para generar alternativas que orienten una adecuada gestión institucional.

### **1.8. LIMITACIONES**

- Resistencia por parte de algunos directores, para mostrar sus instrumentos de planificación, ante lo cual se tuvo que enviar un oficio con copia a la Unidad de Gestión Educativa Local, para poder superar esta limitación.

- Económicas ya que se tuvo que cubrir el costo total que devengo la investigación, pues no se contó con el financiamiento de otras fuentes

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los antecedentes están sistematizados de la siguiente manera: A nivel local, a nivel regional y a nivel nacional, los cuales sustentan a la investigación, mediante aportes en términos de conclusiones, recomendaciones y propuestas, que a continuación se detalla:

##### **2.1.1. NIVEL LOCAL**

a) “El proyecto curricular del centro y la calidad de los servicios en los centro estatales de educación inicial da la ciudad de Huánuco”. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, cuyo autor: SALAZAR ROJAS, Julia, entre algunas de las conclusiones anuncia:

En opinión de los Directores de los CEIS, el proyecto curricular del centro (PCC) tiene una aceptable evaluación, en cuanto a su fundamentación, perfil educativo, diversificación y contenidos curriculares y el sistema de evaluación; pues en promedio y utilizando

una escala de 5 puntos, le otorgaron una puntuación de 4.07, superior a muy bueno.

Referente a la calidad del servicio educativo (eficiencia, eficacia, pertinencia, trascendencia y equidad), los directores lo consideran superior a muy bueno, pues lo otorgaron una puntuación promedio de 4.39, con un coeficiente de variación de tan solo el 2%, es decir, las calificaciones han mostrado variaciones mínimas.

El sistema de evaluación es considerado como cercano a muy bueno (3.82 en promedio, en una escala de 5 puntos), empero, las opiniones de los directores tienen una variabilidad de 24% lo cual supone que sobre el sistema de evaluación y los factores que se consideran en él, los mismos directores tienen opiniones discordantes.

Los resultados obtenidos según indicadores tales como: crecimiento consistente de aprobados con calificaciones "A"; la opinión favorable de los padres de familia superior a bueno (6.2 en una escala de 9 puntos); edad social de los estudiantes superior a su edad cronológica en más de 80% de encuestados; y más de 86% con un coeficiente de inteligencia igual o superior al promedio normal, nos permiten afirmar que el servicio educativo en los CEIS es eficaz.

b) "El currículo y el proceso de formación profesional en Sociología, UNHEVAL-1997-2000"<sup>2</sup> Tesis para optar el Título de Licenciado en Educación en Educación Secundaria, Especialidad: Biología y Química, cuyo autor: TALENAS BERROCAL, Rosalina, arriba a la siguiente conclusión:

El área principal: Biología y área secundaria: Química, Su importancia histórica radica en que es la primera experiencia de críticas a los constantes cambios curriculares, dicha facultad.

c) “La planificación curricular, sus niveles de coherencia interna y externa y su incidencia en la formación del licenciado en administración de la EAPCA-UNHEVAL, 1997-1999”. Tesis para optar el grado de Magister en Ciencias Administrativas, cuyo autor: MELGAREJO LEANDRO, Eduardo Anatolio, llega a las siguientes conclusiones: El currículo impuesto es rígido y anual, lo que ha impedido una formación más ágil y flexible, y la introducción de modificaciones paulatinas en los contenidos:... este tipo de currículo, encasilla a los alumnos rígidamente, no permitiéndoles elección de recursos de acuerdo a sus intereses y a una pre especialización, pese a que en apariencia y teóricamente existían cursos lectivos. La formación que se brinda a través de este currículo rígido es esencialmente teórico y academicista, no busca una formación integral... y lo más grave es que la práctica profesional, no aparece como parte de un área importante del currículo, sino aparece como una exigencia en la graduación, como simple requisito que carece de solidez, de una práctica controlada y debidamente asesorada.

d) “Propuesta de implementación del Plan Curricular Estratégico del colegio nacional “Ricardo Flores Gutiérrez” de Tomayquichua, 2002-2004”. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, cuyo autor: BERRIOS VALER, Edwin, concluye: El coeficiente de correlación es 0.87, lo cual indica una relación intensa entre las

variables. Implementación del plan curricular estratégico y la situación actual de los egresados del colegio nacional integrado “Ricardo Flores Gutiérrez” de Tomayquichua. Es posible la implementación y aplicación de un plan curricular estratégico, en el colegio nacional integrado “Ricardo Flores Gutiérrez” de Tomayquichua, el mismo que obedece a los intereses, preferencias y tendencias de los alumnos y al mismo tiempo se convierte en una alternativa para los egresados que opten por una carrera técnica.

La implementación y aplicación de un plan curricular estratégico, nacional integrado “Ricardo Flores Gutiérrez” de Tomayquichua, permite el desarrollo institucional del plantel y el desarrollo personal de los egresados.

La implementación y aplicación de un plan curricular estratégico, nacional integrado “Ricardo Flores Gutiérrez” de Tomayquichua, permite el funcionamiento de los módulos técnicos existentes en el plantel (zapatería, carpintería y mecánica de producción).

La implementación y aplicación de un plan curricular estratégico, nacional integrado “Ricardo Flores Gutiérrez” de Tomayquichua, permite el desarrollo de la artesanía Tomayquichuina, sobre todo como distrito y destino turístico de la Región Huánuco.

El plan curricular propuesto conlleva y promueve a la identidad a partir de los recursos culturales de la zona.

e) “La calidad educativa en las I.E. de gestión pública de Paucarbamba en los alumnos del 5º año de educación secundaria de menores-Amarilis-2006”. Tesis para optar el grado el título de profesor

de educación secundaria, especialidad: Biología y Química, cuyo autor: COZ VILLANUEVA, Rolando, concluye en:

En las I.E. de Gestión Pública no existe una buena predisposición de dialogo y comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, fundamentalmente por parte del Director y Docentes, para plantear alternativas de solución frente a la baja calidad educativa de los alumnos de educación secundaria.

En las I.E. de gestión estatal de la ciudad de Huánuco los docentes dan mayor importancia a las asignaturas o áreas curriculares de naturaleza teórica en comparación a las de naturaleza práctica. Es el caso del sobredimensionamiento del lenguaje y comunicación matemática.

### **2.1.2. NIVEL REGIONAL**

a) “Mejoramiento de la calidad en el servicio académico, del Instituto “Daniel Alcides Carrión” y la Universidad Winner”, 2004. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, cuyo autor: GIRAO, Pasmal, concluye en: La comunicación entre el alumnado y las áreas administrativas es deficiente. A nivel de servicios es de vital importancia aprovechar adecuadamente la infraestructura existente tanto en laboratorios y en aulas. La comunicación y retroalimentación de la Dirección, con el personal Docente debe ser fluida, de manera que permita resolver prontamente los problemas académicos que pudieran presentarse. La conservación y el oportuno mantenimiento

de la infraestructura tecnológica, permite la optimización del uso de los recursos.

### **2.1.3 NIVEL NACIONAL**

a) “Calidad de la educación en la Escuela Académica profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Cajamarca.”2001. Tesis para optar el grado de Magister, cuyo autor: ZARATE ALCANTARA, Luis; concluye en:

La calidad de la educación en la escuela, no responde a las demandas de la sociedad. El sistema de organización, no es el pertinente, existe duplicidad de funciones. Se hace necesario reajustar y aplicar una planificación estratégica, con la participación de los representantes de la comunidad educativa.

b) “Influencia del currículo y del sistema de soporte en la calidad de la gestión administrativa en la facultad de educación de la universidad nacional “Federico Villarreal” 2005. Tesis para optar el grado de magister, cuyo autor: OBREGON ROSALES, Lincoln; concluye en: El factor currículo influye significativamente en la Calidad de la Gestión Administrativa. El sistema de soporte influye en la calidad de la Gestión administrativa. El currículo integral y el sistema de soporte eficaz influyen en la calidad de gestión administrativa, como se constata en la Escuela Profesional de Educación Inicial y Educación Física.

c) “Calidad de la educación, reflexiones acerca de su conceptualización”. 2004. Tesis para optar el grado de Magister, cuyo

autor: FLORES VALENTIN, Rosario; concluye en: El concepto de calidad en el contexto educativos muy complejo que requiere abordarse con una visión holística. Incorporar la equidad y los valores en la enseñanza educativa, los mismos que deberán ser transversales en tres contextos: Institucional –organizativo, sociocultural y didáctico-pedagógico. Avanzar en una dirección conceptual y práctica de la calidad educativa, vista desde un enfoque integral. Respecto a los grandes desafíos del siglo XXI, debemos promover una educación que responda genuinamente a las exigencias sociales.

d) “De lo analógico a lo digital en educación superior”. 2005 Tesis para optar el grado de Magister; cuyo autor VEGA ROSALES, Silvio, concluye en: El proceso de enseñanza-aprendizaje se ha realizado a través del contacto cara a cara entre el profesor y el alumno; tiene lugar en el salón de clase; está orientado a material impreso y a exposición del maestro y su organización responde a medidas estandarizadas de días y horas, calendarios académicos y unidades o créditos para cada curso. La educación se enfoca a la enseñanza, no al aprendizaje. Al enfocarse el aprendizaje, el instructor es un guía que motiva y da sentido a cada nueva experiencia educativa. Se plantea un nuevo paradigma educativo donde la educación sería una responsabilidad compartida entre los estudiantes y los facilitadores del aprendizaje (Docentes).

Adicional al reto de acceder a un cambio de paradigma, la educación superior tiene como objetivo mantener y mejorar la calidad de la instrucción y administrar más eficientemente los recursos humanos,

físicos y financieros. Para logara sus metas, las Instituciones de educación superior deben poner énfasis en tres términos claves: acceso, calidad y eficiencia. Los usos y costumbres del mundo digital eliminan gradualmente las fronteras de tiempo y espacio, por tanto, las instituciones educativas deberán enseñar a los estudiantes a organizar, interpretar y recopilar información. Para ello, es necesario la existencia, dentro y fuera de la escuela, de las condiciones que faciliten el acceso a la información. Un sistema de educación superior que establezca como parte de sus estrategias la entrega de recursos digitales para la información y consulta académica con la finalidad de crear ambientes de aprendizaje apropiados donde se lleven a cabo procesos educativos compatibles con las tendencias del entorno mundial.

#### **2.1.4 NIVEL INTERNACIONAL**

a) CONFERENCIA MUNDIAL DE EDUCACIÓN JOMTIEN. (1990). La educación como base para el desarrollo de un país, es preocupación de todos los gobiernos, porque guarda relación directa con la calidad educativa que recibe su población y el desarrollo de sus capacidades humanas aplicadas al mejoramiento de su calidad de vida. La visión que todos los niños, jóvenes y adultos tienen el derecho fundamental a una educación básica de calidad que desarrolle sus talentos, mejoren sus vidas y transforme su sociedad se plasmó en la conferencia mundial de educación JOMTIEN (1990), en la que participaron 155 países, incluido el nuestro. Los países firmantes se comprometieron a aplicar políticas que permitan el logro

de objetivos estratégicos fijando un plazo de 10 años para el desarrollo de los mismos.

b) FORO MUNDIAL DE DAKAR. (2000). “Declaración de educación para todos”. En abril del 2000, 164 países se reunieron en el foro mundial de DAKAR, que contó con el auspicio del programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), la Organización de la Naciones Unidas para el desarrollo de la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Banco Mundial.

En el Foro, se evaluaron los avances logrados desde JOMTIEN, sobre la base de 18 indicadores estadísticos, evaluaciones nacionales, muestro de 20 países, estudios monográficos y 14 estudios temáticos. Las conclusiones más relevantes fueron:

Incremento de niños escolarizados. América Latina se está acercando al logro de la educación primaria universal. El incremento del acceso no es necesariamente un mejoramiento de la calidad educativa.

La educación inicial se expandió en mucho países, pero en algunos es prácticamente inexistente.

Incremento de adultos alfabetizados en África y china.

Reducción de la disparidad en algunos países.

Cambio de políticas educativas en varios países para el logro de los objetivos de la educación para todos.

En el marco de la acción de DAKAR se reconoce que una educación secundaria de calidad, pasa a formar parte de la educación básica,

porque solo el enfoque interdisciplinario para resolver problemas reales, ampliaran las posibilidades de los ciudadanos para participar en el desarrollo social y económico de su región.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. BASES TEÓRICAS**

#### a) GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

CONCEPTO DE GESTIÓN. La gestión es una ciencia empírica antigua. Siempre tuvo prácticos eximios y numerosos profetas. Algunos son nombres fundadores de los cuales las generaciones más recientes apenas oyeron hablar, como el Francés Henry Fayol, el Alemán Walther Rathenau, el Japonés Shibusawa, o los Americanos Mary Parker Follet y H.L. Gantt. De otros, probablemente, oirían hablar mal, como Frederick Winslow Taylor (transformado en “demonio” con el epíteto de “Taylorismo”) o Alfred Sloam, la fuerza de la naturaleza que moldeó el grupo empresarial capitalista moderno. Pero, solo en la segunda mitad del siglo XX, el management se convirtió en una doctrina asimilable para el común de los mortales, algo que podía aprender y enseñar. Son muchos los académicos y consultores que asocian su nombre a esta “masificación”.

La trayectoria histórica de los modelos de Gestión de la Educación han estado ligados, indefectiblemente, a su carácter público, cuyo contexto esta, por lo tanto, enmarcado en un estado, centralista y jerárquico, que asigno a la Educación la función de construir las nacionalidades.

Las fases esenciales de la gestión Educativa son:

**PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES.** Se planifica según los Objetivos del Proyecto Educativo Institucional u Objetivos emergentes.

**DECISIONES DE PLANIFICACION.** Según los recursos disponibles y las capacidades de programación.

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.** Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.

**VISUALIZACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS.** Según los objetivos que guían la planificación, definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno y externo.

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.** Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización (1).

## b) MODELOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

La importancia estratégica de los modelos cualitativos para planificar y gerenciar centros de calidad ha crecido fuertemente en los últimos veinte años. A continuación presentamos los más importantes y difundidos en el campo educacional.

**MODELO "DEMING".** Este modelo asume el concepto de calidad total, filosofía empresarial, que aplica los 14 puntos enunciados por el

famoso ingeniero americano Dr. Williams E. DEMING, quien concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad máxima, es no solo la importancia de satisfacer a sus clientes, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos del sistema organizacional, sino que, además debe proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven al interior de ella, así como el bienestar de la comunidad y de la nación mediante la confección y venta de servicios de óptima calidad.

Indudablemente que la metodología desarrollada por DEMING, constituye una buena alternativa para el mejoramiento de la calidad educativa. Para lo cual debemos aplicar los 14 pasos que siguen.

#### c) PROPUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Para el desarrollo de las actividades de una Institución Educativa se requiere de un proceso de direccionamiento sobre la base de planificarlas y organizar los medios y recursos que requieren. Por lo tanto cualquier Institución cualquiera que sea su tamaño, es gestionada bien o mal, tradicional o innovadoramente y en busca siempre de lograr los objetivos propuestos. Lo que no es tan obligado, es gestionar tomando en cuenta los indicadores de calidad; pues ello significa establecerlos y primariamente definir cuál es el enfoque Institucional de calidad que se asumirá. Nos atrevemos a aseverar que mayormente aceptamos que algo está bien ejecutado sobre la base de nuestra experiencia “se hizo siempre así” o bien “ya tengo muchos años en esto y se como lograrlo”, definitivamente esto no

asegura lograr lo esperado o bien el costo es muy alto pues seguramente habremos de aplicar correctivos constantemente.

De allí nuestra propuesta, gestionar en base a los indicadores de calidad, los cuales deberán ser establecidos en una serie de etapas:

#### DEFINICIÓN DEL ENFOQUE DE CALIDAD.

Partiendo del hecho de que la calidad está determinada, en última instancia, por la satisfacción del usuario, la calidad es entendida en forma diferente para cada realidad, es necesario entonces definir el concepto para la institución.

#### ESTABLECER LOS EJES QUE SOSTIENEN LA ACCION EDUCATIVA INSTITUCIONAL.

Consideramos que en toda Institución Educativa se deben considerar como tal:

La estructura organizacional.

El ambiente académico.

Los procesos educativos.

Los resultados de la educación educativa.

#### ESTABLECER LOS ASPECTOS O CRITERIOS QUE SE TOMARAN EN CUENTA PARA CADA EJE DE LA ACCIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

Para consolidar la estructura organizacional.

Para lograr un ambiente adecuado óptimo.

Para mejorar la eficiencia de los procesos.

Para obtener los resultados esperados.

## 2.2.2. CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

### a) LA CALIDAD EDUCATIVA.

Se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se consideran generalmente 5 dimensiones de calidad:

- Filosofía (relevancia).
- Pedagogía (eficacia).
- Cultura (pertinencia).
- Sociedad (equidad).
- Economía (eficiencia).

“La educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente los objetivos y metas esperados; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios y asegurando que las oportunidades se distribuyan en forma equitativa entre todos del contexto social”(2). Graells (2002) dice: “La calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararlas durante toda la vida adulta”(3).

Además señala que un sistema educativo de calidad se caracteriza por:

Ser accesible a todos los ciudadanos.

Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, según las necesidades de cada alumno para que todos puedan promover su desarrollo integral.

Promover cambio e innovación en la Institución escolar y en las aulas (lo que conseguirá, entre otros medios, con la reflexión compartida y el trabajo colaborativo del profesorado).

Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.

Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.

Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

#### b) CALIDAD TOTAL EDUCATIVA.

La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo. Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que el Centro Educativo ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente aplicando una

Gestión de calidad, así como los resultados de experiencias exitosas de los centros educativos líderes (4).

La calidad total aplicada a la educación, constituye un nuevo sistema de gestión empresarial, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema educativo tradicionalmente utilizado, entre ellos se encuentran:

Los valores y las prioridades que orientan la gestión de los centros y programas educativos.

Los planeamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la calidad educativa.

Las características de los principales procesos de gestión y dedicación.

Las técnicas y metodologías aplicadas.

El clima organizacional entendido como conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etc. (5).

No se puede hablar de calidad educativa, si no se trata primero de calidad de vida y la dignidad de la persona humana. Como bien lo afirma BENO SANDER, "el concepto de la calidad de vida humana es el criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y la educación" (6).

### c) FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CALIDAD.

Los descubrimientos hechos en los estudios sobre dirección de cambio más recientes y prestigiosos: (Miles, 1987), (Gómez, 1992), (Barea, 1995) y (Schmelkes, 1997); así como los resultados de una investigación sobre “la educación privada en Lima Metropolitana”. 1995, publicada por la UNESCO, realizada por un equipo de profesionales peruanos, confirman la identificación de 16 factores claves que influyen directamente sobre la calidad de los centros educativos. La mayoría de ellos están dentro del control del Director y requieren modelos específicos, así como estrategias variadas de trabajo con el personal.

#### **2.2.3 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

Es un instrumento orientador de la gestión educativa que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. Tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje. En este sentido, parte de un conocimiento cabal de la realidad institucional y de una perspectiva de cambio, tomando en consideración las demandas de su entorno y contando con una visión adecuada de futuro, proyecta una estrategia de cambio.

También podemos decir, que el Proyecto Educativo Institucional es: “Un instrumento técnico y político que orienta el

quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarlo”. MINEDUC, Santiago. 1995. (7)

a) DEFINICIONES DEL PEI.

Silvia KREMENCHUTZKY: “Gestión Institucional”. MCYE. 1994. (8)

Un proyecto institucional es la articulación entre un problema que es necesario resolver y un camino posible para que sea resuelto. El Proyecto Educativo Institucional es una tarea que se construye, a manera de un trabajo de auto reflexión colectiva que permite aumentar el conocimiento sobre las dificultades y posibilidades de la escuela.

GARCIA PORTILLA (2005) (9). El PEI es un instrumento o herramienta que incluye una propuesta integral para dirigir y orientar de manera coherente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una Institución escolar.

FARRO CUSTODIO, Define al PEI como un instrumento orientador de la gestión institucional, formulado desde una perspectiva temporal al corto plazo, que enuncia la visión, los objetivos y metas estratégicas de una propuesta institucional. Tiene en cuenta lo siguiente:

Fortalecer la cultura organizacional a través de un cambio educativo planificado hacia la calidad.

Enfocar a toda la organización escolar hacia los clientes; buscando satisfacer sus necesidades y expectativas.

Establecer sistemas para medir el cumplimiento de los requisitos de calidad.

Implantar procesos de análisis y prevención de problemas.

Establecer sistemas de autoevaluación, seguimiento, comunicación y reconocimiento a los resultados de calidad educativa.(10)

#### b) CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

Las principales características de un PEI son: Integralidad, coherencia, proactividad, autogeneración, participación, carácter público y evaluabilidad.

Es importante señalar, que mediante el Proyecto Educativo Institucional (PEI) el establecimiento educacional, define la identidad que tiene para que esta sea reconocida y valorada por la comunidad, es por eso que el PEI debe ser integral (afectar la globalidad de la entidad educativa), coherente con la misión de la Institución, con las metas fijadas y con el entorno, y además, debe funcionar como una herramienta de organización que sea proactiva y no simplemente reactiva.

Por ejemplo; una institución educativa participa y siempre pierde en las olimpiadas sobre conocimientos, este hecho motiva la desmoralización porque siempre les va mal, aunque siempre existen factores que influyen en este tipo de situaciones, si se reflexiona algo más, estas situaciones se producen, con la preparación de 1 o 2 semanas, pese a que anualmente se convocan a este tipo de eventos. Es problema de planificación proactiva, siendo así incrementaría el entusiasmo y la convocatoria general. El fracaso de

siempre es producto de una organización reactiva, que camina sin proyecto o plan (11).

### c) COMPONENTES DEL PEI.

El Ministerio de Educación, considera cuatro componentes básicos del PEI:

**IDENTIDAD.** Le confiere personalidad a la Institución Educativa mediante el desarrollo participativo de las acciones educativas, de manera consensuada entre los actores del centro educativo y agentes de la comunidad educativa. De tal manera que se caracteriza el pensamiento de cómo puede ser la Institución en el futuro (visión), consecuentemente, que deben hacer con responsabilidad, que es la razón de ser (misión), las metas y objetivos a lograr a corto y mediano plazo, considerando los valores, que es el sistema de conductas y creencias predominantes, referentes que orientan al centro educativo en coherencia a los principios axiológicos.

**DIAGNOSTICO.** Permite conocer la realidad de la Institución educativa tanto en su ambiente interno como externo, básicamente identificar los factores estratégicos, referidos a las Fortalezas y Debilidades del centro (ambiente interno), las Oportunidades y Amenazas (ambiente externo) los cuales permiten formular la Misión, los objetivos y la política del desarrollo del PEI.

Los aspectos considerados básicamente en el área interno son: El pedagógico, Institucional y Administrativo.

PROPUESTA PEDAGOGICA. Esta referido exclusivamente a los procesos de aprendizaje, focalizado al currículo y al desempeño docente-alumno, teniendo como referente a los principios pedagógicos, a los perfiles del docente y de los alumnos, a los procesos pedagógicos, a los métodos y módulos de evaluación, los cuales constituyen el Proyecto Curricular de Centro (PCC).

PROPUESTA DE GESTIÓN. Referida a la mejora de la dinámica administrativa cuyas funciones operativas son planeación, organización, dirección y control, cuyo desarrollo se concretiza como proyecto organizacional de centro.

#### c) EVALUACIÓN DEL PEI.

Son tres los criterios básicos de evaluación a los elementos o componentes del PEI: La congruencia externa e interna, el avance del proceso de gestión y la calidad de los logros.

EL CRITERIO DE LA COHERENCIA. Todo plan de carácter estratégico requiere de análisis continuo de la coherencia respecto a dos ámbitos: el contexto externo (comunal, regional y nacional) y el contexto interno (análisis de la situación institucional).

El asumir como práctica permanente el análisis de la situación institucional, permite contar con herramientas necesarias para ejecutar los proyectos y actividades en un escenario cambiante, modificar o mantener sus elementos constitutivos, de manera que se encaucen dentro de los grandes lineamientos estratégicos de la institución.

El análisis de la situación interna de la institución, debe constituir en ejercicio permanente de revisión y autocrítica que permita evaluar a los factores institucionales condicionantes y realizar a tiempo las adecuaciones necesarias para el logro de los objetivos estratégicos.

#### CRITERIO DEL AVANCE DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL PEI.

Tan importante como la contrastación interna y externa del Proyecto, resulta ser la continua revisión de la situación institucional que marca la “viabilidad” de llevar a cabo los objetivos planteados.

A menudo resulta difícil para el equipo de gestión realizar una evaluación de proceso, dado que habitualmente son múltiples las razones que puedan confluir en que un objetivo específico o una meta sea o no logrado en un periodo. Para ello se sugiere hacer uso de la herramienta analítica “análisis de los nudos de gestión” de acuerdo a las seis dimensiones de la gestión escolar.

**CRITERIO DEL ANALISIS DE LA CALIDAD DE LOGROS.** Este análisis tiene por objetivo el contrastar el avance en el desarrollo del Proyecto Educativo a la luz de cuatro indicadores básicos: Eficiencia y eficacia, efectividad, relevancia y pertinencia.

**Eficacia.** Medida del logro de las competencias, habilidades y actitudes por los alumnos según las intencionalidades del currículo.

**Eficiencia.** Calidad de logros como: Eficiencia escolar, eficiencia pedagógica y eficiencia en el uso de recursos.

**Efectividad o impacto.** Generada por el PEI en su aplicación, son los cambios en el comportamiento social de la institución en coherencia con los parámetros políticos, sociales, éticos, morales, económicos,

etc., propias del entorno y de la política educativa, teniendo como referente el Proyecto Educativo Nacional.

Relevancia. Entendida como congruencia entre los contenidos de las asignaturas del programa de estudios, las competencias, habilidades y actitudes que se desarrollan, y las necesidades e intereses de los niños y jóvenes del sector donde se inserta la escuela. En esto cabe analizar la existencia y relevancia de talleres, actividades extraescolares o de otro orden que se realizan en la escuela, de los temas relevantes de formación que otorga la educación básica y media para las necesidades educativas y laborales de los alumnos, no solo en términos de habilidades sino también de actitudes y valores.

Pertinencia. De la metodología y organización escolar, entendida como la medida en la cual los estilos de enseñanza, los recursos pedagógicos, los tiempos escolares y la organización de la escuela responden a la situación concreta y a las necesidades de los niños y jóvenes del sector. Por ejemplo, cabría analizar cuan pertinente podría ser la ampliación de la jornada escolar para los niños, para sus padres y los problemas que será necesario abordar en términos de gestión escolar para llevarlo a efecto, por hablar de un problema contingente.

Los grupos de trabajo elaboran un informe sobre la situación de la escuela desde la perspectiva de la eficacia, eficiencia, efectividad, relevancia y pertinencia. A través de la contrastación se pretende que cada grupo de trabajo identifique el sentido o él para que de una

gestión escolar integral y tener criterios globales para analizar la marcha del Proyecto Institucional.

Las tres estrategias de seguimiento y evaluación son estrictamente complementarias, permiten al equipo de Gestión mantener permanentemente actualizado el Proyecto Educativo Institucional, como un instrumento de planificación estratégico-situacional que responda en forma dinámica a los cambios contextuales e institucionales.

#### **2.2.4. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Dentro de la evaluación de calidad educativa existen tres aspectos o miradas fundamentales que implican a la gestión institucional, la evaluación y la calidad educativa.

La gestión educativa es un proceso amplio, que abarca las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera, las formas de intervención en proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente el grado en que los alumnos y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir, su calidad de vida (12).

#### **BENEFICIOS QUE OFRECE EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

Elevación de los niveles de satisfacción de los clientes, usuarios y beneficiarios.

Aumento de la eficiencia y eficacia, y por ende la funcionalidad del centro educativo.

Disminución de los costos sociales y educacionales

Optimización de los procesos de funcionamiento y desarrollo institucional. Incremento de la productividad y utilidades de la institución.

Mejoramiento del desempeño en el liderazgo de los agentes educativos.

Mayor compromiso de todos los agentes educativos por la calidad.

Mayor comunicación e integración al trabajo en equipo.

Mayor participación del personal directivo, docente y no docente.

Mejor clima laboral, social y profesional.

## **2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

### **2.3.1. MARCO CONCEPTUAL.**

**Enseñanza-Aprendizaje.** Proceso conducido por los docentes para producir cambios cualitativos y cuantitativos en los niveles de conocimientos, actitudes y destrezas a través de métodos de estimulación y orientación de los alumnos.

**Gestión Administrativa.** Aplicación de los métodos de planificación, administración y evaluación organizacional, en las diversas instancias del flujo de información y toma de decisiones, en el ámbito administrativo de las instituciones académicas.

**Gestión Estratégica.** Es la capacidad de la entidad para perfeccionar su PEI a fin de enfocar con mayor nitidez su gestión institucional para realización de la Visión.

**Gestión Educativa.** Conjunto de prácticas y acciones de conducción de la institución educativa en las áreas pedagógicas, administrativas e institucionales.

**Gestión de Gobierno.** Implica las condiciones de gobernabilidad institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo establecido, ya que se considera el factor humano como principal y a los líderes como los que son capaces de impulsar y mantener el sistema de gestión.

**Gestión Institucional.** Es la capacidad de la institución para implementar su plan estratégico a través de las propuestas institucionales que abarca el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los Planes Operativos Anuales.

**Gestión Organizacional.** Implica las características del modelo organizativo para alcanzar el cumplimiento de sus fines. Abarca las formas que la institución adopta para planificar, ejecutar y evaluar su actividad y alcanzar los mejores resultados.

**Gestión Académica.** Implica las características de las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las formas que adoptan la oferta curricular y metodologías pedagógicas, como así también las actividades de investigación y de extensión, en el sentido de la producción de

conocimiento institucional y la contribución a la comunidad en la que esta insertada

**Índice de desempeño alcanzado.** Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas: resultado real de las acciones planteadas en tiempo o en forma cuantitativa y cualitativa.

Índice de desempeño esperado. Es la meta que se espera lograr en la ejecución de acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

**Índice de Gestión.** Resultado obtenido de confrontar las metas planteadas, los estándares y el desempeño logrado.

**Indicador de desempeño Estratégico.** Es un dato estadístico o relación de variables que informa sobre el estado de implementación del PEI en un momento dado, permitiendo su control y evaluación así como la información necesaria para ajustar los elementos que componen (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas).

**Índice de Desempeño Alcanzado.** Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planteadas en el tiempo o cuantitativa.

**Índice de desempeño esperado.** Es la meta que se espera lograr en la ejecución de la acción. Este puede ser en tiempo o cuantitativo.

**Meta estratégica.** Son los resultados estratégicos que se esperan alcanzar durante el periodo del PEI. Permite la advertencia y la total implementación de los objetivos Estratégicos determinados por la entidad. Constituyen la expresión verificable en la realidad de un Objetivo Estratégico identificado por la institución, cuyo diseño se

efectúa a través de variables y datos estadísticos proporcionados por entidades acreditadas, su expresión debe guardar correspondencia con el indicador de desempeño a aplicarse.

Modelo estratégico. Seguimiento sistemático del proceso estratégico con bases en unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso y hacer los ajustes necesarios oportunamente.

**Misión institucional.** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Es la necesidad genérica que la entidad pretende satisfacer, el propósito y contribución que pretende hacer a la sociedad, su filosofía, su compromiso social y el servicio a la comunidad, su estilo de gestión y dirección. Entre otros aspectos. Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza una determinada entidad para perseguir sus fines.

**Objetivo Estratégico Global.** Son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la Misión y la Visión institucional o área funcional. Enunciados de tipo genérico sobre una situación determinada que una institución espera alcanzar, en el marco de su Misión, sus propósitos, su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Además, expuestos en forma cualitativa, tendrán el distintivo de permitir en lo posible su posterior cuantificación. Es la expresión de los logros que desea alcanzar la entidad a fin de realizar la Visión institucional.

**Plan estratégico Institucional.** Es un instrumento orientador de la gestión institucional, formulado desde una perspectiva temporal mayor al corto plazo, que enuncia la Visión, los Objetivos Estratégicos y las metas estratégicas de un presupuesto institucional. Tiene las siguientes características: Trasciende el corto plazo (5años); recoge los fines contemplados en la respectiva ley de creación y/o ley Orgánica del sector; surge del consenso institucional; no es un documento acabado sino perfectible.

**Planes de acción.** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área funcional para concretar las Estrategias de un plan Operativo Anual que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.

**Políticas Institucionales.** Conjunto de directrices que define el énfasis con que deberán efectuarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos institucionales.

**Proyectos Estratégicos.** Son aquellas áreas claves o condiciones para que el PEI logre sus Objetivos globales. Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica o departamento, deben poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado educativo.

**Planificación estratégica.** Conjunto de procesos con visión de futuro referentes a la previsión, realización y control de aquellas acciones necesarias para lograr los fines, objetivos y metas de la institución educativa.

**Plan anual de trabajo.** Instrumento de gestión educativo que concretiza las actividades del PEI en el periodo del año escolar.

**Propuesta de Gestión.** Ultimo componente del PEI referidos a los aspectos de organización, administración y financieras de la Institución Educativa y que coadyuvan al logro de sus fines educativos.

**Propuesta pedagógica.** Componente que refleja la intencionalidad educativa del PEI y se traduce en el proyecto curricular de la institución educativa.

**Proyecto Educativo Institucional (PEI).** Instrumento de gestión de mediano plazo que contiene la Identidad de la institución educativa, el diagnostico de su problemática y las propuestas pedagógicas y de gestión.

**Proyecto Organizativo.** Debe identificar la estructura organizativa de una institución escolar (órganos colegiados y unipersonales, recursos humanos, materiales y funcionales...). Es muy importante no olvidar que la estructura organizativa debe estar al servicio de la gestión cultural y curricular de una institución y no a la inversa, como ocurre con frecuencia. El equipo directivo es el principal gestor de la cultura institucional y debe ser el promotor del cambio cultural creando coaliciones adecuadas para ello. La organización es un medio facilitador (a veces no lo es) de la gestión de la cultura institucional. Cultura y currículo por un lado y organización por otro son dos caras de la misma moneda, aunque a veces suelen ir en paralelo, tanto a nivel epistemológico como práctico.

**Proyecto convivencia.** Ha de facilitar el desarrollo adecuado del clima institucional, sin olvidar que las capacidades y sobre todo los valores se desarrollan o no en función de este clima. Este constituye la tonalidad afectiva de la cultura. Los intereses, las motivaciones, las actitudes,...en función del modelo de convivencia. El reglamento de Régimen Interno (visto más en positivo que en negativo) ha de identificar las “reglas de juego” (normas) de una institución. Conviene recordar que las normas, como tales, no desarrollan actitudes, cuando se imponen. Una norma sola desarrolla actitudes y motivaciones básicas cuando se interioriza.

**Rol del profesor.** Son las funciones que asume el profesor en su papel y cuya puesta en práctica depende de su conocimiento acerca de las formas educativas; de su propia habilidad para guiar a los estudiantes y finalmente de su habilidad de discurso para lograr una comunicación óptima.

**Visión Institucional.** Es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que prevén el marco de referencia de la que la entidad es y quiere ser en el futuro. Sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización y un compromiso a todos los integrantes.

### **2.3.2. DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS**

**Autonomía.** Es una competencia que lleva a una actitud sobre la vida, en la cual la persona está preparada para ser responsable, reflexionar críticamente, tomar decisiones y realizar acciones tanto

independientes como conjuntas en su propio vivir colaborando entre si y sometiéndose a las reglas comunes, por convicción propia.

**Amenazas.** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Fenómenos que están ocurriendo o que van a ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos institucionales. Son situaciones y/o factores externos, no controlables por la entidad, que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma.

**Autoevaluación.** Proceso de estudio interno, que realiza la institución o sus partes, orientado a establecer su situación real, efectuar mejoras, controlar su calidad y que en función de lo anterior, pueda conducir a la acreditación.

**Debilidades.** Actividades o atributos internos de una organización que dificultan el éxito institucional. Son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización. Estas desventajas son identificadas, cuando otras organizaciones presentan mayores ventajas comparativas. Son las limitaciones o carencias que padece la institución que no le permiten el aprovechamiento de las oportunidades que se considera ventajosa en el entorno, impidiéndole defenderse de las amenazas.

**Diagnóstico.** Proceso que describe y analiza la realidad de la Institución educativa en los aspectos pedagógicos, administrativos y comunales.

**Eficacia.** Es la capacidad institucional para responder apropiada y rápidamente a situaciones dadas en determinado momento y cumplir con sus objetivos y satisfacer a los usuarios del servicio educativo

**Eficiencia.** Utilización óptima de los recursos humanos y materiales, para alcanzar el mayor grado de eficacia en el mínimo tiempo y con el mismo coste.

**Efectividad.** Lograr la eficacia y eficiencia simultáneamente para generar excedentes que permitan el crecimiento de la organización y de las personas que la componen.

**Estrategias.** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los Objetivos Globales de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. Son las líneas maestras de acción de mediano o largo plazo, a través de los cuales una institución, a partir de su Misión (imagen actual) trata de alcanzar su Visión (imagen futura), mediante el logro de los Objetivos Estratégicos contemplados en el PEI.

**Fortalezas.** Son las capacidades con la que cuenta la Institución para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno y enfrentar con mayores oportunidades las amenazas que estén presentes. Actividades y atributos internos de la organización que atribuyen apoyar el logro de los Objetivos de una institución. Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha

conseguido logros y posee ventajas comparativas en relación a otras similares.

Identidad. Primer componente del PEI que distingue a la institución educativa y responde a las interrogantes qué somos, qué buscamos y hacia a dónde vamos.

Misión. Razón de ser de la institución educativa, responde a la pregunta cómo somos, qué debemos hacer, delimita el trabajo esencial de la IE.

Oportunidades. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada. Fenómenos que están ocurriendo o que van a ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los Objetivos Estratégicos de la institución.

Participación. Nivel de intervención de los agentes educativos en las acciones de planificación, desarrollo y evaluación del PEI.

Visión. Horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la IE, responde a la pregunta ¿qué queremos ser?, imagen de lo que se quiere ser.

## **2.4. BASES EPISTÉMICAS**

### **2.4.1 EPISTEMOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente trabajo de Investigación estuvo sustentado en el enfoque situacional de la planificación administración elaborada por el economista chileno Carlos Matus (1977,1987, 2000) y trasladado al

campo educativo por autores como Aguerrondo (1992), Cantero y Celman (2001).

Una categoría conceptual clave en esta perspectiva del pensamiento que permite comprender sus supuestos epistemológicos es el de situación. Para Matus (1977) (13):“la situación es todo aquello que es relevante para la acción de los actores en función de sus objetivos y del lugar que ocupa en ella”.

Considerando la categoría conceptual de situación, puede advertirse que este enfoque asume una postura epistemológica perspectivista y constructivista. El planteamiento situacional no asume la perspectiva del científico que esta fuera de la situación que planifica sino la del actor que es protagonista del juego social, que desde dentro lucha por su proyecto de cambiar la institución.

En su dimensión ontológica, el planteamiento situacional es un sistema complejo que contiene múltiples subsistemas en interrelación. Es la resultante de un proceso de interacción entre fuerzas políticas, sociales, económicas, culturales y psicológicas. Este sistema que es multidimensional y multiescalar (sistema educativo, escuela aula), se reproduce y transforma como resultado de la aplicación de las fuerzas antagónicas que la integran. El planeamiento está conformado por redes de trayectorias con cursos variantes, con avances y retrocesos constantes. En estas redes se articulan momentos concebidos como instancias, circunstancias o coyunturas transitorias y repetitivas de un proceso continuo y recursivo que no tiene comienzo ni fin definido.

Esos momentos son: a) explicativo b) normativo c) estratégico d) táctico operacional.

Desde el punto de vista conceptual, la dinámica del planeamiento es explicada por las múltiples y contradictorias interacciones entre los componentes del sistema. Los resultados no dependen del planificador sino de la interacción de diversas circunstancias y factores. Corresponde a un modelo de Matus (Huertas, 1996; Matus, 2000) llamada "incerteza dura". El futuro está abierto a múltiples posibilidades, no se puede predecir el futuro, la predicción es nula y la previsión es limitada a algunas alternativas. En este juego social el actor crea el futuro, genera posibilidades nuevas con el pensamiento y con la acción.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación desarrollada fue **Sustantiva** porque responde a un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a “describir y explicar”, lo cual, en cierta forma lo “encamina hacia la investigación básica o pura”. Sánchez y Reyes, 2002. (14) haciendo valida la observación siguiente: “Todas las observaciones básicas pueden ser sustantivas, pero no todas las investigaciones sustantivas, necesariamente son básicas”. Sánchez y Reyes, 2002. (15)

Como quiera que se plantea 2 opciones, **la descriptiva y la explicativa** como “niveles” de la investigación sustantiva, y en vista de tener un marco hipotético expresado en un modelo referido a una variable latente, la caracterización se aproxima a la explicación, aunque es conveniente destacar que “tanto la investigación descriptiva como la explicativa están

estrechamente ligadas, ya que no se puede explicar un fenómeno si antes no conocemos sus características.

### 3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarcó dentro del diseño descriptivo simple, que permite recoger información (O) de una determinada muestra de estudio (M).

Se esquematiza del siguiente modo:



**Donde:**

M = Muestra de trabajo.

O = Información relevante que recogemos de la muestra

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de investigación estuvo constituida por las instituciones educativas integradas del distrito de San Francisco, reflejada en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 01****Instituciones educativas integradas del Distrito de San Francisco. 2011**

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones Educativas Integradas</b>	<b>Gestión</b>	<b>Área</b>
SAN FRANCISCO	“Hermilio Valdizán”-Mosca	Estatal Med	Rural
	“Leoncio Prado”-Rodeo	Estatal Med	Rural
	“Daniel Alomía Robles”-Quircan	Estatal Med	Rural
	“Racray”- Pueblo Nuevo	Estatal Med	Rural
	32647Cesar Morales Nerete-Acochacan	Estatal Med	Rural
	32019Ticopata (Andamayo)	Estatal Med	Rural
	32186 Malpaso	Estatal Med	Rural
	32733San José De Pascana	Estatal Med	Rural
<b>Total</b>	<b>8</b>		

Fuente : Área de estadística – Ugel Ambo

Elab. : El investigador

**TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para la realización de la presente investigación, se tomó dos muestras. La primera estuvo conformada por 5 Instituciones Educativas y fue seleccionada utilizando el muestreo no probabilístico intencional, ya que supone un procedimiento de selección informal y responde a los intereses del investigador.

Se utilizó los siguientes criterios de inclusión y exclusión: las I.E. seleccionadas estuvieron en función de la accesibilidad de transporte y distancia a las vías de comunicación terrestre.

La muestra de los docentes para aplicar la encuesta, también fue intencionada y no probabilística; y estuvo conformada por 10 docentes de cada Institución Educativa y tomamos a los 10 primeros docentes en llegar al colegio el día de la encuesta. La muestra se detalla en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 02**

<b>Distrito</b>	<b>Instituciones Educativas Integradas</b>	<b>Gestión</b>	<b>Área</b>
SAN FRANCISCO	“Hermilio Valdizán”-Mosca	Estatal Med	Rural
	“Leoncio Prado”-Rodeo	Estatal Med	Rural
	“Daniel Alomía Robles”-Quircan	Estatal Med	Rural
	“Racray”- Pueblo Nuevo	Estatal Med	Rural
	32647Cesar Morales Nerete-Acochacan	Estatal Med	Rural
Total	5		

### **3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **TECNICAS:**

- La observación
- Evaluación documental.
- Encuesta.

**INSTRUMENTOS:**

a) **Guía de observación:** Formato que permitirá acopiar la información a través de la observación sistemática.

b) **Ficha de análisis documentaria:** Formato que sirve para revisar los documentos: PEI, PAT, RI y otros.

**Ficha N°1:** Evalúa la planificación organizacional, mediante la verificación de los componentes e indicadores formulados en el PEI.

**Ficha N°2:** Evalúa la planificación organizacional en el PEI, mediante la verificación de los componentes e indicadores formulados en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

**Ficha N°3:** Evalúa la planificación didáctica pedagógica, mediante la verificación de los componentes e indicadores formulados en la propuesta de gestión del PEI.

**Ficha N°4:** Evalúa la planificación administrativa, mediante la verificación de los componentes e indicadores formulados en el Reglamento Interno donde se definen las acciones y funciones administrativas.

c) **Cuestionario:** Qué estará dirigido a los docentes de las Instituciones Educativas Integradas, donde se evalúa la estrategia curricular y el aspecto pedagógico que orienta la planificación en las Instituciones Educativas

### **3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS**

El procesamiento de datos se efectuó haciendo uso de tablas y gráficos estadísticos para presentar la información, tendencias y explicaciones respectivas.

El análisis se realizó para cada cuadro y gráfico determinando la frecuencia y promedio más significativo y que fueron orientados a dar respuesta al problema planteado.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

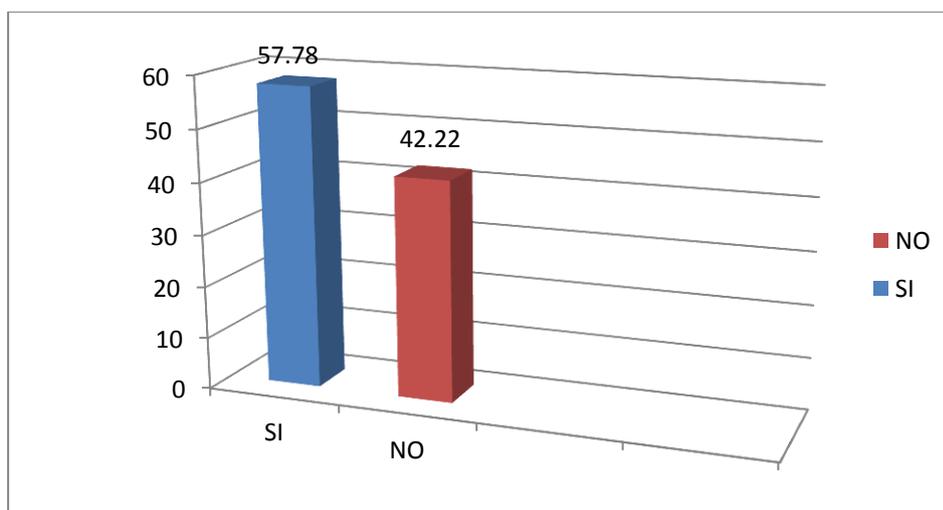
#### **4.1. Análisis e interpretación de los resultados**

Concluida la etapa de recogida de datos, se ha realizado el proceso de codificación y tabulación de la información, lo cual permitió presentar los datos en forma sintetizada, para su análisis e interpretación correspondiente, mediante cuadros estadísticos de frecuencia simple y su representación gráfica, que nos permite visualizar los resultados de la investigación acerca de la planificación en el proceso educativo de las instituciones educativas integradas del distrito de San Francisco.

## CUADRO N° 1

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL  
PEI, COMPONENTE IDENTIDAD, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

IDENTIDAD	SI		NO	
	fi	%	Fi	%
<b>VISIÓN</b>				
La Visión pretende concretizar la línea axiológica de la I.E.	3	60	2	40
Guarda coherencia con las políticas educativas Nacionales y Regionales	4	80	1	20
Considera la dimensión temporal	3	60	2	40
<b>MISIÓN</b>				
La Misión y los Objetivos Estratégicos son coherentes	2	40	3	60
La Misión y la Visión son coherentes a exigencias del desarrollo educativo local o regional	1	20	4	80
Refleja con sinceridad la real situación del servicio que brinda la I.E.	3	60	2	40
<b>VALORES</b>				
Los valores propuestos guardan coherencia con los principios educativos	3	60	2	40
La práctica de valores se incorpora en el PCC/PCA/UD/SA	4	80	1	20
Los valores propuestos son transversales en toda la institución educativa	3	60	2	40
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>57,78</b>		<b>42,22</b>	

**GRAFICO N° 1****RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE IDENTIDAD, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

Fuente Cuadro N° 3

Elaboración Tesista

**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 1 observamos que el 57.78% de dichas instituciones consideran este componente en su PEI, mediante la formulación de su visión, misión y valores, y el 42.22% de las instituciones demuestran deficiencias en la formulación de este componente.

En cuanto a la visión, un 60% de las instituciones educativas concretizan líneas axiológicas y un 80% guardan coherencia con las políticas educativas nacionales y regionales.

Con respecto a la misión solo un 40% guarda coherencia con los objetivos estratégicos, y el 20% muestran coherencia con las exigencias del desarrollo

educativo local y regional, reflejando la situación real del servicio que brinda la institución.

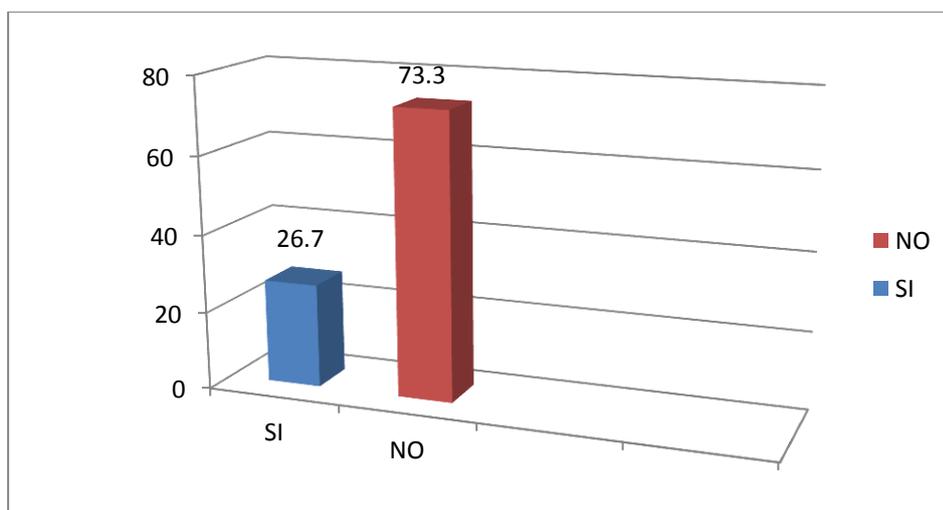
Sobre los valores, el 60% de las instituciones, muestran valores coherentes con los principios educativos y el 80% los incorporan a su PCC, PCA y UD.

El componente de la identidad, representa el rasgo característico que identifica la institución, por ello debe marcar el camino a seguir, hacia dónde van, qué quieren llegar a ser y cómo lo van a lograr; sin embargo, podemos apreciar que existen deficiencias sobre todo en la formulación de la misión ya que no es formulado coherentemente, generando desfases en la planificación educativa.

## CUADRO N°2

### RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE DIAGNOSTICO, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013

DIAGNÓSTICO	SI		NO	
	fi	%	fi	%
Conoce e interpreta la realidad institucional	3	60	2	40
Abarca los ámbitos externo e interno	4	80	1	20
Contiene conclusiones por ámbito y área de análisis	0	0	5	100
En el área pedagógica, prioriza el aprendizaje	1	20	4	80
Las conclusiones tienen un sustento causal	0	0	5	100
Contiene análisis estadístico	0	0	5	100
<b>PROMEDIO(<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>26.7%</b>		<b>73.3%</b>	

**GRAFICO N° 2****RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE DIAGNOSTICO, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

Fuente Cuadro N° 4

Elaboración Tesista

**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 2 y gráfico N° 2, con respecto al diagnóstico entendido como la acción sistemática por la cual se identifican los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio el 73.3% de dichas instituciones no han realizado un adecuado diagnóstico para la elaboración de su PEI, y solo el 26.7% de las instituciones muestran un diagnóstico coherente jerarquizando los problemas más urgentes dentro de su comunidad educativa.

En este componente, puede observarse que el 60% de las instituciones educativas conoce e interpreta la realidad de su institución, abarcando los ámbitos interno y externo (80%) y priorizando el aprendizaje en el área pedagógica (20%).

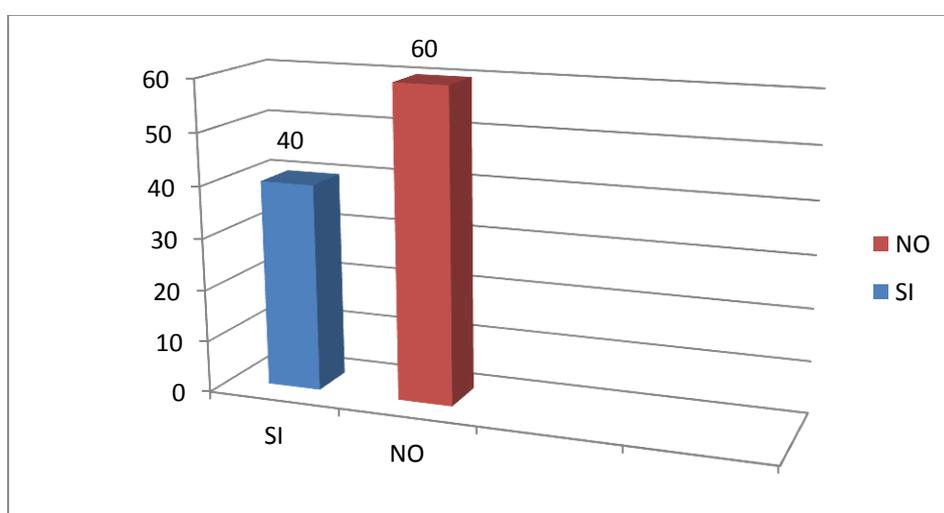
Sin embargo, el 100% de las instituciones, no establecen claramente las causas de los problemas presentados en el diagnóstico, además el 100% no considera un análisis estadístico que visualice de forma cuantitativa la realidad observada.

El componente del diagnóstico es importante, ya que busca analizar e interpretar la distancia entre el presente y el futuro de la institución a fin de identificar sus objetivos estratégicos. Los resultados demuestran deficiencias en la elaboración del diagnóstico, ya que en muchos casos no se explica ni expresa la realidad educativa de la institución, lo que dificulta la puesta en marcha de acciones concretas para definir políticas, objetivos y proponer nuevos planes, programas y proyectos; retrasando el proceso de cambio y mejora en la búsqueda de la calidad educativa.

## CUADRO N° 3

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE OBJETIVOS ESTRATEGICOS, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	SI		NO	
	fi	%	fi	%
Los fundamentos planteados en el PEI, responden a las demandas Regionales y Locales	3	60	2	40
Los Objetivos planteados son mensurables/alcanzables	1	20	4	80
Los O.E. direccionan el curso del PEI concordante con la Visión	2	40	3	60
Implican la dimensión Pedagógica	1	20	4	80
Implican la dimensión Institucional	2	40	3	60
Implican la dimensión Administrativa	2	40	3	60
Los O.E. se logran en el mediano plazo	1	20	4	80
Se ha consensuado el diagnóstico	4	80	1	20
<b>PROMEDIO(<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>40%</b>		<b>60%</b>	

**GRAFICO N° 3****RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE OBJETIVOS ESTRATEGICOS, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

Fuente Cuadro N° 5

Elaboración Tesista

**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 3 y gráfico N° 3, con respecto a los objetivos estratégicos, que conllevan al cumplimiento de la visión y misión de las instituciones educativas integradas de San Francisco, puede observarse que un 60% no muestran una formulación adecuada de los objetivos en la elaboración de su PEI, y solo el 40% de las instituciones han formulado sus objetivos estratégicos considerando el contexto real de la problemática educativa en su comunidad.

En este componente, puede observarse que en promedio, el 60% de las instituciones contempla para la formulación de sus objetivos estratégicos, las demandas regionales y locales.

Por otro lado, en promedio, puede apreciarse que el 80% de las instituciones educativas, no muestran objetivos medibles que concuerden con la misión y visión; además no incluyen objetivos estratégicos para la dimensión pedagógica, institucional y administrativa, con lo cual se percibe que la matriz FODA del diagnóstico, no se ha empleado como base para este componente.

El componente de los objetivos estratégicos busca posibilitar el cumplimiento de la misión y visión, en coherencia con las necesidades internas y externas de la institución; reflejándose en logros a mediano y largo plazo. Los resultados demuestran falencias en la formulación de objetivos estratégicos, ya que no consideran la matriz FODA como instrumento elemental que proporcione un panorama amplio de las magnitudes del problema existente en el contexto educativo, representando un punto débil en la planificación educativa.

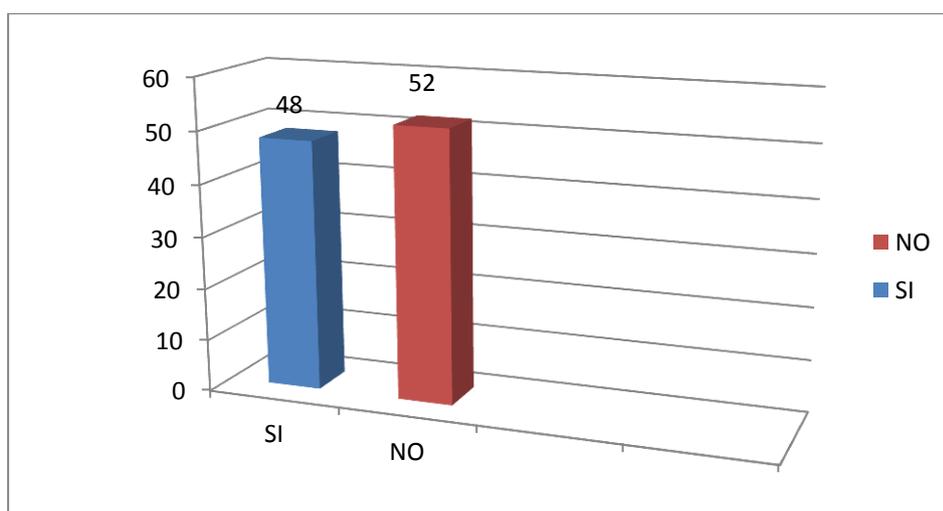
## CUADRO N°4

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE PROPUESTA PEDAGOGICA, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

PROPUESTA PEDAGÓGICA	SI		NO	
	fi	%	fi	%
Esta organizado el Proyecto Curricular del Centro	3	60	2	40
Están bien diferenciados los Objetivos Pedagógicos	1	20	4	80
Incluye de manera clara los Principios Pedagógicos	3	60	2	40
Tiene planeado los perfiles	5	100	0	0
Están claramente establecidos las políticas de evaluación curricular	3	60	2	40
Están claramente explícitos los criterios de evaluación	1	20	4	80
Están explícitos las herramientas para la Gestión Pedagógica	1	20	4	80
Se plantean los planes de capacitación docente	0	0	5	100
La propuesta curricular ha sido consensuado	4	80	1	20
Delinea el uso de las horas de libre disponibilidad	3	60	2	40
<b>PROMEDIO (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>48%</b>		<b>52%</b>	

#### GRAFICO N° 4

### RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE PROPUESTA PEDAGOGICA, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013



Fuente Cuadro N° 6

Elaboración Tesista

#### **Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 4 y gráfico N° 4, con respecto a la propuesta pedagógica, que representa el marco de referencia permanente de las acciones que planifica y realiza la institución para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje de las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio el 52% de dichas instituciones no definen una propuesta clara y coherente en la elaboración de su PEI, y solo el 48% han definido una propuesta pedagógica dentro de lo establecido.

En este componente, puede observarse que en promedio, el 60% de las instituciones tienen organizado su PCC, así como han incluido de manera

clara los principios pedagógicos. De igual manera un 80% de las instituciones han consensuado su propuesta curricular y un 60% han establecido claramente las políticas de evaluación curricular.

No obstante, las deficiencias que muestra la propuesta pedagógica, se visualizan en el hecho de que, un 80% no han diferenciado los Objetivos pedagógicos y no consideran planes de capacitación a los docentes. Asimismo, en un 80% no hay claridad en los criterios de evaluación, así como no se definen las herramientas para la gestión pedagógica.

Los resultados de la investigación muestran que la propuesta pedagógica, no está definiendo el proceso de aprendizaje y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo, lo que impide concretizar el proceso de diversificación a partir de la contextualización de los aprendizajes del currículo.

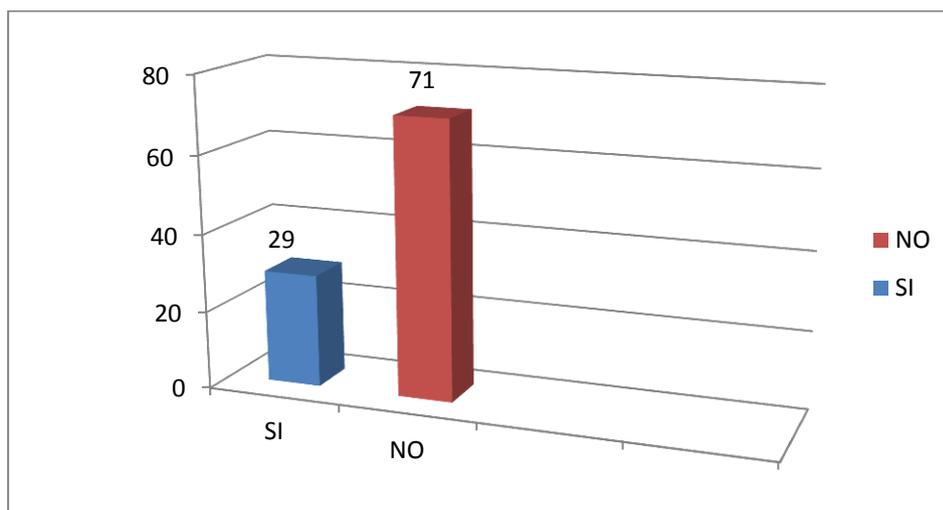
## CUADRO N° 5

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE PROPUESTA DE GESTION, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

PROPUESTA DE GESTION	SI		NO	
	fi	%	fi	%
La propuesta organizacional es coherente con la axiología	1	20	4	80
Están explícitos las estrategias relacionadas con la comunidad	0	0	10	100
La propuesta del clima organizacional favorece el logro de objetivos	2	40	3	60
Contiene los perfiles deseables de directivos, docentes y estudiantes	2	40	3	60
Son claros los procesos o flujo de administrativos	1	20	4	80
Se considera la participación de los padres de familia en la gestión de la I.E.	2	40	3	60
La P.G. contiene las pautas para el desarrollo del liderazgo	0	0	5	100
Establece el adecuado uso de los recursos económicos	0	0	5	100
Están priorizados los procesos de gestión más importantes	3	60	2	40
Muestra su organigrama organizacional, funcional y nominal	3	60	2	40
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>		<b>29%</b>		<b>71%</b>

## GRAFICO N°5

### RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE PROPUESTA DE GESTION, DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013



Fuente Cuadro N° 7

Elaboración Tesista

### Análisis e interpretación

En el cuadro N° 5 y gráfico N° 5, con respecto a la propuesta de gestión, que es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento de la institución para el logro de sus objetivos, en las instituciones educativas integradas de San Francisco puede observarse que, en promedio el 71% de las instituciones no han desarrollado, en la elaboración de su PEI una propuesta que otorgue lineamientos y pautas claras, y solo el 29% han definido una propuesta de gestión que se ajusta a los criterios establecidos.

En este componente, puede observarse que en promedio, el 100% de las instituciones no considera en su propuesta de gestión estrategias donde

vincula a la comunidad, no explica cómo será el uso de los recursos económicos y no define un estilo de liderazgo en la dirección. Asimismo un 80% de las instituciones, presentan una propuesta de gestión poco coherente con la axiología, donde no hay claridad sobre los procesos administrativos.

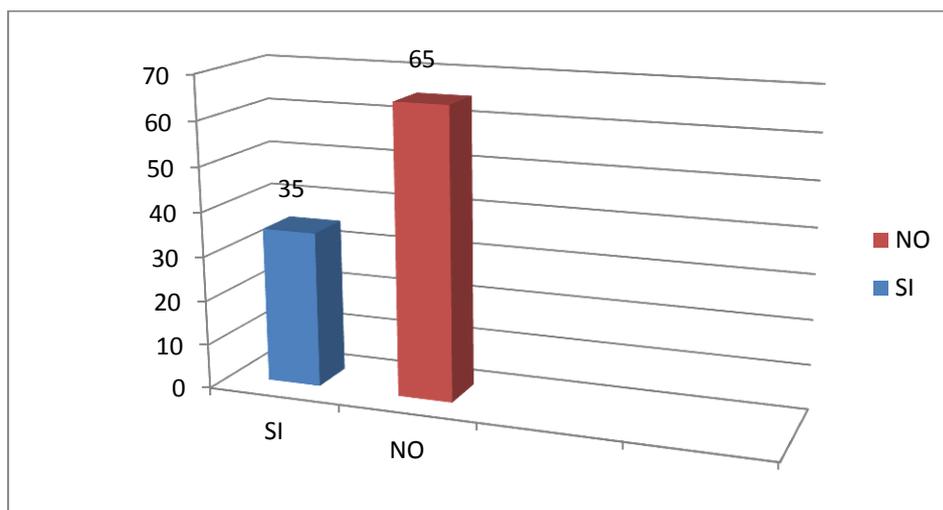
Por otro lado, un 60% de las instituciones muestran su organigrama, pero la mayoría de ellos son de tipo vertical, donde se evidencia un sentido autoritario en la dirección.

Los resultados de la investigación muestran que la propuesta de gestión, no refleja un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica, ni propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos, ya que no se aplican las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos en la institución.

**CUADRO N°6**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD, EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>fi</b>	<b>%</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Presenta el compromiso de la comunidad educativa para su realización	1	20	4	80
Destaca las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para su realización	2	40	3	60
Se asocia a entidades similares para el logro de Objetivos Específicos	2	40	3	60
Establece coordinaciones para el financiamiento interno y externo, tesoro público, recursos directamente recaudados y donaciones	2	40	3	60
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>35%</b>		<b>65%</b>	

**GRAFICO N° 6****RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD, EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

Fuente Cuadro N° 8

Elaboración Tesista

**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 6 y gráfico N° 6, con respecto a las acciones de sostenibilidad, en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio el 65% no han desarrollado en la elaboración de su PEI acciones que permitan mantener los niveles de beneficio o servicios en el transcurso del tiempo y solo el 35% han definido dichas acciones.

En este componente, puede observarse que en promedio el 80% de las instituciones no presenta el compromiso de la comunidad educativa en la

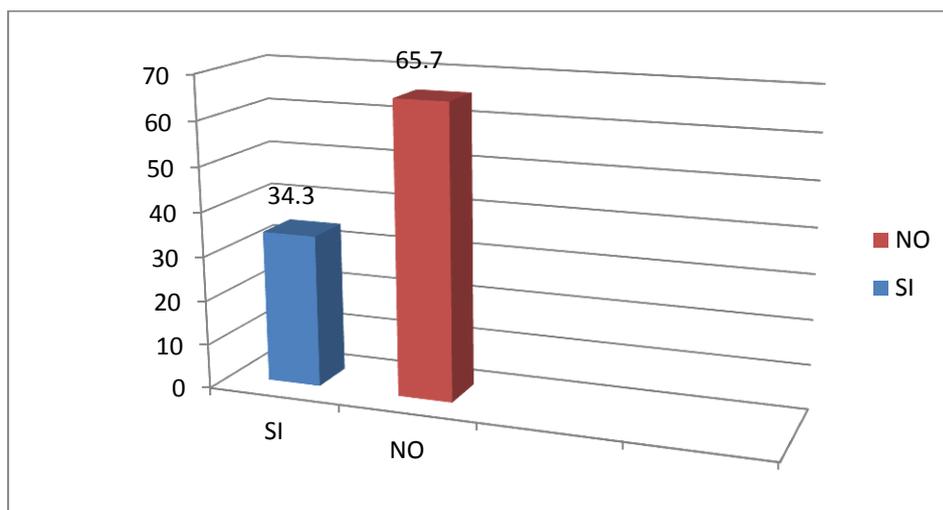
realización del proyecto y el 60% no presenta alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, lo que a su vez impide establecer coordinaciones para el financiamiento interno y externo.

Los resultados de la investigación muestran que en cuanto a la sostenibilidad, no se reflejan en el PEI acciones que permitan la participación de la comunidad, ni las alianzas estratégicas con otras instituciones para el reconocimiento de la problemática educativa y la solución de las mismas. Estas acciones son fundamentales y deben ser incorporadas mediante convenios que garanticen una contribución técnica, de tiempo y de recursos para la continuidad de acciones y el cumplimiento de las mismas.

## CUADRO N° 7

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE PROYECTO DE INNOVACION, EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

PROYECTO DE INNOVACION	SI		NO	
	fi	%	fi	%
Se menciona claramente sobre los objetivos de ejecución de los PIE	1	20	4	80
Se están ejecutando los Proyectos de Innovación Pedagógica	2	40	3	60
Se realiza las VO al desarrollo de los PIP	3	60	2	40
La ejecución de los PIP favorecen al mejoramiento académico de los estudiantes	2	40	3	60
Están socializados la ejecución de los PIP	0	0	5	100
Existe criterio y fascículos de participación estudiantil establecidos democráticamente	1	20	4	80
Los estudiantes participan en organismos institucionales de manera efectiva compartiendo decisiones	3	60	2	40
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>34.3%</b>		<b>65.7%</b>	

**GRAFICO N° 7****RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL SEGÚN EL PEI, COMPONENTE PROYECTO DE INNOVACION, EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

Fuente Cuadro N° 9

Elaboración Tesista

**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 7 y gráfico N°7, con respecto a los proyectos de innovación, entendidos como una propuesta sistemática para abordar la práctica educativa orientando el mejoramiento de la calidad educativa y al desarrollo de las personas involucradas en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse, que en promedio, el 65.7% de dichas instituciones, no ha partido de un proceso de reflexión colectiva acerca de los problemas pedagógicos más importantes del de la institución educativa, generando diferencias en la formulación e implementación de sus proyectos

de innovación y el 34.3% demuestran una mejor implementación de estos proyectos.

En este componente, puede observarse que en promedio, el 100% de las instituciones no ha socializado la ejecución de sus proyectos de innovación y el 80% no presenta criterios de participación estudiantil establecidos democráticamente. Asimismo, no hay claridad en los objetivos planteados en el PEI para desarrollar y viabilizar los proyectos de innovación educativa.

Los resultados de la investigación muestran la importancia de los proyectos de innovación, ya que permiten lograr mejoras cualitativas y cuantitativas, mediante la participación activa de los miembros de la comunidad educativa; sin embargo, estos proyectos no se encuentran articulados con el desarrollo de la institución ya que la poca claridad en los objetivos impide generar las estrategias para enfrentar la problemática actual.

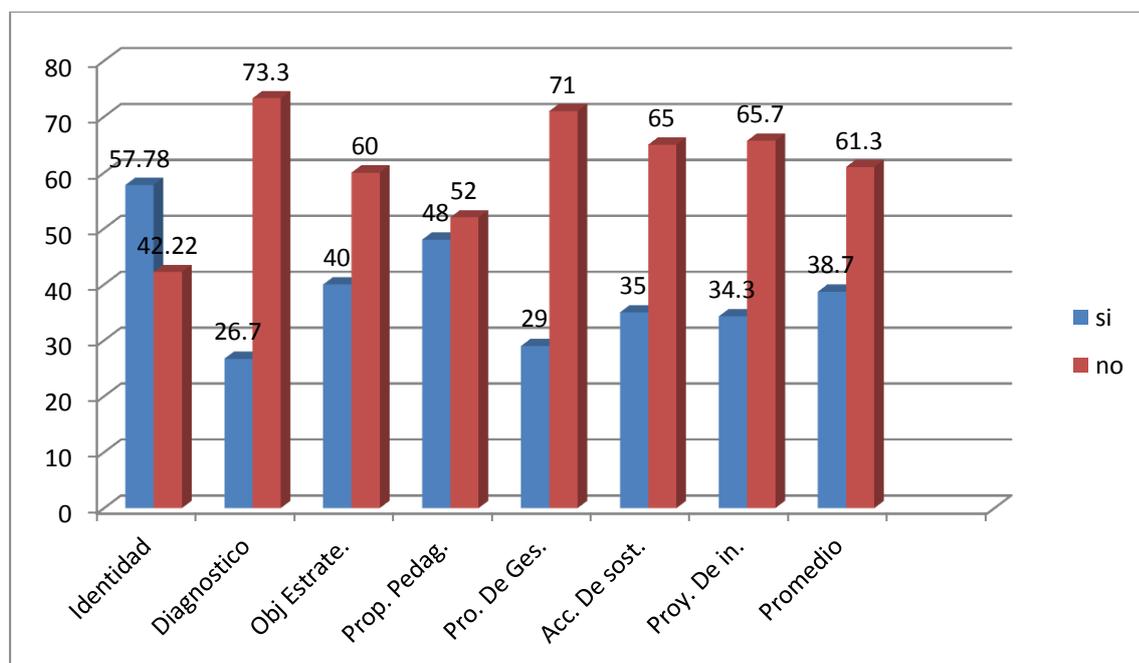
**CUADRO N° 8**

**RESULTADO GLOBAL DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE  
SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>COMPONENTES DEL PEI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
Identidad	57.78	42.22
Diagnostico	26.7	73.3
Objetivos estratégicos	40	60
Propuesta pedagógica	48	52
Propuesta de gestión	29	71
Acciones de sostenibilidad	35	65
Proyectos de innovación	34.3	65.7
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>38.7%</b>	<b>61.3%</b>

### GRAFICO N° 8

#### RESULTADO GLOBAL DE LA PLANIFICACION ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013



Fuente Cuadro N° 10

Elaboración Tesista

#### Análisis e interpretación

En el cuadro N° 8 Y Grafico N° 8, con respecto a la planificación organizacional, evaluada mediante el PEI, en la instituciones educativas integradas de San Francisco, puede observarse que, que en promedio el 61.3% no muestran una adecuada planificación, estos resultados son confirmados en cada uno de los componentes del PEI. Por otro lado se evidencia que solo el 38.7% de las instituciones cumplen con algunos componentes.

En cuanto a la identidad, puede observarse que, en promedio el 42.22% de las instituciones educativas reflejan deficiencias sobre todo en la formulación de la misión y los valores ya que no son formulados coherentemente y se encuentran desarticulados, generando desfases en la planificación educativa. Cabe destacar que este componente representa la personalidad que identifica a la institución educativa, por ello debe marcar el camino a seguir, hacia donde van, que quieren llegar a ser y como lo van a lograr en el proceso educativo.

En cuanto a la elaboración del diagnóstico, el 73.3% de las instituciones muestran deficiencias en su elaboración, ya que en muchos casos no explica ni expresa la realidad educativa de la institución, lo que dificulta la puesta en marcha de acciones concretas para definir políticas, objetivos y proponer nuevos planes, programas y proyectos, retrasando el proceso de cambio y mejora en la búsqueda de la calidad educativa. Las instituciones deben considerar la importancia de este componente como una prioridad, ya que un diagnóstico busca analizar e interpretar la distancia entre el presente y el futuro de la institución, a fin de identificar el marco real de la problemática y fortalezas de la institución y, a partir de aquí, formular adecuadamente sus objetivos estratégicos.

En cuanto a la formulación de los objetivos estratégicos, puede observarse que en promedio el 60% de las instituciones educativas muestran falencias en la formulación de estos objetivos, ya que no consideran la matriz FODA como un instrumento elemental que proporcione un panorama amplio de las magnitudes del problema existente en el contexto educativo, representando un punto débil en la planificación educativa. Es importante que las

instituciones consideren este componente, ya que busca posibilitar el cumplimiento de la misión y visión, en coherencia con las necesidades internas y externas de la institución; reflejándose en logros a mediano y largo plazo.

Sobre la propuesta pedagógica, en promedio un 52% de las instituciones educativas no están definiendo el proceso de aprendizaje y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo, lo que impide concretizar el proceso de diversificación a partir de la contextualización de los aprendizajes del currículo.

Sobre la propuesta de gestión, en promedio un 71% de las instituciones educativas no reflejan un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica, ni propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos, ya que no se aplican las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos en la institución.

En cuanto a las acciones de sostenibilidad, en promedio un 65% de las instituciones educativas no contemplan en su PEI acciones que permitan la participación de la comunidad, ni las alianzas estratégicas con otras instituciones para el reconocimiento de la problemática educativa y la solución de las mismas. Estas acciones son fundamentales y deben ser incorporadas mediante convenios que garanticen una contribución técnica, de tiempo y de recursos para la continuidad de acciones y el cumplimiento de las mismas.

En cuanto a los proyectos de innovación, en promedio, un 65.7% de las instituciones educativas no han articulado sus proyectos con el desarrollo de

la institución, debido a la poca claridad en los objetivos estratégicos del PEI, esto impide generar estrategias para enfrentar la problemática actual y viabilizar dichos proyectos. Es importante que las instituciones consideren los proyectos, ya que permiten lograr mejoras cualitativas y cuantitativas, en las dimensiones del currículo, de la didáctica, los materiales educativos, la evaluación, la gestión y otros, mediante la participación activa de los miembros de la comunidad educativa.

El PEI, 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, pero es frecuente en muchas de las instituciones educativas que el PEI se formule como un documento que exige la burocracia y demandan las autoridades competentes; por ello es que en muchos casos su formulación no se encuentra explícita y da respuestas parciales a las necesidades de la comunidad educativa. Es necesario que se redefinan los fines educativos a nivel nacional y provincial, en función de las características de cada institución. Es en el PEI donde la autonomía de la escuela se hace realmente efectiva y fortalece su identidad.

## CUADRO N° 9

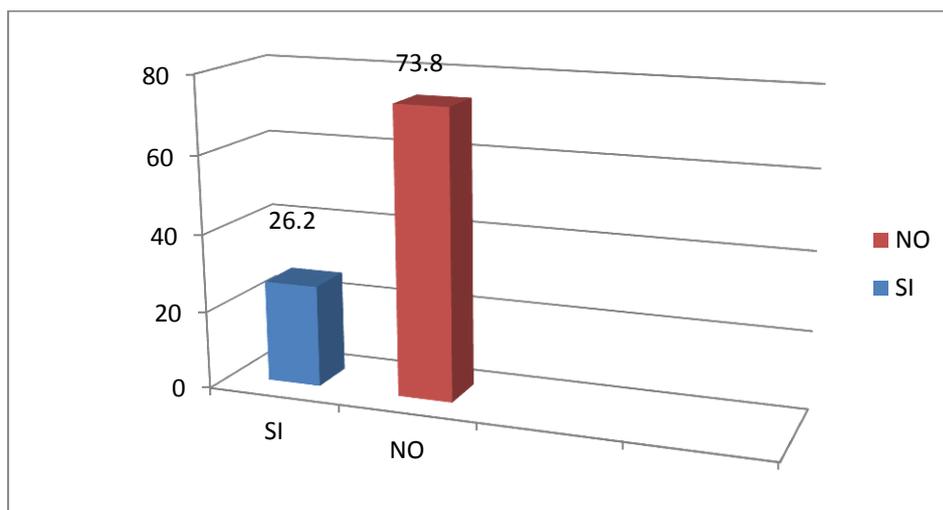
**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DE GESTION,  
SEGÚN EL PLAN ANUAL DE TRABAJO EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO -  
AMBO – 2013**

INDICADORES DEL PAT	SI		NO	
	fi	%	fi	%
<b>OBJETIVOS</b>				
Concreta los Objetivos Estratégicos de PEI en Objetivos anuales	1	20	4	80
Precisa los propósitos o aspiraciones como respuesta a los problemas o necesidades educativas	0	0	5	100
<b>METAS</b>				
Presenta propósitos generalmente en unidades físicas de resultados. En algunos casos son cualitativos	0	0	5	100
<b>ACTIVIDADES</b>				
Explicita el conjunto de estrategias y tareas a realizar con el objeto de lograr las metas	2	40	3	60
Considera el cronograma y los responsables	2	40	3	60
Cuenta con actividades pedagógicas y administrativas	3	60	2	40
<b>PRESUPUESTO</b>				
Presenta la valoración de los recursos reales	1	20	4	80
Considera el potencial humano, los materiales y	3	60	2	40

servicios que se requieren para la presentación del servicio educativo				
<b>MONITOREO Y SUPERVISION</b>				
Propone acciones de requerimiento, apoyo y asesoramiento en gestión	3	60	2	40
Cuenta con acciones de apoyo, asesoramiento y evaluación pedagógica	0	0	5	100
<b>EVALAUCION</b>				
Determina el avance periódico y real de los objetivos y metas educativas	0	0	5	100
Determina el empleo de recursos	2	40	3	60
Determina acciones correctivas para asegurar la plasmación del plan	0	0	5	100
<b>PROMEDIO(<math>\bar{x}</math>)</b>		<b>26.2%</b>		<b>73.8%</b>

**GRAFICO N° 9**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DE GESTION,  
SEGÚN EL PLAN ANUAL DE TRABAJO EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO -  
AMBO – 2013**



Fuente Cuadro N° 11

Elaboración Tesista

### **Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 9 y gráfico N° 9, con respecto a la planificación en el área de gestión, evaluada mediante el plan anual de trabajo (PAT) que consiste en un instrumento operativo que concreta los objetivos del PEI de las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio el 73,8% no muestran una adecuada planificación en el área de gestión, esto se evidencia en los diferentes indicadores. Por otro lado, solo el 26.2% de las instituciones cumplen parcialmente con una adecuada planificación en la gestión.

En cuanto a los objetivos del PAT, puede observarse que, en promedio, el 80% de las instituciones educativas no concreta los objetivos estratégicos del PEI en los objetivos anuales, así como el 100% no precisa los propósitos o aspiraciones como respuesta a los problemas o necesidades educativas.

En cuanto a las metas, el 100% de las instituciones educativas no presentan una traducción cuantitativa de los objetivos anuales (bienes, servicios, recursos, cantidad, etc.), lo que impide concretar la realización de diversas actividades.

Sobre las actividades, el 60% de las instituciones no explicita el conjunto de estrategias y actividades a realizar con el objetivo de lograr las metas y quienes lo explicitan lo hacen parcialmente; un 60% no considera un cronograma de actividades con sus responsables. No obstante, el 60% considera actividades pedagógicas y administrativas, pero son genéricas y no se diferencian las administrativas de las pedagógicas. En cuanto al presupuesto, el 80% no expresa en valores monetarios los recursos de los que disponen para el logro de sus objetivos. Solo un 60% de las instituciones ha considerado el potencial humano, los materiales y servicios que requieren para la prestación del servicio educativo.

En cuanto al monitoreo y supervisión, el 100% de las instituciones, no cuentan con acciones de apoyo, asesoramiento y evaluación pedagógica. Sin embargo, el 60% si propone acciones de requerimiento, apoyo y asesoramiento en gestión para el logro de sus objetivos.

Sobre la evaluación del PAT, el 100% de las instituciones educativas no evalúa el avance periódico real de los objetivos y metas educativas ya que no se revisan los procesos de ejecución del PAT programado. Así como

determinan acciones correctivas para asegurar la adecuada ejecución del PAT. Solo el 60% determina el empleo de sus recursos.

El plan anual de trabajo de una institución educativa se elabora para ordenar las normas y lineamientos de la política educativa del sector educativo para concretizar el PEI anualmente. Constituye una guía de objetivos acciones que deberán aplicarse en la institución, en el aspecto técnico, pedagógico, administrativo y de gestión, en sus diversas áreas, Con su aplicación y ejecución se pretende orientar la labor pedagógica en beneficio del alumnado, así como del docente y la comunidad.

Los resultados de la presente investigación, ponen en evidencia la necesidad de estructurar y organizar el Plan Anual de Trabajo en las instituciones educativas, ya que no muestran una secuencia y estructura en su elaboración, implementación y evaluación. Esta deficiencia, demuestra la falta de conocimiento en el manejo de los lineamientos teóricos para la elaboración y conducción del PAT; y dificulta la ejecución de las propuestas planteadas en el PEI, ya que al implementarse las actividades del PAT no dan respuesta a los objetivos estratégicos que promueve la calidad educativa.

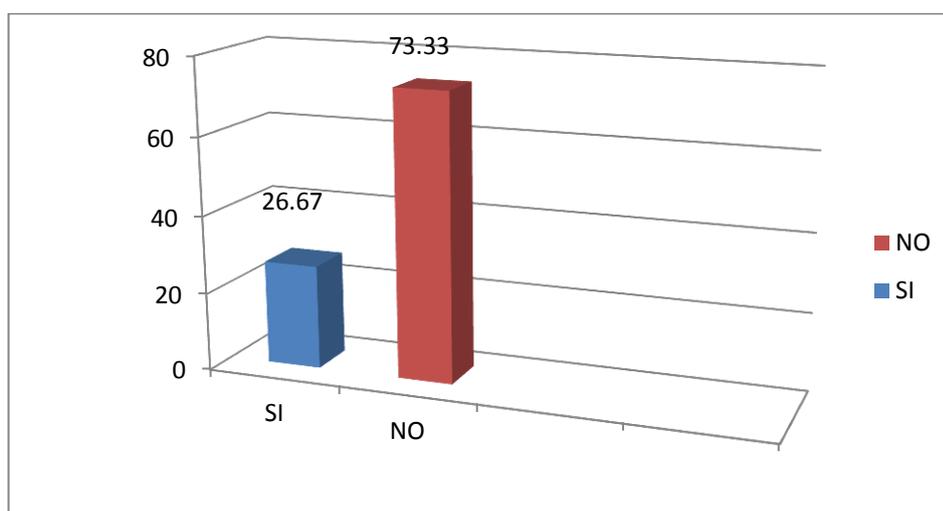
**CUADRO N° 10**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-  
PEDAGOGICA, SEGÚN PRIORIZACION DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN  
FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>PRIORIZACION DE LA PROBLEMÁTICA  PEDAGOGICA</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>fi</b>	<b>%</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
La problemática pedagógica priorizada es tomada del PEI	1	20	4	80
La problemática priorizada corresponde al ámbito pedagógico y es de posible solución mediante el tratamiento curricular	2	40	3	60
Las causas y posibles soluciones tiene coherencia con la problemática priorizada	1	20	4	80
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>26.67%</b>		<b>73.33%</b>	

**GRAFICO N° 10**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA -  
PEDAGOGICA, SEGÚN PRIORIZACION DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN  
FRANCISCO - AMBO – 2013**

**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 10 y gráfico N° 10, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante la priorización de la problemática pedagógica, en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 73.33% de dichas instituciones, no han priorizado de forma adecuada su problemática, mientras que un 26.67% han considerado criterios que les han permitido encaminar dicha priorización.

En promedio, el 80% de las instituciones educativas no han tomado la problemática pedagógica priorizada en el PEI. En un 60% de las instituciones educativas dicha problemática no corresponde al ámbito

pedagógico, siendo inviable la solución mediante el tratamiento curricular. Asimismo, el 80% de las instituciones no reflejan coherencia entre la problemática priorizada y las causas con sus posibles soluciones.

Los resultados de la investigación muestran la importancia en la priorización de problemas en la institución educativa, ya que al no existir coherencia entre las causas, problemas y posibles soluciones, esto impedirá una práctica educativa coherente que permita una toma de decisión oportuna y adecuada.

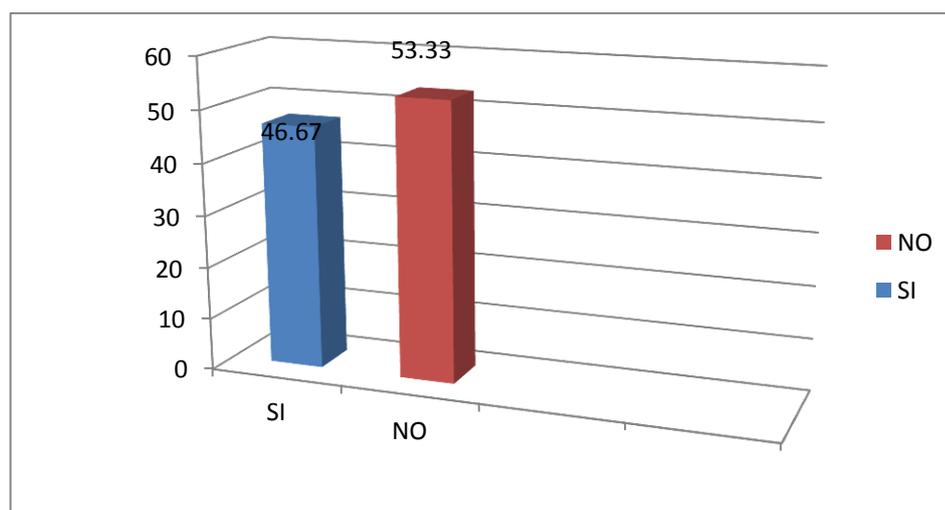
### CUADRO N° 11

#### RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN NESECIDADES DE APRENDIZAJE Y TEMAS TRANSVERSALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013

NECESIDADES DE APRENDIZAJE Y TEMAS TRANSVERSALES	SI		NO	
	fi	%	Fi	%
Identifica temas trasversales, contenidos y capacidades	3	60	2	40
Las necesidades de aprendizaje planteadas surgen a partir de la problemática priorizada, las posibles soluciones e intereses de aprendizaje de los estudiantes	2	40	3	60
Los temas transversales responden a los problemas priorizados y a las necesidades de aprendizaje	2	40	3	60
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>46.67%</b>		<b>53.33%</b>	

**GRAFICO N° 11**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN NECESIDADES DE APRENDIZAJE Y TEMAS TRANSVERSALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 11 y gráfico N° 11, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante las necesidades de aprendizaje y temas transversales, en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio el 53.33% de dichas instituciones, no han identificado y formulado sus necesidades de aprendizaje coherentes con las formas de solución propuestas en la caracterización del problema, tampoco no responde a los problemas priorizados; mientras que un 46.67% ha considerado propuestas para la formulación de dichas necesidades.

En promedio el 60% de las instituciones educativas han identificado sus temas transversales, contenidos y capacidades; pero un 60% de las

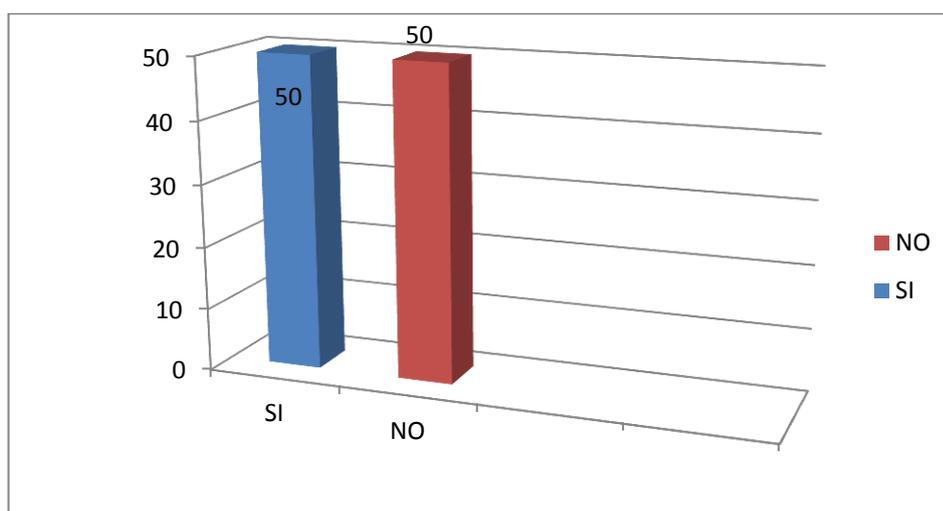
necesidades planteadas no surgen a partir de la problemática priorizada y las posibles soluciones e intereses de aprendizaje de los estudiantes, Asimismo, en un 60% de las instituciones sus temas transversales no responden a los problemas priorizados y las necesidades de aprendizaje.

Los resultados de la investigación muestran que las instituciones no están tomando en cuenta las demandas y necesidades locales, regionales y nacionales, los cuales sirven de base para incorporarlas en el proceso de diversificación curricular, ya que estas aparecen cotidianamente e influyen positiva o negativamente en la vida de los estudiantes.

## CUADRO N° 12

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN PANEL DE VALORES Y ACTITUDES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

PANEL DE VALORES Y ACTITUDES	SI		NO	
	fi	%	Fi	%
Selecciona valores y actitudes planteadas en el PEI	3	60	2	40
Los valores propuestos responden a la problemática pedagógica priorizada y a los valores institucionales asumidos en el PEI	3	60	2	40
Explicita las actitudes para cada uno de los valores asumidos	3	60	2	40
Explicita las actitudes que deben ser tratados como comportamiento	1	20	5	80
<b>PROMEDIO(<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>50%</b>		<b>50%</b>	

**GRAFICO N° 12****RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN PANEL DE VALORES Y ACTITUDES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013****Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 12 y gráfico N° 12, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante el panel de valores y actitudes, en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio el 50% de estas instituciones, han definido y seleccionado adecuadamente sus valores y actitudes, mientras que un 50% no reflejan una selección de panel de valores y actitudes adecuados.

En promedio, el 60% de las instituciones educativas han seleccionado sus valores y actitudes en concordancia a lo planteado en su PEI. En un 60% los valores propuestos responden a la problemática pedagógica y se explicitan

las actitudes para cada uno de los valores asumidos. No obstante, el 80% de las instituciones no explicitan las actitudes que deben ser tratadas como comportamiento y en el proceso curricular.

Los resultados de la investigación muestran que las instituciones educativas se encuentran bastante direccionadas en la formación de valores y actitudes, que sirven como guías y principios para seguir el comportamiento y la dirección de las instituciones y sus miembros. Sin embargo deben generarse acciones concretas que definan las actitudes mediante indicadores claros de comportamiento, ya que los valores deberán orientar toda la práctica pedagógica y las relaciones personales en la institución educativa; y las actitudes, deben ser trabajadas en todas las áreas curriculares y tutoría; en ese sentido deberán ser programadas y evaluadas.

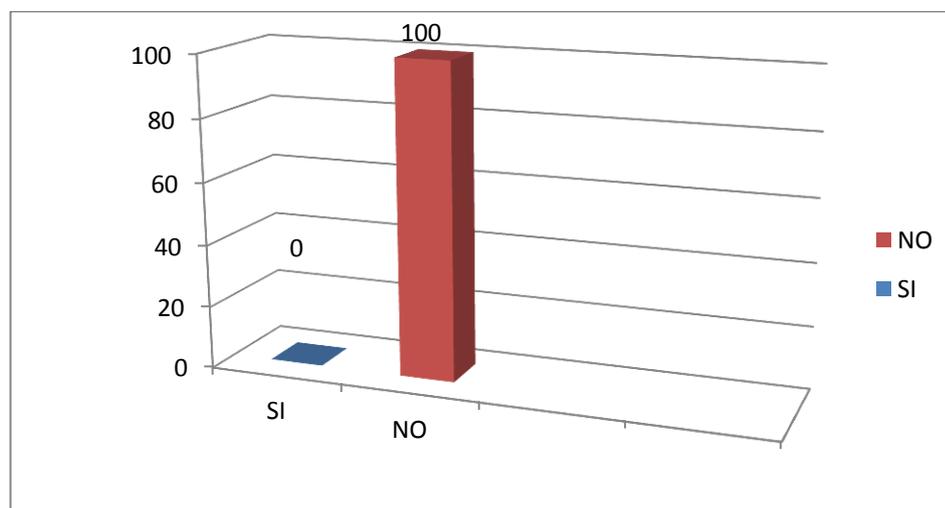
**CUADRO N°13**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN CARTEL DE RIQUEZAS DE NUESTRA LOCALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>CARTEL DE RIQUEZAS DE NUESTRA LOCALIDAD</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>fi</b>	<b>%</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Identifica el calendario comunal y ecológico (costumbres y tradiciones, personajes, atractivos turísticos, mitos y leyendas, acontecimientos históricos, calendario ecológico)	0	0	5	100
Identifica los contenidos y capacidades y áreas con la que se relacionan	0	0	5	100
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>0%</b>		<b>100%</b>	

**GRAFICO N° 13**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN CARTEL DE RIQUEZAS DE NUESTRA LOCALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**



### **Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 13 y grafico N° 13, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante el cartel de riquezas locales, en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que en un promedio el 100% de estas instituciones no consideran este criterio en su PCC.

En promedio, el 100% de las instituciones no presentan un calendario comunal y ecológico donde se visualicen las costumbres y tradiciones, personajes, atractivos turísticos, mitos y leyendas, acontecimientos históricos de nuestra región, así como su calendario ecológico. De igual manera, no se han contextualizado los contenidos, capacidades y áreas con los que se relacionan los temas.

La presentación del cartel de riquezas locales dentro del PCC, permite reconocer la riqueza local y los valores que pueden ser transmitidos a los estudiantes y como pueden ser incorporadas a las actividades diarias del docente, sin embargo, este criterio no es considerado en el PCC de las instituciones educativas.

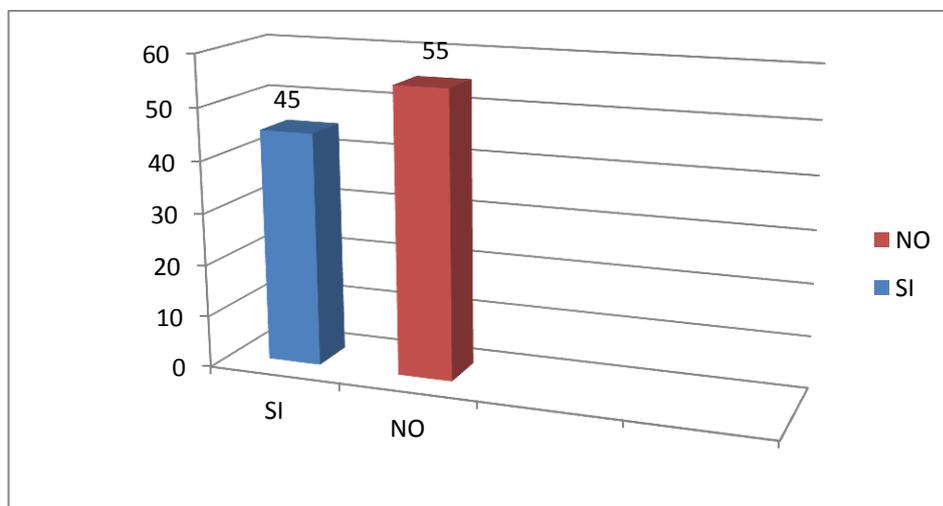
### CUADRO N° 14

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN OBJETIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

OBJETIVOS DEL PROYECTO CURRICULAR DEL CENTRO	SI		NO	
	fi	%	Fi	%
Los objetivos responden a la problemática pedagógica priorizada	2	40	3	60
Los objetivos se relacionan con el PEI, PE de la DRE	3	60	2	40
Se relaciona con la problemática planteada por el PEI y la DRE	3	60	2	40
Los objetivos son explícitos, factibles de realizar y ser evaluados	1	20	4	80
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>45%</b>		<b>55%</b>	

### GRAFICO N° 14

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN OBJETIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**



**Análisis e Interpretación** En el cuadro N° 14 y grafico N° 14, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante los objetivos planteados por las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 55% no han formulado Objetivos coherentes en su PCC, mientras que el 45% si han considerado criterios más claros para formular los objetivos en su proyecto.

En promedio, en el 40% de las instituciones educativas sus objetivos responden a la problemática pedagógica priorizada, aun cuando son poco claros; y tienen relación con la problemática planteada por el Proyecto Educativo Institucional y la Dirección Regional de Educación. En el 60% de las instituciones la formulación de sus objetivos se relaciona con Proyecto Educativo Institucional y Proyecto Educativo de la Dirección Regional de Educación.

No obstante, en un 80% las instituciones presentan objetivos poco factibles de realizar y ser evaluados.

Los objetivos del PCC deben expresar la intención de superar una carencia, satisfacer una necesidad o interés de aprendizaje o de lograr la internalización de un valor y su práctica mediante actitudes manifestadas por los alumnos. No obstante, los resultados de la investigación sobre los objetivos del PCC de las instituciones educativas, reflejan la necesidad de mejorar en forma concreta y objetiva la intencionalidad de solucionar o abordar los problemas, de atender las necesidades e intereses identificados en el proceso de diagnóstico de la institución, abarcando en su desarrollo los valores, actitudes, capacidades y contenidos.

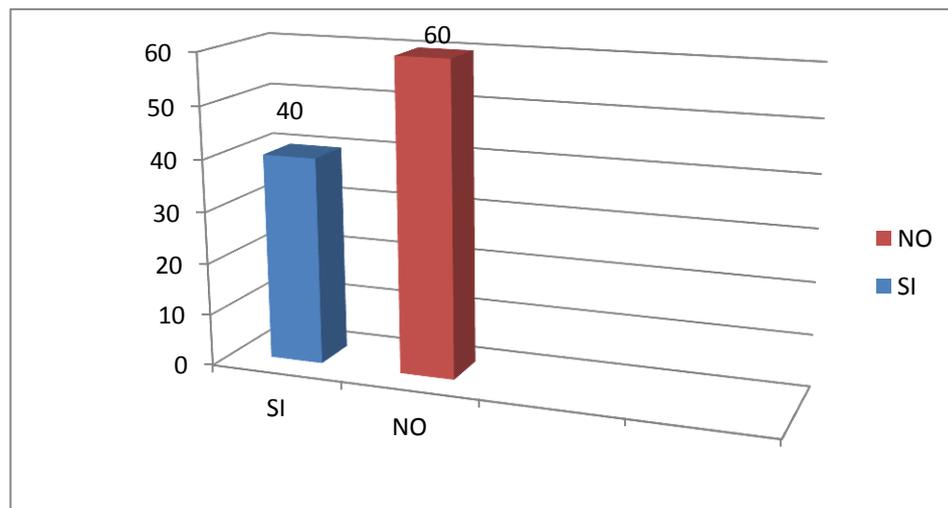
**CUADRO N° 15**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-  
PEDAGOGICA, SEGÚN PERFIL, PROPOSITOS Y LOGRO DEL  
EGRESADO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL  
DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>PERFIL, PROPOSITO Y LOGRO DEL EGRESADO</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>fi</b>	<b>%</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Se relaciona con los logros del Diseño Curricular Nacional, con los logros de la institución educativa, con el área y con el grado en las dimensiones del conocer, ser, hacer	2	40	3	60
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>40%</b>		<b>60%</b>	

**GRAFICO N° 15**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN PERFIL, PROPOSITOS Y LOGRO DEL EGRESADO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

**Análisis e Interpretación**

En el cuadro N° 15 y gráfico N° 15, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante el perfil, propósitos y logros del egresado en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 60% de estas instituciones no han relacionado de forma adecuada los logros del DCN con los logros de la institución, con el área y con el grado en las dimensiones del conocer, ser y hacer, mientras que el 40% si lo ha hecho.

El desarrollo de este indicador resulta importante, ya que el perfil y los logros del egresado, definen los rasgos que deben caracterizar a los estudiantes al terminar un proceso educativo (en el ser, saber hacer y convivir), nos indican

que competencias debemos desarrollar en ellos y de esta forma alcanzar una coherencia entre el perfil del egresado y el proyecto curricular respecto a las competencias y conocimientos que se espera de un estudiante.

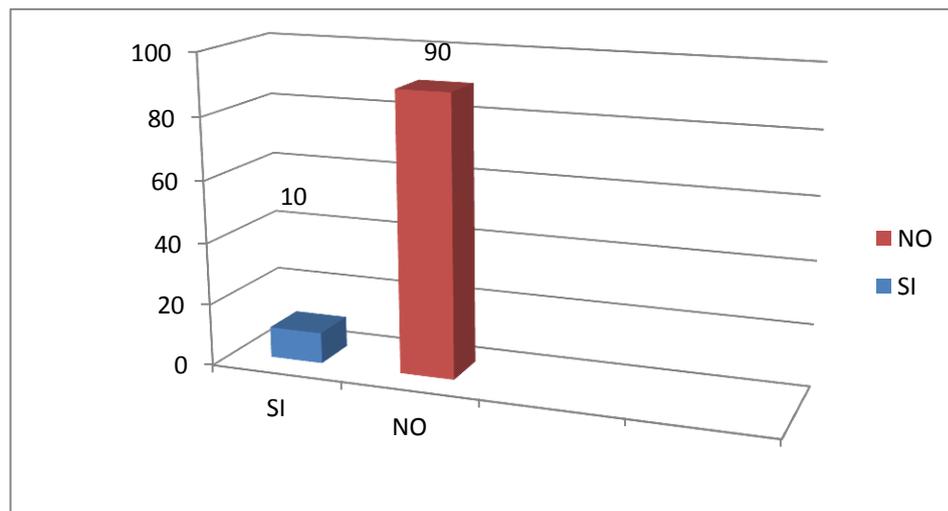
### CUADRO N° 16

#### RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN PLAN DE ESTUDIOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013

PLAN DE ESTUDIOS	SI		NO	
	fi	%	Fi	%
La distribución de las horas de libre disponibilidad se ha realizado considerando las necesidades de aprendizaje para los alumnos	1	20	4	80
La distribución de las horas de libre disponibilidad se ha realizado considerando la propuesta pedagógica	0	0	5	100
El plan de estudios se relaciona con la problemática pedagógica	0	0	5	100
Las áreas, proyectos, talleres, etc. Implementados en las horas de libre disponibilidad dan respuesta a la problemática priorizada	1	20	4	80
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>10%</b>		<b>90%</b>	

**GRAFICO N° 16**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN PLAN DE ESTUDIOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 16 y gráfico N° 16, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante el plan de estudios de las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio el 90% de estas instituciones no presenta un adecuado plan de estudios en su Proyecto Curricular del Centro, mientras que solo un 10% considera algunos criterios en la formulación de su plan.

En promedio, en el 100% de las instituciones educativas, su plan de estudios no se relaciona con la problemática pedagógica, así como no establece horas de libre disponibilidad considerando la propuesta pedagógica.

Así mismo, el 80% de las instituciones no distribuye sus horas disponibles considerando las necesidades de aprendizaje de los alumnos, y las horas de disponibilidad asignadas a las áreas de proyectos y talleres, no dan respuesta a la problemática pedagógica.

Los resultados de la investigación evidencian que en las instituciones educativas no se han incorporado otras áreas, talleres o proyectos para atender las necesidades e intereses de los estudiantes; así como no se han considerado las horas incrementadas de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes.

La reflexión generada a partir de la formulación de la demanda educativa permitirá decidir si se mantiene el plan de estudios oficial de la institución o si es necesario incorporar nuevas horas o crear nuevas áreas o talleres.

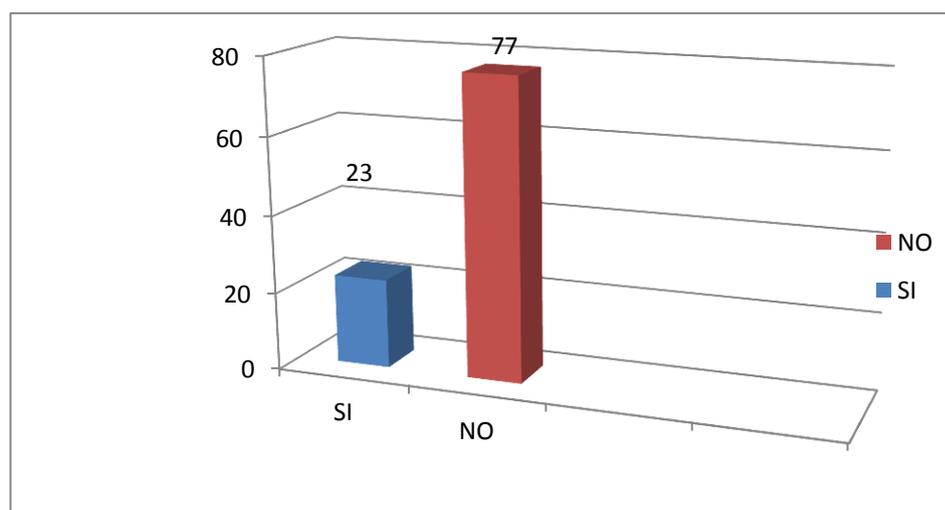
**CUADRO N° 17**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-  
PEDAGOGICA, SEGÚN DISEÑOS CURRICULARES DIVERSIFICADOS  
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE  
SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>DISEÑOS CURRICULARES DIVERSIFICADOS</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>fi</b>	<b>%</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Matemática	1	20	4	80
Comunicación	1	20	4	80
Ingles	1	20	4	80
Historia Geografía y Economía	1	20	4	80
Formación cívica y Ciudadana	1	20	4	80
Ciencia, Tecnología y Ambiente	1	20	4	80
Educación para el trabajo	0	0	5	100
Persona Familia y Relaciones Humanas	1	20	4	80
Educación Física	1	20	4	80
Arte	2	40	3	60
Educación Religiosa	1	20	4	80
Se ha incorporado contenidos de aprendizaje relacionados con el entorno local (riquezas de nuestra localidad) y regional en los carteles de contenidos de cada área (identificado)	2	40	3	60
Se ha identificado o incorporado contenidos relacionados con los temas transversales y con las necesidades de aprendizaje en los carteles de contenido de cada área	2	40	3	60
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>23%</b>		<b>77%</b>	

### GRAFICO N° 17

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN DISEÑOS CURRICULARES DIVERSIFICADOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**



#### **Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 17 y gráfico N° 17, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante la diversificación de los diseños curriculares de las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 77% de estas instituciones no presenta una adecuada diversificación de sus diseños curriculares, y solo el 23% ha realizado la diversificación en alguna área.

En promedio el 100% de las instituciones educativas no ha diversificado el área de educación para el trabajo. El 80% de las instituciones no ha diversificado las áreas de Matemática, Comunicación, Inglés, Historia Geografía y Economía, Formación Ciudadana y Cívica, Ciencia Tecnología y

Ambiente, Persona Familia y Relaciones Humana, Educación física y Educación Religiosa. El 605 no ha diversificado el área de Arte.

Así mismo, el 60% de las instituciones educativas no ha incorporado contenidos de aprendizaje relacionados con el entorno local y regional en los carteles de contenidos de cada área, así como el 60% no ha identificado dichos contenidos con los temas transversales y con las necesidades de aprendizaje.

Estos resultados muestran que la diversificación curricular, en las instituciones educativas, no responde a la contextualización del currículo desde las demandas sociales a nivel nacional hasta el trabajo en el aula. En este sentido, existe la necesidad de contextualizar la concepción educativa en función de las necesidades, intereses y aspiraciones de la diversidad de nuestro país y región.

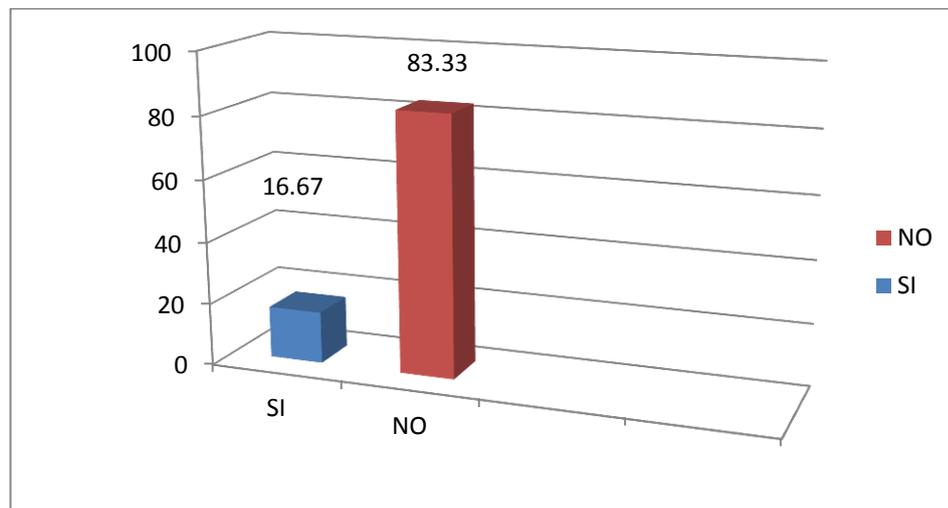
**CUADRO N° 18**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-  
PEDAGOGICA, SEGÚN LINEAMIENTOS PARA LA PROGRAMACION,  
APRENDIZAJE, EVALUACION Y TUTORIA EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO -  
AMBO – 2013**

<b>LINEAMIENTOS PARA LA PROGRAMACION, APRENDIZAJE, EVALUACION Y TUTORIA</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>fi</b>	<b>%</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Se evidencia lineamientos para la programación curricular	2	40	3	60
Se evidencia los aprendizajes esperados e indicadores, Técnicas e instrumentos	0	0	5	100
Se evidencia lineamientos para la evaluación de los aprendizajes	0	0	5	100
Se evidencia lineamientos para la tutoría	1	20	4	80
Los lineamientos tiene correspondencia con el enfoque del DCN de la EBR	1	20	4	80
Los lineamientos tiene correspondencia con la propuesta pedagógica asumida en el PEI	1	20	4	80
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>16.67%</b>		<b>83.33%</b>	

**GRAFICO N° 18**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN LINEAMIENTOS PARA LA PROGRAMACION, APRENDIZAJE, EVALUACION Y TUTORIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 18 y gráfico N° 18, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante los lineamientos para la programación, aprendizaje, evaluación y tutoría de las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 83.33% de estas instituciones no presenta estos lineamientos, y solo el 16.67% considera algunos de estos lineamientos pero con poca claridad.

En promedio el 100% de las instituciones educativas, no muestra lineamientos que evidencien aprendizajes esperados con sus debidos indicadores, técnicas e instrumentos y menos aún para la evaluación de

estos aprendizajes. El 80% de las instituciones, no muestran correspondencia con la propuesta pedagógica asumida en el PEI y no existen lineamientos para la tutoría. En el 80% de las instituciones, sus lineamientos no tienen correspondencia con el enfoque del Diseño Curricular Nacional y en el 60% no se evidencian lineamientos para la diversificación curricular.

Es importante considerar que los lineamientos, son pautas generales y comunes de cómo se trabajará, cómo actuarán los docentes frente al aprendizaje de determinado contenido, o qué actitud se tendrá ante ciertas conductas y comportamiento de los estudiantes, a fin de presentar una imagen organizada, ordenada y con objetivos comunes de grupo.

No obstante, las instituciones educativas carecen de estos lineamientos generales que les orienten sobre qué criterios deben considerar en su programación, aprendizaje y evaluación, para poder realizar un trabajo diferenciado, ya que cada área amerita de criterios específicos que conlleven a la mejora de la calidad educativa.

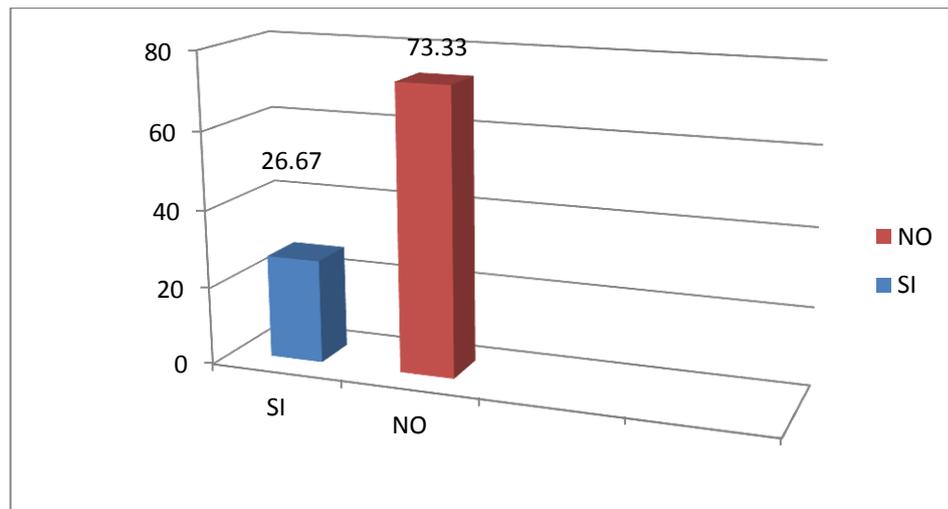
## CUADRO N° 19

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN ORGANIZACIÓN DE UN APRENDIZAJE EFECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

ORGANIZANDO UN APRENDIZAJE EFECTIVO	SI		NO	
	fi	%	Fi	%
Se articula las áreas curriculares con las áreas académicas	1	20	4	80
Plan de estudios, cursos o talleres programados	2	40	3	60
Organizando a nuestros estudiantes	1	20	4	80
<b>PROMEDIO(<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>26.67%</b>		<b>73.33%</b>	

### GRAFICO N° 19

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION EN EL AREA DIDACTICA-PEDAGOGICA, SEGÚN ORGANIZACIÓN DE UN APRENDIZAJE EFECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**



#### **Análisis e interpretación**

En el cuadro N°19 y gráfico N° 19, con respecto a la planificación en el área didáctica, evaluada mediante la organización del aprendizaje efectivo de las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 73.33% de estas instituciones no ha planificado de forma organizada un aprendizaje efectivo, y sólo el 26.67% ha considerado algunos de los criterios para la organización de los aprendizajes.

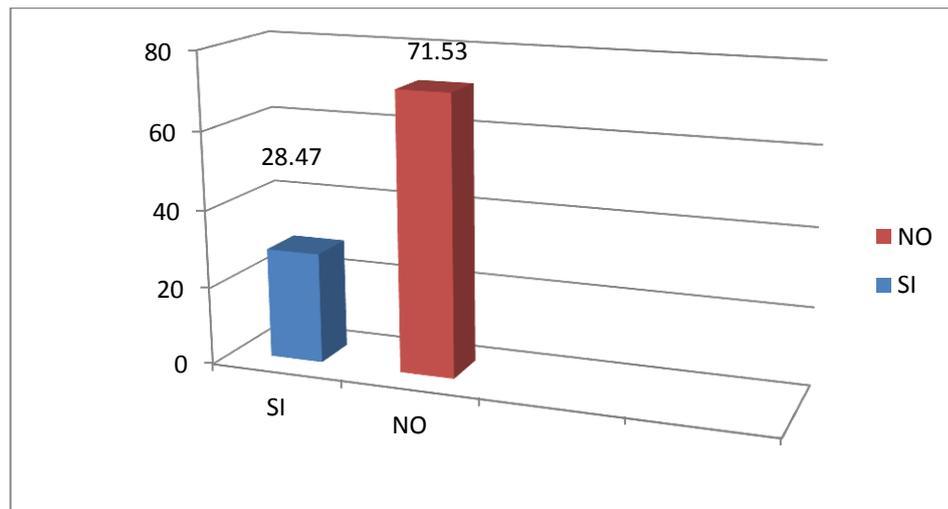
En promedio, el 80% de las instituciones educativas, las áreas curriculares se encuentran desarticuladas con las áreas académicas. El 80% de las instituciones no muestran una organización adecuada de sus estudiantes. En el 60%, no se evidencia un plan de estudios organizado, así como muestran deficiencias en la programación de cursos o talleres.

Es necesario recoger de la comunidad educativa, propuestas para mejorar las condiciones que favorezcan un buen aprendizaje y tomar decisiones sobre la organización del ambiente físico, los recursos materiales, la organización del tiempo y la organización de los estudiantes. No obstante, las instituciones educativas no ofrecen las condiciones adecuadas para un aprendizaje efectivo, ya que hay deficiencias en los ambientes físicos, como por ejemplo aulas inadecuadas, ausencia de laboratorios, bibliotecas, videotecas, no hay materiales necesarios para garantizar la consecución del aprendizaje y lo poco que existe no se optimiza, no hay una buena organización de tiempo y los alumnos se encuentran desorganizados, lo que repercute en deficiencias en la calidad educativa, ya que no se está favoreciendo el logro del perfil del estudiante.

**CUADRO N° 20**

**RESULTADOS GLOBAL DE LA PLANIFICACION DIDACTICA-  
PEDAGOGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS  
DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>PROYECTO CURRICULAR DEL CENTRO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
Priorización de la problemática pedagógica	26.67	73.33
Necesidades de aprendizaje y temas trasversales	46.67	53.33
Panel de valores y actitudes	50	50
Cartel de riquezas de nuestra localidad	0	100
Objetivos	45	55
Perfil, propósito, logro del egresado	40	60
Plan de estudios	10	90
Diseños curriculares diversificados	23	77
Lineamientos para la programación, aprendizaje, evaluación y tutoría	16.67	83.33
Organizando un aprendizaje efectivo	26.67	73.33
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>28.47</b>	<b>71.53</b>

**GRAFICO N° 20****RESULTADOS GLOBAL DE LA PLANIFICACION DIDACTICA-PEDAGOGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013****Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 20 y gráfico N° 20, con respecto a la planificación didáctica pedagógica, evaluada mediante el Proyecto Curricular de Centro (PCC), en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 71.53% de dichas instituciones, muestran una deficiente planificación en el área pedagógica, estos resultados son confirmados en cada uno de los componentes del PCC. Por otro lado se evidencia que sólo el 28.47% de las instituciones cumplen con algunos componentes pedagógicos, aunque con ciertas limitaciones.

En cuanto a la priorización de la problemática pedagógica, puede observarse que, en promedio, el 73.33% de las instituciones educativas reflejan serias deficiencias en este aspecto, ya que no existe coherencia dentro de la

institución, entre las causas, problemas y posibles soluciones de la realidad pedagógica, y esto impide una práctica educativa coherente que permita una toma de decisiones oportuna y adecuada.

Con relación a las necesidades de aprendizaje y temas transversales, puede observarse que, en promedio, el 53.33% de las instituciones educativas no están tomando en cuenta las demandas y necesidades locales, regionales y nacionales, las cuales sirven de base para incorporarlas en el proceso de diversificación curricular, ya que estas aparecen cotidianamente e influyen positiva o negativamente en la vida de los estudiantes.

En lo que corresponde al panel de valores y actitudes, puede observarse que, en promedio, el 50% de las instituciones educativas se encuentran bastante direccionadas en la formación de valores y actitudes, ya que consideran que estos sirven como guías y principios para regir el comportamiento y la dirección de las instituciones y sus miembros. Sin embargo, se hace necesario establecer acciones concretas que definan las actitudes mediante indicadores claros de comportamiento, ya que los valores deberán orientar toda la práctica pedagógica y las relaciones personales en la institución educativa; y las actitudes, deben ser trabajadas por todas las áreas curriculares y tutoría; en ese sentido deberán ser programadas y evaluadas.

En cuanto a la presentación del cartel de riquezas de nuestra localidad, puede observarse que, en promedio, el 100% de las instituciones educativas reflejan deficiencias en este aspecto. Esto les está impidiendo a las instituciones reconocer su riqueza local y los valores que pueden y deben

ser transmitidos a los estudiantes y como pueden ser incorporados en las actividades diarias del docente.

Con relación a los objetivos del PCC, puede observarse que, en promedio, el 55% de las instituciones educativas no reflejan en sus objetivos estratégicos, la necesidad de mejorar en forma concreta y objetiva la intencionalidad de solucionar y abordar los problemas, de atender las necesidades e intereses identificados en el proceso de diagnóstico de la institución, abarcando en su desarrollo los valores, actitudes, capacidades y contenidos. Los objetivos del PCC no están expresando la intención de superar sus carencias, satisfacer sus necesidades, su interés de aprendizaje o de lograr la internalización de un valor y su práctica mediante actitudes manifestadas por los alumnos.

En lo que corresponde al perfil, propósitos y logros del egresado, puede observarse que, en promedio, el 60% de las instituciones educativas reflejan deficiencias en este aspecto, ya que no están definiendo los rasgos que deben caracterizar a sus estudiantes al terminar un proceso educativo (en el ser, saber hacer y convivir); asimismo, no se están plasmando qué competencias se deben desarrollar en ellos para lograr alcanzar una coherencia entre el perfil del egresado y el proyecto curricular respecto a las competencias y conocimientos que se espera de un estudiante.

En cuanto al plan de estudios, puede observarse que, en promedio, que el 90% de las instituciones educativas no han incorporado otras áreas, talleres, proyectos, incremento de horas que atiendan las necesidades e intereses de los estudiantes. Se hace necesario una profunda reflexión generada a partir de la formulación de la demanda educativa que permita modificar el Plan de

Estudios Oficial de la institución y decidir si es necesario incorporar nuevas horas o crear nuevas áreas o talleres.

Con relación a los Diseños Curriculares Diversificados, puede observarse que, en promedio, el 77% de las instituciones educativas no ha contextualizado su currículo, partiendo desde las demandas sociales a nivel nacional hasta el trabajo en el aula. En este sentido, existe la necesidad de contextualizar la concepción educativa en función de las necesidades, intereses y aspiraciones de la diversidad de nuestro país y región.

En lo que corresponde a los lineamientos para la programación, aprendizaje, evaluación y tutoría, puede observarse que, en promedio, el 83.33% de las instituciones educativas carecen de estos lineamientos generales que les orienten sobre qué criterios deben considerar en su programación, aprendizaje y evaluación, para poder realizar un trabajo diferenciado, ya que cada área amerita de criterios específicos que conlleven a la mejora de la calidad educativa. Las instituciones deben considerar que los lineamientos, son pautas generales y comunes de cómo se trabajará, como actuaran los docentes frente al aprendizaje de determinado contenido, o qué actitud se tendrá ante ciertas conductas y comportamientos de los estudiantes, a fin de presentar una imagen organizada, ordenada y con objetivos comunes de grupo.

En cuanto a la organización para un trabajo efectivo, puede observarse que, en promedio, el 73.33% de las instituciones educativas no ofrecen las condiciones adecuadas que favorecen el aprendizaje, ya que hay deficiencias en los ambientes físicos, como por ejemplo aulas inadecuadas,

ausencia de laboratorios, bibliotecas, videotecas, no hay materiales necesarios para garantizar la consecución del aprendizaje, no hay una buena organización de tiempo y los alumnos se encuentran desorganizados; lo que repercute en deficiencias en la calidad educativa, ya que no se está favoreciendo el logro del perfil del estudiante, y se hace necesario recoger de la comunidad educativa, propuestas para mejorar las condiciones que favorezcan un buen aprendizaje y tomar decisiones sobre la organización del ambiente físico, los recursos materiales, la organización de tiempo y la organización de estudiantes.

Finalmente, los resultados demuestran que no se ha concretado la intencionalidad pedagógica de las instituciones, lo que no permite que se garantice la autonomía académica de la institución educativa. Es importante tomar conciencia sobre la estructura del PCC, ya que con este instrumento los docentes pueden hacer uso de su autonomía pedagógica, de modo que ellos mismos auto regulen su desempeño profesional en la institución educativa.

**CUADRO N°21**

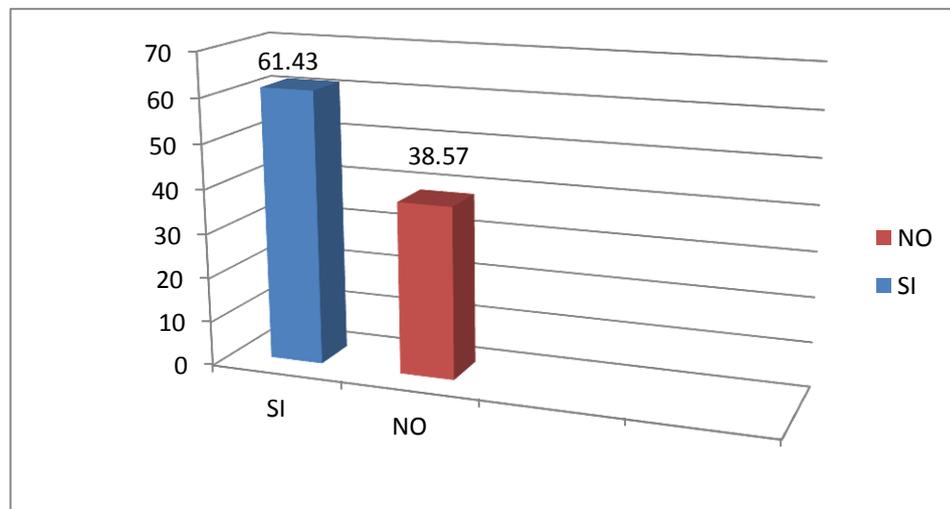
**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ADMINISTRATIVA EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN  
FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>PROYECTO CURRICULAR DEL CENTRO</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	<b>fi</b>	<b>%</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
<b>REGLAMENTO INTERNO</b>				
Precisa las funciones específicas de cada uno de los órganos integrantes de la I.E.	4	80	1	20
Determina el tiempo de trabajo, plan de estudios y cuadro de horas	2	40	3	60
Señala las características de la matrícula: requisitos, traslados	2	40	3	60
Contiene los derechos y deberes del personal directivo, docente y administrativo	3	60	2	40
Precisa los procedimientos para el manejo de los recursos	3	60	2	40
<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>				
Existe un inventario físico de los activos y bienes de la institución	3	60	2	40
Existe un eficiente y oportuno servicio de transporte, servicios auxiliares, mantenimiento de las instalaciones y equipos	2	40	3	60
Existe control patrimonial de los bienes de la institución	1	20	4	80
Adecuada administración de los recursos financieros asignados	3	60	2	40
Expide constancias de pagos y certificaciones relacionados con la administración financiera	3	60	2	40

Elabora los estados financieros correspondientes	4	80	1	20
Existe cumplimiento de la política de personal establecida por la institución	4	80	1	20
Existe un desarrollo de control de asistencia y control del personal	5	100	0	0
Existe un mantenimiento actualizado del registro del personal	4	80	1	20
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>		<b>61.43%</b>		<b>38.57%</b>

**GRAFICO N° 21**

**RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**



**Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 21 y grafico N° 21, con respecto a la planificación administrativa, evaluada mediante el reglamento interno y las funciones

administrativas de las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 61.43% de dichas instituciones educativas, muestran una adecuada planificación en el área administrativa, esto se evidencia en sus diferentes indicadores. Por otro lado, el 38.57% de las instituciones no cumplen con una adecuada planificación administrativa.

En cuanto al Reglamento interno de las instituciones educativas, puede observarse que, en promedio, el 80% precisa las funciones de cada uno de los órganos de la institución y un 60% explica cómo deben ser los procedimientos para el manejo de los recursos. En el 60% de las instituciones, su reglamento contiene los deberes y derechos del personal directivo, docente y administrativo.

Por otro lado, el 60% de las instituciones educativas, no tiene definido en su reglamento el tiempo de trabajo, el Plan de estudios y el cuadro de distribución de horas, así como no señala en forma precisa las características de la matrícula, los requisitos y traslados de los alumnos.

En cuanto a las funciones administrativas, el 100% de las instituciones educativas desarrolla controles de asistencia y permanencia del personal. El 80% elabora los estados financieros correspondientes y el 80% vela porque se cumpla la política del personal establecida por la institución. Asimismo, el 60% de las instituciones presenta una adecuada administración de los recursos financieros asignados y expiden constancias de pago y certificaciones relacionados con la administración financiera. En cuanto a l servicio de transporte, servicios auxiliares, mantenimiento de las instalaciones

y equipos, sólo en el 40% de las instituciones se desarrolla un eficiente servicio en este rubro.

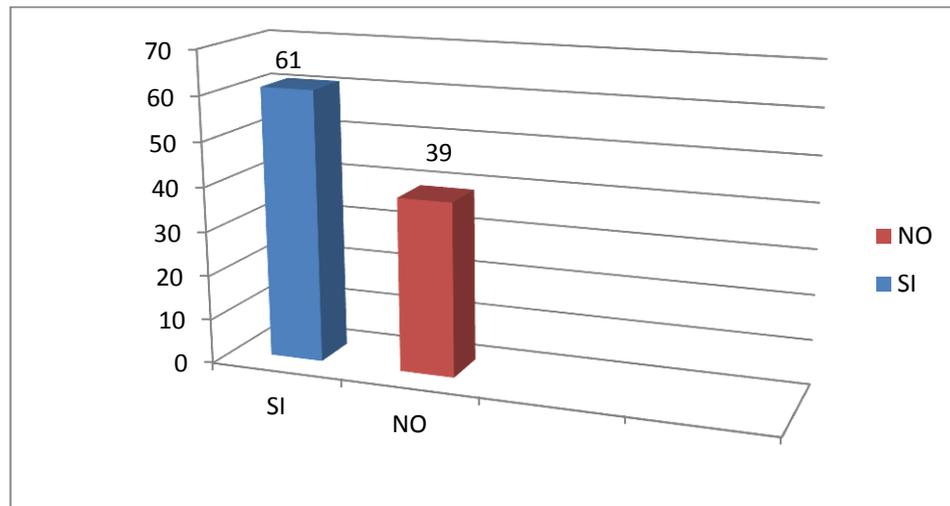
Resulta importante resaltar, que en el 80% de las instituciones educativas no existe un control patrimonial de los bienes de la institución, lo que genera pérdida de equipos y materiales.

El reglamento interno es un documento orientador que regula y norma las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas. Asimismo, contiene las obligaciones, deberes y derechos de los miembros de la institución educativa, y por tanto encamina sus acciones. Los resultados de la investigación ponen en evidencia que en las instituciones existe este documento, y se encuentra formulado coherentemente, no obstante, en la práctica real, dista mucho de ser cumplidos sus lineamientos.

**CUADRO N°22**

**RESULTADOS SOBRE LA ESTRATEGIA CURRICULAR SEGÚN  
OPINION DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>INDICADORES</b>	<b>SI (%)</b>	<b>NO(%)</b>
Ha intervenido en la definición de los valores que configuran la cultura institucional del centro	86	14
Ha intervenido en la definición de las estrategias curriculares	54	46
El PEI imprime un estilo propio al trabajo docente	62	38
La elaboración del PEI y de la Programación anual ha partido del diagnóstico del profesorado	60	40
Conoce que la planificación y estrategia incorpora un conjunto de objetivos básicos, bien definidos y alcanzables del PEI de su institución	64	36
Puede Ud. Identificar con facilidad algunos rasgos que definen el estilo propio del centro	76	24
Se realiza algún tipo de seguimiento y supervisión de los planes institucionales (PEI,PAT,PCI,PCA,UD, SA)	48	52
Conoce Ud. Sobre los datos estadísticos de los resultados del rendimiento y se tienen en cuenta estrategias curriculares para mejorar el aspecto académico	50	50
Los equipos Docentes contemplan la mejora continua como objetivo para la calidad de los aprendizajes en grupos de inter-aprendizajes	60	40
Existen estrategias a mediano plazo que indican el rubro y las previsiones de desarrollo de la institución	56	44
Conoces el contenido del RI	58	42
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>61%</b>	<b>39%</b>

**GRAFICO N° 22****RESULTADOS SOBRE LA ESTRATEGIA CURRICULAR SEGÚN  
OPINION DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013****Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 22 y gráfico N° 22, con respecto a la opinión de los docentes sobre la estrategia curricular, en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 61% de los docentes opina que se ha conducido una adecuada estrategia curricular, mientras que un 39% señala que esta estrategia curricular no ha sido adecuada.

Estos resultados pueden confirmarse a través de los siguientes indicadores: en promedio, el 86% de los docentes menciona haber intervenido en la definición de los valores que configuran la cultura organizacional de la institución. Asimismo, un 60%, menciona que la elaboración del PEI y de la programación Anual han partido del diagnóstico del profesorado. Un 54% de

los profesores señala que han intervenido en la definición de la estrategia curricular y un 60% refieren que contemplan la mejora continua como objetivo para la calidad de los aprendizajes en grupos de inter aprendizaje. De igual manera, el 56% señalan que existen estrategias a mediano plazo que indican el rumbo y las previsiones de desarrollo de la institución.

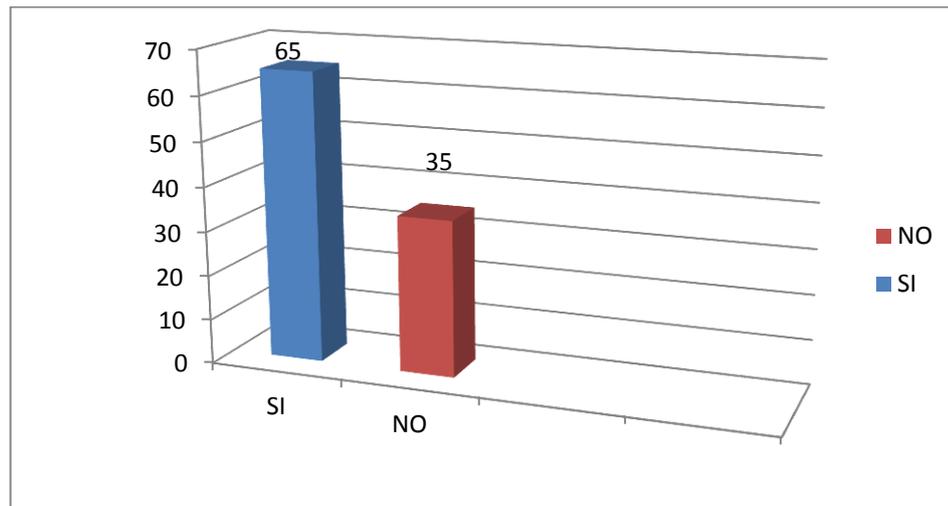
Sin embargo, un 52% de los profesores, menciona que no se realiza ningún tipo de seguimiento y supervisión de los planes institucionales (PEI, PAT, PCI, PCA, UD, SA, etc.).

Los resultados confirman que, según la opinión de los docentes, las estrategias curriculares empleadas se ajustan a los requerimientos institucionales permitiendo visualizar un proceso de planificación coherente; no obstante, pese a que han participado en el proceso de planificación, carecen de los conocimientos teóricos necesarios que ayuden en la mejora de las estrategias curriculares para el proceso de planificación.

**CUADRO N°23**

**RESULTADOS SOBRE EL ASPECTO PEDAGOGICO SEGÚN OPINION  
DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS  
DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013**

<b>INDICADORES</b>	<b>SI (%)</b>	<b>NO (%)</b>
Participó en la elaboración de las características deseables/logros/perfiles de los jóvenes y adolescentes	64	36
Las características deseables de los jóvenes y adolescentes están en coherencia con las demandas de formación integral y se encuentran claramente explícitos en los documentos de gestión. PEI, PAT, PCC, RI.	60	40
Se realiza el logro/perfiles de las características deseables de los jóvenes y adolescentes utilizando estrategias	58	42
Las características de los estudiantes al concluir sus estudios responden a las características deseables de los jóvenes y adolescentes propuestos en el PEI	54	46
El PCA, UD, SA garantizan la formación de los saberes integrales (ser, saber, hacer) y son coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes	70	30
El PCA, UD, SA explicitan la naturaleza del nivel y facilita la concreción del PEI	58	42
El PCC, UD, SA evidencian las necesidades de aprendizaje para el desarrollo local y regional	66	34
El DCB, PCA, UD, SA guardan relación entre sí	66	34
Las UD integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodología, recursos y evaluación	84	16
Los principios educacionales y otros contenidos transversales son incluidos de manera adecuada en la programación curricular	80	20
Los indicadores de la matriz de evaluación se encuentran articulado con la UD, SA, PCA, PCC	72	28
Los estudiantes aplican instrumentos de autoevaluación en las clases de la diversas áreas de estudio	58	62
<b>PROMEDIO(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>

**GRAFICO N° 23****RESULTADOS SOBRE LA ESTRATEGIA CURRICULAR SEGÚN  
OPINION DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO - AMBO – 2013****Análisis e interpretación**

En el cuadro N° 23 y gráfico N° 23, con respecto a la opinión de los docentes sobre el aspecto pedagógico, en las instituciones educativas de San Francisco, puede observarse que, en promedio, el 65% de los docentes opinan que se han elaborado lineamientos y criterios adecuados que ayuden a orientar un proceso pedagógico coherente; mientras que un 35% señala que este aspecto no se ajusta a las necesidades y exigencias reales del área pedagógica.

Estos resultados pueden confirmarse a través de los siguientes indicadores: en promedio, el 84% de los docentes opinan que las unidades didácticas integran armónicamente las capacidades, conocimientos, actitudes,

recursos y evaluación. Asimismo, un 80% señala que los principios educativos y otros contenidos transversales son incluidos de manera adecuada en la programación curricular. Un 72% refiere que los indicadores de la matriz de evaluación se encuentran articulados con la unidad didáctica, sesiones de aprendizaje, Proyecto Curricular de área, Proyecto Curricular anual y un 70% indica que el PCA, UD y SA, garantiza la formación de los saberes integrales (ser, saber, hacer) y son coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes.

Estos resultados reflejan contradicciones entre la perspectiva de los docentes, con los documentos de gestión (PEI, PAT, PCC), contrastados durante la investigación, ya que mientras los docentes señalan que las características de estos instrumentos son adecuados, la evaluación general refleja que muchos de los componentes en las diversas áreas no se ajustan a los criterios suficientes para poder establecer una adecuada planificación.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

#### **5.1. Contrastación de los resultados con las bases teóricas**

La planificación es una herramienta importante para la toma de decisiones, que tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orienten el proceso educativo. Para Alvarado, Cedeño y otros (1999) planificar implica asumir posiciones y tomar decisiones, prever con anticipación lo que se realizará, proyectando los objetivos, plazos y recursos; de modo que se logren los fines y propósitos con mayor eficacia y coherencia. El planteamiento de estos autores, refuerza el trabajo desarrollado a lo largo de la investigación, ya que partimos de la premisa de la importancia de un proceso de planificación realizando de manera coherente, consiente y sistemática.

En el mismo orden de ideas, Merrian, (citado por Dror, 1994), asume la planificación como un esfuerzo que consiste en la aplicación futura, continua

y sistemática de la mejor inteligencia disponible para los programas de interés común en el sector público. Es un proceso continuo que requiere de constante reexamen de direcciones, tendencias y cursos de acción política, buscando adaptar y ajustar los cursos de acción política, gubernamentales con las menores pérdidas y presiones posibles. En este sentido, los resultados de la investigación, han confirmado que los servicios educativos ofrecidos por las instituciones educativas, deben articularse en combinación con la diversidad de contextos geográficos, humanos y económicos concretos, los cuales están muy lejos de ser homogéneos y por lo tanto presentan situaciones y requerimientos educativos diferenciados. Es por ello que la planificación desde las diversas dimensiones: organizacional, pedagógica y administrativa, debe orientarse hacia el mejoramiento de la educación y deben traducirse y concretarse en acciones de creación o ampliación, instalación o reinstalación y de normalización o mejoramiento de las circunstancias de funcionamiento de las instituciones educativas singulares, coordinadas entre ellas y coherentes con las metas generales de los planes de educación, la que conduce al éxito o fracaso en la obtención de tales metas.

Los postulados de Giordani, confirman estos resultados, ya que sostiene que en la planificación, un grupo social utiliza determinados recursos para transformar el sistema social. Encontramos entonces, que el concepto de planificación comprende la posibilidad de intervención social y de cómo contrastar ideas y realidades. Esta idea es reafirmada por Blanck, (citado por Giordani, 1986) ya que sostiene que la planificación es un método para la

formulación de políticas a nivel nacional por la vía del dialogo entre elites institucionalizadas.

Simon, Smithburg y Thompson, (citados por Dror) señalan que la planificación es una actividad concerniente a propuestas para el futuro, con la evaluación de las alternativas propuestas y con los métodos por medio de los cuales estos procesos pueden ser alcanzados, de igual manera, Dror (1993:39) la define como un proceso de preparación de un conjunto de decisiones respecto a la actividad en el futuro, basándose en la investigación, reflexión y pensamiento sistemático. Estos planteamientos coinciden con la naturaleza de la investigación, ya que se evaluó el proceso de planificación en las instituciones educativas, pudiéndose demostrar que carecen de lineamiento coherentes, ya que en la elaboración del PEI, El 61.3% de las instituciones no muestran un adecuado diagnóstico, objetivos estratégicos, propuestas pedagógicas, de gestión y acciones de sostenibilidad. Resulta de vital importancia proyectar la planificación como un experimento para dar forma al futuro usando, conscientemente el conocimiento y la amplitud del razonamiento humano, con el deseo de realizar una actividad organizada y racional para alcanzar metas que la sociedad (o ciertos cuerpos en ella) requiere de sí misma.

Según Wilson Gallardo (2003), en su acción más pura la planificación, apunta hacia el cambio, se busca un cambio en el estado de cosas de Status Quo; cambiar las insatisfacciones por satisfacción, disminuir por aumentar, debilidades por fortalezas, mal por bien, disminuir amenazas y aprovechar oportunidades, pobreza por mayor calidad de vida. Esta es la razón de ser que motivo la investigación; el reto consiste en que las instituciones

educativas descubran que uno de los grandes desafíos de la planificación es lograr un mejor desarrollo técnico-práctico de la transición entre un estado y otro, el proceso de transición es el espacio que hay entre la situación inicial, la implantación de lo planificado y la evaluación.

En consecuencia, las instituciones educativas deberán modificar sus resultados actuales, el 71% de estas instituciones deben mejorar su planificación en la gestión, el 52% debe redefinir su planificación en el área pedagógica y didáctica; para finalmente poder dar el matiz real a la planificación, que sea concebida como un proceso que permite articular la captación, análisis, decisión, acción y evaluación de acuerdo con la previa determinación de una misión, de una visión y de unos valores. La articulación entre todas esas instancias se justifica por el alto grado de incertidumbre y de paradoja que prevalece en el entorno.

Los resultados obtenidos en la investigación, evidencian claras contradicciones entre lo que se aspira como institución y las actividades que se planifican para lograr eso que se desea. Por un lado, en las instituciones educativas reconocen la importancia de la planificación para consolidar sus proyectos, fruto del trabajo conjunto, que posibilita una visión más amplia de la institución; pero por otro lado, al analizar las dificultades de implementación e incoherencias en este proceso, dejan entrever que en realidad la mayoría de las instituciones desconocen realmente la importancia de una planificación estratégica.

## **5.2. Aporte científico de la investigación**

La discrepancia existente entre la praxis llevada a cabo por el personal directivo y el deber ser para lograr la solución de diversas situaciones en la institución, está llevando a las instituciones educativas a un estado de deterioro, por lo que se requiere motivar el cambio en la concepción del proceso de planificación, donde se puedan prever situaciones objetivas, que permitan transformar cualitativa y cuantitativamente una problemática a partir del aprovechamiento de las oportunidades y en pro de las aspiraciones establecidas.

El aporte de esta investigación se centra en una propuesta que sirva como lineamiento que permitan a las instituciones orientar de forma adecuada su proceso de planificación.

### **Propuestas para mejorar la planificación en las instituciones educativas.**

La propuesta está enfocada hacia las diversas dimensiones de la planificación estratégica, donde se visualiza la importancia de reforzar los puntos débiles que están generando la brecha entre una educación de calidad, con la educación llena de dificultades con la que nos encontramos actualmente.

#### **1. Planificación organizacional.**

- La planificación organizacional, para una adecuada formulación del PEI, POI, PIN y del PAT, debe realizarse de forma democrática y consensuada, integrando a todos los miembros de la comunidad educativa: directivos, administrativos,

docentes, alumnos, padres de familia, y otros entes involucrados en la dinámica educativa.

- El diagnóstico debe ser un proceso que describa y analice la realidad: pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria del contexto educativo.

El diagnóstico que se efectúe debe describir y explicar, dentro de un contexto histórico la estructura, el funcionamiento y las tendencias de la institución educativa, en el marco económico y social del país; debiendo tener en cuenta los criterios e indicadores del MED, DRE y la UGEL. Además debe señalar los aspectos favorables y las definiciones básicas en el funcionamiento del sistema educativo, indicando sus causas y jerarquizándolas. Posteriormente debe pronosticar el comportamiento de la institución en el caso de mantenerse la política vigente.

El diagnóstico realizado, debe culminar con un profundo análisis descriptivo de la realidad encontrada. Los datos encontrados deben plasmarse de forma cuantitativa, para poder comprobar posteriormente si ha habido diferencias entre el estado actual y el estado final de la institución.

Los instrumentos empleados en esta fase, deben estar diseñados de forma que recopilen toda la información necesaria, y no solo datos que sean generales o insuficientes en el proceso de recopilación de información.

- La formulación de los objetivos estratégicos deben direccionar de forma clara los resultados a mediano o largo plazo que la institución educativa espera lograr para hacer real su misión y visión. Deben definir qué acciones se deben adoptar y tener coherencia con las

necesidades internas, externas, los valores y principios institucionales; así como considerar el criterio de temporalidad que viabilice el cumplimiento de las actividades en un plazo definido. En este mismo orden de ideas, las instituciones deben formular objetivos factibles de realizarse y susceptibles de ser evaluados.

- Es importante que todas las instituciones consideren las metas establecidas a lograr. En tal sentido, la formulación de metas deben indicar resultados cualitativos y cuantitativos con indicadores verificables objetivamente.
- La propuesta pedagógica es el eje de la acción educativa y debe reflejar los principios, perfiles, herramientas y políticas para la gestión pedagógica. Con miras a fortalecer este aspecto, es necesario que las instituciones educativas definan como van a conducir el proceso de aprendizaje, qué logros quieren obtener y qué herramientas deben usar, para que puedan formular criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en su desarrollo.
- La propuesta de gestión amerita un trabajo organizacional coherente y articulado, que dinamice y operativice la propuesta pedagógica. En tal sentido, demanda la conformación de un equipo responsable con determinadas características y competencias que puedan proponer, viabilizar y monitorear modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos de la institución educativa. Debe solicitarse o contratarse asesores y/o especialistas que orienten el proceso de formulación de esta propuesta.

- Resulta fundamental que las instituciones educativas destaquen las alianzas con diversas entidades públicas y privadas, para que de esta forma se financien y ejecuten proyectos de innovación, y generen acciones de sostenibilidad. Por ejemplo, la municipalidad es un ente estratégico que está vinculado directamente con las instituciones educativas; es un aliado en este proceso ya que tiene responsabilidades directas con estas instituciones. Es necesario definir compromisos pactados en actas que sellen las responsabilidades de los involucrados, de forma que se vean inmersos en el desarrollo de la mejora de la calidad educativa.

## **2. Planificación didáctica-pedagógica.**

- Las riquezas locales contienen información sobre la identidad, costumbres, tradiciones, acontecimientos históricos, etc. Del entorno social en el que se encuentra inmerso la institución. La identificación del cartel de riquezas de la localidad debe efectuarse considerando un diagnóstico de estas riquezas, para incorporarlas a los contenidos curriculares, generando el desarrollo de capacidades en las áreas con las que se encuentran vinculados.
- La distribución horaria del plan de estudios, debe reflejar las necesidades reales considerando la propuesta pedagógica. Por ello debe ser el resultado de un profundo dialogo, debate y análisis entre el equipo de responsable, quienes deben generar propuestas coherentes que articulen y adecuen la carga horaria en base a los contenidos curriculares.

- En cuanto a la diversificación curricular, se deben considerar tres aspectos curriculares: el rol del alumno, el entorno y las experiencias para los aprendizajes esperados. Los alumnos, tienen una participación activa en la construcción de sus propios aprendizajes, siendo el docente el responsable de generar las condiciones más favorables para propiciar esos aprendizajes. El ambiente en el que se realiza el aprendizaje se debe caracterizar por la familiaridad y la apertura para favorecer la participación espontánea de los estudiantes. Los nuevos aprendizajes deben estar vinculados con las experiencias previas de los estudiantes y el contexto donde se realiza el proceso educativo.
- Deben considerarse lineamientos específicos para la programación, aprendizaje, evaluación y la tutoría que permitan definir cada uno de estos aspectos. En cuanto al proceso de aprendizaje de los alumnos. Se deben considerar indicadores, técnicas e instrumentos que permitan una evaluación adecuada y real de este proceso de aprendizaje. La evaluación de todo el proceso de aprendizaje, debe efectuarse de forma integrada durante el año académico y en tres momentos definidos: antes, durante y después, de esta forma se podrá visualizar el avance de los alumnos en cada área.
- Se deben articular las áreas curriculares (Matemática, Comunicación, Ciencia tecnología y ambiente, etc.) con las

áreas académicas (biblioteca, laboratorio, huerto) en el PCC formando parte del proceso de aprendizaje.

### **3. Planificación administrativa.**

- Se hace necesario incorporar un sistema de control pertinente que permita el resguardo y el uso adecuado de los bienes patrimoniales de la institución. Esto amerita que se nombre un responsable permanente, que asume el compromiso de ejecutar un control y supervisión de los recursos y bienes de la institución.

## CONCLUSIONES

1. La planificación educativa constituye un elemento básico para darle dirección a la gestión del sistema educativo y en especial del sistema escolar, ya que, permite determinar por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué deben hacerse para alcanzarlos.
2. En las instituciones educativas del distrito de San Francisco, no consideran a la planificación como un instrumento que oriente el desempeño de estas instituciones, ya que en un 61.3% no muestra una planificación organizacional adecuada, el 72% carecen de una planificación que considere el marco didáctico-pedagógico y sólo un 61.4% planifica la dimensión administrativa de forma adecuada.
3. El proceso de planificación organizacional en las instituciones educativas, muestra deficiencias en un 61.3%; esto se refleja en el PEI, el cual muestra una inadecuada planificación.
4. El proceso de planificación organizacional en las instituciones educativas, evaluado mediante el Plan Anual de Trabajo, refleja en un 73.8% incoherencias y desfases en su planificación.
5. El proceso de planificación didáctica - pedagógica, no responde a los criterios exigidos por el diseño curricular en las instituciones educativas de San Francisco. Esto se evidencia ya que en un 72%, el Proyecto Curricular del Centro no concreta la intencionalidad pedagógica de las instituciones, lo que no permite que se garantice la autonomía académica de la institución educativa.
6. Los resultados obtenidos sobre la planificación administrativa, indican que en un 61.4% de las instituciones educativas, existe una adecuada

planificación en esta área, ya que está respondiendo a las exigencias administrativas de las instituciones, debido a la existencia del reglamento interno donde se regulan los derechos, deberes y funciones específicas de cada uno de los miembros de la institución educativa.

- 7.El gran reto del proceso de planificación de la educación es poder establecer políticas y planes, programas y proyectos que orienten la formación y la gestión de la institución educativa para formar ciudadanos y grupos sociales responsable de su desarrollo, capaces de aprender continuamente y desarrollar la flexibilidad requerida para poder actuar en una sociedad caracterizada por el cambio continuo y donde la creación de conocimiento es un elemento básico para poder alcanzar el desarrollo; y emprender grandes esfuerzos creativos por mejorar la calidad de la educación a todos los niveles: nacional, regional y local.
- 8.En las instituciones educativas, la planificación general se encuentra desvinculada de la realidad institucional debido a la ausencia de actividades globalizadas, que abarquen todos los componentes de una realidad para integrarlos en un sistema racional, manejable y predecible, debido a que en muchos casos, los planificadores, desconocen las bases conceptuales, estructura y función de la planificación.
- 9.Muchos directores y docentes, coordinan poco la planificación, la supervisión y el control de las diversas actividades escolares, lo que conlleva al deterioro del servicio de la calidad de la educación.

10. Existe poca participación por parte de los integrantes de la comunidad educativa, lo que permite afirmar que el personal directivo y docente no propician una gestión participativa de manera organizada y técnicas que conlleven a fortalecer el camino más apropiado para obtener el compromiso hacia el proceso de mejora continua de todos los miembros de la institución educativa, conllevando a que el director asuma un liderazgo vertical, mostrando anarquismo en el proceso.
11. El proceso de comunicación se desarrolla ineficazmente, lo que incrementa la ausencia de estímulos y desfavorece la cohesión del grupo humano, como elementos claves para una gestión exitosa hacia la calidad educativa.

## **SUGERENCIAS**

### **A la Región de Educación**

1. Viabilizar mediante el Ministerio de Educación y otras instituciones del sector educativo, asesoría para capacitar a especialistas en planificación, para que estos capaciten a los responsables de la Planificación Educativa dentro de la UGEL, y estos a su vez puedan ejecutar un monitoreo y supervisión más acertado y coherente.
2. Considerar como requisito dentro de la selección y nombramiento de Directores, competencias técnicas sobre el tema de gestión y planificación educativa, ya que la investigación demuestra que en la mayoría de los casos los directores desconocen estos conceptos básicos.
3. Seleccionar a personas idóneas, con competencias adecuadas para que puedan supervisar el proceso de planificación en las instituciones educativas y asuman el rol de verdaderos asesores con conocimientos técnicos para que generen aportes en el proceso de monitoreo en estas instituciones.
4. Implementar cursos permanentes en materia de planificación estratégica, dirigido no sólo al personal directivo, sino a los docentes, para que puedan ampliar su marco conceptual sobre este tema que es de vital importancia dentro de la planificación institucional.

### **A los Directores de las instituciones educativas**

5. Actualizarse en conocimientos técnicos, académicos y administrativos que caracterizan la gerencia moderna, a través de estudios y talleres

de capacitación, para adquirir los conocimientos necesarios y así poder enfrentar con menos dificultad la diversidad de problemas que se presentan en las instituciones educativas.

6. Estrechar los lazos y contactos entre la institución educativa, los representantes y las fuerzas organizadas del sector para enfrentar y dar respuestas a los problemas y carencias más importantes de la organización educativa.
7. Contribuir a la mejora del proceso comunicacional ya que sin comunicación no hay comunidad educativa.
8. Considerar los lineamientos para la planificación, propuestos en los aportes que se consignan en el presente trabajo, con el fin de mejorar el proceso de planificación estratégica en las instituciones educativas integradas de San Francisco.

### **A los Docentes**

9. Tomar conciencia sobre la importancia del proceso de planificación en su institución, para que participen activamente, y no bajo condiciones, en las diversas actividades programadas para la elaboración de los proyectos y planes que orientarán los lineamientos de la institución educativa.
10. Contextualizar y diversificar sus diferentes áreas y contenidos curriculares de forma que den respuesta a los objetivos estratégicos planteados en el PEI y puedan satisfacer los problemas y necesidades reales de los alumnos.
11. Solicitar talleres relacionados con temas de planificación para adquirir conocimientos básicos y generales sobre cómo se realiza la

planificación en una institución educativa, ampliando su marco conceptual y de esta forma puedan realizar aportes significativos en el proceso de planificación.

12. Promover el involucramiento de los estudiantes en la planificación del Proyecto Educativo Institucional

### **A los Padres de Familia**

13. Participar activamente en el proceso de planificación e informarse sobre la forma en que la institución está orientando sus lineamientos y objetivos para la formación de los alumnos. De esta manera, ofrecer todo el apoyo y asumir el compromiso que implica la mejora de la educación en sus hijos.

### **A los Alumnos**

14. Participar activamente en el proceso de planificación, desde el diagnóstico hasta la evaluación, porque el resultado de la calidad de la educación
15. Organizarse y nombrar una comisión que pueda representarlos en todo el proceso de planificación, ya que todos los esfuerzos programados están direccionados hacia la mejora de la calidad educativa del alumno, siendo éste el mayor beneficiario de este proceso.

## BIBLIOGRAFIA

1. ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2005). Gestión de Proyectos Educativos. Lineamientos Metodológicos. Edit. Fondo Editorial Universidad Nacional de San Marcos. Lima.
2. ARANA, María Elena. (1998). Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Editorial San Marcos. Lima.
3. BARRIGA HERNANDEZ, Carlos. (2005). Investigación Educativa. Edit. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
4. CHADWICK, Clifton Y THORNE, Cecilia. (1994). Como definir la calidad educativa, en estudios sociales. Chile.
5. CHAVEZ DE PAZ, Helenn. (2006). Proyecto Educativo Institucional. Avances en Educación. Ministerio de Educación. Lima.
6. GARCÍA CRUZ, René y PORTILLA VALDIVIA, Arturo. (2004). Dirección de Centros Educativos. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa.
7. GOODSTEIN, Leonard y otros. (1999). Planeación Estratégica Aplicada. Edit. Mc Graw-Hill. Colombia.

8. FARRO CUSTODIO, Francisco. (2001). Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Edit. UDEGRAF. Lima.
9. FERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros (2004). Metodología de la Investigación. Edit. Mc Graw-Hill. México.
10. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. (1995). “La transformación del modelo de organización y gestión educativa, el aprendizaje acumulado” en: Innovaciones en la gestión educativa experiencias en Brasil, Chile y Venezuela. UNESCO/OREALC. Chile.
11. MATHUS, Carlos (1987). Política, Planificación y Gobierno. Caracas: Fundación ALTADIR.
12. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1995). “Guía de apoyo para la elaboración de Proyecto Educativo Institucional del establecimiento”. División de educación general/División de planificación y presupuesto. MINEDUC. Lima.
13. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1996). Manual de Director del Centro Educativo. Tarea Asociación de Publicaciones Educativas. Lima.
14. MORRISEY, George L. (1996). Planeación a largo plazo. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
15. ROJAS TORRES, José. (1999). Proyectos Educativos. Edit. San Marcos. Lima.

16. RUIZ RUIZ, José María. (1996). Como hacer una evaluación de centros educativos. Edit. Deming. Madrid.
17. SANCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZA, Carlos (1994). Metodología y diseño de la Investigación Científica. Editorial Educativa INIDE. Lima.
18. SERNA GOMÉZ, Humberto. (1996). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá. Series generales.
19. SOVERO HINOSTROZA, Franklin. (2005). Planificación estratégica y Calidad educativa. Colombia.
20. STEINER, George. (1998). Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. Compañía Edit. Continental. México.
21. VELASQUEZ, Víctor Manuel. (1995). La evaluación como recurso para elevar la calidad en México. En revista Iberoamericana de Educación. Organización de estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. Madrid.

## **ANEXOS**

## ANEXO N°1

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL PROCESO EDUCATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTEGRADAS DEL DISTRITO DE SAN FRANCISCO. AMBO – 2013

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	TEC. INST.	METODOLOGIA
¿Cómo es el proceso de planificación en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco – Ambo 2013?	<p><b>GENERAL:</b> Analizar el proceso de planificación como herramienta clave que orienta el desempeño de las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-2013</p> <p><b>ESPECIFICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer de qué forma se conduce la planificación organizacional para una adecuada gestión en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-Ambo.</li> </ul>	<p><b>GENERAL:</b> El proceso de planificación en las Instituciones Educativas Integradas del Distrito de San Francisco-Ambo no muestra un grado de pertinencia y coherencia para generar un cambio y desarrollo institucional.</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b> H1: Existe una deficiente planificación organizacional en las Instituciones</p>	PLANIFICACION EDUCATIVA	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenta una Identidad que integra una misión y visión.</li> <li>- Considera un diagnóstico interpretativo de la realidad Institucional.</li> <li>- Muestra Objetivos estratégicos claros y viables.</li> <li>- Considera una propuesta de gestión flexible que destaca un clima institucional favorable.</li> <li>- Muestra acciones de sostenibilidad que involucra agentes cooperantes.</li> </ul> <p><b>Plan Anual de Trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contiene objetivos concretos que responden a las necesidades educativas.</li> <li>- Presenta metas claras.</li> <li>- Muestra actividades pedagógicas y administrativas.</li> <li>- Contiene un presupuesto que considera el potencial humano y materiales para el servicio educativo.</li> <li>- Propone acciones de monitoreo y supervisión.</li> <li>- Determina acciones de evaluación para asegurar el desarrollo del plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ficha bibliográfica.</li> <li>-Guía de observación</li> <li>-Ficha de análisis documentaria:</li> <li>-Ficha N°1</li> </ul>	<p><b>POBLACIÓN :</b> 8 Instituciones educativas Integradas del Distrito de San Francisco.</p> <p><b>MUESTRA:</b> -I.E.I. "Hermilio Valdizan" -I.E.I. "Leoncio Prado". -I.E.I. "Daniel Alomia Robles" - "Racray"</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Sustantiva</p>



## ANEXO Nº 2

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO Nº1: SOBRE LA PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO

## EDUCATIVO INSTITUCIONAL

INDICADORES		SI	NO	MEDIOS VERIFIC.
<b>IDENTIDAD</b>				
VISIÓN				
1	La Visión pretende concretizar la línea axiológica de la I.E.			
2	Guarda coherencia con las políticas educativas Nacionales y Regionales			
3	Considera la dimensión temporal			
MISIÓN				
4	La Misión y los Objetivos Estratégicos son coherentes			
5	La Misión y la Visión son coherentes a exigencias del desarrollo educativo local o regional			
6	Refleja con sinceridad la real situación del servicio que brinda la I.E.			
VALORES				
7	Los valores propuestos guardan coherencia con los principios educativos			
8	La práctica de valores se incorpora en el PCC/PCA/UD/SA			
9	Los valores propuestos son transversales en toda la institución educativa			
<b>DIAGNÓSTICO</b>				
10	Conoce e interpreta la realidad institucional			
11	Abarca los ámbitos externo e interno			
12	Contiene conclusiones por ámbito y área de análisis			
13	En el área pedagógica, prioriza el aprendizaje			
14	Las conclusiones tienen un sustento causal			
15	Contiene análisis estadístico			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>				
16	Los fundamentos planteados en el PEI, responden a las demandas Regionales y Locales			
17	Los Objetivos planteados son mensurables/alcanzables			
18	Los O.E. direccionan el curso del PEI concordante con la Visión			
19	Se han identificado los problemas y establecen claramente las causas			
20	Implican la dimensión Pedagógica			
21	Implican la dimensión Institucional			
22	Implican la dimensión Administrativa			
23	Los O.E. se logran en el mediano plazo			
24	Se ha consensuado el diagnóstico			
<b>PROPUESTA PEDAGÓGICA</b>				

25	Esta organizado el PCC			
26	Están bien diferenciados los Objetivos Pedagógicos			
27	Incluye de manera clara los Principios Pedagógicos			
28	Tiene planeado los perfiles			
29	Están claramente establecidos las políticas de evaluación curricular			
30	Están claramente explícitos los criterios de evaluación			
31	Están explícitos las herramientas para la Gestión Pedagógica			
32	Se plantean los planes de capacitación docente			
33	La propuesta curricular ha sido consensuado			
34	Delinea el uso de las horas de libre disponibilidad			
<b>PROPUESTA DE GESTIÓN</b>				
35	La propuesta organizacional es coherente con la axiología			
36	Están explícitos las estrategias relacionadas con la comunidad			
37	La propuesta del clima organizacional favorece el logro de objetivos			
38	Contiene los perfiles deseables de directivos, docentes y estudiantes			
39	Son claros los procesos o flujo de administrativos			
40	Se considera la participación de los padres de familia en la gestión de la I.E.			
41	La Propuesta de Gestión contiene las pautas para el desarrollo del liderazgo			
42	Establece el adecuado uso de los recursos económicos			
43	Están priorizados los procesos de gestión más importantes			
44	Muestra su organigrama organizacional, funcional y nominal			
<b>ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD</b>				
45	Presenta el compromiso de la comunidad educativa para su realización			
46	Destaca las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para su realización			
47	Se asocia a entidades similares para el logro de Objetivos Específicos			
48	Establece coordinaciones para el financiamiento interno y externo, tesoro público, recursos directamente recaudados y donaciones			
<b>PROYECTOS DE INNOVACIÓN</b>				
49	Se menciona claramente sobre los objetivos de ejecución de los PIE			
50	Se están ejecutando los Proyectos de Innovación Pedagógica			
51	Se realiza las VO al desarrollo de los PIP			
52	La ejecución de los PIP favorecen al mejoramiento académico de los estudiantes			
53	Están socializados la ejecución de los PIP			
54	Existe criterio y fascículos de participación estudiantil establecidos democráticamente			
55	Los estudiantes participan en organismos institucionales de manera efectiva compartiendo decisiones			

**ANEXO Nº 3****FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO Nº2****SOBRE LA PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.****ÁREA DE GESTIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL****(PLAN ANUAL DE TRABAJO)**

<b>CRITERIOS</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>INDICE VALORATIVO</b>	
			<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Objetivos</b>	1	Concreta los Objetivos Estratégicos de PEI en Objetivos anuales		
	2	Precisa los propósitos o aspiraciones como respuesta a los problemas o necesidades educativas		
<b>Metas</b>	3	Presenta propósitos generalmente en unidades físicas de resultados. En algunos casos son cualitativos		
<b>Actividades</b>	4	Explicita el conjunto de estrategias y tareas a realizar con el objeto de lograr las metas		
	5	Considera el cronograma y los responsables		
	6	Cuenta con actividades pedagógicas y administrativas		
<b>Presupuesto</b>	7	Presenta la valoración de los recursos reales		

	8	Considera el potencial humano, los materiales y servicios que se requieren para la presentación del servicio educativo		
<b>Monitoreo y Supervisión</b>	9	Propone acciones de requerimiento, apoyo y asesoramiento en gestión		
	10	Cuenta con acciones de apoyo, asesoramiento y evaluación pedagógica		
<b>Evaluación</b>	11	Determina el avance periódico y real de los objetivos y metas educativas		
	12	Determina el empleo de recursos		
	13	Determina acciones correctivas para asegurar la plasmación del plan		

**ANEXO N° 4**

**FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO N°3**  
**SOBRE LA PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA-PEDAGÓGICA. ÁREA PEDAGÓGICA**  
**DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**  
**(PROYECTO CURRICULAR DEL CENTRO)**

<b>INDICADORES</b>		<b>Sí considera</b>	<b>No considera</b>
<b>ESTRUCTURA DEL PCC</b>			
El PCC tiene como mínimo los siguientes elementos:			
1	Priorización de la problemática pedagógica		
2	Necesidades de aprendizaje y temas transversales (contenidos y capacidades relacionados con el área)		
3	Panel de valores y actitudes		
4	Riquezas de nuestra localidad (contenidos y capacidades relacionados con el área)		
5	Objetivos estratégicos		
6	Plan de estudios		
7	Diseños curriculares diversificados por áreas (capacidades, aprendizajes)		
8	Lineamientos metodológicos para la programación, aprendizaje, evaluación y tutoría		
9	Evaluación para avanzar (cartel de aprendizajes esperados, indicadores, instrumentos)		
10	Organiza un aprendizaje efectivo (articulación de las áreas curriculares con las áreas académicas, organización de los estudiantes, plan de estudios)		
<b>PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA</b>			
11	La problemática pedagógica priorizada es tomada del PEI		
12	La problemática priorizada corresponde al ámbito pedagógico y es de posible solución mediante el tratamiento curricular		

13	Las causas y posibles soluciones tiene coherencia con la problemática priorizada		
<b>NECESIDADES DE APRENDIZAJE Y TEMAS TRANSVERSALES</b>			
14	Identifica temas trasversales, contenidos y capacidades		
15	Las necesidades de aprendizaje planteadas surgen a partir de la problemática priorizada, las posibles soluciones e intereses de aprendizaje de los estudiantes		
16	Los temas transversales responden a los problemas priorizados y a las necesidades de aprendizaje		
<b>PANEL DE VALORES Y ACTITUDES</b>			
17	Selecciona valores y actitudes planteadas en el PEI		
18	Los valores propuestos responden a la problemática pedagógica priorizada y a los valores institucionales asumidos en el PEI		
19	Explicita las actitudes para cada uno de los valores asumidos		
20	Explicita las actitudes que deben ser tratados como comportamiento		
<b>CARTEL DE RIQUEZAS DE NUESTRA LOCALIDAD</b>			
21	Identifica el calendario comunal y ecológico (costumbres y tradiciones, personajes, atractivos turísticos, mitos y leyendas, acontecimientos históricos, calendario ecológico)		
22	Identifica los contenidos y capacidades y áreas con la que se relacionan		
<b>OBJETIVOS</b>			
23	Los objetivos responden a la problemática pedagógica priorizada		
24	Los objetivos se relacionan con el PEI, PE de la DRE		
25	Se relaciona con la problemática planteada por el PEI y la DRE		
26	Los objetivos son explícitos, factibles de realizar y ser evaluados		
<b>PERFIL, PROPOSITO Y LOGRO DEL EGRESADO</b>			
27	Se relaciona con los logros del DCN, con los logros de la institución educativa, con el área y con el grado en las dimensiones del conocer,		

	ser, hacer		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>			
28	La distribución de las horas de libre disponibilidad se ha realizado considerando las necesidades de aprendizaje para los alumnos		
29	La distribución de las horas de libre disponibilidad se ha realizado considerando la propuesta pedagógica		
30	El plan de estudios se relaciona con la problemática pedagógica		
31	Las áreas, proyectos, talleres, etc. Implementados en las horas de libre disponibilidad dan respuesta a la problemática priorizada		
<b>DISEÑOS CURRICULARES DIVERSIFICADOS</b>			
32	Se cuenta con los diseños curriculares diversificados, cartel de capacidades, cartel de contenidos general y por grado, jerarquizados con sus conectores y el marco conceptual		
32.1	Matemática		
32.2	Comunicación		
32.3	Ingles		
32.4	Historia Geografía y Economía		
32.5	Formación cívica y Ciudadana		
32.6	Ciencia, Tecnología y Ambiente		
32.7	Educación para el trabajo		
32.8	Persona Familia y Relaciones Humanas		
32.9	Educación Física		
32.10	Arte		
32.11	Educación Religiosa		
33	Se ha incorporado contenidos de aprendizaje relacionados con el entorno local (riquezas de nuestra localidad) y regional en los carteles de contenidos de cada área (identificado)		
34	Se ha identificado o incorporado contenidos relacionados con los temas transversales y con las necesidades de aprendizaje en los		

	carteles de contenido de cada área		
<b>LINEAMIENTOS PARA LA PROGRAMACIÓN, APRENDIZAJE, EVALUACIÓN Y TUTORÍA</b>			
35	Se evidencia lineamientos para la programación curricular		
36	Se evidencia los aprendizajes esperados e indicadores, Técnicas e instrumentos		
37	Se evidencia lineamientos para la evaluación de los aprendizajes		
38	Se evidencia lineamientos para la tutoría		
39	Los lineamientos tiene correspondencia con el enfoque del DCN de la EBR		
40	Los lineamientos tiene correspondencia con la propuesta pedagógica asumida en el PEI		
<b>ORGANIZANDO UN APRENDIZAJE EFECTIVO</b>			
41	Se articula las áreas curriculares con las áreas académicas		
42	Plan de estudios, cursos o talleres programados		
43	Organizando a nuestros estudiantes		

**ANEXO Nº 5****FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO Nº3****SOBRE LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PEI**

<b>CRITERIOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INDICE VALORATIVO</b>	
		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>REGLAMENTO INTERNO</b>	Precisa las funciones específicas de cada uno de los órganos integrantes de la I.E.		
	Determina el tiempo de trabajo, plan de estudios y cuadro de horas		
	Señala las características de la matrícula: requisitos, traslados		
	Contiene los derechos y deberes del personal directivo, docente y administrativo		
	Precisa los procedimientos para el manejo de los recursos		
<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>	Existe un inventario físico de los activos y bienes de la institución		
	Existe un eficiente y oportuno servicio de transporte, servicios auxiliares, mantenimiento de las instalaciones y equipos		
	Existe control patrimonial de los bienes de la institución		
	Adecuada administración de los recursos financieros asignados		
	Expide constancias de pagos y certificaciones relacionados con la administración financiera		
	Elabora los estados financieros correspondientes		
	Existe cumplimiento de la política de personal establecida por la institución		
	Existe un desarrollo de control de asistencia y control del personal		
	Existe un mantenimiento actualizado del registro del personal		

**ANEXO N° 6****CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES**

1. Has participado en la elaboración de los documentos de gestión
  - a) Sí en todas ( )
  - b) En algunos ( )
  - c) En ninguno ( )
  
2. Si la respuesta es sí. ¿De qué manera?
  - a) Talleres ( )
  - b) Información escrita ( )
  - c) Reunión con el CONEI ( )
  
3. Si la respuesta es alguno de ellos, indique que documento:
  - a) PEI ( )                      b) PCI ( )                      c) PCA ( )
  - d) PAT ( )                      e) RI ( )                      f) PIE ( )
  
4. La planificación curricular (UD, SA) lo realizan con la participación de:
  - a) Compañeros en grupos de inter-aprendizaje ( )
  - b) Grupos por grados y áreas ( )
  - c) Sólo ( )

**ESTRATEGIA CURRICULAR**

INDICADORES		SÍ	NO
1	Ha intervenido en la definición de los valores que configuran la cultura institucional del centro		
2	Ha intervenido en la definición de las estrategias curriculares		
3	El PEI imprime un estilo propio al trabajo docente		
4	La elaboración del PEI y de la Programación anual ha partido del diagnóstico del profesorado		
5	Conoce que la planificación y estrategia incorpora un conjunto de objetivos básicos, bien definidos y alcanzables del PEI de su institución		
6	Puede Ud. Identificar con facilidad algunos rasgos que definen el estilo propio del centro		
7	Se realiza algún tipo de seguimiento y supervisión de los planes institucionales (PEI,PAT,PCI,PCA,UD, SA)		
8	Conoce Ud. Sobre los datos estadísticos de los resultados del rendimiento y se tienen en cuenta estrategias curriculares para mejorar el aspecto académico		
9	Los equipos Docentes contemplan la mejora continua como objetivo para la calidad de los aprendizajes en grupos de ínter-aprendizajes		
10	Existen estrategias a mediano plazo que indican el rubro y las previsiones de desarrollo de la institución		
11	Conoces el contenido del RI		

**PEDAGÓGICO**

INDICADORES		SÍ	NO
1	Participó en la elaboración de las características deseables/logros/perfiles de los jóvenes y adolescentes		
2	Las características deseables de los jóvenes y adolescentes están en coherencia con las demandas de formación integral y se encuentran claramente explícitos en los documentos de gestión. PEI, PAT, PCC, RI.		
3	Se realiza el logro/perfiles de las características deseables de los jóvenes y adolescentes utilizando estrategias		
4	Las características de los estudiantes al concluir sus estudios responden a las características deseables de los jóvenes y adolescentes propuestos en el PEI		
5	El PCA, UD, SA garantizan la formación de los saberes integrales (ser, saber, hacer) y son coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes		
6	El PCA, UD, SA explicitan la naturaleza del nivel y facilita la concreción del PEI		
7	El PCC, UD, SA evidencian las necesidades de aprendizaje para el desarrollo local y regional		
8	El DCB, PCA, UD, SA guardan relación entre sí		
9	Las UD integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodología, recursos y evaluación		
10	Los principios educacionales y otros contenidos transversales son incluidos de manera adecuada en la programación curricular		
11	Los indicadores de la matriz de evaluación se encuentran articulado con la UD, SA, PCA, PCC		
12	Los estudiantes aplican instrumentos de autoevaluación en las clases de la diversas áreas de estudio		

