

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE “SANTA MARÍA”  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**



**“CARACTERÍSTICAS DE LOS  
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA  
EN INSTITUTOS SUPERIORES PÚBLICOS  
SELECCIONADOS DE LA PROVINCIA DE  
AREQUIPA, 2009”**

**Tesis Presentada por el Bachiller  
Bartolomé Cabrera Alvarez para optar el  
grado de Magíster en Administración  
Educativa**

**AREQUIPA, PERÚ**

**2010**



A la memoria de mi linda  
madrecita Victoria Georgina y de mi  
hermanito Manuel Eladio, por lo mucho  
que me quisieron y apoyaron.



**“El comportamiento de un sistema educativo que no esté en concordancia con la acelerada transformación de la Sociedad pierde su función social”.**

**Anónimo**



## ÍNDICE

RESUMEN

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

---

CAPITULO UNICO: RESULTADOS SISTEMATIZADOS Y ESTUDIADOS

1. Percepción del personal directivo y jerárquico sobre los instrumentos de gestión educativa ..... 12
2. Percepción del personal docente jerárquico sobre los instrumentos de gestión educativa ..... 32
3. Percepción del personal administrativo y servicio jerárquico sobre los instrumentos de gestión educativa .....42
4. Síntesis de la percepción de los instrumentos de gestión educativa ..... 46
5. Discusión y comentarios ..... 59

CONCLUSIONES

APORTE : Programa de Capacitación

ANEXOS : Proyecto de Investigación

Calculo de tamaño de muestra

Matriz de Tabulación

Solicitudes de autorización

## RESUMEN

En el presente informe se plantea más que un problema, una inquietud por saber, como son las características que tienen los Instrumentos de Gestión Educativa de los Institutos Superiores Públicos seleccionados de la provincia de Arequipa, 2009; el cual fue corregido y aprobado siendo sus objetivos identificar qué Instrumentos de Gestión Educativa actualizada cuentan las Instituciones Superiores Públicas seleccionadas de la provincia de Arequipa, 2009: Determinar quiénes participaron en su elaboración; Analizar si se aplican los Instrumentos de Gestión Educativa ; Evaluar las diferencias que existen entre los institutos superiores seleccionados sobre las características indicadas líneas arriba.

Mediante la aplicación de los Instrumentos de Gestión Educativa tanto al personal directivo, jerárquico, docente, administrativo y de servicio se recolectó y tabuló posteriormente la información obtenida, se procesó en cuadros estadísticos para luego analizarla e interpretarla, llegamos a concluir que ninguno de los institutos superiores seleccionados cuentan con sus instrumentos de gestión educativa actualizada, en donde el Instituto Superior Pedro P. Díaz tiene el Proyecto Educativo Institucional del año 2002, el Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza tiene del año 2003 y el Instituto Superior Pedagógico Arequipa del año 2008. El Reglamento Interno del Instituto Superior Pedro P. Díaz es del año 2004, el Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza del año 2008 y el Instituto Superior Pedagógico Arequipa del año 2008. Respecto al Plan Anual de Trabajo, el Instituto Superior Pedro P. Díaz no tiene, el Instituto Superior Honorio tampoco tiene y el Instituto Superior Pedagógico sólo tiene un listado de actividades que data del año 2008. En cuanto al Informe Anual no se encontró evidencias que lo tengan.

En cuanto a su participación en la elaboración de dichos instrumentos la mayoría de docentes y personal administrativo y servicio contestaron que no participaron, debido a que el personal directivo y jerárquico no realiza ninguna convocatoria al respecto o que no fueron motivados para lograr la mayor participación de ellos.

De igual manera la mayoría de docentes y personal administrativo y de servicio de las instituciones educativas no saben en que se aplica dichos instrumentos en su quehacer educativo y/o desarrollo institucional.

Así mismo, no se identificó diferencias significativas en cuanto a si cuentan o no con los Instrumentos de Gestión Educativa actualizada, no encontramos diferencias significativas, por cuanto los tres Institutos tienen un promedio de 70%; 75% y 70%.

En cuanto a las diferencias en la participación de los actores en la elaboración de los Instrumentos de Gestión Educativa hallamos de la misma manera que no hay diferencia significativa en la participación de los docentes y administrativos y de servicio ya que logran tener un promedio que dicen no haber participado en dicha elaboración de 74%; 72% y 79%.

Con respecto a la aplicación de dichos instrumentos observamos que el 70%, 75% y 70% del personal docente, administrativo y de servicio no saben.

Se ha llegado a la conclusión que los Institutos Superiores seleccionados no le dan importancia a los Instrumentos de Gestión Educativa, en su planificación estrategia.



## SUMMARY

In this present report raises more than a problem, a concern about knowing how are the features that have the updated instruments about Educational selected Public Higher Institutes from the Province of Arequipa, 2009, which was checked and approve, being its objectives to identify what updated instruments about Educational Management have the selected Public Higher Institutes from the Province of Arequipa, 2009. To determine who participated in the production of the instruments about Educational Management in the selected Public Higher Institutes from the Province of Arequipa, 2009. To analyze if the instruments about Educational Management are applied in the selected Public Higher Institutes from the Province of Arequipa, 2009. To evaluate the differences which are between Public Higher Institutes about the features developed lines above about Educational Management Instruments, as those that have updated instruments about Educational Management, and the participation of those who should participate in its production and the application of these instruments.

Through the application of the Educational Management Instruments for management staff, hierarchical staff, teaching staff, administrative staff and cleaning staff was subsequently collected and tabulated the obtained information, it was also processed in statistical tables. Then, it was analyzed and interpreted.; Having as a result that the planned hypothesis was approved, identifying that the selected Public Institutes do not count on their updated Education Management Instruments, where was identifying that Pedro P. Diaz Institute has the Institutional Educational Project of the year 2002, Honorio Delgado Espinoza Institute has it of the year 2003 and the Arequipa Pedagogical Institute has it of the year 2008. The Internal Rules of Pedro P. Diaz Institute is of the year 2004, Honorio Delgado Espinoza Institute is of the year 2008 and the Arequipa Pedagogical Institute is of the year 2008. With regard to the Annual Plan Work Pedro P. Diaz Institute does not have it, Honorio Delgado Espinoza Institute has it of the year 2007 and the Arequipa Pedagogical Institute has only a list of activities, which dating back to 2008. With regard to the Annual Report just the Arequipa Pedagogical Institute has it updated.

With regard to the contribution of the institutional staff in the development of Education Management Instruments was found that in any institute is involved all the staff who should participate on it. They should be, for this reason, they are not all committed in the developing of their educational institutes.

About motivation that management and hierarchical staff must run to achieve the participation of institutional members in the development of Educational Management Instruments. There is only one institution which is Honorio Delgado Espinoza Institute saying that its staff is repaid with time outside of the institution; the rest does not do anything even they do not know what it is the use of such instruments, the same way is with the teaching staff, administrative and service staff who most of them ignore or do not know what the minimum elements must have their structure of the Educational Management Instruments.

Also, differences were identified, in regard to, whether they count on or not the updated Educational Management Instruments, it was noticed that we did not find a significant difference, because the three institutes have an average of 70%, 75% and 70% of not counting on updated Educational management Instruments.

As for the differences in the contribution of the staff in the development of Educational Management Instruments, we found in the same way that there is no a significant difference in the contribution of teachers, administrative and service staff, because they achieve an average of non-participation of 74%, 72% and 79%. With regard to management and hierarchy staff has been found in general that they mention it in an incomplete form the members who must participate in said development of Management Instruments achieving most of them an average of 64%; 69% and 60%.

It has been concluded that selected Institutes do not give importance to the Management Instruments in the strategic planning on the Pedagogical Management, Institutional Management and Administrative Management, which affects their institutional development, that is, the quality of education that they offer to their students.

## INTRODUCCIÓN

Señor presidente y Sr. Miembros del honorable jurado pongo a su consideración el presente trabajo de investigación titulado “CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN INSTITUTOS SUPERIORES PÚBLICOS SELECCIONADOS DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA, 2009”.

Es fácil entender que para lograr un adecuado desarrollo institucional en los Institutos Superiores Públicos seleccionados de la provincia de Arequipa, debe existir una planificación estratégica en el momento oportuno que responda a la realidad y contexto donde se encuentran ubicados los institutos en mención, por lo que estos deben tener sus instrumentos de gestión educativa actualizados, en su elaboración deben participar todos los actores de la institución que estén en relación a dichos instrumentos los mismos que deben responder a desarrollar la gestión pedagógica, gestión institucional y la gestión administrativa. Precisamente en el presente informe se ha tratado de identificar a las instituciones públicas seleccionadas de mayor arraigo en la provincia de Arequipa tales como el Instituto Superior Pedagógico Arequipa, el Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza y el Instituto Superior Pedro P. Díaz.

Realizando el respetivo análisis de los indicadores que vienen a ser de los Instrumentos de Gestión Educativa tales como: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno y el Informe Anual con sus sub indicadores tales como contar, participar, aplicar; así como las diferencias que sobre los sub indicadores que tienen las instituciones educativas en estudio, el cual se encuentra en el anexo del presente informe.

Con el presente informe de investigación poble obtener del grado de magíster en Administración Educativa, así mismo hacer de conocimiento los resultados y sugerencias y el aporte de un programa de capacitación dirigido al personal Directivo y Jerárquico y de aquellos docentes interesados en el tema de instrumentos de gestión educativa a partir de la planificación estratégica.

Por lo tanto, preténdenos descubrir si las instituciones educativas seleccionadas cuentan con los Instrumentos de Gestión actualizados, quiénes las elaboran, en qué se aplican dichos instrumentos.

Hemos organizado el presente trabajo con el resumen, la introducción, los resultados, discusión, conclusiones, sugerencias, programa de capacitación, los anexos, proyecto de la tesis, calculo del tamaño de muestra, la matriz de datos, solicitudes para la aplicación de los instrumentos en los institutos superiores seleccionados.

Por lo que de antemano les pido mil disculpas, por los errores involuntarios que pueda haber, en el presente trabajo de investigación,

Arequipa, Julio del 2010

El Autor





1. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y JERARQUICO

1,1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ACTUALIZADO

CUADRO N° 001

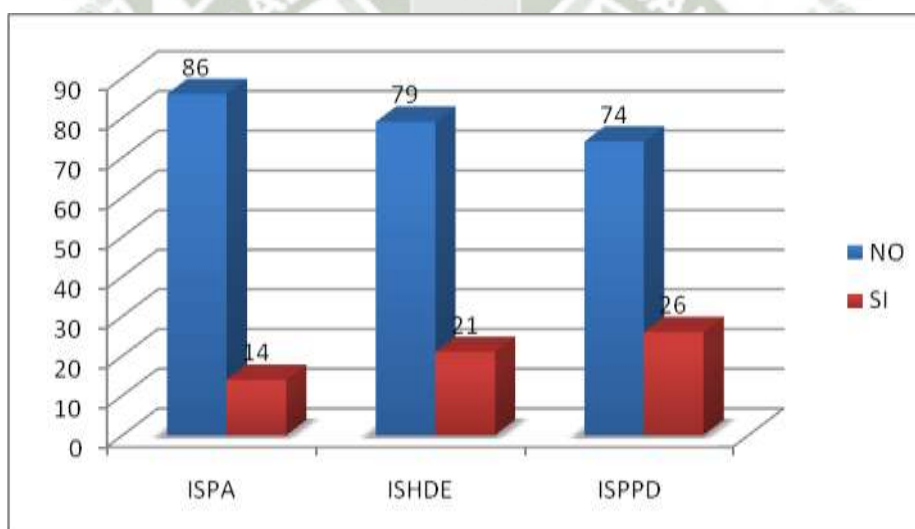
Existencia del Proyecto Educativo Institucional  
Actualizado

Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Directivo y Jerárquico	9	82	2	18	9	69	4	31	6	60	4	40
b: Personal Docente	36	88	5	12	77	87	12	13	71	86	12	14
c: Administrativo y servicio	16	88	2	12	22	81	5	19	21	75	7	25
<b>Prom</b>	<b>61</b>	<b>86</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>108</b>	<b>79</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>98</b>	<b>74</b>	<b>23</b>	<b>26</b>

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 001

Existencia del Proyecto Educativo Institucional  
Actualizado



Observamos en el cuadro que antecede y su gráfica respectivo que el personal Directivo y jerárquico, docente, administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico Arequipa dicen el 86% que no cuentan con su Proyecto Educativo Institucional actualizado, el Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza dicen el 79% de la misma manera y el Instituto Superior Pedro P. Díaz el 74%.

Lo que significa que los mismos actores de sus instituciones reconocen en un gran porcentaje que no tienen su Proyecto Educativo Institucional actualizado.

CUADRO N° 002

Participación en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	Fi	hi%
a: Trabajo de comisión docente	0	0	9	69	0	0
b: Directivo, jerárquico, docente administ. Servicio	7	64	0	0	4	40
c: No responde	4	36	4	31	6	60
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 002

Participación en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional



Observamos en el cuadro estadístico que antecede y su respectiva gráfica el personal directivo y jerárquico del ISPA dicen que lo elaboran el PEI el personal directivo jerárquico, docente, administrativo y de servicio en un 64%. El ISHDE dicen que lo elaboran en trabajo de comisiones en un 69% y el ISPPD no contesta en un 60%.

Lo que significa que solo el ISHDE lo trabaja en comisiones, lo cual es la forma más correcta de trabajar, para luego sistematizar.

CUADRO N° 003

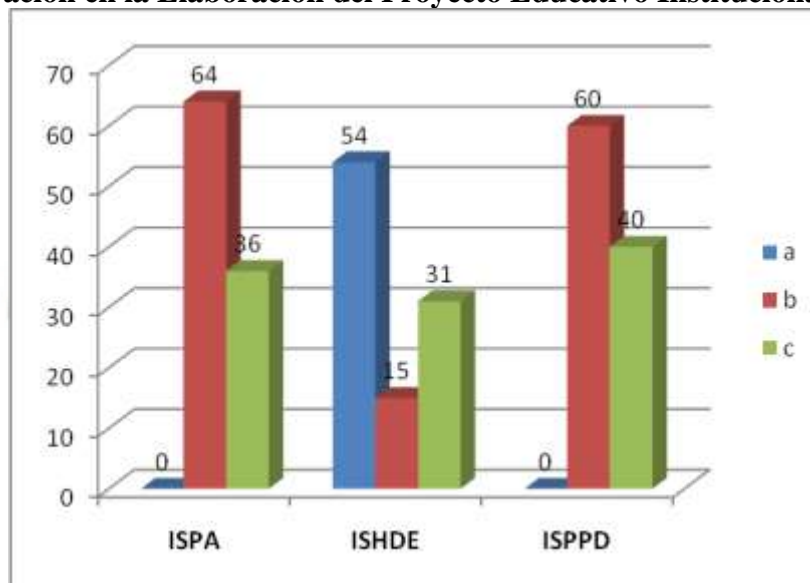
**Motivación en la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Compensar con tiempo fuera del Instituto	0	0	7	54	0	0
b: Ninguna	7	64	2	15	6	60
c: No responde	4	36	4	31	4	40
	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 003

**Motivación en la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)**



En el cuadro estadístico que antecede y su gráfica respectiva, cuándo se les pregunta al personal directivo y jerárquico que estrategias empleo para motivar a su personal, para que participen en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional; contestaron el 64% del ISPA que no emplearon ninguna. El ISHDE el 54% dicen que compensándolos con tiempo fuera de su institución y el ISPPD contestaron que ninguna estrategia empleó el 60%.

Lo que significa que la mayoría de instituciones no logran sensibilizar ni motivar a su personal para lograr la mayor participación de sus trabajadores en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

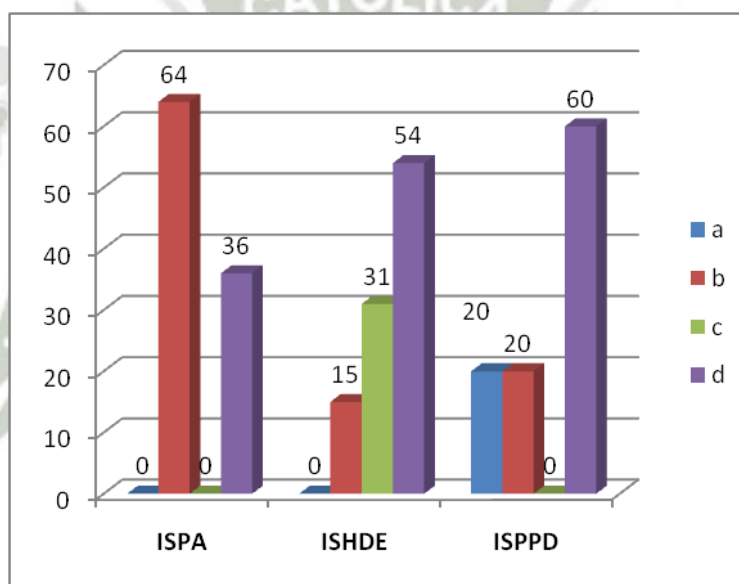
**Aplicación del Proyecto Educativo Institucional**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: No sabe	0	0	0	0	2	20
b: En el PAT,PCI	7	64	2	15	2	20
c: Elevar la calidad educativa	0	0	4	31	0	0
d: No responde	4	36	7	54	6	60
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 004**

**Aplicación del proyecto Educativo Institucional**



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Proyecto Educativo Institucional en su institución educativa; el personal directivo y jerárquico del ISPA contestó el 64% en la elaboración del Plan Anual de Trabajo y el Proyecto Curricular Institucional, el ISHDE no respondieron el 54% y el ISPPD de igual manera contestaron el 60%.

Lo que quiere decir que la mayoría de directivos y jerárquicos de las instituciones no saben en que se debe aplicar el Proyecto Educativo Institucional, ya que se aplica para dirigir procesos pedagógicos, procesos institucionales y administrativos.

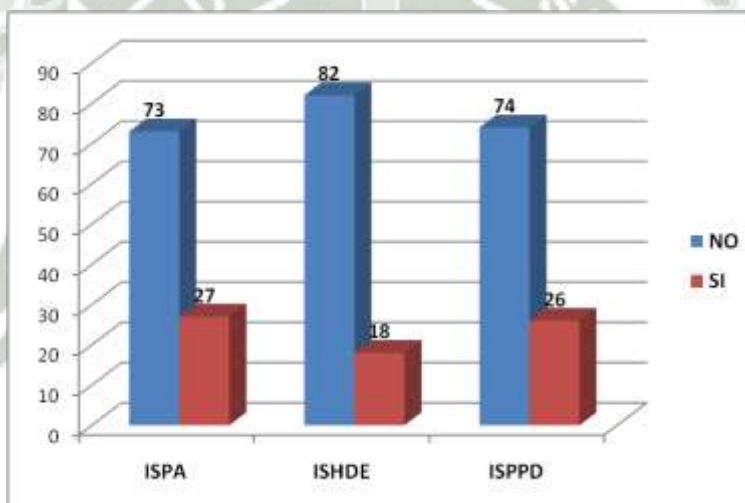
**CUADRO N° 005**  
**Existencia del Proyecto Curricular Institucional (PCI)**  
**Actualizado**

Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%	fi	hi%
a: Directivo y Jerárquico	7	64	4	36	11	85	2	15	8	80	2	20
b: Personal Docente	32	78	9	22	82	92	7	8	62	75	21	25
c: Administrativo y servicio	14	78	4	22	19	70	8	30	19	68	9	32
<b>Prom</b>	<b>53</b>	<b>73</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>112</b>	<b>82</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>89</b>	<b>74</b>	<b>32</b>	<b>26</b>

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 005**

**Existencia del Proyecto Curricular Institucional (PCI)**  
**Actualizado**



En el cuadro estadístico que antecede y su gráfica vemos que ante la pregunta si su institución educativa cuenta con el Proyecto Curricular Institucional actualizado; el 73% de los actores de las instituciones seleccionadas del Instituto Superior Pedagógico Arequipa contestaron que no lo tenían, el 82% de Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza contestaron de la misma manera y el Instituto Superior Pedro P. Díaz contestaron el 74% igual.

Lo que significa que la mayoría de directivos y jerárquicos, docentes, administrativos y de servicio de los institutos, reconocen no tener actualizado su Proyecto Curricular Institucional.

**CUADRO N° 006**

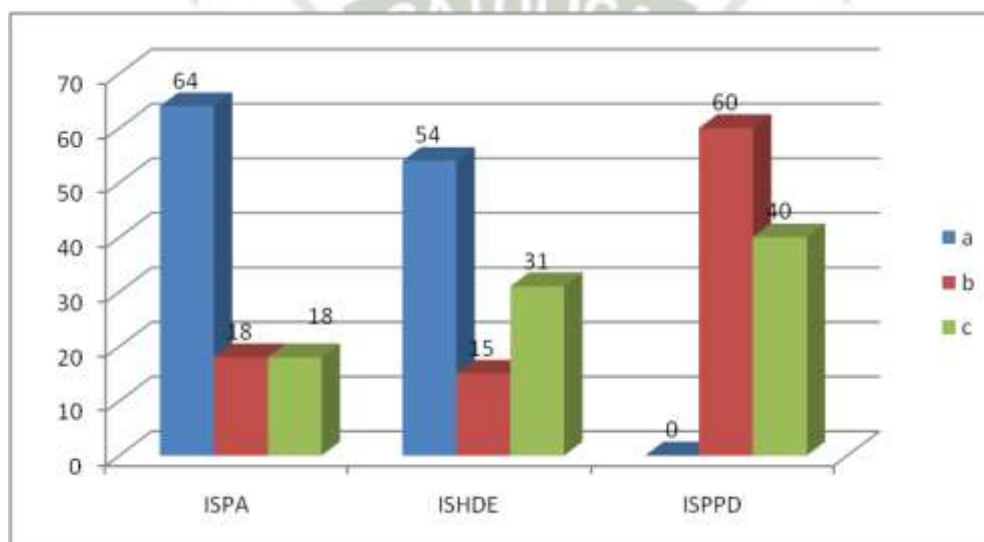
**Participación en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Directivo, jerárquico, docente, administ. Servicio alumnos.	7	64	7	54	0	0
b: Personal jerárquico, docente	2	18	2	15	6	60
c: No responde	2	18	4	31	4	40
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 006**

**Participación en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional**



En el cuadro que antecede y su gráfica respectiva, observamos que el personal directivo y jerárquico dicen; en el Instituto Superior Pedagógico Arequipa dicen que quienes elaboran el Proyecto Curricular Institucional en su institución educativa son los directivos, jerárquicos, docentes, administrativos, de servicio y alumnos en el 64%. Del ISHDE dicen de la misma manera, que lo elaboran los personales directivos, jerárquicos, docentes, administrativos, de servicio y alumnos en el 54%. en cambio el Instituto Superior Pedro P. Díaz no respondieron en un 60%.

Lo que significa que la mayoría de directivos y jerárquicos de los institutos superiores no saben quienes deben elaborar dicho proyecto, en vista que quienes deben ser especialmente el personal jerárquico con el personal docente.

**CUADRO N° 007**

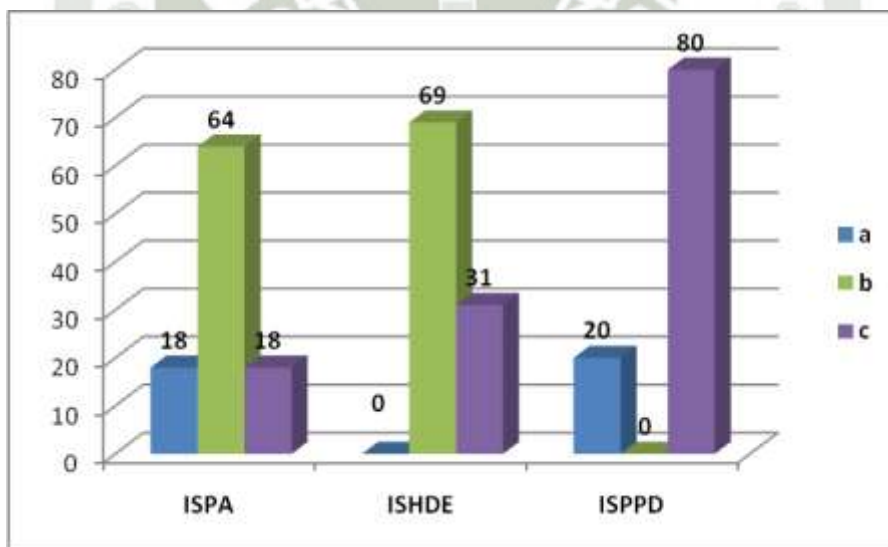
**Motivación en la Elaboración del Proyecto Curricular Institucional(PCI)**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	Fi	hi%
a: Compensar con tiempo fuera del Instituto	2	18	0	0	2	20
b: Ninguna	7	64	9	69	0	0
c: No responde	2	18	4	31	8	80
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

**Fuente:** Elaboración Propia.

**GRÁFICA N° 007**

**Motivación en la Elaboración del Proyecto Curricular Institucional(PCI)**



Observamos en el cuadro que antecede y su gráfica, que los directivos y jerárquicos respondieron; en el ISPA contestaron que no emplearon ninguna estrategia para motivar a su personal, para que participen en la elaboración de PCI lo que equivale al 64%, de igual manera contestaron los del ISHDE lo que equivale al 69 % y 8 del ISPPD no respondieron lo que equivale al 80%.

Lo que significa que los directivos y jerárquicos, no ven con buenos ojos a la motivación, para poder contar con la mayor participación de los actores de su institución en la elaboración de su Proyecto Curricular Institucional.

**CUADRO N° 008**

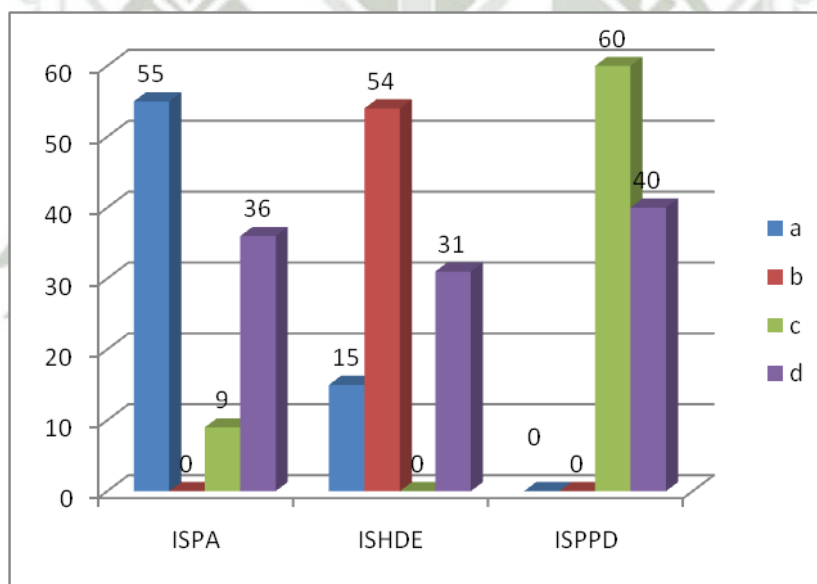
**Aplicación del Proyecto Curricular Institucional (PCI)**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Elaboración de sílabos	6	55	2	15	0	0
b: Para desarrollar el currículo	0	0	7	54	0	0
c: No tienen	1	9	0	0	6	60
d: No responde	4	36	4	31	4	40
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 008**

**Aplicación del Proyecto Curricular Institucional (PCI)**



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Proyecto Curricular Institucional en su institución educativa; en el ISPA contestaron el 55% en la elaboración de de sílabo. En el ISHDE respondieron el 54% para desarrollar el currículo y el ISPPD contestaron que no tienen el 60%.

Lo que quiere decir que la mayoría de instituciones no saben en que se debe aplicar el Proyecto Curricular Institucional ya que, se aplica fundamentalmente para la selección de contenidos, estrategias metodológicas, materiales didácticos, criterios de evaluación; las mismas que servirán para la elaboración de sus sílabos.

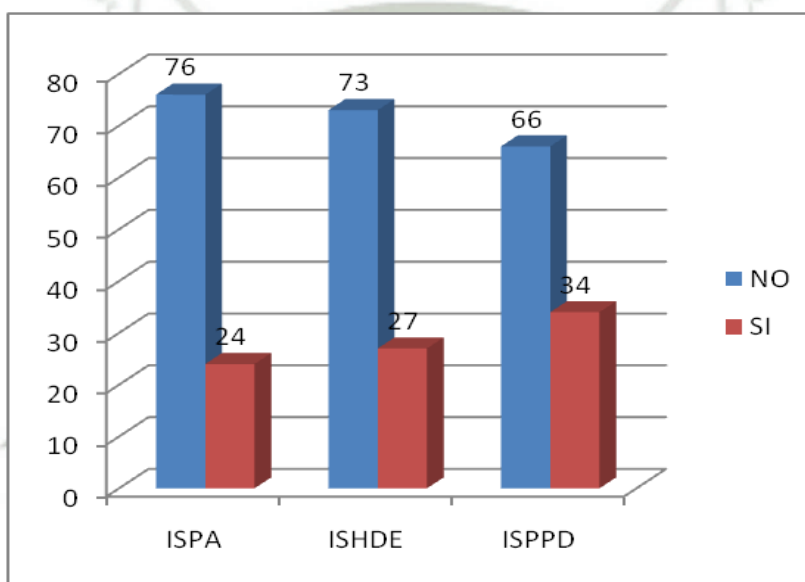
**CUADRO N° 009**  
**Existencia del Plan Anual de Trabajo (PAT) actualizado**

Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	Fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	Fi	hi%	fi	hi%
a: Directivo y jerárquico	7	64	4	36	11	85	2	15	8	80	2	20
b: Personal Docente	35	85	6	15	58	65	31	35	48	58	35	42
c: Administrativo y servicio	14	78	4	22	19	70	8	30	17	61	11	39
<b>Prom</b>	<b>56</b>	<b>76</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>88</b>	<b>73</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>73</b>	<b>66</b>	<b>48</b>	<b>34</b>

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 009**

**Existencia del Plan Anual de Trabajo (PAT) actualizado**



En el cuadro estadístico que antecede y su gráfica vemos que ante la pregunta si su institución educativa cuenta con el Plan Anual de Trabajo actualizado, la mayoría de actores de las instituciones contestaron; en el Instituto Superior Pedagógico Arequipa que no lo tenían en un 76%, en el Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza de la misma manera en un el 73% y el Instituto Superior Pedro P. Díaz igual forma en un 66%.

Lo que significa que la mayoría del personal directivos, jerárquicos, docente, administrativo y de servicio de los institutos seleccionados, reconocen no tener actualizado su Plan Anual de Trabajo. Lo cual quedo evidenciado cuando se les aplicó la ficha de observación documental.

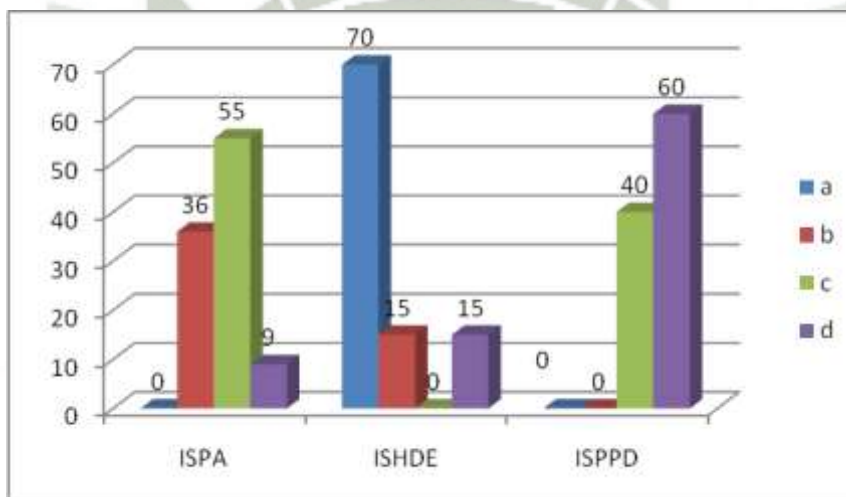
**Participación en la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT)**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	Fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
A: Directivo, jerárquico, docente, administ. Servicio, alumnos	0	0	9	70	0	0
B: Personal Jerárquico	4	36	2	15	0	0
C: Personal jerárquico y docente	6	55	0	0	4	40
D: No responde	1	9	2	15	6	60
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 010**

**Participación en la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT)**



En el cuadro que antecede y su gráfica respectiva observamos que el personal directivo y jerárquico contestaron; en el Instituto Superior Pedagógico Arequipa el 55% dicen que quienes elaboran el Plan Anual de Trabajo en su institución educativa es Personal jerárquico y docente y el 70% del ISHDE dicen que lo elaboran el Personal directivo, jerárquico, docente, administrativo, servicio y alumnos, en cambio el Instituto Superior Pedro P. Díaz no respondieron en un 60%.

Lo que significa que la mayoría de directivos y jerárquicos de los institutos superiores no saben quienes deben elaborar dicho Plan Anual de Trabajo, en vista que quienes deben ser especialmente el personal directivo, jerárquico con el personal docente y administrativo.

**CUADRO N° 011**

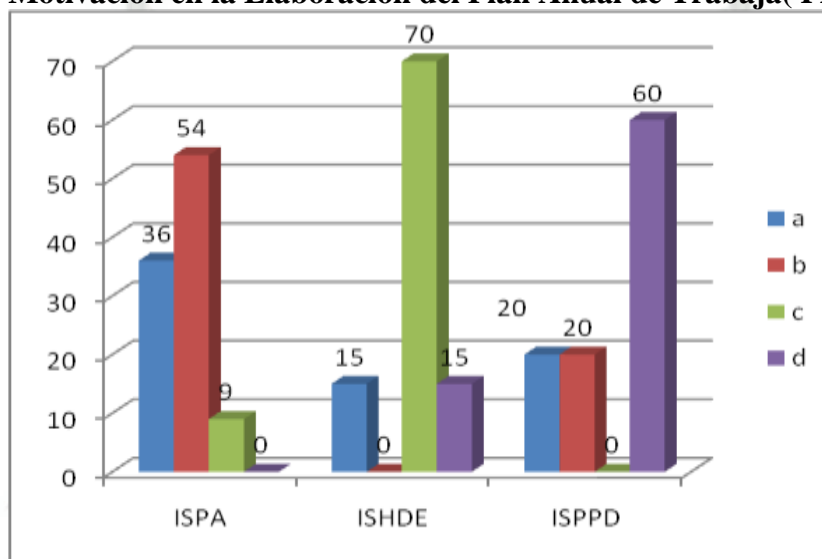
**Motivación en la Elaboración del Plan Anual de Trabajo( PAT)**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%
a: Sensibilización	4	36	2	15	2	20
b: Ninguna	6	54	0	0	2	20
c: Tiempo compensatorio	1	9	9	70	0	0
d: No responde	0	0	2	15	6	60
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

**Fuente:** Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 011**

**Motivación en la Elaboración del Plan Anual de Trabajo( PAT)**



Observamos en el cuadro que antecede y su gráfica, que los personales directivos y jerárquicos contestaron; en el ISPA el 54% que no emplearon ninguna estrategia de motivación para que su personal participe, en la elaboración de PAT. En el ISHDE el 70%, que se les motivo con tiempo compensatorio y en el ISPPD no respondieron lo que equivale al 60%.

Lo que significa que los directivos y jerárquicos, no ven con buenos ojos a la motivación, para poder contar con la mayor participación de los actores de su institución

En la elaboración de su Plan Anual de Trabajo de su Institución Educativa.

CUADRO N° 012

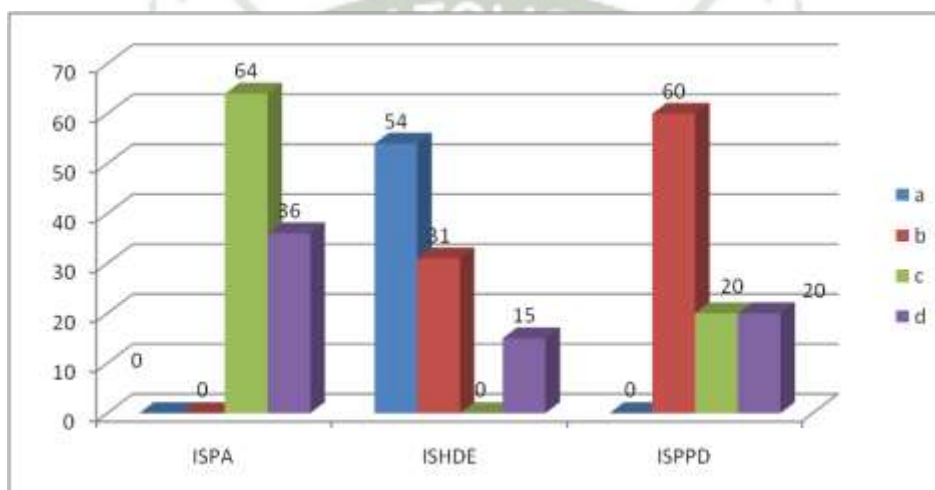
Aplicación del Plan Anual de Trabajo

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Planes de corto plazo	0	0	7	54	0	0
b: Mejoramiento de infraestructura, mantenimiento de equipos	0	0	4	31	6	60
c: Priorizar actividades	7	64	0	0	2	20
d: No responde	4	36	2	15	2	20
$\Sigma$	11	100	13	100	11	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 012

Aplicación del Plan Anual de Trabajo



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Plan anual de Trabajo en su institución educativa; en el ISPA contestaron el 64% en Priorizar actividades, el ISHDE respondieron el 54% en la elaboración de planes de corto plazo y el ISPPD contestaron, en el Mejoramiento de la infraestructura y mantenimiento de equipos que no tienen el 60%.

Lo que quiere decir que la mayoría de instituciones no saben a cabalidad, en que se debe aplicar el Plan anual de Trabajo, en vista que se aplica fundamentalmente para la ejecución del PEI, en la ejecución de actividades, solucionar los problemas identificados en su PEI.

CUADRO N° 013

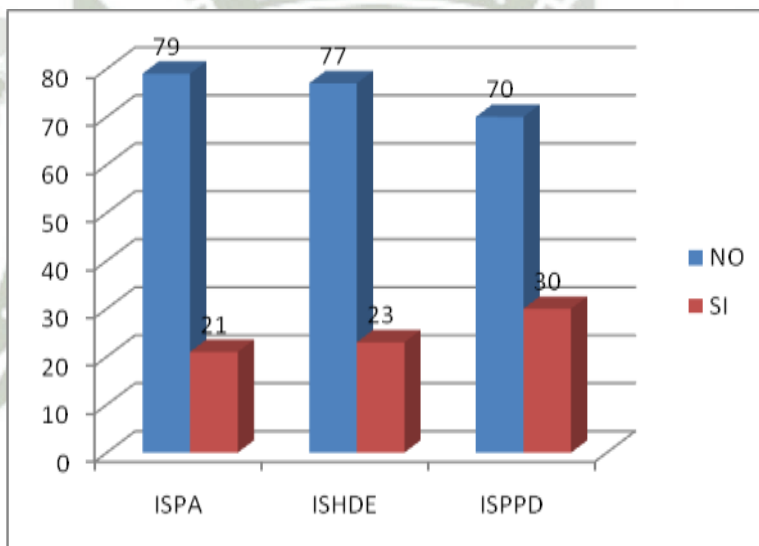
Existencia del Reglamento Interno (RI) actualizado

Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%	fi	hi%
a: Directivo y jerárquico	7	64	4	36	11	85	2	15	6	60	4	40
b: Personal Docente	35	85	6	15	67	75	22	25	68	82	15	18
c: Administrativo y servicio	16	89	2	11	19	70	8	30	19	68	9	32
<b>Prom</b>	<b>58</b>	<b>79</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>97</b>	<b>77</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>93</b>	<b>70</b>	<b>28</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 013

Existencia del Reglamento Interno (RI) actualizado



En el cuadro estadístico que antecede y su gráfica vemos que ante la pregunta si su institución educativa cuenta con el Reglamento Interno actualizado, los actores de las instituciones seleccionadas contestaron; en el Instituto Superior Pedagógico Arequipa que no lo tenían actualizado en un 79% de promedio, en el Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza de la misma manera en un 77% y el Instituto Superior Pedro P. Díaz de igual forma en un 70% ..

Lo que significa que la mayoría de directivos y jerárquicos, docentes, administrativos y de servicio de los institutos, reconocen no tener actualizado su Reglamento Interno. Lo cual quedo evidenciado cuando se les aplicó la ficha de observación documental.

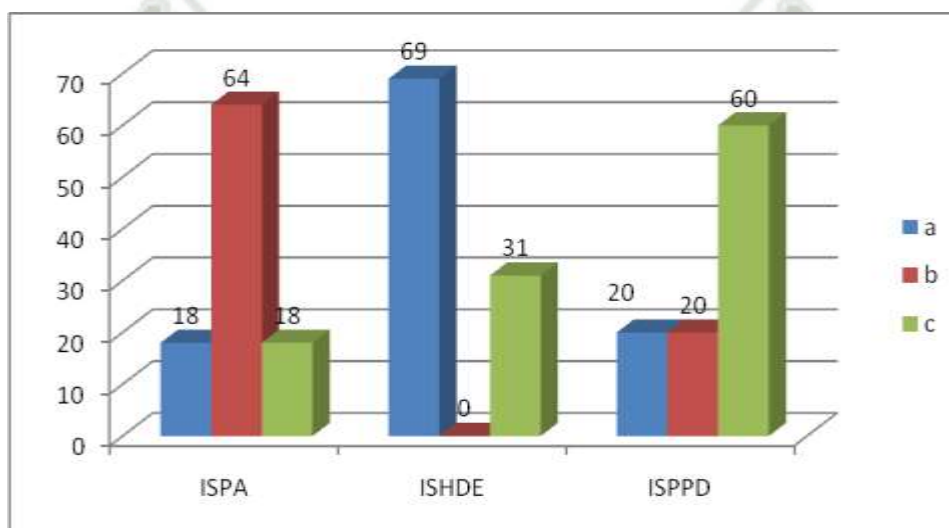
**Participación en la elaboración del Reglamento Interno (RI)**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Directivo, jerárquico, docente, administ. Servicio, el especialista de educación superior	2	18	9	69	2	20
Directivo, jerárquico, docente, administ. Servicio	7	64	0	0	2	20
No responde	2	18	4	31	6	60
	11	100	13	100	10	100

**Fuente:** Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 014**

**Participación en la elaboración del Reglamento Interno (RI)**



En el cuadro que antecede y su gráfica respectiva, observamos que el personal directivo y jerárquico; del Instituto Superior Pedagógico Arequipa el 64% dicen que quienes elaboran el Reglamento Interno en su institución educativa son el Personal directivo, jerárquico, docente, administrativo y de servicio y el 69% del ISHDE dicen que lo elaboran el Personal directivo, jerárquico, docente, administrativo servicio y el especialista de educación superior. En cambio el Instituto Superior Pedro P. Díaz. No responden en un 60%.

Lo que significa que la mayoría de directivos y jerárquicos de los institutos superiores no saben quienes deben elaborar dicho Reglamento Interno, en vista que quienes deben ser; especialmente el personal directivo, jerárquico con el personal docente, administrativo y de servicio y alumnado.

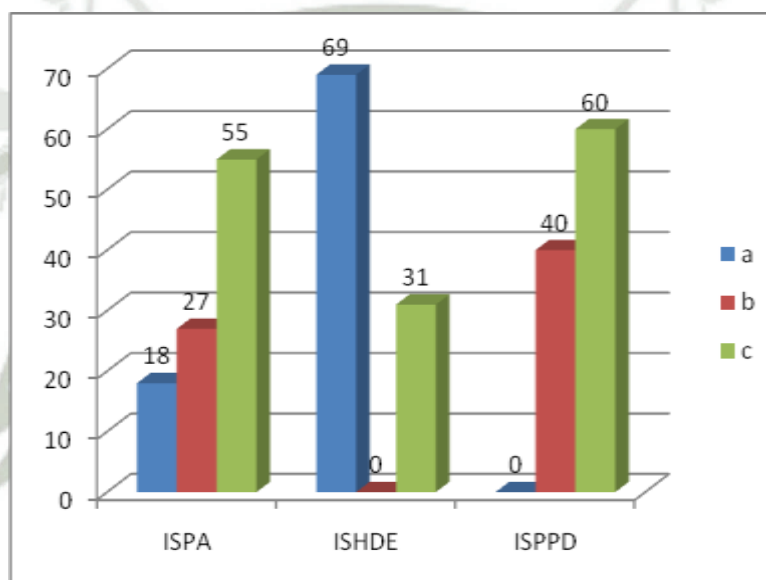
**Motivación en la Elaboración del Reglamento Interno (RI)**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%
a: Tiempo compensatorio	2	18	9	69	0	0
b: Ninguna	3	27	0	0	4	40
c: No responde	7	55	4	31	6	60
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 015**

**Motivación en la Elaboración del  
Reglamento Interno (RI)**



Observamos en el cuadro que antecede y su gráfica sobre las estrategias de motivación que emplean para lograr la mayor participación de su personal en la elaboración del R.I. los directivos y jerárquicos contestaron; en el ISPA no respondieron un 55%. En el ISHDE respondieron con tiempo compensatorio lo que equivale al 69%. En el ISPPD no respondieron en un 60%.

Lo que significa que los directivos y jerárquicos, no ven con buenos ojos a la motivación, para poder contar con la mayor participación de los actores de su institución en la elaboración de su Reglamento Interno.

CUADRO N° 016

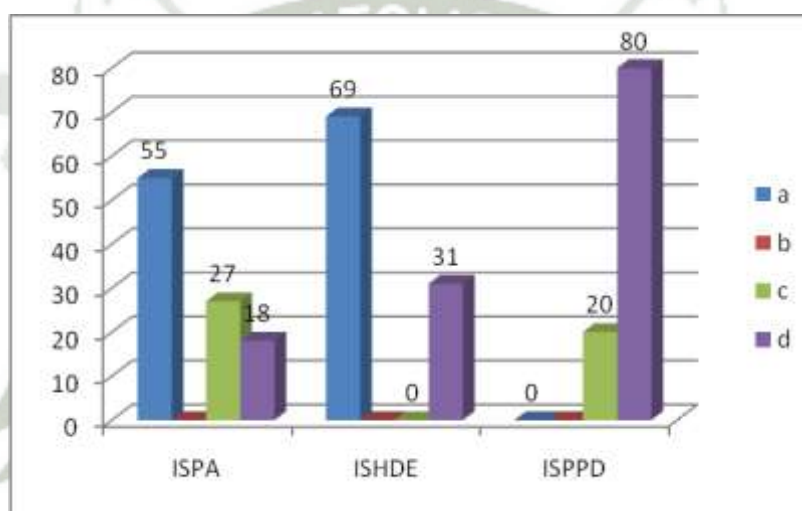
Aplicación del Reglamento Interno (RI)

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Para cumplir con las normas	6	55	9	69	0	0
b: En la aplicación de los deberes y derechos.	0	0	0	0	0	0
c: En la solución de conflictos	3	27	0	0	2	20
d: No responde	2	18	4	31	8	80
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 016

Aplicación del Reglamento Interno (RI)



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Reglamento Interno en su institución educativa; en el ISPA contestaron para cumplir con las normas en un 55%. En el ISHDE respondieron de la misma manera en un 69% y el ISPPD no respondió en un 80%.

Lo que quiere decir que la mayoría de instituciones no saben en que se debe aplicar el Reglamento Interno, en vista que se aplica, fundamentalmente para asegurar los procesos de gestión y solucionar los conflictos.

CUADRO N° 017

Existencia del Informe Anual actualizado

Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%	fi	hi%
a: Directivo y jerárquico	4	36	7	64	7	54	6	46	6	60	4	40
b: Personal docente	15	37	26	63	60	67	29	33	50	60	33	40
c: Administrativo y de servicio	6	33	12	67	20	74	7	26	19	68	9	32
<b>Prom</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>87</b>	<b>65</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>71</b>	<b>63</b>	<b>46</b>	<b>37</b>

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 017

Existencia del Informe Anual actualizado



En el cuadro estadístico que antecede y su gráfica vemos que ante la pregunta si su institución educativa cuenta con el Informe Anual actualizado los actores de las instituciones educativas seleccionadas contestaron; en el Instituto Superior Pedagógico Arequipa el 35% de promedio contestaron que no lo tenían, el 65% de Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza contestaron de la misma manera y el Instituto Superior Pedro P. Díaz contestaron el 63% igual forma que no cuentan con su Informe Anual actualizado.

Lo que significa que la mayoría de directivos y jerárquicos, docente, administrativo y de servicio de los institutos, reconocen no tener actualizado su Informe Anual actualizado. Lo cual quedo evidenciado cuando se les aplicó la ficha de observación documental.

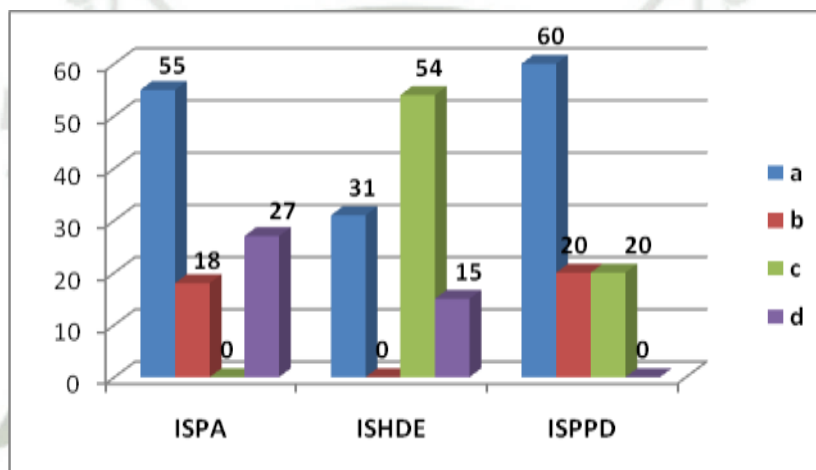
**Participación en la elaboración del Informe Anual (IA)**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	Fi	hi%
a: Directivo, jerárquico, docente administrativo	6	55	4	31	6	60
b: Personal directivo	2	18	0	0	2	20
c: Directivo, jerárquico, administrativo	0	0	7	54	2	20
d: No responde	3	27	2	15	0	0
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 018**

**Participación en la elaboración del Informe Anual (IA)**



En el cuadro que antecede y su gráfica respectiva observamos que el personal directivo y jerárquico; del Instituto Superior Pedagógico Arequipa, el 55% dicen que quienes elaboran el Informe Anual en su institución educativa son los Directivo, jerárquico, docente administrativo y el 54% del ISHDE dicen que lo elaboran el Directivo, jerárquico, administrativo, en cambio el Instituto Superior Pedro P. Díaz dicen que lo elaboran son Directivo, jerárquico, docente administrativo 60%.

Lo que significa que la mayoría de directivos y jerárquicos de los institutos superiores no saben quienes deben elaborar dicho Informe Anual, en vista que quienes deben ser especialmente el personal directivo y jerárquico.

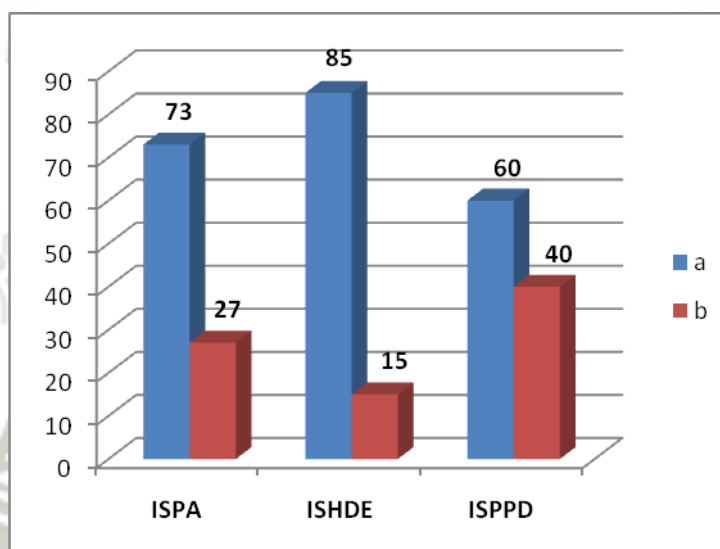
**Motivación en la Elaboración de Informe Anual (IA)**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	Hi%	fi	hi%	fi	Hi%
a: Ninguno	8	73	11	85	6	60
b: No responde	3	27	2	15	4	40
$\Sigma$	6	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 019**

**Motivación en la Elaboración de Informe Anual(IA)**



Observamos en el cuadro que antecede y su gráfica, que los directivos y jerárquicos contestaron; en el ISPA que no emplearon ninguna estrategia, para motivar a su personal en la elaboración del Informe Anual, lo que equivale al 73%, de igual manera contestaron los del ISHDE lo que equivale al 85% y del ISPPD contestaron de la misma forma, lo que equivale al 60%.

Lo que significa que los directivos y jerárquicos, no ven con buenos ojos a la motivación, para poder contar con la mayor participación de los actores de su institución en la elaboración de su Informe Anual de su institución educativa, ya que ninguno de las instituciones lo hacen.

CUADRO N° 020

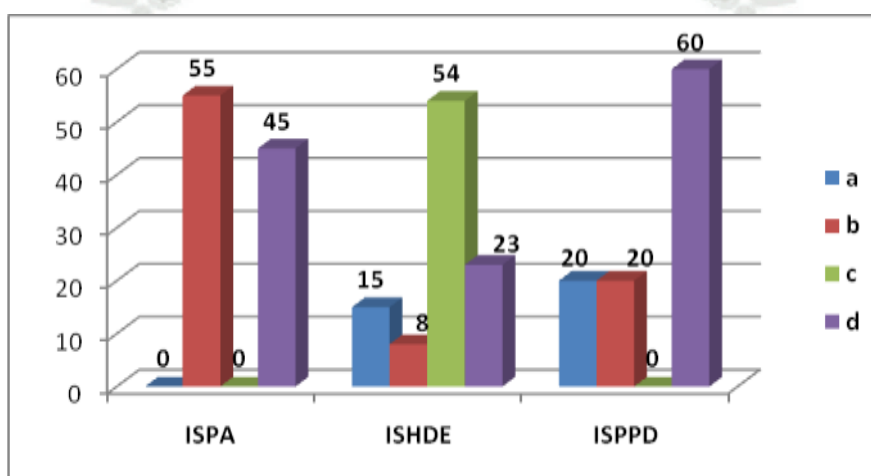
Aplicación del Informe Anual

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	Hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Para elaborar el plan de mejora	0	0	2	15	2	20
b: Para hacer un recuento de logros y dificultades	6	55	1	8	2	20
c: Para cumplir con la norma	0	0	7	54	0	0
d: No responde	5	45	3	23	6	60
$\Sigma$	11	100	13	100	10	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 020

Aplicación del Informe Anual



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Informe Anual en su institución educativa; el ISPA contestó el 55% se aplica para hacer un recuento de logros y dificultades de sílabo, el ISHDE respondieron el 54% para cumplir con la norma y el ISPPD contestaron que no tienen el 60%.

Lo que quiere decir que la mayoría de instituciones no saben en que se debe aplicar el Informe Anual, ya que el Informe Anual, se aplica fundamentalmente para la Evaluación del PEI y del PAT, identificando logros, procesos, dificultades, etc.

2.1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ACTUALIZADO

CUADRO N° 021

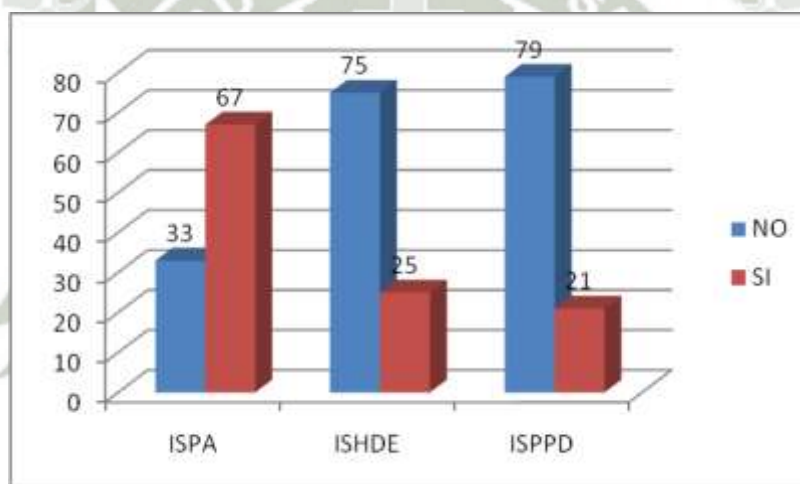
Participación en la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional

Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%	fi	hi%
a: Personal docente	11	27	30	73	50	56	39	44	60	72	23	28
b: Administrativo y de servicio	7	39	11	61	25	93	2	7	24	86	4	14
<b>Prom</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>46</b>	<b>67</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>84</b>	<b>79</b>	<b>27</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 021

Participación en la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional



En el cuadro que antecede y su gráfica, ante la pregunta al personal docente, administrativo y de servicio si fueron invitados a participar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional; el 33% de promedio de dicho personal del ISPA contestaron que no, el 75% de promedio del ISHDE contestaron de la misma manera y el 79% del ISPPD en la misma forma, es decir, que no fueron invitados a participar en la elaboración de Proyecto Educativo Institucional.

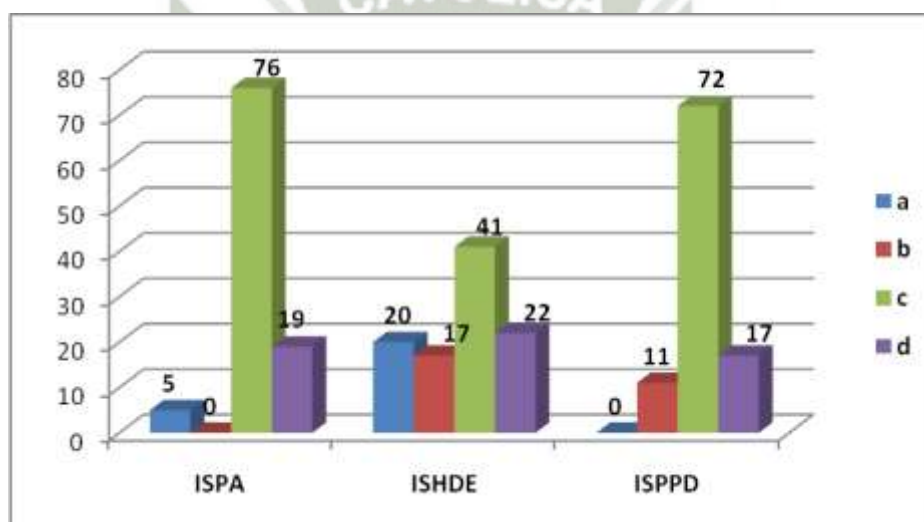
Lo que significa que la mayoría de los institutos superiores no invitan a su personal para la elaboración de su Proyecto Educativo Institucional de su institucional educativa, lo cual justificaría el no tener su Proyecto Educativo Institucional actualizado

**CUADRO N° 022**  
**Aplicación del Proyecto Educativo Institucional**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Para el crecimiento de la institución	2	5	18	20	0	0
b: En el área pedagógica, administrativa, docente, estudiantil	0	0	15	17	9	11
c: No se aplica	31	76	36	41	60	72
d: No responde	41	19	20	22	14	17
$\Sigma$	18	100	89	100	83	100

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 022**  
**Aplicación del Proyecto Educativo Institucional**



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta que se le hizo al personal docente, en que se aplica el Proyecto Educativo Institucional en su institución educativa; el personal docente del ISPA contestó no se aplica en un 76%, el ISHDE respondieron el 41% de la misma manera que no se aplica, y el ISPPD contestaron lo mismo en un 72%.

Lo que quiere decir que la mayoría de los docentes no saben para que sirve el Proyecto Educativo Institucional en sus instituciones educativas. Lo que significa que no se realiza ningún tipo de planificación estratégica.

**CUADRO N° 023**

**Participación en la Elaboración del Proyecto Curricular**

**Institucional**

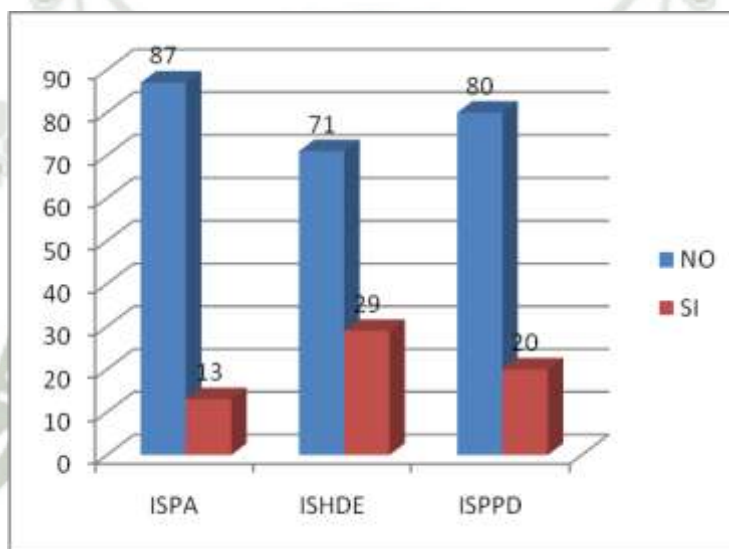
Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Personal docente	35	85	6	15	56	60	44	38	70	84	13	16
b: Administrativo y de servicio	16	89	2	11	22	81	5	19	21	75	7	25
<b>Prom</b>	<b>51</b>	<b>87</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>78</b>	<b>71</b>	<b>49</b>	<b>29</b>	<b>91</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 023**

**Participación en la Elaboración del Proyecto Curricular**

**Institucional**



En el cuadro que antecede y su gráfica, ante la pregunta al personal docente, administrativo y de servicio sí fueron invitados a participar en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional en su Institución educativa; el 87% de promedio de dicho personal del ISPA contestaron que no, el 71% de promedio del ISHDE contestaron de la misma manera y el 80% del ISPPD de igual forma manifestaron que no fueron invitados

Lo que significa que la mayoría de dicho personal, no fueron invitados, lo cual justificaría que no tienen su Proyecto Curricular Institucional actualizado

CUADRO N° 024

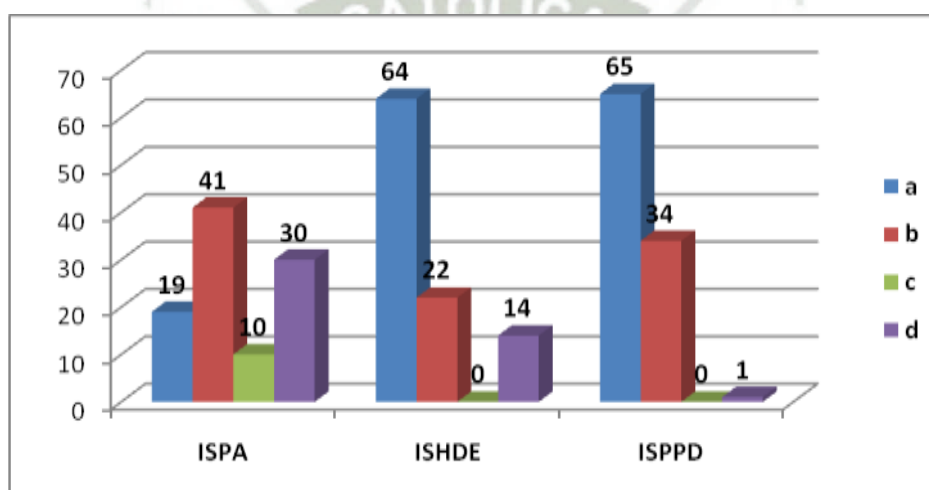
Aplicación del Proyecto Curricular Institucional

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%
a: No existe	8	19	57	64	54	65
b: Desconozco	17	41	20	22	28	34
c: En la elaboración de sílabos	4	10	0	0	0	0
d: No responde	12	30	12	14	1	1
$\Sigma$	41	100	89	100	83	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 024

Aplicación del Proyecto Curricular Institucional



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Proyecto Curricular Institucional en su institución educativa; el 41% de docentes del ISPA contestó que Desconoce, el ISHDE respondieron el 64% que no existe y el ISPPD contestaron de igual manera que no existe en un 65%.

Lo que quiere decir que la mayoría de instituciones no saben en que se debe aplicar el Proyecto Curricular Institucional, lo peor que dan a entender nunca lo han tenido. Desconociendo que este instrumento se debe aplicar fundamentalmente para la selección de contenidos, estrategias metodológicas, las mismas que servirán para la elaboración de sus sílabos.

**CUADRO N° 025**

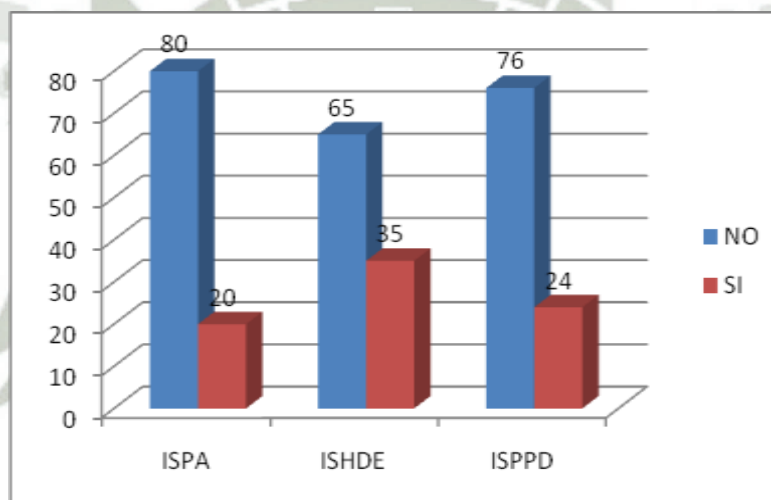
**Participación en la elaboración del Plan Anual de Trabajo**

Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Personal docente	29	71	12	29	54	61	46	39	64	77	19	23
b: Administrativo y de servicio	16	89	2	11	19	70	8	30	21	75	7	25
<b>Prom</b>	<b>45</b>	<b>80</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>73</b>	<b>65</b>	<b>54</b>	<b>35</b>	<b>84</b>	<b>76</b>	<b>26</b>	<b>24</b>

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 025**

**Participación en la elaboración del Plan Anual de Trabajo**



En el cuadro que antecede y su gráfica, ante la pregunta al personal docente, administrativo y de servicio si fueron invitados a participar en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de su Institución educativa; el 80% de promedio de dicho personal del ISPA contestaron que no, el 65% de promedio del ISHDE contestaron de la misma manera y el 76% del ISPPD en la misma forma, es decir, que no fueron invitados a participar en la elaboración del Plan Anual de Trabajo.

Lo que significa que la mayoría de dicho personal no fue invitado, lo cual justificaría que no tienen su Plan Anual de Trabajo actualizado

**CUADRO N° 026**

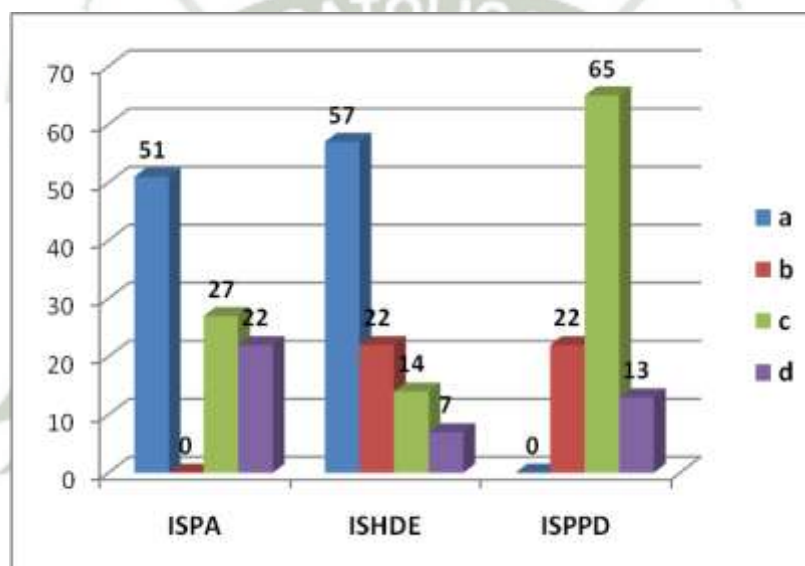
**Aplicación del Plan Anual de Trabajo (PAT)**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Desarrollo de actividades	21	51	51	57	0	0
b: Capacitación al personal docente	0	0	20	22	18	22
c: No esta enterado	11	27	12	14	54	65
d: No responde	9	22	6	7	11	13
$\Sigma$	41	100	89	100	83	100

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 026**

**Aplicación del Plan Anual de Trabajo (PAT)**



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Plan Anual de Trabajo en su institución educativa; el personal docente del ISPA contestó el 51% en el desarrollo de actividades. El ISHDE respondieron de la misma manera el 57% y el ISPPD contestaron que no están enterados en un 65%.

Lo que quiere decir que la mayoría de instituciones no saben en que se debe aplicar el Plan Anual de Trabajo Proyecto, ya que se aplica fundamentalmente para operativizar los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional y de esa manera lograr la misión y visión de la institución educativa.

**CUADRO N° 027**

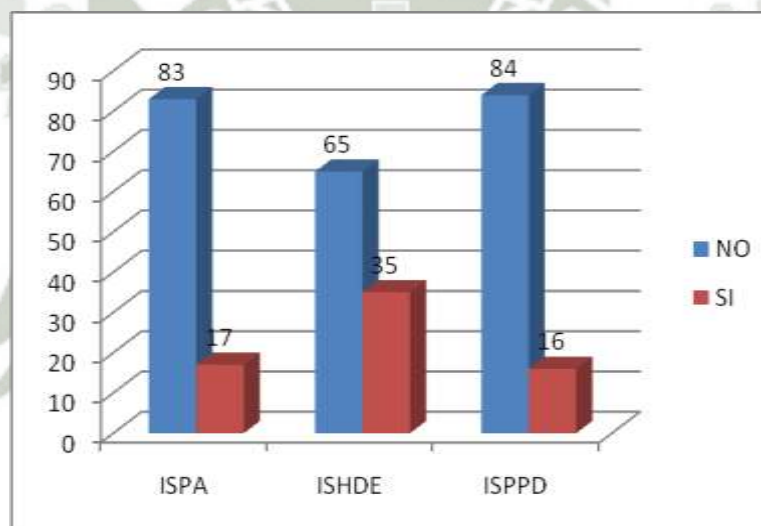
**Participación en la elaboración del Reglamento Interno**

Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	fi	hi%	Fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Personal docente	32	78	9	22	54	61	35	39	71	86	12	14
b: Administrativo y de servicio	16	89	2	11	19	70	8	30	23	82	5	18
<b>Prom</b>	<b>48</b>	<b>83</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>73</b>	<b>65</b>	<b>43</b>	<b>35</b>	<b>94</b>	<b>84</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 027**

**Participación en la elaboración del Reglamento Interno**



En el cuadro que antecede y su gráfica, ante la pregunta al personal docente, administrativo y de servicio si fueron invitados a participar en la elaboración del Reglamento Interno; el 83% de promedio de dicho personal del ISPA contestaron que no. El 65% de promedio del ISHDE contestaron de la misma manera y el 84% del ISPPD en la misma forma, es decir, que no fueron invitados a participar en la elaboración del Reglamento Interno.

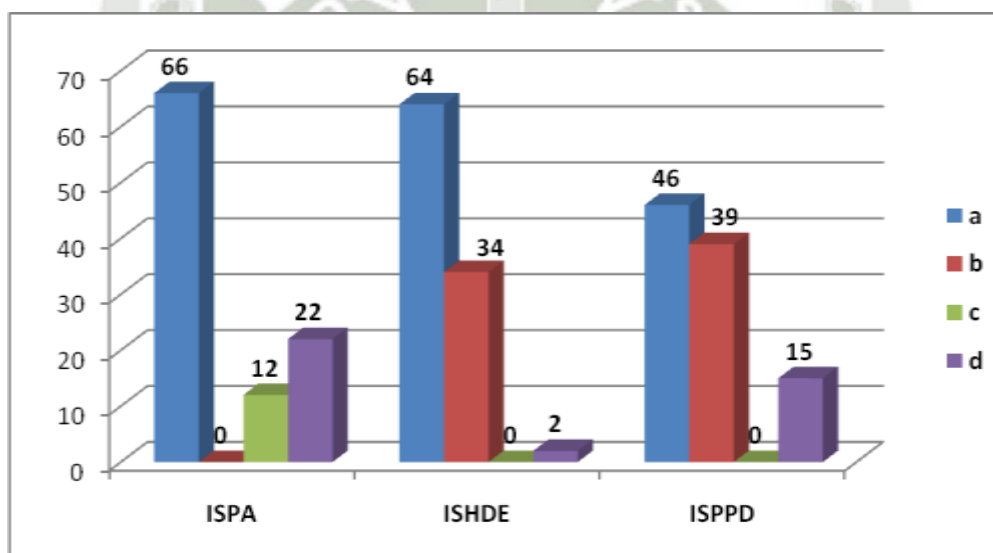
Lo que significa que la mayoría de dicho personal no fue invitado, lo cual justificaría que no tienen su Reglamento Interno actualizado

**CUADRO N° 028**  
**Aplicación del Reglamento Interno**

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	Fi	hi%
a: Manejo institucional	27	66	57	64	38	46
b: Asistencia e personal	0	0	30	34	32	39
c: Define los ámbitos de competencia de sus actores	5	12	0	0	0	0
d: No responde	9	22	2	2	13	15
$\Sigma$	41	100	89	100	83	100

**Fuente:** Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 028**  
**Aplicación del Reglamento Interno**



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Reglamento Interno en su institución educativa; en el ISPA 27 contestaron en el manejo institucional lo que equivale al 66%. El ISHDE 57 respondieron de la misma manera en un 64% y el ISPPD contestaron 38 igual en un 46%.

Lo que quiere decir que la mayoría de instituciones saben a medias en que se debe aplicar el Reglamento Interno, ya que se aplica fundamentalmente para asegurar los procesos de gestión y solución de conflictos.

**CUADRO N° 029**

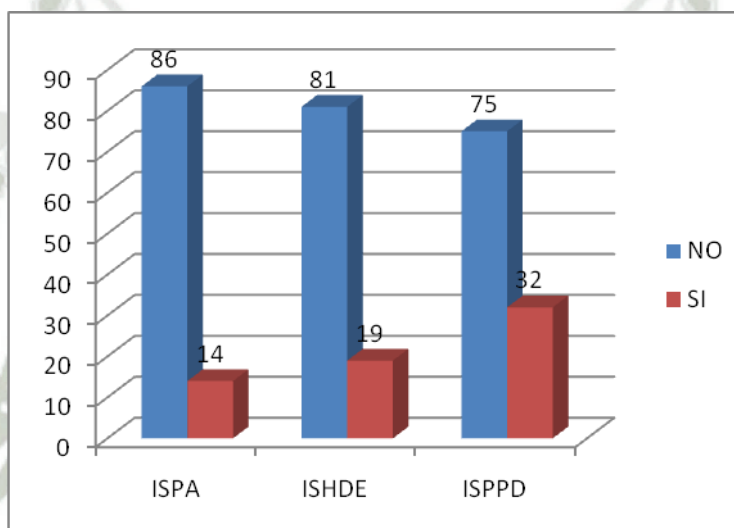
**Participación en la elaboración del Informe Anual**

Xi	ISPA				ISHDE				ISPPD			
	NO		SI		NO		SI		NO		SI	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%	fi	hi%	Fi	hi%	fi	hi%
a: Personal docente	34	83	7	17	72	81	17	19	68	82	15	32
b: Administrativo y de servicio	16	89	2	11	22	81	5	19	19	68	9	32
<b>Prom</b>	<b>50</b>	<b>86</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>94</b>	<b>81</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>87</b>	<b>75</b>	<b>24</b>	<b>32</b>

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 029**

**Participación en la elaboración del Informe Anual**



En el cuadro que antecede y su gráfica, ante la pregunta al personal docente, administrativo y de servicio si fueron invitados a participar en la elaboración del Informe Anual; el 86% de promedio de dicho personal del ISPA contestaron que no. fueron invitados a participar en la elaboración del I.A. El 81% de promedio del ISHDE contestaron de la misma manera y el 75% del ISPPD en la misma forma, es decir, que no fueron invitados a participar en la elaboración de Informe Anual.

Lo que significa que la mayoría de dicho personal no fue invitado, lo cual están en lo correcto el personal directivo y jerárquico, en vista que no les corresponde participar en dicha actividad.

CUADRO N° 030

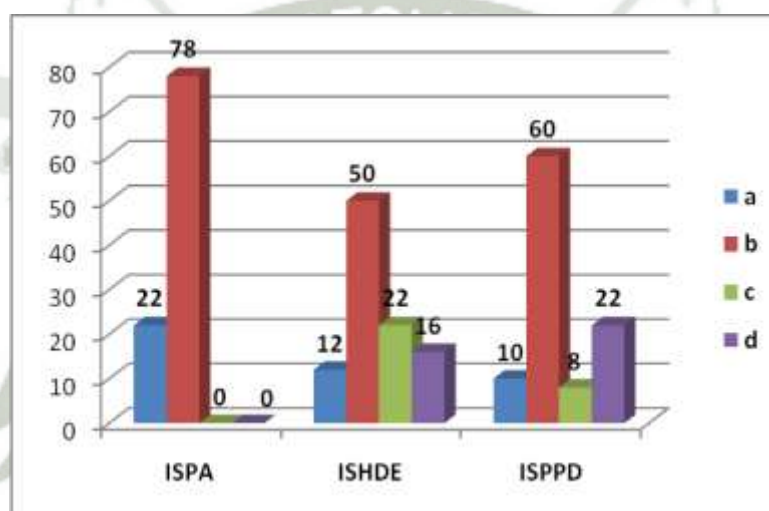
Aplicación del Informe Anual (IA)

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%
a: Desarrollo anual de todo el Instituto	9	22	11	12	8	10
b: Desconoce	32	78	44	50	50	60
c: En informes técnicos pedagógico	0	0	20	22	7	8
d: No responde	0	0	14	16	18	22
$\Sigma$	41	100	89	100	83	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 030

Aplicación del Informe Anual (IA)



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta al personal docente, en que se aplica el Informe Anual en su institución educativa; el ISPA contestó el 78% que desconoce, el ISHDE respondieron el 50% que desconoce, y el ISPPD contestaron que no tienen el 60%.

Lo que quiere decir que la mayoría de formadores de las instituciones seleccionadas no saben en qué se debe aplicar el Informe Anual, ya que este se aplica fundamentalmente para ver logros. Procesos. Dificultades, etc.

### 3. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

#### 3.1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ACTUALIZADO

CUADRO N° 031

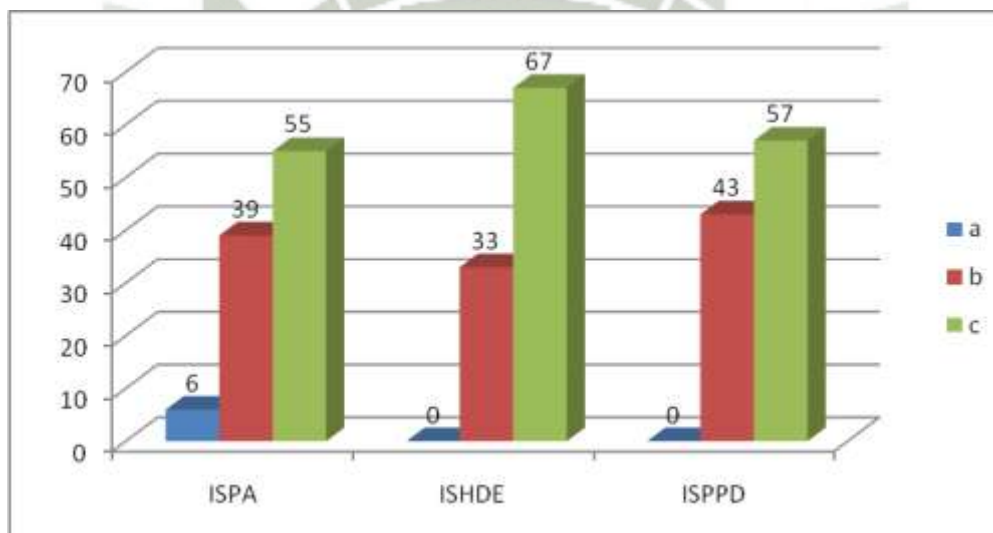
##### Aplicación del Proyecto Educativo Institucional

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	Fi	hi%
a: Para el conocimiento de la institución	1	6	0	0	0	0
b: No sabe	7	39	9	33	12	43
c: No responde	10	55	18	67	16	57
$\Sigma$	18	100	27	100	28	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 031

##### Aplicación del Proyecto Educativo Institucional



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta que se le hizo al personal administrativo y de servicio, se aplica el Proyecto Educativo Institucional en su institución educativa; el ISPA no respondió en un 55%, el ISHDE de igual manera no respondieron el 67% y el ISPPD igual no respondieron en un 57%.

Lo que quiere decir que la mayoría del personal administrativo y de servicio de las instituciones seleccionadas no saben en qué se debe aplicar el Proyecto Educativo Institucional, ya que este se debe aplicar fundamentalmente. Para dirigir y comprender procesos pedagógicos, institucionales y administrativos.

### 3.2 PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL ACTUALIZADO

CUADRO N° 032

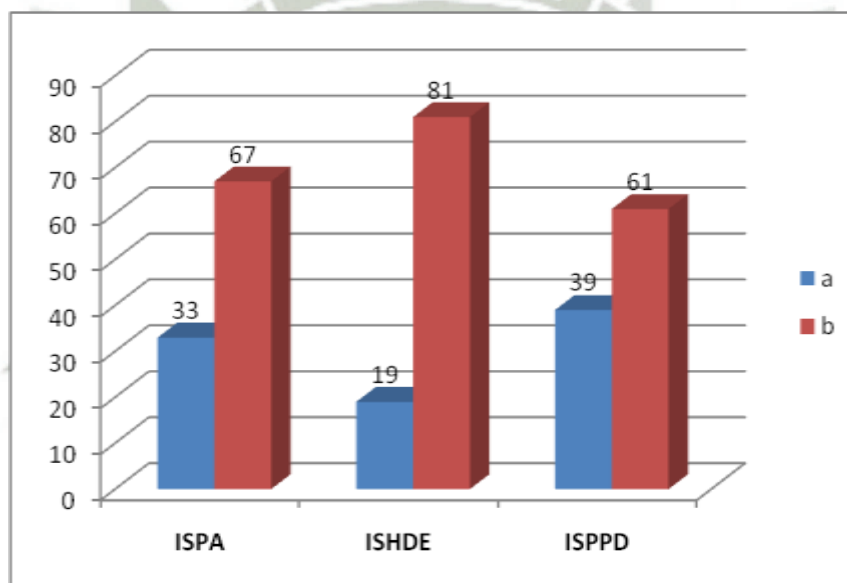
#### Aplicación del Proyecto Curricular Institucional

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	Hi%
a: No sabe	6	33	5	19	11	39
b: No responde	12	67	22	81	17	61
$\Sigma$	18	100	27	100	28	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 032

#### Aplicación del Proyecto Curricular Institucional



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Proyecto Curricular Institucional en su institución educativa; en el ISPA no respondieron el 67%, en el ISHDE de igual manera no respondieron el 81% y en el ISPPD los administrativos no respondieron el 61%.

Lo que quiere decir que la mayoría del personal administrativo y de servicio de las instituciones superiores seleccionadas no respondieron, en que se aplica el Proyecto Curricular Institucional, ya que, mayormente no tendrían que saber, en vista que ellos no participan en su elaboración.

### 3.3 PLAN ANUAL DE TRABAJO ACTUALIZADO

CUADRO N° 033

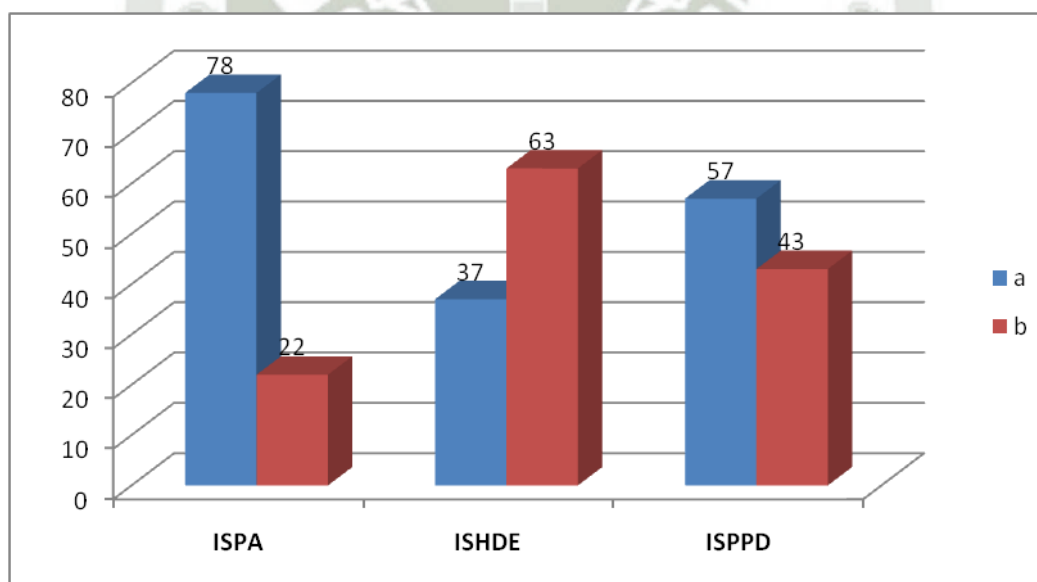
Aplicación del Plan Anual de Trabajo.

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: No sabe	14	78	10	37	16	57
b: No responde	4	22	17	63	12	43
$\Sigma$	18	100	27	100	28	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 033

Aplicación del Plan Anual de Trabajo.



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Plan Anual de Trabajo en su institución educativa; en el ISPA contestaron el personal administrativo y de servicio que no sabe el 78%, en el ISHDE no respondieron el 63% y en el ISPPD respondieron que no saben en un 57%.

Lo que quiere decir que la mayoría de administrativos y de servicio de las instituciones seleccionadas no saben en qué se debe aplicar el Plan Anual de Trabajo. El mismo que deberían saber, porque muchas veces ellos están involucrados en las actividades que se realizan en su institución.

### 3.4 REGLAMENTO INTERNO ACTUALIZADO

CUADRO N° 034

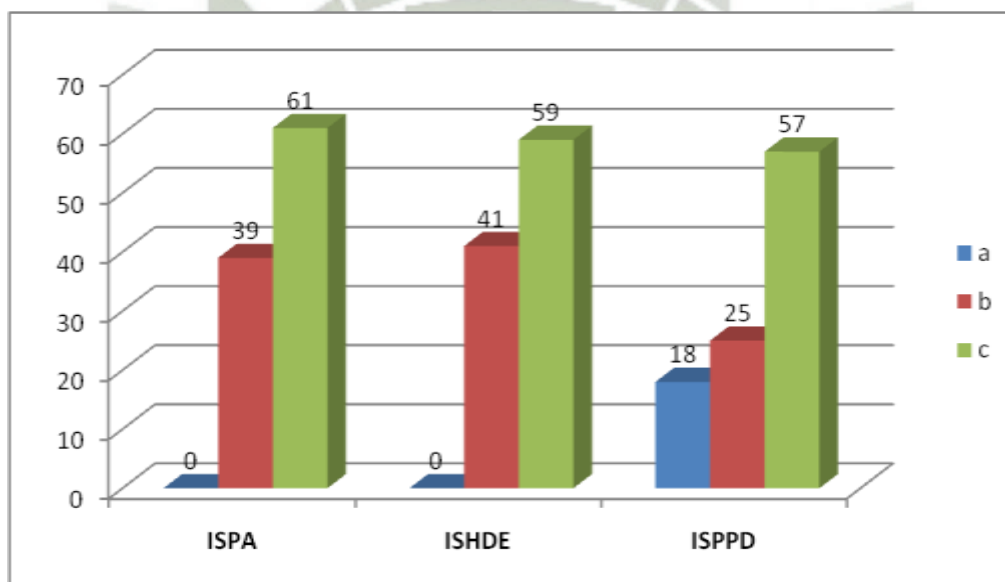
#### Aplicación del Reglamento Interno

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
a: Horario de ingreso y salida del personal	0	0	0	0	5	18
b: No sabe	7	39	11	41	7	25
c: No responde	11	61	16	59	16	57
$\Sigma$	18	100	27	100	28	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 034

#### Aplicación del Reglamento Interno



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Reglamento Interno en su institución educativa; en el ISPA 11 no respondieron lo que equivale al 61%, en el ISHDE de igual manera 16 no respondieron lo que equivale al 59% y en el ISPPD también no respondieron en un 57%.

Lo que quiere decir que la mayoría del personal administrativo y de servicio no saben en qué se debe aplicar Reglamento Interno, ya que la mayoría de trabajadores optaron con no responder.

### 3.5 INFORME ANUAL ACTUALIZADA

CUADRO N° 035

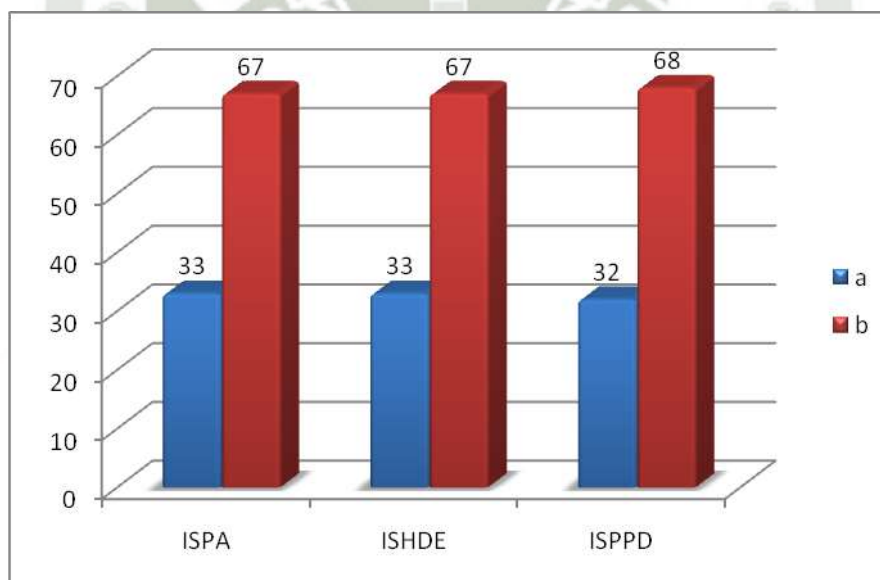
Aplicación del Informe Anual.

Xi	ISPA		ISHDE		ISPPD	
	Fi	Hi%	fi	hi%	fi	Hi%
a: No sabe	6	33	9	33	9	32
b: No responde	12	67	18	67	19	68
$\Sigma$	18	100	27	100	28	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 035

Aplicación del Informe Anual.



En el cuadro que antecede y su respectiva gráfica, ante la pregunta en que se aplica el Informe Anual en su institución educativa; en el ISPA 12 no contestó lo que equivale al 67%, en el ISHDE 18 de igual manera respondieron, lo que equivale al 67% y en el ISPPD 19 no respondieron en un 68%.

Lo que quiere decir que la mayoría de trabajadores de la administración y servicio de las instituciones seleccionadas no saben en qué se debe aplicar Informe Anual en su institución educativa.

EDUCATIVA DE LOS DIFERENTES ESTAMENTOS

CUADRO N° 036

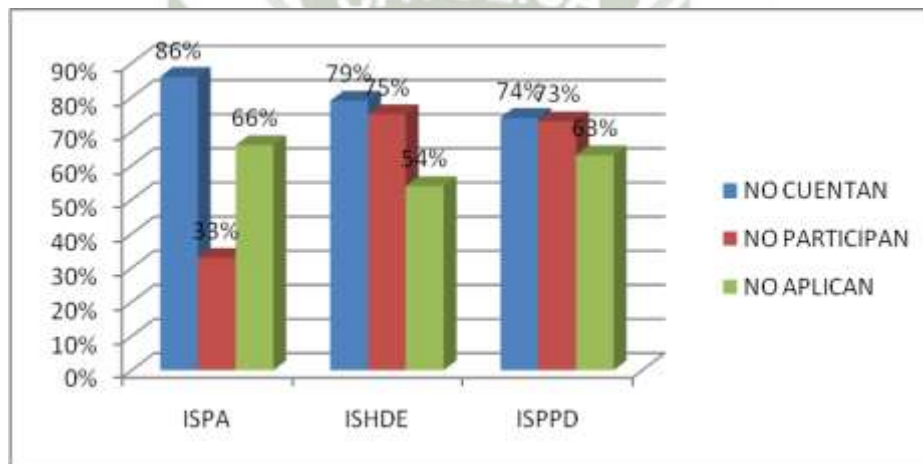
Resumen del Proyecto Educativo Institucional

Xi	NO CUENTAN			NO PARTICIPAN			NO APLICAN		
	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD
a: Directivo y Jerárquico	82%	69%	60%	D.J.Do.A.S	Comision Do.	No resp.	En PAT, PCI	No Resp.	No Resp
b: Docente	88%	87%	86%	64%	69%	60%	64%	54%	60%
c: Administrativo y Servicio	88%	81%	75%	27%	56%	72%	55%	41%	72%
Promedio	88%	81%	75%	39%	93%	86%	76%	67%	57%
Prom General	86%	79%	74%	33%	75%	73%	66%	54%	63%
	80%			60%			61%		

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 036

Resumen del Proyecto Educativo Institucional



Observamos que el cuadro que antecede y su gráfica sobre el Proyecto Educativo Institucional que no cuentan; el ISPA el 86%, el ISHDE el 79% y el ISPPD el 74%.,En cuanto a que no fueron invitados el personal docente, administrativo y de servicio a participan en su elaboración; el ISPA manifestaron el 33%, , en el ISHDE el 75% y el ISPPD el 73% Y que no saben en que se aplica manifestaron; el ISPA el 66%, el ISHDE el 54% y el ISPPD el 63%.

Lo que significa que la mayoría de trabajadores entre directivos y jerárquicos, docentes, administrativos y de servicios, reconocen no tener el PAT actualizado en un promedio del 80%. Los docentes, administrativos y de servicios en un promedio de 60% dicen no haber sido invitados a participar en su elaboración y el 61% no saber en qué se aplica el Proyecto Educativo Institucional.

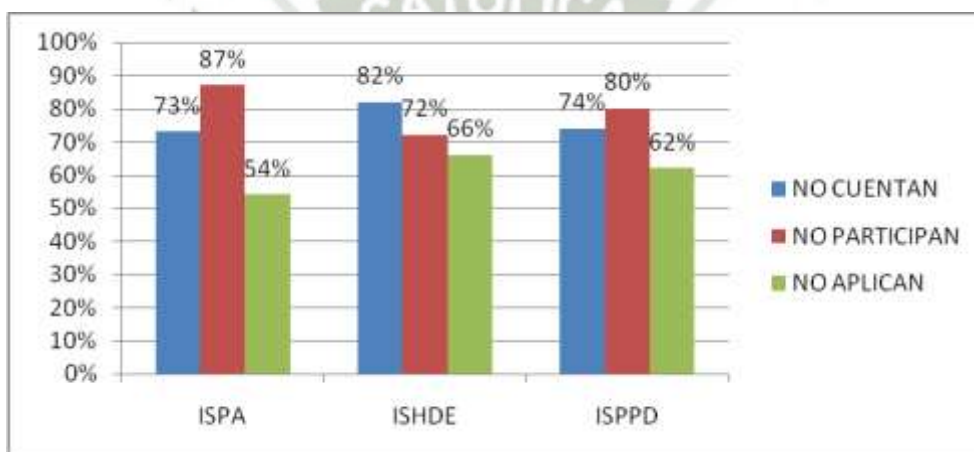
**Resumen del Proyecto Curricular Institucional**

Xi	NO CUENTAN			NO PARTICIPAN			NO APLICAN		
	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD
a: Direct. Jerárq.	64%	85%	80%	D.J.Do.A.S.A.I	D.J.Do.A.S.A.I	J.Do	En elab. Silabo	Para des. El curric.	No Tiene
b: Docente	78%	92%	75%	64%	54%	60%	55%	54%	60%
c: Administ. Ser.	78%	70%	68%	85%	62%	84%	41%	64%	65%
Promedio	78%	70%	68%	89%	81%	75%	67%	81%	61%
Prom General	73%	82%	74%	87%	72%	80%	54%	66%	62%
	76%			80%			61%		

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 037**

**Resumen del Proyecto Curricular Institucional**



Observamos que el cuadro que antecede y su gráfica sobre el Proyecto Curricular Institucional que no cuentan; el ISPA el 73%, el ISHDE el 82% y el ISPPD el 74%.,En cuanto a que no fueron invitados el personal docente, administrativo y de servicio a participan en su elaboración; el ISPA manifestaron el 87%, , en el ISHDE el 72% y el ISPPD el 80% Y que no saben en que se aplica manifestaron; el ISPA el 54%, el ISHDE el 66% y el ISPPD el 62%.

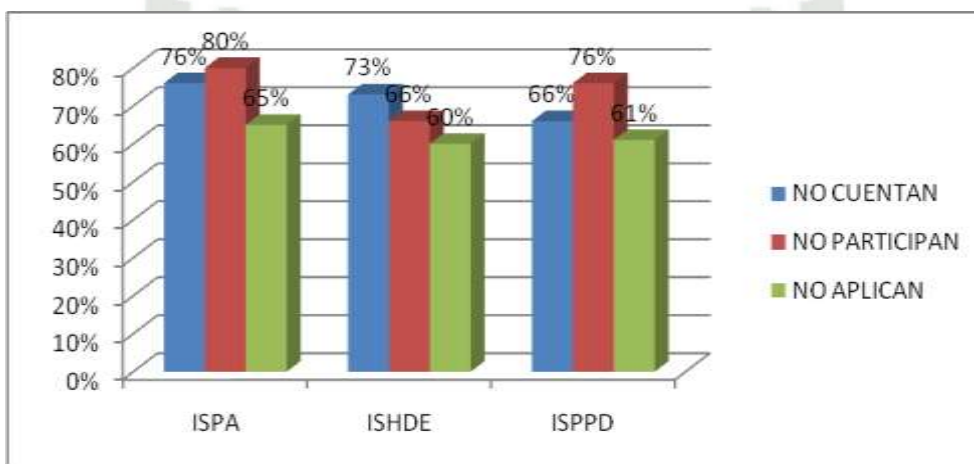
Lo que significa que la mayoría de trabajadores entre directivos y jerárquicos, docentes, administrativos y de servicios, reconocen no tener el Proyecto Curricular Institucional actualizado en un promedio del 81%. Los docentes, administrativos y de servicios en un promedio de 80% dicen no haber sido invitados a participar en su elaboración y el 61% no saber en qué se aplica el Proyecto Curricular Institucional.

**Resumen del Plan Anual de Trabajo**

Xi	NO CUENTAN			NO PARTICIPAN			NO APLICAN		
	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD
				J.Do	D.J.Do.A.S.Al	No resp.	Prioriza Act.	Plan Corto plazo	Mejor. Infra. Equipo
a: Direct. y Jerarq.	64%	85%	80%	55%	70%	60%	64%	54%	60%
b: Docente	85%	65%	58%	71%	61%	77%	51%	57%	65%
c: Administ. Ser	78%	70%	61%	89%	70%	75%	78%	63%	57%
Promedio	76%	73%	66%	80%	75%	76%	75%	60%	61%
Prom General	72%			74%			62%		

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 038**  
**Resumen del Plan Anual de Trabajo**



Observamos que el cuadro que antecede y su gráfica sobre el Plan Anual de Trabajo que no cuentan; el ISPA el 76%, el ISHDE el 73% y el ISPPD el 66%,.En cuanto a que no fueron invitados el personal docente, administrativo y de servicio a participan en su elaboración; el ISPA manifestaron el 80%, , en el ISHDE el 75% y el ISPPD el 76% Y que no saben en que se aplica manifestaron; el ISPA el 75%, el ISHDE el 60% y el ISPPD el 61%.

Lo que significa que la mayoría de trabajadores entre directivos y jerárquicos, docentes, administrativos y de servicios, reconocen no tener el PAT actualizado en un promedio del 72%. Los docentes, administrativos y de servicios en un promedio de 74% dicen no haber sido invitados a participar en su elaboración y el 62% no saber en qué se aplica el Plan Anual de Trabajo.

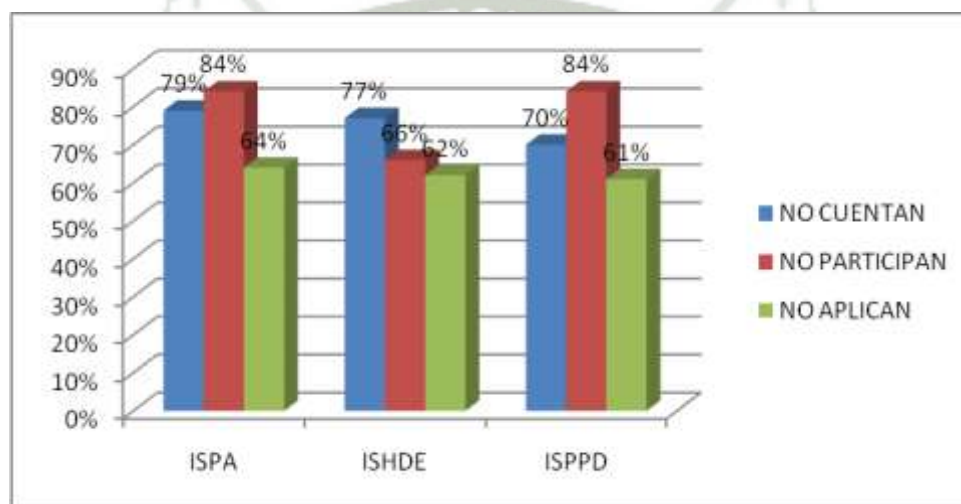
**Resumen del Reglamento Interno**

Xi	NO CUENTAN			NO PARTICIPAN			NO APLICAN		
	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD
				D.J	D.J.Do.A.S.Esp	No resp.	Para cump. normas	Para cump. normas	No Resp
a: Direct. Jerarq.	64%	85%	60%	64%	69%	60%	55%	69%	80%
b: Docente	85%	75%	82%	78%	61%	86%	66%	64%	46%
c: Administ. y Ser	89%	70%	68%	89%	70%	82%	61%	59%	57%
Promedio	79%	77%	70%	84%	76%	84%	64%	62%	61%
Prom General	75%			78%			62%		

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 039**

**Resumen del Reglamento Interno**



Observamos que el cuadro que antecede y su gráfica sobre el Reglamento Interno que no cuentan; el ISPA el 79%, el ISHDE el 77% y el ISPPD el 70%.,En cuanto a que no fueron invitados el personal docente, administrativo y de servicio a participan en su elaboración; el ISPA manifestaron el 84%, en el ISHDE el 76% y el ISPPD el 84% Y que no saben en que se aplica manifestaron; el ISPA el 64%, el ISHDE el 62% y el ISPPD el 61%.

Lo que significa que la mayoría de trabajadores entre directivos y jerárquicos, docentes, administrativos y de servicios, reconocen no tener el R.I. actualizado en un promedio del 75%. Los docentes, administrativos y de servicios en un promedio de 78% dicen no haber sido invitados a participar en su elaboración y el 62% no saber en qué se aplica el Reglamento Interno.

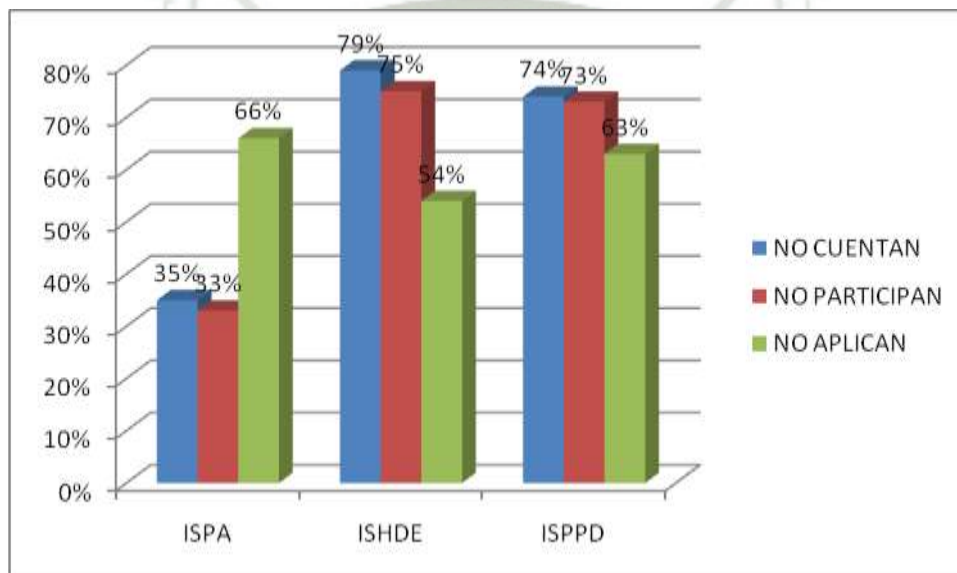
Resumen del Informe Anual

Xi	NO CUENTAN			NO PARTICIPAN			NO APLICAN		
	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD	ISPA	ISHDE	ISPPD
a: Direct. y Jerarq	36%	69%	60%	D.J.Do.A	D.J.A	D.J.A	Recu. de logros y difi.	Para cump. normas	No Resp
b: Docente	37%	87%	86%	64%	69%	60%	64%	54%	60%
c: Administ. y Ser	35%	81%	75%	27%	56%	72%	55%	41%	72%
Promedio	35%	79%	74%	39%	93%	86%	76%	67%	57%
Prom General	54%			60%			61%		

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA N° 040

Resumen del Informe Anual



Observamos que el cuadro que antecede y su gráfica sobre el Informe Anual que no cuentan; el ISPA el 35%, el ISHDE el 79% y el ISPPD el 74%. En cuanto a que no fueron invitados el personal docente, administrativo y de servicio a participar en su elaboración; el ISPA manifestaron el 33%, en el ISHDE el 76% y el ISPPD el 73% Y que no saben en que se aplica manifestaron; el ISPA el 66% el ISHDE el 54% y el ISPPD el 63%.

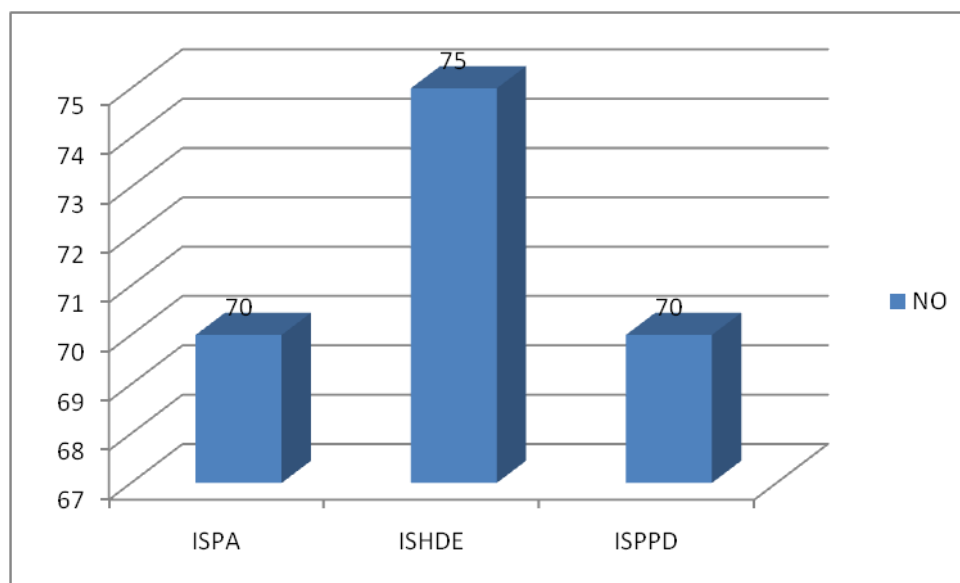
Lo que significa que la mayoría de trabajadores entre directivos y jerárquicos, docentes, administrativos y de servicios, reconocen no tener el I.A. actualizado en un promedio del 54%. Los docentes, administrativos y de servicios en un promedio de 60% dicen no haber sido invitados a participar en su elaboración y el 61% no saber en qué se aplica el Informe Anual.

**CUADRO N° 041**  
**RESUMEN GENERAL**  
**EXISTENCIA DE LOS INSTRUMENTOS**  
**DE GESTIÓN EDUCATIVA ACTUALIZADOS**

<b>I. de G.</b>	<b>Personal</b>	<b>ISPA</b>	<b>ISHDE</b>	<b>ISPPD</b>	<b>Promedio</b>	<b>NO</b>
<b>PEI</b>	<b>Dir. y Jer.</b>	<b>82%</b>	<b>69%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>NO</b>
	<b>Doc.</b>	<b>88%</b>	<b>87%</b>	<b>86%</b>	<b>84%</b>	
	<b>Ad. y Ser</b>	<b>88%</b>	<b>81%</b>	<b>75%</b>	<b>81%</b>	
<b>Promedio</b>		<b>86%</b>	<b>79%</b>	<b>74%</b>	<b>80%</b>	
<b>PCI</b>	<b>Dir. y Jer.</b>	<b>64%</b>	<b>85%</b>	<b>80%</b>	<b>76%</b>	<b>NO</b>
	<b>Doc.</b>	<b>78%</b>	<b>92%</b>	<b>75%</b>	<b>82%</b>	
	<b>Ad. y Ser</b>	<b>78%</b>	<b>70%</b>	<b>68%</b>	<b>72%</b>	
<b>Promedio</b>		<b>73%</b>	<b>82%</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>	
<b>PAT</b>	<b>Dir. y Jer.</b>	<b>64%</b>	<b>85%</b>	<b>80%</b>	<b>76%</b>	<b>NO</b>
	<b>Doc.</b>	<b>85%</b>	<b>65%</b>	<b>58%</b>	<b>69%</b>	
	<b>Ad. y Ser</b>	<b>78%</b>	<b>70%</b>	<b>61%</b>	<b>70%</b>	
<b>Promedio</b>		<b>76%</b>	<b>73%</b>	<b>66%</b>	<b>72%</b>	
<b>R.I.</b>	<b>Dir. y Jer.</b>	<b>64%</b>	<b>85%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>NO</b>
	<b>Doc.</b>	<b>85%</b>	<b>75%</b>	<b>82%</b>	<b>81%</b>	
	<b>Ad. y Ser</b>	<b>89%</b>	<b>70%</b>	<b>68%</b>	<b>76%</b>	
<b>Promedio</b>		<b>79%</b>	<b>77%</b>	<b>70%</b>	<b>75%</b>	
<b>I.A.</b>	<b>Dir. y Jer.</b>	<b>36%</b>	<b>54%</b>	<b>60%</b>	<b>50%</b>	<b>NO</b>
	<b>Doc.</b>	<b>37%</b>	<b>67%</b>	<b>60%</b>	<b>55%</b>	
	<b>Ad. y Ser</b>	<b>33%</b>	<b>74%</b>	<b>68%</b>	<b>58%</b>	
<b>Promedio</b>		<b>35%</b>	<b>79%</b>	<b>74%</b>	<b>54%</b>	
<b>Prom. Total</b>		<b>70%</b>	<b>75%</b>	<b>70%</b>	<b>71%</b>	<b>NO</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**GRÁFICA N° 041**  
**RESUMEN GENERAL**  
**EXISTENCIA DE LOS INSTRUMENTOS**  
**DE GESTIÓN EDUCATIVA ACTUALIZADOS**



Del cuadro estadístico que antecede y su gráfica respectivo vemos que el promedio total de los actores; del ISPA dicen que no cuentan con sus Instrumentos de Gestión Educativa actualizados en un 70%. En el ISHDE el promedio que dicen no contar con sus instrumentos de gestión educativa actualizados es de 75%. De la misma manera se manifiestan los actores del ISPPD en un promedio del 70%.

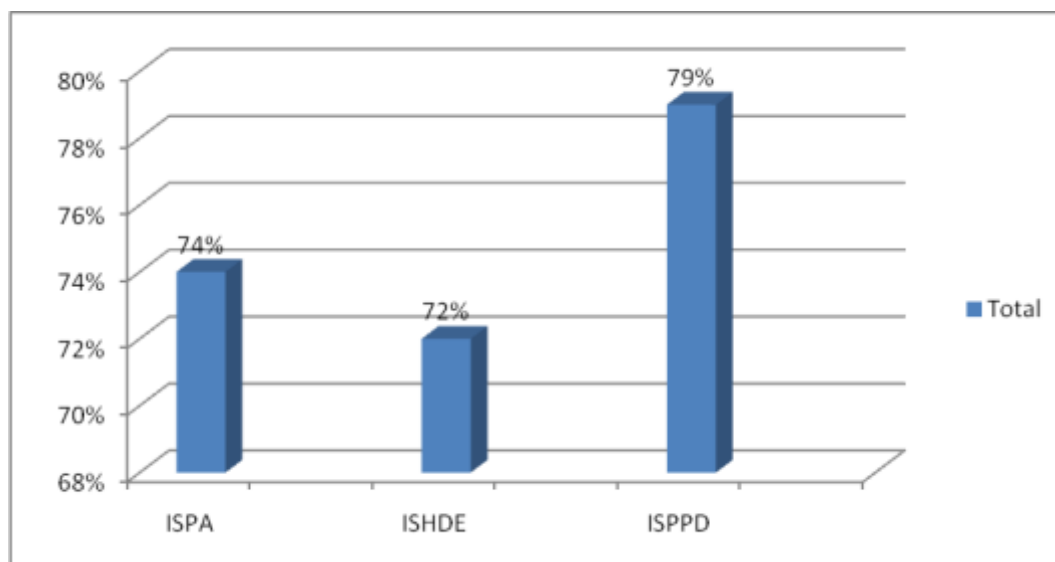
Lo que significa que la mayoría de los instrumentos de gestión educativa no tienen o no los han actualizado los Instituto superiores seleccionados. Lo que incide lógicamente en su desarrollo institucional

**CUADRO N° 042**  
**RESUMEN GENERAL**  
**PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACION DE LOS INSTRUMENTOS DE**  
**GESTION**

I. de G.	Personal	ISPA		ISHDE		ISPPD		Promedio
PEI	Dir. y Jer.	D,J,Do,A,S	64%	Comisión doc.	69%	No resp.	60%	52%
	Doc.	No	27%	No	56%	No	72%	
	Ad. y Ser	No	39%	No	93%	No	86%	
<b>Promedio</b>			<b>33%</b>		<b>75%</b>		<b>73%</b>	<b>62%</b>
PCI	Dir. y Jer.	A,S,A1.	64%	D,J,Do,A,S	54%	J,Do	60%	77%
	Doc.	No	85%	No	62%	No	84%	
	Ad. y Ser	No	89%	No	81%	No	75%	
<b>Promedio</b>			<b>87%</b>		<b>72%</b>		<b>80%</b>	<b>80%</b>
PAT	Dir. y Jer.	J,Do	55%	D,J,D,A,S,A1	70%	No resp.	60%	70%
	Doc.	No	71%	No	61%	No	77%	
	Ad. y Ser	No	89%	No	70%	No	75%	
<b>Promedio</b>			<b>80%</b>		<b>75%</b>		<b>76%</b>	<b>77%</b>
R.I.	Dir. y Jer.	D,J,	64%	D,J,D,A,S, Esp.	69%	No resp.	60%	75%
	Doc.	No	78%	No	61%	No	86%	
	Ad. y Ser	No	89%	No	70%	No	82%	
<b>Promedio</b>			<b>84%</b>		<b>76%</b>		<b>84%</b>	<b>81%</b>
I.A.	Dir. y Jer.	D,J,Do,A,S	55%	D,J, A	54%	D,J,Do,A	60%	82%
	Doc.	No	32%	No	81%	No	82%	
	Ad. y Ser	No	34%	No	81%	No	68%	
<b>Promedio</b>			<b>33%</b>		<b>75%</b>		<b>73%</b>	<b>60%</b>
<b>Prom. Total</b>			<b>74%</b>		<b>72%</b>		<b>79%</b>	<b>75%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA NRO.042**  
**RESUMEN GENERAL**  
**PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACION DE LOS INSTRUMENTOS DE**  
**GESTION**



Del cuadro estadístico que antecede y su gráfica respectiva vemos que el promedio total de docentes, administrativos y de servicio; el ISPA dicen que no han participado en la elaboración de sus Instrumentos de Gestión Educativa en un 74%. El ISHDE el 72%, de la misma manera se manifiesto el el ISPPD en un 79%.

Lo que significa que la mayoría de los instrumentos de gestión educativa no han sido elaborados por todos los actores que deberían haber participado en dicha elaboración.

RESUMEN GENERAL

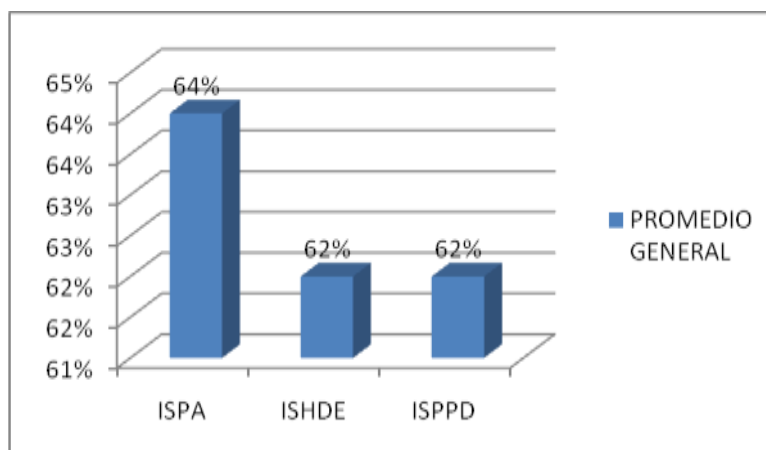
APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION

		ISPA	ISHDE	ISPPD	PROM.
PEI	D.J.	En el PAT, PCI 64%	No responden 54%	No resp. 60%	
	Doc.	No se Aplica 55%	No se Aplica 41%	No se Aplica 72%	
	Ad. y Ser	No Responde 76%	No resp. 67%	No resp. 57%	
PROMEDIO		66%	54%	63%	61%
PCI	D.J.	En la elab,, de sílabos 55%	Para des. Currículo 54%	No tiene 60%	
	Doc.	Desconocen 41%	No existe 64%	No existe 65%	
	Ad. y Ser	No resp. 67%	No resp. 81%	No resp. 61%	
PROMEDIO		54%	66%	62%	62%
PAT	D.J.	Priorizar activ. 64%	Planes de corto plazo 54%	Mejoramiento Inf Y equip 60%	
	Doc.	Desarroll. De Activ. 51%	No existe 57%	No estan enterados 65%	
	Ad. y Ser	No sabe 78%	No resp. 63%	No sabe 57%	
PROMEDIO		75%	60%	61%	62%
R.I.	D.J.	Para cumplir Normas 55%	Para cumplir Normas 69%	No resp. 80%	
	Doc.	Manejo inst. 66%	Majeno Inst. 64%	Manejo Institucional 46%	
	Ad. y Ser	No resp. 61%	No resp. 59%	No resp. 57%	
PROMEDIO		64%	62%	61%	62%
I.A.	D.J.	Recuento de logros y dificultades 55%	Para cumplir . Normas 54%	No resp. 60%	
	Doc.	Desconocen 78%	Desconoce 50%	Desconocen 60%	
	Ad. y Ser	No resp. 67%	No resp. 67%	No resp. 68%	
PROMEDIO		66%	54%	63%	61%
PROM GENERAL		64%	62%	62%	63%

Fuente: Elaboración Propia

RESUMEN GENERAL

APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN



Del cuadro estadístico que antecede y su gráfica respectivo vemos que el promedio total de los docentes, administrativos y de servicio del ISPA dicen que no saben en que se aplican los Instrumentos de Gestión Educativa en su institución educativa en un promedio de 64%.

De la misma manera se manifestaron los docentes, administrativos y de servicio en el ISHDE en un promedio de 62%.

De igual forma lo hicieron los docentes, administrativos y de servicio en el ISPPD en un promedio de 62%.

Lo que significa que la mayoría de docentes, administrativos y de servicio de las instituciones seleccionadas, no saben en que se aplican dichos instrumentos de gestión educativa

**CUADRO NRO.044  
CONSOLIDACIÓN DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL**

CUENTA	ISPA	ISHDE	ISPPD
PEI	R.D. Nro.389-08	No hay R.D. 2003	No hay R.D. 2002
PCI	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
PAT	Listado de activid.	No hay evidencias	No hay evidencias
RI	R.D. Nro.389-08	R.D. Nro.288-08	R.D. Nro.019-04
IA	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
PARTICIPAN	ISPA	ISHDE	ISPPD
PEI	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
PCI	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
PAT	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
RI	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
IA	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
APLICAN	ISPA	ISHDE	ISPPD
PEI	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
PCI	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
PAT	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
RI	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias
IA	No hay evidencias	No hay evidencias	No hay evidencias

Fuente: ficha de observación documental

Como observamos en el presente cuadro, ninguno de los Institutos Superiores seleccionados cuentan con sus Instrumentos de Gestión Educativa actualizados, en cuanto a la participación de los actores que deben elaborarlos tampoco existe las evidencias que los hacen, de la misma manera observamos en cuanto a su aplicación.

Lo que significa, que los que dirigen a estas instituciones no dan importancia a los instrumentos de gestión educativa, lo que quiere decir que no hay una adecuada planificación estratégica para lograr el desarrollo institucional que tanto lo necesitamos.

## 5. DISCUSIÓN Y COMENTARIOS

Es fácil de entender, luego de todo lo esbozado, de la necesidad de contar con los instrumentos de gestión educativa actualizados tales como el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan de Trabajo Anual, el Reglamento Interno, el Informe Anual en cualquier institución, de manera especial en las instituciones educativas del nivel superior, constituyéndose en la actividad más delicada, difícil y de alta responsabilidad, ya que se trata de los instrumentos de planeamiento valiosos para el logro del desarrollo Institucional, por ende, de los aprendizajes, sobre todo que los actores de las instituciones educativas participen en su elaboración, de esa manera se encuentren involucrados en los problemas, en las necesidades de sus instituciones educativas, y no sólo eso sino también saber cómo se aplican, en sus instituciones educativas, lo que deben hacer con ética profesional puesto que no se debe olvidar que son el ejemplo de los estudiantes.

Por lo encontrado, los directores; del Instituto Superior Pedagógico Arequipa, del Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza y el Instituto Superior Pedro P. Díaz, no dan la debida importancia a dichos instrumentos, es por ello que no aplican ningún tipo de estrategias motivacionales que permita la participación fluida de su personal, lo que ocurre que las autoridades educativas, no tienen la experiencia adecuada, como se observa inclusive en la Gerencia Regional de Educación y las UGELES, de allí que ninguna de estas instituciones tienen la autoevaluación, la evaluación externa que les debe llevar a la Acreditación y Certificación de sus respectivas instituciones, es decir al logro de su desarrollo institución, por lo tanto a la ansiada calidad educativa, vía planificación estratégica a partir de la aplicación de los instrumentos de gestión educativa..

Por lo que es de deducirse que se está trabajando rutinariamente, es decir, lo que siempre se ha venido haciendo día a día, mes a mes y año a año, sin que se aprecie cambio alguno; por ello que sus Proyectos Educativos Institucionales datan de los años 2002, 2003 y 2008 y sus Reglamentos Internos del 2004, 2008 .Lo que quiere decir que esas instituciones, no deben estar respondiendo adecuadamente a los cambios que necesita su institución,

peor aún a la solución de sus problemas, de carácter Institucional, pedagógico y administrativos, ignorando así la importancia que tienen los instrumentos de gestión educativa en el desarrollo institucional, es decir, en la calidad educativa que deben brindar sus instituciones a sus alumnos, que es la razón de ser de toda institución educativa. Lo que quiere decir que estos señores no trabajan pensando en el cambio que se está dando constantemente en este mundo globalizado, e ignorando los profundos avances que se está dando en la ciencia y la tecnología y que los paradigmas tradicionales de los sistemas de educación ya fueron, por lo que hay que exigir o tomar las medidas necesarias, para que se comience a desarrollar los quehaceres educativos con mucha responsabilidad buscando la eficiencia y la eficacia en beneficio de los estudiantes que es la razón de ser de los sistemas educativos, lo cual se debe partir con una adecuada planificación estratégica, lo que quiere decir, que se debe dar la importancia debida a los instrumentos de gestión educativa, las mismas que responden a dicha planificación del trabajo educativo.

Por lo que al personal directivo y jerárquico tienen que capacitarse para poder conducir la elaboración de dichos instrumentos de gestión educativa y de esa manera conformar comisiones de trabajo liderado por ellos. Los diferentes equipos de trabajo, pero para ello la Gerencia Regional debe motivar al personal responsable en dicha elaboración, mediante Resoluciones Directorales por desempeño laboral, por labores destacadas, etc. Tanto al personal directivo, jerárquico, docente, administrativo, y poder lograr la mayor participación de los actores de las instituciones educativas, y permitir que se involucren en el cambio y la solución de sus problemas, lo cual no ocurre por la falta de criterio o desconocimiento de las autoridades educativas, de la realidad educativa a nivel local y regional.

Por lo tanto, los directores no se encuentran calificados para dirigir sus instituciones educativas. De allí que no han entendido que la planificación estratégica significa pensar en el presente y el futuro deseado, con un manejo técnico de los medios y materiales que dispone la institución y con una eficiente gestión institucional que apoyen significativamente a la gestión pedagógica y administrativa de sus instituciones respectivas.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se comprobó mediante la aplicación de las cédulas de preguntas tanto a personal directivo, jerárquico, docente administrativo y de servicio con un promedio del 71%, que ningún Instituto Superior Público seleccionado de la Provincia de Arequipa, 2009 cuenta con sus Instrumentos de Gestión Educativa actualizados.

**SEGUNDA:** En cuanto a la participación de los actores de las instituciones seleccionadas en la elaboración de los Instrumentos de Gestión Educativa se ha encontrado un promedio del 75% que no lo hacen.

**TERCERA:** El 63% de promedio de trabajadores de los Instituto Superior seleccionado de la provincia de Arequipa, dicen que no aplican los instrumentos de gestión educativa en su quehacer educativo.

**CUARTA:** No existe diferencias significativas en las características de las Instituciones Públicas seleccionadas de la Provincia de Arequipa, 2009.



## SUGERENCIAS

**PRIMERA:** Si se pretende mejorar la calidad educativa en nuestro país, es necesario que el o los gobiernos de turno inviertan más en el sector educación y no lo tomen como un gasto. Por lo que se debe exigir mayor presupuesto para el sector, por parte de las fuerzas vivas de la sociedad

**SEGUNDA:** Motivar a los docentes, para el logro de su ansiada superación en base a capacitaciones que respondan a una reflexión de su labor docente y de esa manera identificar sus necesidades, y no una imposiciones de los entes ejecutores u Ministerios de Educación, que en mucho de los casos no requieren los maestro.

**TERCERA:** Incentivar y motivar a todos los actores institucionales a participar en la elaboración de los instrumentos de gestión educativa para que de esa manera ellos se sientan involucrados en los cambios y en la solución de los problemas de sus instituciones educativas y lo puedan hacer suyos, lo que les permitirá buscar ansiosos la solución de los mismos.

**CUARTA:**

El personal Directivo, Jerárquico, Docente y los responsables de los programas de postgrados para que puedan participar adecuadamente y sepan aplicar con eficiencia en su quehacer educativo los instrumentos de gestión, se debe elaborar Programas de Capacitación sobre instrumentos de Gestión Educativa.

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE

### I. FUNDAMENTACIÓN:

Existiendo un inadecuado nivel de conocimientos sobre la elaboración de los Instrumentos de Gestión Educativa, especialmente del personal Directivo y Jerárquico en los Institutos Superiores Públicos, lo que repercute negativamente en el desarrollo de sus respectivas instituciones educativas, considerando que dichos instrumentos van a generar el cambio de paradigmas a partir de la planificación estratégica que es lo que exige dichos instrumentos, por lo que consideramos como un factor importantísimo para el desarrollo de las instituciones educativas y de esa manera se pueda dar aprendizajes significativos y de calidad.

Por lo tanto la presente capacitación va a permitir superar dudas, deficiencias y compromiso con su institución y consigo mismo.

### II. FINALIDAD:

La finalidad es desarrollar y/o enriquecer las capacidades del personal directivo, jerárquico para que puedan:

- Diseñar un plan de acción y de comprender la importancia de la planificación estratégica dentro del I.E.
- Comprender la importancia del adecuado manejo de los recursos humanos en la I.E.
- Formular criterios básicos para el establecimiento de un clima institucional adecuado para el desarrollo de la I.E.
- Diseñar del Proyecto Educativo Institucional.
- Diseñar del Proyecto Curricular Institucional.
- Elaborar proyectos de innovación en la I.E.
- Diseñar un Plan de Evaluación Institucional, considerando entre otros aspectos: criterios e indicadores de evaluación de la gestión institucional y administrativa contextualizados.

### III. OBJETIVO:

Brindar los lineamientos teóricos y prácticos sobre la elaboración de los Instrumentos de Gestión Educativa al personal Directivo y Jerárquico de los Institutos Superiores Públicos de toda la Región Arequipa.

#### IV. ORGANIZACIÓN:

4.1 Horario: de 15 horas a las 20 horas

4.2 La asistencia es obligatoria

4.3 60 horas escolarizadas y 40 horas a distancia.

4.4 La entrega de los productos permitirá el otorgamiento de los certificados.

V. **META:** 80 directivos y jerárquicos y personal de los programas de posgrado

VI. **COSTO DEL PARTICIPANTE:** Un solo pago; 100.00 nuevos soles.

#### ***Perspectiva:***

Desarrollar y optimizar las competencias de gestión del personal directivo y jerárquico de las Instituciones Educativas, proporcionándoles un sólido fundamento teórico práctico, capacidad operativa y compromiso ético - social que sustenten una gestión de calidad.

#### VII. ORGANIZACIÓN DE LOS CONTENIDOS DEL COMPONENTE **GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Los contenidos están organizados en 6 unidades o bloques temáticos:

##### **1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.**

1.1 Identidad:

1.1.1 Misión

1.1.2 Visión

1.1.3 Valores

1.2 Diagnóstico:

1.2.1 Interno

1.2.2 Externo

1.3 Objetivos estratégicos

1.4 Propuesta pedagógica:

1.4.1 Currículo

1.4.2 Aprendizaje

1.4.3 Educandos

1.4.4 Docentes

1.5 Propuesta de Gestión:

1.5.1 Planificación

1.5.2 Organización

1.5.3 Ejecución

1.5.4 Conducción

1.5.5 Monitoreo

## 2. PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIÓN

### 2.1. DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR

### 2.2. PROGRAMACIÓN CURRICULAR

Ø Programación curricular en el marco del DCN y función del nivel de desarrollo y necesidades de aprendizaje del estudiante.

- Necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- Diversificación
- Programación Curricular
- Programación curricular de corto y largo alcance.

### 2.3. EJECUCIÓN CURRICULAR

- Función mediadora del docente en relación con los Ejes curriculares nacionales (aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a aprender y aprender a hacer)
- Estrategias metodológicas de enseñanza y aprendizaje, considerando ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes en el marco de la equidad y respeto a la diversidad.
- Procesos pedagógicos en la secuencia didáctica de la sesión de aprendizaje.

### 2.4. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Evaluación de los aprendizajes.

- Enfoque de Evaluación en función del DCN.
- Matriz de evaluación.
- Técnicas e instrumentos.
- Técnicas e instrumentos de evaluación de capacidades y actitudes.
- Técnicas e instrumentos para evaluar estudiantes con necesidades educativas especiales: discapacidad, talento.

**3. CLIMA INSTITUCIONAL.**

- Convivencia y disciplinas
- Clima Organizacional.
- Conductas disyuntivas.
- Proactividad y Asertividad.

**VIII. CRONOGRAMA:**

	Responsables	Horas dictadas
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	Ponente: con doctorado o maestría	20
PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIÓN	Ponente: con doctorado o maestría	15
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Ponente: con doctorado o maestría	8
CLIMA INSTITUCIONAL	Ponente: con doctorado o maestría	6

**IX. FINANCIAMIENTO:**

Modalidad Autofinanciado

**X. PRESUPUESTO:**

RUBROS	COSTO UNIDAD	MONTO TOTAL
Gastos OPERATIVOS:		
MATERIALES		
Papel: un millar	25.00	25.00
Tipeo: un millar		
Impresión	600.00	600.00
De personal:		60.00
1. Expositor 1 ;20h.	60.00	1000.00
2. Expositor:2 ;15 h	50.00	750.00
3. Expositor:3 ;6 h		300.00
4. Expositor:4 ;5 h	50.00	300.00
OTROS:	1 50.00	250.00
	3 000.00	3 000.00
TOTAL		6 600.00

**XI. EVALUACIÓN:**

INSTRUMENTOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
Encuesta	Organizadores	Inicio
Encuesta	Organizadores	Intermedio
Encuesta	Organizadores	Salida

Arequipa, Julio del 2010

**Responsables**



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, Ana Patricia (2006) Gestión Educativa para una Educación Democrática..Editorial San Marcos, Lima-Perú 145 pp.
- Calero Perez, Mavilo (2003): Gestión Educativa: Ediciones Abedul. Lima Perú. 364 pp.
- Carrillo, Sandra (2006) (Compiladora) La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación; Primera Edición Lima Perú 84 pp.
- Casimiro Urcos, Nora (Compiladora).( 2007) Gestión del Sistema Educativo. Primera Edición, Lima- Perú 27 pp.
- Cotrina Parra, Pascual (2004) Estrategias para la calidad educativa. Editorial San Marcos, Lima-Perú 123 pp.
- Chiavenato, Idalberto: Introducción a la Teoría General a la Administración. Editorial Ingenieros, México 589 pp.
- Gallegos Álvarez, Juan Alberto (2004) Gestión Educativa en el proceso de descentralización. Editorial San Marcos. Lima-Perú 228 pp.
- Ministerio de Educación (2008). Glosario de términos.Primer Edición Lima-Perú 89 pp.
- Ministerio de Educación (2007) Planeamiento Integral, Primera Edición Lima-Perú 99 pp.
- Ministerio de Educación (2004) Mejoramiento sostenido de la calidad educativa segunda Edición, Lima-Perú 97 pp.
- Ministerio de Educación (2006) Herramientas de Gestión, Tercera Edición Lima-Perú 89 p.
- Vizarraga Rodríguez, Orlando (2004) La Reingeniería en las Instituciones Educativas. Editorial San Marcos. Lima-Perú 184 pp.



# ANEXOS

1. Proyecto de Investigación
2. Calculo de tamaño de muestra
3. Matriz de Tabulación
4. Solicitudes de autorización

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE "SANTA MARÍA"

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



**"CARACTERÍSTICAS DE LOS  
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA  
EN INSTITUTOS SUPERIORES PÚBLICOS  
DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA, 2009"**

**Proyecto presentado por el Bachiller  
Bartolomé Cabrera Alvarez para optar el  
grado de Magíster en Administración  
Educativa**

**AREQUIPA, PERÚ**

**2009**

## I. PREÁMBULO

La necesidad de iniciar un proceso sostenido de cambio estructural en el Sistema Educativo Nacional, ha llevado a las autoridades políticas crear el Consejo Nacional de Educación, los Consejos Participativos Regionales (COPARE) y los Consejos Participativos Locales (COPEL) todo con la intencionalidad de ponerse a tono con la modernidad y, de esa manera, lograr la Calidad Educativa.

El Ministerio de Educación, como una estrategia, ha implementado la elaboración de instrumentos de Gestión Educativa tales como:

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), El Proyecto Curricular Institucional (PCI), El Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI) y la Memoria Anual (MA), se debe advertir que todos estos instrumentos deben ser elaborados por los propios miembros de la Comunidad Educativa, instrumentos que permitirán lograr el cambio de una administración educativa tradicional, burocrática, autocrática, ineficaz e indiferente que ha permitido que cierto sector de maestros tengan un comportamiento dócil, conformista, formal, rutinario y mediocre; por lo tanto, con la elaboración y manejo adecuado de estos instrumentos de gestión, los docentes lograrán desaprender esos comportamientos y reaprender con empeño, libertad, imaginación, reflexión, solidaridad, responsabilidad, compromiso, logrando de esa manera una actitud diferente con respecto a su quehacer educativo, para ir al compás de los avances de la Ciencia, Tecnología y de la globalización, en concordancia a las necesidades e intereses de los alumnos y, de esta manera, podernos enrumbar hacia el camino de la excelencia.

Sin embargo, al margen del empleo necesario de estos instrumentos de gestión que permiten al personal directivo, jerárquico, docente, administrativo y de servicio hacer una labor efectiva en bien del proceso enseñanza aprendizaje, el aspecto económico es de suma importancia en los docentes ya que sin ello no podrán tener la tranquilidad emocional ni psicológica en su labor, mucho peor para llevar cursos de capacitación y/o actualización. Por lo que, es necesario que las políticas económicas de los gobiernos de turno, miren con más responsabilidad este aspecto del docente.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. *Enunciado del Problema*

“Características de los Instrumentos de Gestión Educativa en Institutos Superiores Públicos seleccionados de la provincia de Arequipa, 2009.”

### 1.2. *Descripción del problema*

El presente trabajo de investigación corresponde al campo: de las Ciencias Sociales. Área: Pedagogía. Línea: Gestión Institucional.

Esta investigación corresponde al tipo descriptivo simple, diseño transversal y nivel científico, puesto que al aplicar los instrumentos me va permitir descubrir la realidad de los Institutos Superiores Seleccionados de la Provincia de Arequipa, 2009; ya que lograremos describir si se tienen los instrumentos de gestión educativa actualizados, tales como el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno, el Informe Anual; así mismo, saber quiénes los han elaborado, esto permitirá enterarnos si toda la comunidad educativa estuvo involucrada e interesada en el cambio y/o solución de los problemas, a la vez si se está aplicando dichas herramientas o sólo han sido elaboradas para presentar a las autoridades superiores: el Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza, Instituto Superior Pedro P. Díaz y el Instituto Superior Pedagógico de Arequipa.

Con este fin se han planteado las siguientes interrogantes:

¿Qué Instrumentos de Gestión Educativa actualizados cuentan, los Institutos Superiores Públicos seleccionados de la provincia de Arequipa, 2009?

¿Quiénes participaron en la elaboración de los Instrumentos de Gestión Educativa, en los Institutos Superiores Públicos seleccionados de la provincia de Arequipa, 2009?

¿Cómo aplican los Instrumentos de Gestión Educativa en los Institutos Superiores Públicos seleccionados de la provincia de Arequipa, 2009?

¿Qué diferencias existen en las características de las Instituciones Públicas seleccionadas de la Provincia de Arequipa, 2009?

1.2.1. *Análisis de la variable*

Variable	Indicadores
Instrumentos de Gestión Educativa.	- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
	- Proyecto Curricular Institucional (PCI)
	- Plan Anual de Trabajo(P.A.T.)
	- Reglamento Interno(R.I.)
	- Informe Anual(I.A.)

**1.3. Justificación del problema**

*El presente trabajo, cumple con el criterio Temporal, ya que responde a una necesidad del presente, en donde el Ministerio de Educación a través de sus distintas áreas y direcciones han elaborado documentos normativos, tal es el caso de la R.M. 168 – 2002 – ED indica la importancia de las capacidades de quienes se responsabilizan de la Gestión Educativa y se plantea un enfoque participativo de concertación en la que se debe aprender a anticiparse y separar obstáculos, de allí la importancia de los instrumentos de Gestión Educativa que no son más que la planificación estratégica, del quehacer educativo en cuanto a su Misión y Visión que, con total autonomía, las instituciones las deben elaborar, con la participación de los actores institucionales, para que de esta manera se sientan comprometidos con el desarrollo de la institución y la puedan aplicar con agrado considerando que son el fruto de sus propias iniciativas e inquietud, de tal manera poder lograr mejoras en el trabajo pedagógico y administrativo y tender al logro de su desarrollo institucional.*

Cumple también con el criterio Práctico, ya que los instrumentos de gestión son de gran importancia en el manejo y orientación institucional, todo esto está enmarcado en las necesidades e intereses de la propia institución, especialmente de los estudiantes a los que nos debemos.

## 2.1. BASES TEÓRICAS

### 2.1.1 GESTIÓN

Existiendo muchas definiciones sobre gestión, entre ellas tenemos:

“Es un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar un proceso con la finalidad de cumplir los fines y objetivos planteados dentro de una organización, donde están involucrados las personas, los procesos, recursos y resultados”<sup>1</sup>

Como vemos, gestionar es conducir a un grupo humano hacia el logro de objetivos institucionales, teniendo en cuenta los constantes cambios que trae la globalización, mediante el empleo especialmente de los instrumentos de gestión y los procedimientos que hacen posible cumplir con los objetivos y metas propuestos por dichas herramientas de gestión.

### 2.1.2 TIPOS DE GESTIÓN

Según Casimiro, puede ser los siguientes tipos<sup>2</sup>.

#### a. Gestión Estratégica

Consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización ya sea humana, materiales, económicos y financieros.

Dicho de otra manera, es la capacidad que permite identificar las fortalezas (potencialidades) y debilidades que caracterizan a un proceso.

#### b. Gestión Operativa

Alude al conjunto de actividades u operaciones que deben ejecutarse en el presente, para materializar los objetivos o propósitos establecidos para el futuro y poder concretar el sentido de la organización.

---

<sup>1</sup> Casimiro Urcos Nora: Gestión del Sistema Educativo, pág. 27

<sup>2</sup> Idem.pag.28

**c. Gestión del Proceso Educativo**

Es todo lo referente a las actividades de elaboración de programas y del proceso de enseñanza aprendizaje (diagnóstico educativo, definición de objetivos y metas, elección de metas y preparación de material educativo), las acciones de enseñar, el trabajo del docente y los estudiantes, la evaluación de las actividades.

**d. Gestión Administrativas**

Conjunto de acciones de movilización de recursos, orientados a la consecución de los objetivos de la institución, planteados en determinado plazo.

**e. Gestión de Recursos**

Involucra a las actividades de conducción de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo, que constituyen medios para lograr los propósitos establecidos.

**f. Gestión Pedagógica**

Conjunto de acciones y procesos curriculares de planificación, desarrollo de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación curricular, organización académica y todo lo que corresponde a la función de educar.

**g. Gestión Institucional**

Se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones propias del director, que sirven de apoyo a la gestión pedagógica y administrativa, necesarios para cumplir los planes estratégicos.

**h. Gestión de Proyectos**

Es el conjunto de tareas con un principio y un fin determinado, que requieren el empleo de uno o más recursos en cada una de las tareas, separadas pero interrelacionadas e interdependientes, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

### **i. Gestión de Capacitación**

Es el conjunto de mecanismos técnicos que realiza toda institución con el propósito de posibilitar la capacitación de sus trabajadores. Comprende la planificación, administración y seguimiento del proceso.

### **j. Gestión del conocimiento**

Gallegos define la gestión como: “Los conocimientos vienen a ser el verdadero capital y el principal recurso para la producción de la riqueza”<sup>3</sup>

Además infiere que: “La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos que dirigen el análisis, la diseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización, para generar valor”<sup>4</sup>.

Es conveniente resaltar que este tipo de gestión ocupa el interés en la mayoría de las instituciones educativas a nivel mundial y que se está expandiendo por su estrecha relación con la creación del valor, resultando ser el factor que determina la viabilidad y el éxito, no sólo en términos de rendimiento, sino como herramienta clave del desempeño.

Como es de verse, gestionar es hacer posible el logro del propósito de la institución en concordancia con los parámetros establecidos.

Por lo que el mejorar las organizaciones, de las instituciones educativas y obtener los resultados esperados, es un asunto complejo, el cual no puede solucionarse en forma simplista, puesto que se requiere de estrategias definidas, que abran a la Gestión Educativa, a la participación amplia y democrática de la sociedad, para promover consensos generarles, como respuestas eficientes a los requerimientos del entorno, a fin de desarrollar una nueva concepción de la gestión de los sistemas educativos, en donde no sólo se refiera a lo estrictamente pedagógico sino también a lo social y cultural, cuyo avance promueva a las instituciones educativas a que sean flexibles, autónomas, democráticas, en búsqueda de la ansiada Calidad Educativa.

---

<sup>3</sup> Ibid Casimiro Nora pag.49

<sup>4</sup> loc cit Casimiro Nora pag. 62

### 2.1.3 GESTIÓN EDUCATIVA

Existen muchas definiciones. Entre ellas podemos citar la propuesta del MED “Como la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar” <sup>(5)</sup>.

“Como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo” <sup>(6)</sup>.

Por lo que mediante la aplicación de la gestión educativa, se logrará que las institución educativa, se dinamicen, se desarrollen, mejoren su organización, empleando la lógica racional, logrando generar nuevas bases para el cambio en las gestiones educativas, mediante la participación de la comunidad educativa, la sociedad civil y entidades del estado, en donde el cambio debe ser una aspiración normal en los agentes de la educación.

Educadores y en especial, de quienes tienen la responsabilidad de la dirección de la institución educativa.

Siempre que se facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la institución educativa.

### 2.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

**Tomando en cuenta las precisiones del Ministerio de Educación tomado por Vizarraga; las características son las siguientes:<sup>7</sup>**

- a. Es descentralizada, porque se realiza en cada instancia de gestión y articula las acciones del Ministerio de Educación, Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e instituciones educativas, de acuerdo a las

---

<sup>5</sup> Ministerio de Educación; Mejoramiento sostenido de la calidad educativa p.34

<sup>6</sup> Ibidem pag. 35

<sup>7</sup> Vizarraga Rodriguez. Orlando: La Reingeniería en las Instituciones Educativas; p.121

competencias que la Ley les asigna, respetando sus autonomías en sus ámbitos jurisdiccionales.

- b.** Es simplificada y flexible, porque favorece la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo y permite que el sistema educativo se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de los estudiantes de todas las regiones.
- c.** Es participativa y creativa, porque la sociedad interviene en forma organizada, democrática e innovadora, en la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la gestión en cada una de las instancias de gestión descentralizada del sistema educativo, por intermedio de su respectivo Concejo Educativo Institucional (CONEI), Concejo Participativo Local de Educación (COPALE), Concejo Participativo Regional de Educación (COPARE) y otras organizaciones de la comunidad educativa.
- d.** Está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de
- e.** Es formativa porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.
- f.** Es unitaria, sistémica y eficaz porque la gestión de cada instancia se articula con las otras y tiende al logro de sus objetivos.
- g.** Es integral, porque comprende de las dimensiones pedagógicas, institucional y administrativa de la gestión educativa.

Como vemos si las instituciones educativas, logran desarrollar estas características a cabalidad, con toda seguridad, nuestro sistema educativo a nivel nacional sería uno de los mejores por lo menos en Latinoamérica, pero para ello debe haber un compromiso responsable de los que manejan los recursos nacionales, de los que dirigen la educación en todos los niveles y de nosotros los formadores.

## 2.1.5 COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

A partir de los estudios revisados respecto del tema existen propuestas divergentes entre ellas cabe señalar la de Nora Casimiro, MED, y Gallegos, considerando la literatura de, Sandra Carrillo es la que mejor la define los componentes de la gestión educativa:<sup>8</sup>

### A. PRINCIPIOS RECTORES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Este componente orienta la práctica cotidiana del sistema educativo, en el área organizacional y la conducción institucional, en coherencia con el Ideario y la propuesta pedagógica, pueden ser múltiples y diversos, pero deben estar sujetos a evaluación.

El Dr. Francisco Farro establece un conjunto de principios tales como<sup>9</sup>:

#### - Principio de misión educativa

Está referido a tener que privilegiar el aprendizaje de los estudiantes, pues la educación de ellos es el fin de la escuela, en consecuencia todas las acciones deben ser canalizadas para lograr este objetivo.

#### - Principio de unidad

Significa que la organización estudiantil, debe responder con un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y propósitos. Entendida así se aprovecha toda su dinámica institucional con vistas a un fin común.

#### - Principio de competencia o especialización funcional

Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, en virtud de la especialización o del contenido de la gestión más conveniente, para aplicarla en el lugar que tendrá mayor rendimiento y realización, que contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

---

<sup>8</sup> Carrillo Sandra: Gestión Educativa; p 134

<sup>9</sup> Idem pag.134

**- Principio de jerarquía o autoridad**

Establece el orden escalonado que vincula los distintos órganos de una organización, en el cual la dirección ejerce funciones y como tal; dirige, impulsa, ordena sin disminuir las competencias propias de cada instancia, garantizando la unidad de acción.

**- Principio de coordinación**

Permite establecer niveles de coordinación ágil y oportuna, con la finalidad de obtener resultados del modo más eficiente y con la mejor economía de medios, donde la sincronización de acciones es el elemento indispensable, por medio de una fluida comunicación.

**- Principio de liderazgo eficaz**

Todas las organizaciones necesitan de líderes, que no sólo motiven a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también a la realización de los objetivos institucionales. Por ello, puede elaborar programas de capacitación tendientes a lograr el mayor grado de participación.

**- Principio de toma de decisiones estratégicas**

Es el centro de las funciones en el proceso administrativo, pues administrar es saber tomar decisiones y ponerlas en acción. Esto implica establecer atribuciones y responsabilidades bien definidas, en la ejecución de acciones y resultados.

**- Principio de planeación estratégica**

Es el proceso de seleccionar metas, determinar políticas y programas necesarios para lograr objetivos deseados por la organización. Debe abarcar todos los niveles y ser adaptables a las condiciones cambiantes.

### - Principio de control eficaz

Conlleva a una evaluación permanente que proporcione información, a fin de orientar oportunamente las decisiones y asegurar la conducción de las tareas en función a lo planeado.

Como es de verse, estos principios, orientan en forma práctica, el quehacer educativo, tanto para los alumnos, docentes, directivos y jerárquicos de la institución educativa, autoridades educativas.

## B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Podemos inferir que los instrumentos fundamentales que se expresan en la estructura son tres<sup>10</sup>:

- El organigrama
- El manual de funciones
- El manual de procedimientos.

### a) El organigrama:

Es el más característico ya que viene a ser la representación gráfica de cómo está organizada la institución educativa, en la que los cuadros indican los aspectos más importantes de la estructura, precisando sus líneas y niveles de autoridad, en donde la mayoría de las instituciones educativas usan los siguientes tipos de organigrama tales como:

- Estructural: informa sobre la estructura orgánica.
- Funcional: informa sobre las funciones básicas de sus organismos.
- Nominal: informa sobre las personas que laboran en la Institución.

### b) El manual de funciones:

Describe cómo funciona y qué relaciones se establecen entre los miembros de la institución, de tal forma que cada uno de ellos conozca sus funciones y responsabilidades. La descripción de estas

---

<sup>10</sup> Ibid Vizarraga pág. 134

debe ser ordenada, precisa y detallada, que permita una fácil ubicación funcional.

### **c) El manual de procedimientos:**

Es el documento técnico que contiene los pasos a seguir para agilizar los trámites en una secuencia de operaciones que debe realizarse en cierto orden, para obtener un resultado o servicio.

Como vemos es el conjunto de unidades administrativas ordenadas en forma racional y sistemática de manera que conformen un todo integral para evitar duplicidades, interferencias, conflictos de jerarquía y otros factores limitantes, que impiden tomar decisiones y participar colectivamente, teniendo en cuenta que las múltiples acciones que realiza la institución educativa. Estén enlazadas, en lo organizativo, buscando el desarrollo eficiente, económico y democrático de la institución educativa.

Si se logra elaborar en forma corporativa, estos instrumentos, pues se lograría movilizar al personal demostrando una gestión participativa y planificada que es muy eficiente en toda organización

## **C. PROCESOS DE GESTIÓN**

Nora Casimiro lo define como: El conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección, control y evaluación necesarios para una conducción eficaz de la labor educativa<sup>11</sup>.

Por tal motivo, no se puede conducir bien la ejecución de labores cotidianas, sino se ha realizado un adecuado proceso de planeamiento, señalando metas, programando las acciones, seleccionado los equipos encargados, previniendo los recursos necesarios y además evaluando permanentemente el trabajo, ya que es un elemento clave para iniciar un nuevo proceso de planificación, en donde se conjugan las deficiencias, se refuerzan y profundicen las estrategias exitosas.

---

<sup>11</sup> Casimiro Urcos, Nora: Gestión Educativa; 14 citando a EDUCA, 30

Resulten ser los espacios para darles sentido a cada uno de los procesos que se expresan con la puesta en marcha del Proyecto Educativo Institucional, cuya plasmación exige una organización que permita que las ideas expuestas, sean alcanzadas, lo cual implica, como condición fundamental, la autonomía profesional del equipo directivo, jerárquico y docente.

Los procesos de gestión educativa, se materializa en tres áreas básicas:

Institucional, pedagógico y administrativo

#### **D. CLIMA INSTITUCIONAL**

Es el ambiente generado en una institución educativa, a partir de las vivencias diarias de sus miembros, que afectan la vida orgánica.

La acción simultánea del contexto, organización y gestión, así como la práctica de sus integrantes generan una atmósfera psicológica peculiar, la cual influye en la mentalidad y conducta de todos ellos, implicando actitudes, valores, creencias y motivaciones, expresadas en las relaciones personales y profesionales, lo cual constituye una serie de comportamientos y modelos conductuales demostrados por los miembros de la organización.

El clima institucional como variable que impacta positiva o negativamente el vivir cotidiano, puede encausar o potenciar el nivel de energía de alumnos, docentes, trabajadores administrativos, de servicios, padres de familia, etc., para hacer realidad las metas propuestas o de lo contrario puede inhibir las potencialidades creadoras.

Depende en gran parte del Director en su relación que tenga con los docentes, las ideas que defienda y el manejo adecuado, propiciando un adecuado clima institucional, que contribuya

notablemente a lograr eficacia en su gestión, en el que, efectivamente, se vivan los valores propuestos.

Prestar la debida atención al clima institucional, es optar por generar un ambiente que beneficie un trabajo creador y participativo; todo equipo que desee estimular el cambio no puede ni debe ignorarlo, pues es el reflejo del medio interno en el que labora, y como tal es la parte visible de la cultura escolar. La selección de los valores es una tarea primordial por parte de los educadores y en especial, de quienes tienen la responsabilidad de la dirección de la institución educativa.

Siempre que se facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la institución educativa.

## 2.2 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Según el Ministerio de Educación “Son.....documentos de gestión o herramientas del planeamiento estratégico. En donde dichas herramientas de gestión, bien elaborados y aplicados deben generar el desarrollo institucional de las instituciones educativas, en vista que es fundamental para lograr mejorar la Calidad de la Educación, ya que son estos, con todas sus particularidades, en donde se define el sentido final y real de las políticas educativas”<sup>12</sup>

Los mismos que son:

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

- Plan Anual de Trabajo (PAT)
- Proyecto Curricular Institucional (PCI)
- Reglamento Interno (RI)
- Proyectos Innovadores de Gestión Institucional
- Informe Anual (I.A.).

---

<sup>12</sup> Ministerio de Educación; herramientas de gestión, p.39

Los cuales suelen tener su propia identidad y peculiaridad, con un horizonte claro donde todo lo que acontece tiene sentido para lograr el desarrollo individual y social de los estudiantes.

Estos documentos deber ser realistas, que sirvan para orientar las actividades de los mismos, ya que sistematizan y vertebran la vida del centro, más allá de los equipos directivos, jerárquicos y de los profesores, alumnos y padres de familia que vayan pasando por el centro, orientándolos como institución.

Institucionalizando objetivos con espíritu de permanencia, creando una cultura y tradición de la propia institución que haga tener un prestigio y entidad propios a cada centro.

Ya que si hay políticas educativas y sociales que favorezcan la economía y la confianza en sí mismos, hacen posible que las instituciones educativas se animen a concretar sus propias propuestas mediante proyectos, tanto en términos curriculares como en la gestión de sus recursos, pues en este plano de lo específico, la planeación deja de ser abstracta, descriptiva y especulativa para convertirse en la acción de mejoramiento y realización efectiva.

### **2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

En forma general podemos decir, que ninguna institución educativa puede prescindir de estos documentos de gestión, que les dotan de una autonomía que les permite gobernar y controlar su propio proceso del trabajo y sus propios resultados, pues son líneas maestras que dirigen las instituciones educativas; en los aspectos curriculares, pedagógicos, formativos, de organización y funcionamiento. Los mismos que deben ser elaborados por la comunidad educativa.

Los esfuerzos para que la escuela se articule y responda a las exigencias sociales, sólo son posibles sosteniendo un cambio en el comportamiento, por lo que es importante involucrarlas a las características que tengan las instituciones educativas de estudio en

cuanto a la participación de los actores institucionales en su elaboración y debida aplicación, cuyas herramientas o instrumentos de gestión educativa son:

## 2.2.2 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

“Es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y entender en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la institución educativa. El Proyecto Educativa Institucional resulta de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la comunidad educativa”<sup>13</sup>.

### Componentes:

#### A. Identidad

- Misión: Son los propósitos o tareas primordiales (¿Cómo somos?) (hoy)
- Visión: Son las posibilidades de alcanzar el futuro deseado (¿Cómo queremos ser?) (mañana)
- Valores: Son conductas de la institución educativa, están en la Misión y Visión.

#### B. Diagnóstico:

- **Diagnóstico Interno:** En la Institución

Es el proceso que describe y analiza la realidad pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria de la Institución Educativa en cuanto a sus fortalezas y debilidades, consideramos que es importante el diagnóstico porque con ello podemos establecer las necesidades y problemas que afectan el desarrollo de la escuela.

Identificando los obstáculos para el mejoramiento continuo de la calidad y de las condiciones en que se lleva a cabo el proceso de aprendizaje.

Descubrir los procesos que orientan el esfuerzo de construcción de nuestra propuesta educativa, identificando el problema principal, estudiando como

---

<sup>13</sup> Op. Cit Ministerio de Educación pag.41

problema a las situaciones insatisfactorias que impiden el desarrollo normal de algún proceso.

Por lo tanto, modificar esa situación es imprescindible para superar las debilidades o los obstáculos del proceso de aprendizaje de los estudiantes.

- **Dimensiones de la realidad de la Institución Educativa**

Pedagógica: Está referida a las características de las experiencias de enseñanza y aprendizaje a los criterios de evaluación empleados.

a. Organizativa: Comprende los elementos relacionados con la estructura formal e informal de la Institución Educativa.

b. Administrativa: Es lo relativo a la disposición de los recursos humanos, materiales y financieros en la Institución Educativa.

c. Comunitaria: Es la forma en que decepciona y responde la Institución Educativa a las demandas y necesidades del entorno, así como a las modalidades que emplea para relacionarse con sus diferentes actores.

o **Diagnóstico Externo:** En el entorno

Consideramos las demandas sociales a la educación a partir de su contexto local, regional, nacional y mundial. Teniendo en cuenta los paradigmas educativos nacionales e internacionales.

### C. Propuesta pedagógica

Frente a la situación actual formular una propuesta respecto a la forma como las instituciones educativas pretenden mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje entre sus alumnos, dicha propuesta tendrá que incluir mejoras en los programas de estudio y contemplar elementos como los siguientes;

En cuanto a los objetivos y valores que adopta la Institución Educativa.

Perfiles ideales del maestro y el alumno que asume la Institución Educativa.

Principios Pedagógicos que guían el trabajo docente y el diseño curricular que supone la internalización de un determinado enfoque curricular.

Consideramos que es importante la propuesta pedagógica, porque:

- Permite a la Comunidad Educativa definir colectivamente y por consenso, un conjunto de principios y acciones pedagógicas que regirán el futuro de la institución educativa.
- Suma y articula nuestros esfuerzos individuales para lograr el desarrollo integral de los alumnos mediante el cultivo de sus capacidades en relación al medio.
- Crea un ambiente adecuado de interacciones de aprendizaje entre todos los miembros de la I.E.
- Estimula a los maestros en su desempeño profesional brindándoles oportunidades para desarrollar su iniciativa y creatividad.
- Nos permite tomar conciencia de nuestras expectativas y saberes.
- Finalmente permite establecer vínculos entre la escuela y la comunidad, ejercitando una comunicación abierta e integración entre sus miembros.

#### D. Propuesta de Gestión:

Es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento de la I.E. para el logro de sus objetivos institucionales. Se considera:

- Planificación
- Organización
- Ejecución
- Conducción
- Monitoreo

Como se puede observar el PEI, es el instrumento de gestión que va a permitir que las instituciones educativas planifiquen corporativamente su desarrollo, en donde toda la comunidad educativa tenga que participar en forma creativa y con mucho entusiasmo, siendo este instrumento el núcleo del desarrollo institucional.

#### 2.2.2.1 FACTORES BÁSICOS DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN

Tenemos cuatro factores básicos<sup>14</sup>

- El clima institucional o ambiente que se vive en la institución educativa a partir de las relaciones diarias entre sus miembros, para mejorar este clima s recomendable usar estrategias de motivación, de delegar funciones, la participación y los trabajos en equipo.
- Los procesos de gestión, traducidos en la participación responsable de los actores educativos en la selección, desempeño, control y evaluación del personal, el aspecto presupuestal y la adquisición de materiales.
- La organización flexible, adaptable a las mejoras del servicio educativo.
- Las relaciones con la comunidad a través del trabajo coordinado con los padres de familia, convenios con otras organizaciones y la promoción educativa comunal.

Si se logra realizar con éxito estos cuatro factores, con seguridad la propuesta de gestión.

---

<sup>14</sup> Op. Cit Ministerio de Educación p.44

### 2.2.2.2 IMPORTANCIA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Es de suma importancia porque ofrece criterios e indicadores para evaluar todo el proceso educativo, también porque explicita la intencionalidad educativa y orienta la gestión, lo cual define la identidad de la escuela; así mismo, es un medio de cohesión de la comunidad educativa para responder concreta y pertinentemente las necesidades de los alumnos.

En este marco, el Proyecto Educativo Institucional no se agota en la elaboración de un documento visto como producto, sino que, por el contrario, se define en el proceso de construcción que la escuela, como comunidad, emprende para el logro de sus objetivos centrales, como institución.

### 2.2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CON PROYECTOS EDUCATIVOS EXITOSOS:

Los elementos comunes –Según Mavilo Calero- que caracterizan a las escuelas con proyectos exitosos son<sup>15</sup>

#### a. Elementos ordenadores:

- Actúan en el marco de un proyecto institucional
- Operan con fines y objetivos establecidos colectivamente
- Hay compromiso y apoyo de los padres

#### b. Señales de buen ambiente

- Promueve un clima favorable para el aprendizaje
- Trabajan concertadamente con otras instituciones de la localidad
- Promueven procesos de formación, capacitación y desarrollo de todo el personal

#### c. Elementos metodológicos y organizacionales

---

<sup>15</sup> Calero Perez, Mavilo: Gestión Educativa; 189

- Los objetivos curriculares estructuran la gestión educativa
- Trabajan en equipos docentes y directivos
  - Desarrollan altos niveles de responsabilidad por los resultados de la acción pedagógicos
- Participan en redes de intercambio

De la experiencia acumulada notamos sobre estas tres características, las Instituciones Educativas que cuentan con un Proyecto educativo logran tener éxito en su desarrollo Institucional, de allí que hay muchas instituciones que cuentan con muchos recursos económicos, pero no logran alcanzar los niveles de éxito en cambio hay otras instituciones con pocos recursos, pero con un proyecto educativo si alcanzan los niveles de éxito.

#### 2.2.2.4 PASOS PARA CONSEGUIR UNA VOLUNTAD DE CAMBIO

Establece cuatro pasos<sup>16</sup>

- Paso 1:

**Motivar a la Comunidad Educativa:**

Se trata de ejecutar una serie de acciones destinadas a sensibilizar a la comunidad sobre la situación de la institución educativa y la necesidad de realizar cambios, en base al esfuerzo de todos.

- Paso 2:

**Promover el debate:**

Sensibilizada la comunidad es posible promover asambleas en las cuales se debata sobre los beneficios y exigencias de la elaboración de un proyecto educativo institucional para el centro educativo.

---

<sup>16</sup> Idem. Pag.189

**- Paso 3:****Tomar una decisión:**

Agotado el debate la comunidad educativa debe tomar una decisión firme y transparente, expresión de la voluntad de cambio mostrada por todos.

**- Paso 4:****Asumir un compromiso para la acción:**

La decisión de elaborar un Proyecto Educativo Institucional debe quedar explicitada en un “Acta de compromiso”, en la cual cada agente acepta su responsabilidad en este proceso.

Como es de verse todos queremos cambiar, sin embargo, no resulta tan fácil convertir la voluntad en acción, por muchos factores entre ellos, la dispersión y la confusión respecto a cómo asumir esa gran tarea, de allí que es importante cumplir con las 4 fases, lo que permitirá contar con esa voluntad de cambio que debe plasmarse en la elaboración del proyecto educativo institucional.

### **2.2.2.5 PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

“En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, participan todos los miembros de la comunidad Educativa”<sup>17</sup>

- El personal directivo
- El personal jerárquico
- El personal El personal docente
- El personal administrativo
- El personal de servicio
- Estudiantes.

---

<sup>17</sup> Op. Cit Calero Perez pag.205

Por lo que, si se logra que intervengan todos los actores institucionales, estaríamos hablando que se encuentran involucrados en los problemas y cambios que aspira la institución a mediano y largo plazo

#### 2.2.2.6 APLICACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Se aplica el Proyecto Educativo Institucional:

**a. Para dirigir:**

- Los procesos pedagógicos
- Los procesos institucionales
- Los procesos administrativos

De acuerdo a la misión y visión planteados por el Proyecto Educativo Institucional

**b. Para comprender:**

- Los procesos pedagógicos
- Los procesos institucionales
- Los procesos administrativos

En base a los valores, establecidos en el Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional, siendo un Instrumento de Gestión Educativa, que permite la planificación estratégica de las tres áreas: pedagógica, Institucional y administrativa. Lo que quiere decir que es la herramienta más importante de toda institución educativa, para el logro de su desarrollo institucional.

### 2.2.3 PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL

“Es el conjunto de decisiones pedagógicas que desarrollan los contenidos, la acción didáctica y las actuaciones organizativas del Proyecto Educativo Institucional, contextualización y diversificando a partir de la evaluación diagnóstica. Por lo tanto concreta la intencionalidad pedagógica y garantiza la autonomía académica de la Institución Educativa”<sup>18</sup>

En el Proyecto Curricular Institucional debe contener:

- Los objetivos los mismos que deben estar articulados a los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional.
- Diagnóstico tomado de la propuesta pedagógica del Proyecto Educativo Institucional
- Pide definirse los objetivos / competencias de área o por grado
- Debe definirse el Plan de estudios para usar el tercio curricular según el Diseño Curricular Básico
- Definir los contenidos transversales que respondan a las demandas sociales actuales.
- Las metodologías que garanticen los logros de aprendizaje

En el Proyecto Curricular Institucional prácticamente se define lo que se va a enseñar, cómo enseñar a evaluar y qué medios se utilizan.

Siendo flexible el docente puede actualizar, es prescriptivo ya que proporciona al docente normas para su trabajo, es singular no es repetitivo para otra institución educativa es intermedia por cuanto la concreción curricular se ubica en el medio entre la Estructura Curricular Básica de Nivel / Modalidad y el centro / Programa Educativo.

---

<sup>18</sup> Ministerio de Educación: Herramientas de gestión; p 51

Es un instrumento de planeamiento pedagógico elaborado por el Personal Directivo, Jerárquico y Docente, contienen las características, necesidades, demandas y potencialidades específicos de los alumnos en el marco del Proyecto Educativo Institucional y de los lineamientos de política, es decisivo, porque adecua la Estructura Curricular Básica establecida oficialmente a las realidades de la Institución Educativa, tal como lo mencionamos anteriormente.

Su objetivo es garantizar la actuación diligente y coordinada del personal docente en el plano didáctico a fin de dar coherencia a su práctica de trabajo y participación en la toma de decisiones pedagógicas durante el año escolar. Derivados de la autonomía institucional en la que se incluye el tercio curricular de libre disponibilidad.

Es importante el Proyecto Curricular Institucional, en tanto manifiesta y explica las intenciones de un colectivo de docentes, que sirve de pauta y marco orientador al quehacer concreto de cada día, provocando las condiciones de una mayor responsabilidad como producto de un conjunto de decisiones discutidas y asumidas que se intentan plasmar en la praxis, donde los actores se convierten en autores y protagonistas del mismo contribuyendo a reforzar a la vez la identidad y el sentido de pertenencia social, tan importante para avanzar en la línea de renovación pedagógica.

Permitiendo aplicarlas, en la elaboración de las programaciones de aula o sílabos.

### **2.2.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL**

Se consideran las siguientes características<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Idem pag. 51

**a. Es flexible:**

El Proyecto Curricular Institucional está construido de decisiones y aproximaciones que los docentes deberán ir actualizando gradualmente. No es un instrumento normativo cerrado, ya que propicia su actualización constante.

**b. Es Prescriptiva:**

Ya que proporciona al docente normas para su trabajo en varios aspectos:

- Competencias, capacidades y contenidos curriculares
- Organización curricular
- Orientaciones en metodología y tutoría
- Atención a la heterogeneidad del alumnado
- Selección del material educativo
- Criterios de evaluación

**c. Es singular:**

No es replicable a otra institución educativa, dado que responde a las expectativas de usuarios, docente, alumnado. El 30% de libre disposición que otorga el diseño curricular la misma que se contextualiza y de esa manera logra la institución educativa su identidad.

**d. Es Intermedia:**

Ya que la concreción curricular se ubica en el medio entre la Estructura Curricular Básica y la Institución Educativa. Esta ubicación espacial le proporciona al Proyecto Curricular Institucional enorme importancia para el trabajo docente y abre campo por las innovaciones.

**2.2.3.2 DIMENSIONES DEL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL**

Tienen dos dimensiones el Proyecto Curricular Institucional:

**a. Dimensión Estructural:**

Formada por competencias y capacidades, metodología y evaluación, sus acciones son:

- Identificar objetivos del Proyecto Curricular Institucional
- Identificar las competencias, objetivos de niveles y semestres educativos
- Áreas académicas
- Plan de estudios
- Secuenciación de capacidades y contenidos
- Tutoría
- Material educativo
- Evaluación

**b. Dimensión Dinámica:**

Formada por elementos para la ejecución del Proyecto que facilitan la programación curricular a corto plazo en unidades didácticas, expresadas en:

- Unidades de aprendizaje
- Proyectos de aprendizaje
- Módulos de aprendizaje
- Actividades de aprendizaje

**2.2.3.3. PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL**

En la elaboración del Proyecto Curricular Institucional, participan

- El personal directivo
- El personal jerárquico
- El personal docente

Por lo que, si se logra que intervengan estos actores institucionales, estaríamos hablando que se encuentran

involucrados en la planificación estratégica del área académica de su institución educativa.

#### **2.2.3.4 APLICACIÓN DEL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL**

Se aplica el Proyecto Curricular Institucional en:

La elaboración de programas de aula o sílabos: competencia, capacidades, contenidos curriculares, orientaciones metodológicas, tutoría, selección de materiales didácticos, criterios de evaluación.

Lo que significa que toda el área académica se encontraría planificada estratégicamente y se dejaría de improvisar las sesiones de aprendizaje

#### **2.2.4 PLAN ANUAL DE TRABAJO**

El Ministerio de Educación lo define como: "un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadoras y cronograma que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la Institución Educativa en el plazo de un año. En este sentido, subrayamos que se trata de un plan operativo"<sup>20</sup>

Por lo que consideramos que este instrumento de gestión educativa es la que operativiza al Proyecto Educativo Institucional.

##### **2.2.4.1 Elementos:**

###### **a. Diagnóstico**

Se considera el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional. y el diagnóstico situacional local y regional ambos diagnósticos deberán reflejar el problema o situación que se quiere cambiar; las necesidades que deseamos atender y las condiciones que tenemos para

---

<sup>20</sup> Ministerio de Educación "Herramientas de Gestión" p 64

modificar la situación. Se deberá tener en cuenta cuál es la situación deseada.

### **b. Objetivos anuales u operativos**

Es la parte central del proceso de planificación, porque definen los propósitos del trabajo anual. Los objetivos operativos deben ser realistas y coherentes con los recursos y las posibilidades viables de realizar durante un año y debe expresar los cambios o beneficios que se irán obteniendo de la ejecución parcial o total de los objetivos estratégicos determinados en el Proyecto Educativo Institucional.

Los objetivos se formulan a partir de la búsqueda de soluciones de las necesidades expresadas en el diagnóstico y deben poseer algunas características básicas:

- Claridad
- Forma concreta
- Factibilidad y ser evaluadas

### **c. Metas:**

Es la determinación de la cantidad y tipo de bienes, servicios, recursos y obras que recibe la población objetiva o sea la comunidad educativa.

Estos se traducen de los objetivos en términos cuantitativos, es decir, dimensionan los resultados que se pretenden alcanzar al cabo de un año.

Las metas se concretan a través de la realización de actividades, estas se refieren a metas de atención, de ocupación, físicas, de equipamiento, de eficiencia interna, de capacitación.

### **d. Estrategias**

Se elaboran sobre la base de las posibilidades que plantea la matriz FODA. La estrategia estudia, analiza y selecciona aquellas

alternativas que sean más realistas y se acomoden a las condiciones y medios de la institución educativa.

#### **e. Actividades y proyectos**

Surgen o son identificados al definir las estrategias para lograr los objetivos del plan. Un objetivo del plan no puede cumplirse si no se despliegan actividades para conseguirlo. Una actividad es la que identifica las tareas físicas por medio de las cuales se cumplirán las metas y los objetivos estratégicos.

Por lo que consideramos que el Plan Anual de Trabajo es un instrumento operativo por excelencia del Proyecto Educativo Institucional, es decir identificados los problemas tanto internos como externos y planteando los objetivos estratégicos al Plan Anual de Trabajo los operacionaliza en corto plazo, es decir, de un año.

#### **2.2.4.2 IMPORTANCIA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO**

La importancia que tiene el Plan Anual de Trabajo es:

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

En consecuencia se aplican para solucionar los problemas detectados por el Proyecto Educativo Institucional priorizado para un año

### 2.2.4.3 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

Las características del Plan Anual de Trabajo

Son:

- a. Es de corto plazo: Generalmente un año de duración
- b. Su horizonte es temporal: Debe responder al presupuestal anual
- c. Responde explícitamente a varios aspectos:
  - ¿Qué debe hacerse? Tareas, acciones(actividades)
  - ¿Cuándo se debe hacer? Tiempo
  - ¿Cómo se debe hacer? Estrategia
  - ¿Quién lo debe hacer? Responsables
  - ¿Con qué recursos? Humanos y técnicos
  - ¿Qué resultado se esperan? Metas
  - ¿Cómo medir los resultados? Indicadores <sup>21</sup>
  - ¿Cómo participantes en su elaboración?
  - ¿Cómo aplicadores en su quehacer educativo?

### 2.2.4.4 PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

En la elaboración del Plan Anual de Trabajo participan:

- El personal directivo
- El personal jerárquico
- El personal docente

Por lo que, si se logra que intervengan estos actores institucionales, estaríamos hablando que se encuentran involucrados en los problemas y cambios que

---

<sup>21</sup> Op. Cit Ministerio de Educación pag. 64

aspira la institución, en algunos casos intervienen el personal administrativo.

#### **2.2.4.5 APLICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO:**

El Plan Anual de Trabajo se aplica en:

- En la ejecución del Proyecto Educativo Institucional
- En la realización de acciones o actividades tendientes a solucionar problemas detectados
- En acciones o actividades para realizar cambios.

Como es de observarse, el Plan Anual de Trabajo, es el Instrumento de Gestión Educativa que pone operativa al Proyecto Educativo Institucional

#### **2.2.5 REGLAMENTO INTERNO**

Al Reglamento Interno se le concibe como “Un instrumento de funciones básicas de la organización, operativiza la marcha institucional, regulando los procesos de gestión y estableciendo los mecanismos necesarios en casos de conflictos, es práctico y flexible, en aprobado, por R.D. después de haber recibido la opinión favorable del consejo educativo”<sup>22</sup>

Como es de verse es un instrumento normativo, que establece los derechos y deberes del personal directivo, jerárquico, docente, administrativo y de servicio y estudiantes, formalizando las conductas de los actores educativos.

Es elaborado por el personal Directivo, Jerárquico, Docente, Administrativo y de Servicio y estudiantes.

##### **2.2.5.1 Está organizado de la siguiente manera:**

###### **a. Generalidades**

Introducción, bases legales vigentes, principios de obligatoriedad y procedimiento de actualización del reglamento.

---

<sup>22</sup> Op. Cit Ministerio de Educación pag. 84

**b. Organización y función de la Institución Educativa:**

Objetivos, funciones generales, estructura orgánica, funciones específicas de los órganos y miembro que lo integra.

**c. Gestión Pedagógica**

Organización y desarrollo de las actividades académicas: currículo, metodología, evaluación, supervisión, horarios, turnos.

**d. Gestión Administrativa**

- Régimen interno de trabajo: derechos, deberes, estímulos, faltas y sanciones
- Régimen administrativo: asignación y desplazamiento de personal registros, procedimientos, seguridad, control.
- Régimen económico: presupuesto ingreso o egreso.
- Recursos materiales: Adquisiciones, almacenamiento, seguridad, distribución y control.

**e. Relaciones y coordinaciones con la comunidad**

Colaboración de padres de familia, municipios e instituciones de la comunidad, ex-alumnos.

Como es de verse es un documento jurídico administrativo que fija las normas y procedimientos que regula el funcionamiento organizativo, administrativo y pedagógico de la I.E. de los distintos actores, en el plano del PEI y de las normas actualizadas.

**2.2.5.2 IMPORTANCIA DEL REGLAMENTO INTERNO**

Es importante porque garantiza el buen funcionamiento de la Institución Educativa.

obligaciones y responsabilidades estímulos, prohibiciones deberes y define ámbitos de competencia de los miembros de la comunidad educativa.

### **2.2.5.3 SENTIDO DEL REGLAMENTO INTERNO**

El sentido del Reglamento Interno es:

- Responder a una necesidad organizativa
- Indicar el funcionamiento de la institución educativa
- Están constituidos por normas
- Propiciar actitudes responsables de los agentes educativos
- Instrumento aplicativo y funcional
- Procurar los mecanismos de los procesos básicos de la Institución Educativa

### **2.2.5.4 PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO:**

En la elaboración del Reglamento Interno participan toda la comunidad educativa:

- El personal directivo
- El personal jerárquico
- El personal El personal docente
- El personal administrativo
- El personal de servicio
- Estudiantes.

Por lo que, si se logra que intervengan todos los actores institucionales, estaríamos hablando que se encuentran involucrados en el logro de la misión, visión y valores establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.

### 2.2.5.5 APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO:

El Reglamento Interno se aplica en:

- Los procesos de gestión
- En la solución en casos de conflictos

Lo que significa que el Reglamento Interno es de suma importancia para el desarrollo institucional de las instituciones educativas, ya que esta tanto en los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa, como en la resolución de conflictos cuando estallan en la institución educativa.

### 2.2.6 INFORME ANUAL

“Es un instrumento de gestión que permite la sistematización de la práctica y el quehacer de la Institución Educativa desarrollados en un periodo de tiempo determinado, por lo general al término de un año y es elaborado por el personal directivo y jerárquico, el mismo que se presenta a la Comunidad Educativa y a las autoridades educativas en un documento en forma ordenada, simple y con información transparente”<sup>23</sup>

Lo que significa que este instrumento evalúa al Proyecto Educativo Institucional, al Plan Anual de Trabajo sobre todos los logros que se alcanzaron durante el año, así como lo que no se logró mencionando las dificultades por el cual no fue satisfactorio los resultados obtenidos.

Lo que significa que este instrumento nos va a decir todos los logros que se alcanzaron durante el año, así como, lo que no se logró mencionando las dificultades por el cual no fue satisfactorio los resultados obtenidos y las esperanzas para el próximo año.

---

<sup>23</sup> Ministerio de Educación: Planeamiento Integral; p. 9

### 2.2.6.1 IMPORTANCIA DEL INFORME ANUAL

Es una parte fundamental de la Planeación Integral de la Institución Educativa, es la que garantiza la continuidad organizacional y los necesarios cambios en los procesos, procedimientos y métodos de trabajo.

Es elaborado por el Personal Directivo y Jerárquico, se emplea en:

- El trabajo de registrar información, analizar y sintetizar los logros de los objetivos de las actividades, tareas y acciones significativas de la Institución Educativa.
- Realiza el seguimiento y evaluación de las actividades planeadas es decir los resultados.
- Tiene un enfoque correctivo y prospectivo de los desempeños actuales en la Institución Educativa, para mejorarlos.
- Evaluar la participación y el trabajo organizado en equipo de los actores educativos.
- Se aplica como el punto de partida para la elaboración apropiada del Plan de Trabajo Anual del siguiente año, evitando así la improvisación y el trabajo empírico.
- Se aplica para actualizar el Proyecto Educativo Institucional y el Proyecto Curricular Institucional.

### 2.2.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL INFORME ANUAL

Sus características confirman la importancia de la planeación <sup>24</sup>

Es un producto de:

- Análisis crítico y prospectivo

---

<sup>24</sup> Idem pag. 9

- Trabajo en equipo del personal directivo y jerárquico y responsables de su aplicación
- Eficacia personal
- Relación de los objetivos anuales del Plan Anual de Trabajo con los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional
- Evaluación investigativa, es la referencia para actualizar el Proyecto Curricular Institucional.

Lo que significa que el Informe Anual se convierte en un nuevo insumo del nuevo Plan Anual de Trabajo, en donde se visualiza los logros y dificultades, lo que servirá para realizar una planeación estratégica.

### **2.2.6.3 ELEMENTOS DEL INFORME ANUAL**

- Logros
- Desempeño
- Avances
- Dificultades
- Recomendaciones
- Uso de recursos

Por lo que decimos que el Informe Anual, es un trabajo de registro de información, análisis y síntesis del logro de los objetivos de las actividades, tareas y acciones significativas de la Institución Educativa.

Identificando la evaluación de las actividades planeadas, siendo el punto de partida para el trabajo del año siguiente. Así mismo es el referente para actualizar el Proyecto Educativo Institucional.

También podemos decir que es el Informe Anual un producto del análisis crítico y prospectivo, del trabajo en equipo, de la eficiencia personal, de la relación de los objetivos

del Plan Anual de Trabajo con los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional, de la evaluación investigativa.

#### **2.2.6.4 PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME ANUAL:**

En la elaboración del Informe Anual, participan:

- El personal directivo
- El personal jerárquico

Por lo que, si se logra que intervengan estos actores institucionales, estaríamos hablando que se realizaría una adecuada evaluación tanto del Proyecto Educativo Institucional como del Plan Anual de Trabajo.

#### **2.2.6.5 APLICACIÓN DEL INFORME ANUAL:**

El Informe Anual se aplica para:

- Evaluar el Proyecto Educativo Institucional
- Evaluar el Plan Anual de Trabajo
- Logros
- Dificultades
- Procesos
- Recursos
- Como punto de partida para el nuevo Plan Anual de Trabajo.

Lo que significa que si se llevara con mucha responsabilidad las evaluaciones de los Instrumentos de Gestión Educativa indicadas anteriormente, se podría formular un nuevo Plan Anual de Trabajo que responda realmente a las necesidades y cambios necesarios para lograr su desarrollo institucional la institución educativa.

### 3. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Realizada la búsqueda respectiva en la biblioteca de la Universidad San Agustín, San Pablo y la nuestra no se encontró tesis alguna con la misma variable.

Sólo se encontró en la Universidad Católica Santa María la variable Proyecto Educativo Institucional:

**Título:**

**“EL PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LOS CENTROS PRIMARIOS ESTATALES DE MENORES UBICADOS EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES USE SUR AREQUIPA, 2000”**

Autor: Susana Emperatriz Mendoza Salcedo

**Resultados más importantes:**

- Encuesta a Directores:
  - . Se elaboró el PDI, contestaron que Si 10 que es el 83% y 2 contestaron que No que equivale al 27%.
  - . Porque no elaboraron el PDI, 1 contestó por falta de tiempo y el otro contestó por falta de capacitación.
  - . Se organizó en equipos de trabajo para diseñar el PDI 9 contestaron que Si y 1 contestó que No.
- Participaron los docentes en el trabajo del diseño del PDI 3 algunos directores contestaron todos, 2 la mayoría y 5

**CONCLUSIONES:**

2da. El Proyecto Educativo Institucional se elaboró en sus diferentes fases vale decir, Identidad, proyecto pedagógico y de gestión incidiendo en los proyectos de implementación/innovación.

3ra. Los criterios empleados por los centros educativos para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional, siguen un mismo patrón en la mayoría de ellos, sólo lo han elaborado por

cumplir con el mandato de la autoridad competente, sin realizar un análisis profundo de la importancia que significa elaborar, ejecutar y evaluar el Proyecto de Desarrollo Institucional.

4to. Los criterios de mayor uso en la formulación el Proyecto de Desarrollo Institucional, muestra una tendencia que hace suponer que este documento es elaborado sólo por el Director o un pequeño grupo de docentes vale decir que no intervienen toda la comunidad educativa, hay un elevado número de Instituciones Educativas que no cuentan con su Proyecto Curricular de Centro y el manual de Procedimientos Administrativos, versus el Plan Anual de Trabajo que si lo elaboran en un 100%

#### **4. OBJETIVOS**

- 4.1 Identificar los Instrumentos de Gestión Educativa actualizados con los que cuentan, los Institutos Superiores Públicos seleccionados de la provincia de Arequipa, 2009
- 4.2 Precisar la participaron de los actores institucionales en la elaboración de los Instrumentos de Gestión Educativa, en los Institutos Superiores Públicos seleccionados de la provincia de Arequipa, 2009
- 4.3. Precisar la aplicación de los Instrumentos de Gestión Educativa, en los Institutos Superiores Públicos seleccionados de la provincia de Arequipa, 2009
- 4.4 Determinar las diferencias que existen en las características de las Instituciones Públicas seleccionadas de la Provincia de Arequipa, 2009?

### III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se utilizan las siguientes técnicas e instrumentos de verificación.

Variable	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Finalidad
Instrumentos de Gestión Educativa	Proyecto Educativo Institucional.	Observación	Ficha de observación Documental	Para ser aplicadas a las instituciones educativas seleccionadas y verificar si cuentan con el P.E.I., P.C.I., P.A.T., R.I., I.A., quienes participan y si se aplican en su quehacer educativo.
	Proyecto Curricular Institucional Plan Anual de Trabajo Reglamento Interno Informe Anual	Cuestionario	Cédulas de preguntas	Para aplicar al personal: directivo y jerárquico, docente, administrativo y de servicio Precisar si sus instituciones educativas: cuentan con sus instrumentos de gestión educativa actualizadas, quienes participan y si son aplicadas en el quehacer educativo

#### 1.2 ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS

VARIABLES	INDICADORES	DIRECTIVO Y JERARQUICO	DOCENTE	ADMINISTRATIVOS DE SERVICIO	CUESTIONARIO
Instrumentos de Gestión Educativa	PEI	1,2,3,4	1,2,3	1,2,3	10
	PCI	5,6,7,8	4,5,6	4,5,6	10
	PAT	9,10,11,12	7,8,9	7,8,9	10
	RI	13,14,15,16	10,11,12	10,11,12	10
	IA	17,18,19,20	13,14,15	13,14,15	10

### 1.2.1 ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y JERÁRQUICO

Varia- bles	Indica- dores	Sub-indicadores	Nº Ítems	Preguntas
Instrumento de gestión	PEI	Contar Participación Aplicación	4	1, 2, 3,4
	PCI	Contar Participación Aplicación	4	5,6,7,8
	PAT	Contar Participación Aplicación	4	9,10,11,12
	RI	Contar Participación Aplicación	4	13.14.15,16
	IA	Contar Participación Aplicación	4	17,18,19,20

**AL PERSONAL DIRECTIVO Y JERÁRQUICO**

**Sr. Director, Personal Directivo y Jerárquico.**

**Al responder el presente cuestionario está Ud. contribuyendo a la realización de mi trabajo de investigación para poder obtener el grado de Magister, por lo que le agradezco muchísimo por su colaboración.**

**Marque la o las alternativas que considere necesario y escriba cuando sea necesario**

---

1. ¿Su institución educativa cuenta con el Proyecto Educativo Institucional Actualizado?
  - a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
  
2. ¿Quiénes participaron en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de su institución educativa?
  - a. Personal Directivo
  - b. Personal Jerárquico
  - c. Personal Docente
  - d. Personal Administrativo
  - e. Personal de Servicio
  - f..Alumnos
  - g. El especialista de Educación superior
  - h. Otros: \_\_\_\_\_
  
3. ¿Qué estrategias aplicó para motivar a su personal y puedan participar activamente en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional? enumere
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
  
4. ¿En qué se aplica el Proyecto Educativo Institucional en su institución educativa? enumere
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  
5. ¿Su institución educativa cuenta con el Proyecto Curricular Institucional Actualizado?
  - a. Sí b. No
  - c. ¿Porque?: \_\_\_\_\_
  
6. ¿Quiénes participaron en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional de su institución educativa?
  - a. Personal Directivo
  - b. Personal Jerárquico
  - c. Personal Docente
  - d. Personal Administrativo
  - e. Personal de Servicio
  - f..Alumnos
  - g. El especialista de Educación superior
  - h. Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Qué estrategias aplicó para motivar a su personal y puedan participar activamente en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional? enumere

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

8. ¿En qué se aplica el Proyecto Curricular Institucional en su institución educativa? enumere

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

9. ¿Su institución educativa cuenta con el Plan Anual de Trabajo actualizado?

- a. Sí b. No
- c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

10. ¿Quiénes participaron en la elaboración del Plan Anual de su institución educativa?

- a. Personal Directivo
- b. Personal Jerárquico
- c. Personal Docente
- d. Personal Administrativo
- e. Personal de Servicio
- f. Alumnos
- g. El especialista de Educación superior
- h. Otros: \_\_\_\_\_

11. ¿Qué estrategias aplicó para motivar a su personal y puedan participar activamente en la elaboración del Plan Anual de Trabajo? enumere

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

12. ¿En qué se aplica el Plan Anual Trabajo en su institución educativa? enumere

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

13. ¿Su institución educativa cuenta con el Reglamento Interno actualizado?

a. Sí b. No

c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

14. ¿Quiénes participaron en la elaboración del Reglamento Interno de su institución educativa?

- a. Personal Directivo
- b. Personal Jerárquico
- c. Personal Docente
- d. Personal Administrativo
- e. Personal de Servicio
- f. Alumnos
- g. El especialista de Educación superior
- h. Otros: \_\_\_\_\_

15. ¿Qué estrategias aplicó para motivar a su personal y puedan participar activamente en la elaboración del Reglamento Interno? enumere

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

16. ¿En qué se aplica el Reglamento Interno en su institución educativa? Enumere:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

17. ¿Su institución educativa cuenta con el Informe Anual actualizado?

a. Sí b. No

c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

18. ¿Quiénes participaron en la elaboración del Informe Anual de su institución educativa?

- a. Personal Directivo
- b. Personal Jerárquico
- c. Personal Docente
- d. Personal Administrativo
- e. Personal de Servicio
- f. Alumnos
- g. El especialista de Educación superior
- h. Otros: \_\_\_\_\_

19. ¿Qué estrategias aplicó para motivar a su personal y puedan participar activamente en la elaboración del Informe Anual? enumere

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

20. ¿En qué se aplica el Informe Anual en su institución educativa? Enumere:

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

Gracias por su tiempo y colaboración



### 1.2.2 ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO PARA DOCENTES

VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	Nº ÍTEMS	PREGUNTAS
Instrumento de Gestión Educativa	PEI	Contar Participación Aplicación	3	1, 2, 3
	PCI	Contar Participación Aplicación	3	4,5,6
	PAT	Contar Participación Aplicación	3	7,8,9
	RI	Contar Participación Aplicación	3	10, 11, 12
	IA	Contar Participación Aplicación	3	13,14,15

## ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE

Sr. (a) Docente:

**Al responder el presente cuestionario está Ud. contribuyendo a la realización de mi trabajo de investigación para poder obtener el grado de Magíster, por lo que le agradezco muchísimo por su colaboración.**

**Marque la o las alternativas que considere necesario y escriba cuando sea necesario**

---

1. Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Proyecto Educativo Institucional actualizado?

a. Sí b. No

c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?

a. Sí b. No

c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Sabe usted en que se aplica el Proyecto Educativo en su institución educativa? Enumere

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Proyecto Curricular Institucional actualizado?

a. Sí b. No

c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional?

a. Sí b. No

c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Sabe usted en que se aplica el Proyecto Curricular Institucional en su institución educativa? Enumere

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Plan Anual de Trabajo actualizado?

a. Sí b. No

c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Plan Anual de institución educativa?

a. Sí b. No

c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Sabe usted en qué se aplica el Plan Anual de trabajo en su institución educativa? enumere

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

10. ¿Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Reglamento Interno actualizado?

- a. Sí      b. No

c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

11. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Reglamento Interno de institución educativa?

- a. Sí      b. No

c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Sabe usted en qué se aplica el Reglamento Interno en su institución educativa? Enumere

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

13. ¿Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Informe Anual actualizado?

- a. Sí      b. No

c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Informe Anual de institución educativa?

- a. Sí      b. No

c. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

15. ¿Sabe usted en que se aplica el Informe Anual en su institución educativa? Enumere

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

Gracias por su tiempo y colaboración

**1.2.3. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO AL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO**

Variables	Indicadores	Sub indicadores	Nro. Ítems	Nro. Preguntas
Instrumentos de Gestión Educativa	P. E. I.	- contar - Participación - Aplicación	3	1, 2, 3
	P. C. I.	- contar - Participación - Aplicación	3	4,5,6
	P. A. T.	- contar - Participación - Aplicación	3	7, 8, 9
	R. I.	- contar - Participación - Aplicación	3	10, 11, 12
	I. A.	- contar - Participación - Aplicación	3	13,14,15

## ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Señores trabajadores Administrativos y de servicio

Al responder el presente cuestionario está Ud. contribuyendo a la realización de mi trabajo de investigación para poder obtener el grado de Magíster, por lo que le agradezco muchísimo por su colaboración.

**Marque la o las alternativas y escriba donde considere necesario**

1. ¿Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Proyecto Educativo Institucional actualizado?
  - a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
2. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?
  - a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
3. ¿Sabe usted en que se aplica el Proyecto Educativo Institucional en su institución educativa? enumere:
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
  - e. \_\_\_\_\_
  - f. \_\_\_\_\_
4. ¿Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Proyecto Curricular Institucional actualizado?
  - a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
5. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional de su institución educativa?
  - a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
6. ¿Sabe usted en que se aplica el Proyecto Curricular Institucional en su institución educativa? enumere:
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
  - e. \_\_\_\_\_
  - f. \_\_\_\_\_
7. ¿Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Plan Anual de Trabajo actualizado?
  - a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
8. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de su institución educativa?
  - a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

9. ¿Sabe usted en qué se aplica el Plan Anual de trabajo en su institución educativa? enumere:
- a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
  - e. \_\_\_\_\_
  - f. \_\_\_\_\_
10. ¿Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Reglamento Interno actualizado?
- a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
11. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Reglamento Interno de su institución educativa?
- a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
12. ¿Sabe usted en qué se aplica el Reglamento Interno en su institución educativa? enumere:
- a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
  - e. \_\_\_\_\_
13. ¿Conoce usted si la institución educativa donde trabaja cuenta con el Informe Anual actualizado?
- a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
14. ¿Usted fue invitado a participar en la elaboración del Informa Anual de su institución educativa?
- a. Sí b. No
  - c. ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
15. ¿Sabe usted en que se aplica el Informe Anual en su institución educativa? Enumere:
- a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
  - e. \_\_\_\_\_

Gracias por su tiempo y colaboración

### 1.2.4 ESTRUCTURA DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

Variables	Indicadores	Sub-indicadores	Nº Ítems	Preguntas
Instrumento de Gestión Educativa	I. Existen los instrumentos de gestión educativa actualizada tales como el	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PEI,</li> <li>- El PCI.</li> <li>- El PAT.</li> <li>- El R. I. y</li> <li>- El I. A.</li> </ul>	5	1, 2, 3, 4, 5
	II. Existen las evidencias de quienes participaron en la elaboración de los instrumentos de gestión educativa actualizada tales como el:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PEI,</li> <li>- El PCI.</li> <li>- El PAT.</li> <li>- El R. I. y</li> <li>- El I. A.</li> </ul>	5	6, 7,8, 9, 10
	III. Existen las evidencias de cómo se aplican los instrumentos de gestión educativa en los procesos educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PEI,</li> <li>- El PCI.</li> <li>- El PAT.</li> <li>- El R. I. y</li> <li>- El I. A.</li> </ul>	5	11,12,13,14, 15

## FICHA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

**Instituto Observado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Observación:** \_\_\_\_\_

INDICADORES	ESTIMACIÓN		
	SI	NO	PROCESO
I. Existe evidencias de que cuentan con los instrumentos de Gestión Educativa actualizada, con su respectiva Resolución Directoral de aprobación de:			
1. El PEI			
2. EL PCI			
3. El PAT			
4. R.I.			
5. El I.A.			
II. Existe evidencia de quienes participaron en la elaboración de los Instrumentos de Gestión Educativa desde el inicio hasta su conclusión			
6. El PEI			
7. EL PCI			
8. El PAT			
9. El R.I.			
10 El I.A.			
III. Existe evidencias de que se aplican los instrumentos de gestión Educativa actualizada en su desarrollo institucional de:			
11. El PEI			
12. EL PCI			
13. El PAT			
14. R.I.			
15. El I.A.			

## 2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

### 2.1. UBICACIÓN ESPACIAL

Las instituciones educativas en estudio se encuentran ubicados: Instituto Superior Pedagógico Arequipa en la calle Ramón Castilla, sexta cuadra del distrito de Cayma de la provincia de Arequipa.

El Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza se ubica en la calle los Arces Nro. 202 en el distrito de Cayma y el Instituto Superior Pedro P. Díaz se ubica en la calle Pizarro Nro. 130 del Distrito de José Luís Bustamante y Rivero

## 2.2. UBICACIÓN TEMPORAL:

Estudio en el presente año 2009

## 2.3. UNIDADES DE ESTUDIO:

Se trabajo con la totalidad de personal directivo, jerárquico, administrativo, y de servicio, para luego aplicar una formula estadística para determinar el tamaño de muestra, para que el trabajo de investigación tenga mayor significatividad.

## POBLACIÓN

Instituciones superiores públicas	Personal directivo	Personal jerárquico	Personal docente	Personal administrativo y servicio
Honorio Delgado Espinoza	5	8	109	27
Pedro P. Díaz	3	7	101	28
ISPA Arequipa	4	7	45	18
Total	12	22	255	73

## MUESTRA:

Se aplicó el muestreo no probabilística, por acercamiento

Instituciones superiores públicas	Personal directivo	Personal jerárquico	Personal docente	Personal administrativo y servicio
Honorio Delgado Espinoza	5	8	89	27
Pedro P. Díaz	3	7	83	28
ISPA Arequipa	4	7	41	18
Total	12	22	213	73

## 3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 3.1 ORGANIZACIÓN:

Con la aprobación del Proyecto, se procedió a solicitar el permiso correspondiente a los institutos seleccionados, tales como el Instituto Superior

Honorio Delgado Espinoza, el Instituto Superior Pedro P. Díaz y el Instituto Superior Pedagógico Arequipa, a fin que nos autorice el ingreso a sus respectivas instituciones, para llevar a cabo la investigación.

- Obtenida la respectiva autorización, previa coordinación con las autoridades, procedimos a la aplicación de los instrumentos de investigación indistintamente, tanto al personal directivo y jerárquico, docente, como al personal administrativa y de servicio.
- Con los resultados obtenidos, procederemos a la elaboración de la matriz respectiva, para luego elaborar los cuadros estadísticos, los mismos que nos permitirá realizar el análisis e interpretación de los mismos.

### **1.2 RECURSOS:**

#### **Humanos:**

El Investigador

Actores institucionales

#### **Institucionales:**

- Instituto Superior Pedagógico Arequipa
- Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza
- Instituto Superior Pedro p. Díaz
- Biblioteca de la U.C.S.M.

#### **Materiales:**

- Papel
- Computador
- Impresora

#### **Financieros:**

Recursos propios del investigador.

### **1.3 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:**

Se estructuro una ficha de validación de expertos, para que se nos pueda colaborar en el cuestionario preparado, los mismos que deberían estar enmarcados en la variable, indicadores, objetivos de la investigación.

### **1.4 ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS:**

#### **1.4.1 A NIVEL DE SISTEMATIZACIÓN:**

##### **a) Tipo de Procedimiento:**

El procedimiento se hará en forma manual y electrónica

##### **b) Matriz de los datos:**

Procederemos a organizar la información recogida, para efecto de poder elaborar los cuadros estadísticos de los diferentes estamentos e indicadores.

**c) Presentación:**

Los datos ha obtener, los presentaremos en cuadros y gráficos estadísticos.

**1.4.2 A NIVEL DE ESTUDIO DE DATOS:**

➤ **Metodología de Interpretación:**

El proceso a seguir se hará teniendo en cuenta los porcentajes y en otros casos los promedios que se obtengan sobre los indicadores de estudio.

➤ **Modalidades Interpretativas:**

Estará relacionado con el nivel de medición, el mismo que será en forma cuantitativa.

➤ **Operaciones para interpretar los cuadros estadísticos:**

Primeramente deberemos entender el contenido de los cuadros estadísticos, luego identificar con claridad los indicadores e indicadores que se encuentra mencionados en los objetivos de estudio.

➤ **Nivel de Interpretación:**

La interpretación se hará en forma cuantitativa y cualitativa.

**1.4.3 A NIVEL DE CONCLUSIONES:**

**a) Profundidad Analítica:**

Dependerá de los resultados para poder analizar y formular las conclusiones, las cuales podrán ser generalizadas a instituciones educativas parecidas.

**b) Logro de objetivos:**

Una vez establecidos los resultados se establecerán, el logro de los objetivos planteados.

**1.4.4 A NIVEL DE RECOMENDACIONES:**

**a) Forma:**

Las recomendaciones se harán como sugerencias, las cuales serán planteadas en función de los resultados.

**b) Orientación:**

- A nivel profesional, que adquieran los conocimientos básicos en la elaboración de los instrumentos de gestión educativa.
- A nivel de líneas de investigación. Los resultados del presente trabajo pueden dar origen, a la toma de decisiones de las autoridades competentes del ramo.

**IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO**

Tiempo de actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Recolección de datos												
2. Estructuración de resultados												
3. Informe final												

## CALCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA DEL PERSONAL DOCENTE

Tamaño de muestra del Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza del personal docente:

S= Error estandar: 0,01

V= Varianza de la población= al cuadrada del error estándar:

N= Población

$$n' = \frac{s}{v^2}$$

$$s^2 = p(1 - p) = 0,95(1 - 0,95) = 0,0475$$

$$v = (0,01)^2 = 0,0001$$

$$n' = \frac{0,0475}{0,0001} = 475$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{475}{1 + \frac{475}{109}} = 89$$

Del personal docente del Institución Superior Pedagógico Arequipa

$$n = \frac{475}{45 + 475} = 41$$

Del personal docente del Instituto Superior Pedro P. Díaz

$$n = \frac{475}{101 + 475} = 83$$

**MATRIZ DE TABULACIÓN PERSONAL DIRECTIVO Y JERARQUICO**

Inst. Edu c.	ISPA					ISHDE					ISPPD											
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
Indi cad ores	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
Con tar	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Part icip ar		x			x			x			x			x			x			x		
Moti var	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Apli ca	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Estr uctu ra		x	x				x	x			x	x			x	x			x	x		

1: PEI 2: PCI 3: PAT 4: RI 5: IA  
a = no ; b = sí

**MATRIZ DE TABULACIÓN PERSONAL DOCENTE**

Inst. Edu c.	ISPA					ISHDE					ISPPD											
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
Indi cad ores	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
Con tar	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Part icip ar		x			x			x			x			x			x			x		
Apli ca	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Estr uctu ra		x	x				x	x			x	x			x	x			x	x		

1: PEI 2: PCI 3: PAT 4: RI 5: IA  
a = no; b = sí

**MATRIZ DE TABULACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO**

Inst. Edu c.	ISPA					ISHDE					ISPPD									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Inst. Ges t.																				
Indi cad ores	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
Con tar	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Part icip ar		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x
Apli ca	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Estr uctu ra		x	x			x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	

1: PEI 2: PCI 3: PAT 4: RI 5: IA

a = no ; b = sí



Solicito: Autorización

Ministerio de Educación  
I. S. Pedro P. Díaz  
MESA DE PARTES

14 MAYO 2010

Expediente N° 3028  
Folio 10.10 Folios —

Sr. Director General del Instituto Superior Pedro P Díaz Arequipa  
Amancio Maravi Bravo


**Bartolomé Cabrera Alvarez**, Docente físico matemático, identificado con DNI Nro.29396816, señalando domicilio legal en la Av. Dolores Residencial Monterrico I- 5 José L. Bustamante y Rivero, me presento a Ud. y digo.

Sr. Director el motivo que molesto su atención, es para solicitarle se me autorice solicitar los Instrumentos de gestión de la Institución que tan dignamente dirige a las instancias pertinentes, a efecto de aplicar una ficha de observación documental, acción que me permitirá obtener información para la elaboración final de mi tesis cuyo título es " INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS INSTITUTO SUPERIORES PÚBLICOS SELECCIONADOS DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA, 2009" y de esa manera poderme graduar como magíster en la Universidad Católica Santa María, de igual manera se me autorice la aplicación de una encuesta sobre lo mismo, al Personal Directivo, Jerárquico, docente, administrativo y de servicio, agradeciéndole de antemano por el apoyo que me puede brindar para la concreción de dichos actos.

Aprovecho la oportunidad para manifestarle mis sentimientos mas distinguidos

Arequipa 14 de mayo del 2010

Atte.

  
**Bartolomé Cabrera Alvarez**  
 DNI. Nro. 29396816

464306 Fono 13 P PD

Instituto Superior Pedagógico Público  
AREQUIPA  
DE DIRECCIÓN GENERAL  
Expediente N° 359  Fax  
F. de Ingreso 2 MAY 2010  
Hora 10:30 Folio 1 Firma

Solicito: Autorización

Formadora Directora General del Instituto Superior Pedagógico Arequipa  
Edelicia Gutierrez Ale

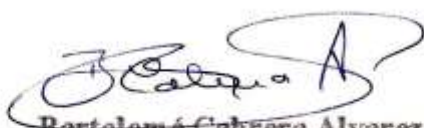
Bartolomé Cabrera Alvarez, Docente físico matemático, identificado con DNI Nro. 29396816, señalando domicilio legal en la Av. Dolores Residencial Monterrico I- 5 José L. Bustamante y Rivero, me presento a Ud. y digo.

Sra. Directora el motivo que molesto su atención, es para solicitarle se me autorice solicitar los Instrumentos de gestión de la Institución que tan dignamente dirige a las instancias pertinentes, a efecto de aplicar una ficha de observación documental, acción que me permitirá obtener información para la elaboración final de mi tesis cuyo título es " INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS INSTITUTO SUPERIORES PÚBLICOS SELECCIONADOS DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA, 2009" y de esa manera poderme graduar como magíster en la Universidad Católica Santa María, de igual manera se me autorice la aplicación de una encuesta sobre lo mismo, al Personal Directivo, Jerárquico, docente, administrativo y de servicio, agradeciéndole de antemano por el apoyo que me puede brindar para la concreción de dichos actos.

Aprovecho la oportunidad para manifestarle mis sentimientos mas distinguidos

Arequipa 12 de mayo del 2010

Atte.



Bartolomé Cabrera Alvarez  
DNI. Nro. 29396816

