



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO  
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN  
**GESTIÓN ESCOLAR CON  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

## **TRABAJO ACADÉMICO**

**PROPUESTA DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 62479 DEL CASERÍO DE INDEPENDENCIA, DISTRITO DE YURIMAGUAS, PROVINCIA DE ALTO AMAZONAS, REGIÓN LORETO, 2018.**

**AUTOR: Richer Hidalgo Vásquez**

**ASESOR: Eliana Tafur Acosta**

Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad en "Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico"

Loreto - Yurimaguas - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## **DEDICATORIA**

Hace tiempo emprendí una larga ruta de formación...sorteando barreras, que de no ser por las personas que tengo a mi lado, todo hubiese sido más complejo. Gracias, a los que han compartido y siguen compartiendo mis sueños. Gracias a mi familia por comprender que Mi Proyecto es Nuestro Proyecto.

Richer

## INDICE

|  | Pág. |
|--|------|
| Dedicatoria.....   | ii   |
| Índice.....  | iii  |
| Resumen.....   | vi   |
| Presentación.....  | 8    |
| <br>   |      |
| <b>Capítulo I: Identificación del problema</b>                                   |      |
| 1.1 Contextualización del problema.....  | 10   |
| 1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....          | 14   |
| 1.3 Formulación del problema.....  | 19   |
| 1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....                                | 21   |
| 1.5 Justificación.....   | 23   |
| <br>   |      |
| <b>Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores</b>            |      |
| 2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....               | 26   |
| 2.1.1 Antecedentes nacionales.....   | 26   |
| 2.1.2 Antecedentes internacionales.....  | 27   |
| 2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....         | 28   |
| 2.2.1. La gestión escolar en el contexto actual.....                             | 28   |
| 2.2.2. Roles y funciones de los diferentes actores dentro la gestión escolar.... | 30   |
| 2.2.2.1. El director con liderazgo pedagógico.....                               | 31   |
| 2.2.2.2. El profesor.....  | 31   |
| 2.2.2.2.3. Los padres de familia.....  | 32   |
| 2.2.2.2.4. El estudiante.....  | 32   |
| 2.2.3. Fortalecimiento de las organizaciones escolares.....                      | 32   |
| 2.2.3.1. La asociación de padres de familia.....                                 | 33   |
| 2.2.3.2. El consejo educativo institucional.....                                 | 35   |
| 2.2.3.3. El municipio escolar.....   | 36   |
| 2.2.4. Estrategias de participación y consenso.....                              | 36   |
| 2.2.4.1. Espacios de diálogo y concertación con la comunidad educativa ...       | 37   |
| 2.2.4.2. La planificación participativa y la toma de decisiones.....             | 38   |
| 2.2.4.3. Formulación de los instrumentos de gestión escolar.....                 | 40   |

|   |    |
|---|----|
| a).El proyecto educativo institucional. (PEI).....  | 40 |
| b).El proyecto curricular institucional. (PCI)..... | 42 |
| c).El plan anual de trabajo. (PAT) .....            | 41 |
| d).El reglamento interno. (RI).....                 | 42 |

### **Capítulo III: Método**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 3.1 Tipo de investigación.....    | 44 |
| 3.2 Diseño de investigación ..... | 45 |

### **Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Plan de Acción.....                             | 47 |
| 4.1.1 Objetivos-.....                               | 47 |
| 4.1.2 Participantes.....                            | 48 |
| 4.1.3 Acciones.....                                 | 48 |
| 4.1.4 Técnicas e instrumentos.....                  | 51 |
| 4.1.5 Recursos humanos y materiales.....            | 52 |
| 4.1.6 Presupuesto.....                              | 53 |
| 4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción..... | 54 |
| 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación.....           | 55 |
| 4.4 Validación de la propuesta .....                | 58 |
| 4.4.1 Resultados de validación .....                | 58 |
| <b>Referencias Bibliográficas</b> .....             | 60 |

### **Apéndices**

|   |    |
|---|----|
| Apéndice 1: Matriz de consistencia..... | 62 |
| Apéndice 2: Árbol de problemas.....     | 63 |
| Apéndice 3: Árbol de Objetivos.....     | 64 |
| Apéndice 4: Instrumentos.....           | 65 |
| Apéndice 5: Matriz de diagnóstico.....  | 67 |

## **Lista de Tablas:**

|   |    |
|---|----|
| Tabla N° 1: Metas de atención 2018 Nivel Inicial.....           | 11 |
| Tabla N° 2: Metas de atención 2018 Nivel Primaria.....          | 11 |
| Tabla N° 3: Relación causa-objetivo-dimensiones y acciones..... | 22 |
| Tabla N° 4: Objetivos específicos y acciones propuestas.....    | 48 |
| Tabla N° 5: Técnicas e instrumentos a utilizar .....            | 52 |
| Tabla N° 6: Presupuesto .....                                   | 53 |
| Tabla N° 7: Matriz de planificación.....                        | 54 |
| Tabla N° 8: Matriz de monitoreo y evaluación.....               | 56 |
| Tabla N° 9: Resultados de validación .....                      | 58 |

## RESUMEN

El presente trabajo académico tiene por finalidad, fortalecer la gestión escolar y por ende la mejora de la planificación institucional consensuada. La identificación del problema se realizó a partir del diagnóstico realizado con la participación de la comunidad educativa; teniendo en cuenta las necesidades del contexto. El estudio materia de investigación se ha denominado: **“Propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional, en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, Región Loreto, 2018”**, que tiene como objetivo general diseñar una propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional.

Como metodología se utilizó la investigación acción participativa, de tipo aplicada, con enfoque cualitativo. La técnica seleccionada fue la entrevista semi-estructurada y se utilizó como instrumento de recojo de información la guía de entrevista; el mismo que estuvo conformado por un conjunto de preguntas con respecto a las variables que están sujetas a medición, que permitió recoger información relevante respecto a la participación de la comunidad educativa organizada en la planificación institucional. Conociendo que esta planificación institucional es el resultado de una construcción en comunidad, donde se involucra a todos los actores para alcanzar las metas y los objetivos propuestos, para lo cual se ha determinado un conjunto de acciones de tal manera nos permita asegurar la participación organizada de la comunidad educativa en la planificación institucional, frente al cual se ha planteado la alternativa de solución: **“Propuesta de participación de la comunidad educativa organizada para mejorar la planificación institucional”**, para el logro de la propuesta se ha hecho una revisión de diferentes teorías que le dan el sustento a la propuesta.

Después de haber concluido con el diagnóstico, los resultados afirman que los docentes y padres de familia participantes de la entrevista realizada reconocen la participación limitada en la planificación institucional específicamente en la elaboración de los documentos de gestión, llámese PEI, PCI, PAT, RI, entre otros, y señalan que mayormente solo se encargan de aprobar actividades y documentos de gestión. Además confirman la escasa participación activa del CONEI y Municipio Escolar. Sin embargo reflexionando sobre los aportes de Kenneth Leithwood, 2009, considero que la planificación es un proceso vital para cualquier organización y específicamente para una institución educativa, porque permite identificar los objetivos que se desean lograr y al mismo tiempo plantea estrategias cómo alcanzarlos, así como evaluar lo que debemos mejorar, permite tomar decisiones eficaces en forma conjunta, oportuna y pertinente para el logro de los objetivos institucionales, bajo el enfoque colaborativo liderado por el director o equipo directivo.

**Palabras claves:** *Comunidad educativa, estrategias, participación efectiva, planificación institucional.*

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el Título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico de la UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT, pongo a su disposición el presente Trabajo Académico titulado: **“Propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional, en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, Región Loreto, 2018”**

Frente a la escasa participación de la comunidad educativa organizada que limita la planificación institucional, resultado de la entrevista realizada a docentes y padres de familia, que da origen al presente Plan de Acción, se plantea como objetivo general diseñar una propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional, considerando como objetivos específicos: Plantear estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional, como también; Proponer estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar.

El presente trabajo académico está organizado en cuatro capítulos: El primero, corresponde a la identificación del problema; el segundo, contiene los referentes conceptuales y experiencias anteriores; el tercero, trata del método de la investigación y el cuarto capítulo, comprende la propuesta del plan de acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación.

**El Capítulo I:** Identificación del problema; que a su vez desarrolla la contextualización del problema, el diagnóstico y descripción general de la situación problemática, el



enunciado del problema, planteamiento de alternativa de solución, y la justificación del problema.

**En el Capítulo II:** Describe los referentes conceptuales y experiencias anteriores; aquí se describe los antecedentes nacionales e internacionales en la cual se sustenta el presente plan de acción.

**En el Capítulo III:** Describe el método de investigación que nos ayudó a definir el tipo de investigación y el diseño de la investigación que se aplicará.

**En el Capítulo IV:** Se encuentra la propuesta: diseño, implementación y plan de monitoreo, que a su vez presenta el plan de acción a desarrollar, en la que se evidencia objetivos, participantes, acciones, técnicas e instrumentos, recursos humanos y materiales, presupuesto y de igual manera se presenta la matriz de monitoreo y evaluación, matriz de planificación del plan de acción, validación de la propuesta, y los resultados de la validación, y por último se presenta las referencias bibliográficas y apéndices.

Espero que el presente plan de acción sirva de ayuda a nuestros estudiantes, docentes y a la comunidad en general y sirva como medio para resolver problemas en cuanto a la participación efectiva de la comunidad educativa y las organizaciones escolares como el CONEI y el Municipio Escolar, tomando en cuenta los enfoques de gestión escolar y el liderazgo pedagógico del directivo, aspectos indispensables para una planificación concertada con toma de decisiones informadas, señores miembros del jurado, espero que ésta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por vuestra universidad y merezca su aprobación.

## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa Pública N° 62479 del caserío Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, fue creada el 18 de marzo de 1996, mediante R.D. N° 000132 DSREAA, para el nivel primaria, posteriormente se apertura el PRONOEI, hasta que en el año 2012 se amplía la cobertura del nivel inicial mediante R.D. N° 00003109 UGELAA. Esta institución educativa, se encuentra ubicada a 24 kilómetros de la carretera Yurimaguas - Miguel Grau, cruzando el río Shanusi por un majestuoso puente colgante de 40 metros de longitud, vía de acceso que en épocas de invierno se pone un poco intransitable por las constantes lluvias y el desborde del río Shanusi.

El local de la Institución Educativa es propio y de material noble, cuenta con los siguientes ambientes: tres aulas, dos salas administrativas, un salón multiuso, tópico, biblioteca, cocina, patio de honor, sala de electrobomba, servicios higiénicos, juegos mecánicos para el nivel inicial, construcción reciente gracias al MINEDU en convenio con el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) y el Municipio Provincial de Alto Amazonas. Ambas instituciones unieron esfuerzos y cumplieron con nuestros sueños de tener una buena infraestructura que ofrece mejores condiciones físicas a nuestros estudiantes y que favorezca el logro de mejores aprendizajes.

Actualmente, la Institución Educativa es de tipo multigrado incompleto brinda el servicio educativo en los niveles de inicial y primaria a cargo de tres docentes, uno en el nivel inicial en calidad de contratada, que atiende a 26 estudiantes de las tres edades, 3, 4 y 5 años, y dos en el nivel primaria, un docente contratado que atiende a 26 estudiantes de

los grados 4°, 5° y 6° y el director designado con carga docente a cargo de 25 estudiantes del 1°, 2° y 3° grado, datos que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 1:**

**Metas de atención 2018 Nivel Inicial**

| <b>NIVEL INICIAL</b> |          |          |              |                             |
|----------------------|----------|----------|--------------|-----------------------------|
| <b>GRUPOS</b>        | <b>M</b> | <b>F</b> | <b>TOTAL</b> | <b>PROFESORA A CARGO</b>    |
| GRUPO 3 AÑOS         | 2        | 2        | 4            |                             |
| GRUPO 4 AÑOS         | 5        | 5        | 10           | <b>JULIA VIVIANA BANCES</b> |
| GRUPO 5 AÑOS         | 8        | 4        | 12           | <b>GUEVARA</b>              |
| <b>TOTAL</b>         | 15       | 11       | 26           |                             |

*Fuente: Nomina de matrícula, censo escolar 2018.*

**Tabla 2:**

**Metas de atención 2018 Nivel Primaria**

| <b>NIVEL PRIMARIA</b> |          |          |              |                           |                |
|-----------------------|----------|----------|--------------|---------------------------|----------------|
| <b>GRADOS</b>         | <b>M</b> | <b>F</b> | <b>TOTAL</b> | <b>PROFESOR A CARGO</b>   |                |
| 1° GRADO              | 2        | 2        | 4            | <b>RICHER</b>             | <b>HIDALGO</b> |
| 2° GRADO              | 3        | 9        | 12           | <b>VÁSQUEZ</b>            |                |
| 3° GRADO              | 4        | 5        | 9            |                           |                |
| 4° GRADO              | 6        | 5        | 11           |                           |                |
| 5° GRADO              | 2        | 6        | 8            | <b>ELEVÍ FRIAS RIVERA</b> |                |
| 6° GRADO              | 4        | 3        | 7            |                           |                |
| <b>TOTAL</b>          | 21       | 30       | 51           |                           |                |

*Fuente: Nómina de matrícula, censo escolar 2018.*

Asimismo, la Institución Educativa tiene metas centrada en los aprendizajes de los estudiantes y está constituida por organizaciones que está orientada por el enfoque de gestión participativa, ya que se pretende que todos los actores se involucren con voluntad y poder de decisión en las acciones consensuadas de la comunidad educativa, generando las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes construyan sus propios aprendizajes, alineados a los fines, objetivos y propósitos de la institución, entre ellas puedo nombrar: el equipo directivo, la plana docente, la APAFA, el CONEI, el Municipio Escolar, los comité de aula, los estudiantes y comisiones de apoyo a la gestión. Los documentos de gestión son elaborados con una limitada participación de la comunidad educativa, carecen del respaldo de la comunidad educativa, pero contienen los objetivos, metas, expectativas y acciones centrada en los aprendizajes y necesidades de los estudiantes, entre ellos destacan: el Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Proyecto Curricular Institucional, Reglamento Interno y planes de apoyo a la gestión escolar.

La comunidad de Independencia está situada a la margen derecha del río Shanusi entre las comunidades de Roca Fuerte y Nuevo Jaén, en el distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, cuenta con una población general de 300 habitantes aproximadamente, constituidas en un promedio de 70 familias, en un alto porcentaje son agricultores con una economía familiar muy baja, carecen de estudios superiores, en su mayoría solo lograron primeros grados de primaria, siendo uno de los factores influyentes en la baja orientación educativa que brindan a sus hijos.

La relación con los padres de familia es regular, en cuanto a las relaciones interpersonales, se pone en práctica el diálogo con respeto a la opinión en toda situación presentada, la comunicación constante y el buen trato para mantener un clima institucional favorable para los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, la participación en la vida institucional necesita ser fortalecida. Los padres de familia matriculan a sus hijos en las fechas establecidas, cumplen con los útiles educativos básicos, aportan las cuotas económicas a la APAFA, para cubrir algunas necesidades de la institución, envían a sus hijos a la escuela y piensan que ya cumplieron con el rol educativo que les corresponde asumir. Se observa que gran mayoría de padres de familia priorizan la ayuda de los hijos en las labores agrícolas o quehaceres domésticos, considerando a la educación en segundo plano, son indiferentes a las actividades educativas que realiza la escuela, descuidan el asesoramiento y vigilancia de las tareas escolares de sus hijos, se resisten a asumir cargos organizacionales en la institución; asimismo las relaciones con la comunidad son un poco distantes al que hacer educativo, no consideran importante su intervención en la gestión ya que padres, madres y comunidad deberían reconocerse como protagonistas de un proceso donde aportan, aprenden y también enseñan, constituyendo una relación en la que todos son actores. Es importante mencionar que en materia educativa, las demandas y expectativas de la localidad están centradas en las labores que ellos realizan, la agricultura en su plenitud con el sembrío de arroz bajo riego.

La Institución Educativa de Independencia tiene como fortalezas: el director designado, participa en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, los docentes titulados en la especialidad, en condición de contratados con predisposición al cambio que la educación actual exige, la infraestructura cuenta con ambientes adecuados que ofrecen mayor comodidad y seguridad a los estudiantes y padres de familia que acostumbran asumir roles en la alimentación del

programa Qali Warma. Además, en cuanto a oportunidades, se considera al Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) que con el objetivo de ampliar, mejorar, sustituir, rehabilitar o construir infraestructura o equipar con mobiliarios nos favoreció enormemente, al considerarnos en el Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliarios de los Locales Educativos que anualmente nos designa presupuesto para tal fin, al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma que garantiza el servicio de alimentación para niñas y niños tanto del nivel de educación inicial y nivel de educación primaria, como también el Programa JUNTOS con la finalidad de contribuir a la reducción de la pobreza, en los hogares favorece a muchos asociados con los incentivos económicos para el acceso y uso de servicios de salud-nutrición y educación bajo el enfoque de participación organizada y la vigilancia de los actores sociales de la comunidad.

Las fortalezas y oportunidades señaladas si son consideradas estratégicamente nos posibilitarán generar los cambios que esperamos a partir de la propuesta e implementación del Plan de Acción.

## **1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática**

La comunidad educativa de Independencia frente a la problemática que afecta la gestión escolar de la I.E.P. N° 62479; en el proceso estratégico de gestión y liderazgo, proceso operativo y convivencia escolar y proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa; mediante el diagnóstico participativo ha priorizado la siguiente problemática para el presente plan de acción: **Escasa participación de la comunidad educativa organizada, limita la planificación institucional, en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, Región Loreto, 2018.** Es sumamente importante abordar esta problemática en el presente plan de acción, ya que permite plantear estrategias de acción participativa

y efectiva de la comunidad educativa en general, en la planificación institucional, en cuanto a metas y expectativas, objetivos institucionales y acciones enfocados al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo, permite el fortalecimiento del liderazgo pedagógico del director, al diseñar y planificar alternativas de solución con participación colaborativa de toda la comunidad educativa.

El problema identificado tiene una estrecha relación con el Compromiso 1 de Gestión Escolar, que se refiere al Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, debido a que este compromiso se orienta expresamente a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y tiene por finalidad orientar las acciones de toda la comunidad educativa hacia dicho objetivo. Asimismo está relacionado con el Compromiso 5, que se refiere a la Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, facilitando que el director, con apoyo de los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general promueva y garantice una gestión de convivencia escolar democrática, participativa, inclusiva e intercultural.

El problema al no ser resuelto, afecta también a las competencias y desempeños del Marco de Buen Desempeño Directivo que se detalla a continuación:

**DOMINIO 1** Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

**COMPETENCIA 1:** Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógico, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolo hacia el logro de metas de aprendizaje..

**DESEMPEÑO 2:** Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar, teniendo en cuenta las características del entorno institucional familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.

**COMPETENCIA 2:** Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar

basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

DESEMPEÑO 3: Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.

En cuanto a las dimensiones de liderazgo pedagógico de **Vivian Robinson**, puedo precisar que la problemática afecta: El establecimiento de metas y expectativas; la promoción y participación en el aprendizaje; el desarrollo profesional del profesorado y el asegurar un ambiente seguro y de soporte.

Para priorizar el problema se planteó situaciones que afectan a la gestión escolar en general, en las cuales se pudo observar la escasa participación activa de los padres de familia en el desarrollo de las actividades educativas de la escuela, evaden asumir cargos de representación en la APAFA, CONEI u otras comisiones de apoyo a la gestión; otros de los problemas que amerita solución inmediata es la elaboración de los instrumentos de gestión, el director elabora los documentos de gestión en forma personalizada con escasa participación de la comunidad educativa, lo que hace que la gestión escolar carezca de respaldo e involucramiento en el establecimiento de metas y expectativas, actividades y objetivos institucionales, por los diversos actores educativos.

En tal sentido, el problema priorizado para este plan de acción, se ha denominado: **Escasa participación de la comunidad educativa organizada, limita la planificación institucional, en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.** Responde a diversas causas y factores, analizados según los cuadros de categorización de la institución educativa, requiere ser comprendidos en su complejidad, a continuación se presenta las principales causas y consecuencias de la problemática:



#### CAUSAS:

- **Escaso fortalecimiento de las organizaciones escolares: CONEI y Municipio Escolar**, por falta de información de la importancia de la participación activa de estas organizaciones en la gestión escolar. La intervención del CONEI y Municipio escolar en la vida institucional no trasciende por falta de oportunidades y espacios de diálogo que permitan sensibilizar y reflexionar sobre sus funciones primordiales establecidas en las normas vigentes, que promueven al ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática.
- **Escasas estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar**, al haber una limitada participación de las organizaciones escolares en la gestión más las diversas responsabilidades administrativas y pedagógicas del director con doble función al tener a su cargo tres grados para conducir los procesos de enseñanza de los estudiantes, limitando el tiempo para desarrollar otras actividades, el director elabora los instrumentos de gestión en forma personalizada sin la participación de los demás actores.

#### CONSECUENCIAS:

- **Gestión escolar con poco respaldo de la comunidad educativa**, porque los actores educativos no participaron en la construcción de la visión, misión, objetivos y estrategias de mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, frente a esta situación se plantea el siguiente desafío: Gestión escolar con respaldo de la comunidad educativa, bajo el enfoque participativo.
- **Limitado logros de metas y expectativas educativas**, se ven reflejados en los bajos resultados de las diferentes evaluaciones de los estudiantes, ECE sin logros satisfactorios, metas y expectativas que no fueron definidas y priorizadas entre todas

las demandas de la institución educativa con participación de toda la comunidad educativa.

- **Limitados logros de objetivos centrados en los aprendizajes,** objetivos institucionales que contempla el PEI, no son conocidos por todos los actores educativos, por lo tanto el involucramiento y compromiso para asumirlo se ve afectado lo que repercute en la gestión escolar.

Para diagnosticar el problema, se ha tenido en cuenta, el enfoque de investigación cualitativa, y en razón a esto para el recojo de información se ha seleccionado, la técnica de la entrevista semi-estructurada, para el cual se diseñó preguntas abiertas, por aspectos, como: estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional y estrategias para la formulación de los instrumentos de gestión con enfoque participativo, por cada aspecto se consideró 4 preguntas abiertas.

Una vez aplicado los instrumentos de entrevista a profundidad a una muestra de tres docentes y tres padres de familia, considerando las categorías y subcategorías, los resultados obtenidos se procesaron y analizaron para corroborar la consistencia de la causa que da origen a la problemática planteada y confirmar la pertinencia de la alternativa de solución, el resultado obtenido demuestra que el escaso fortalecimiento de las organizaciones escolares específicamente CONEI y Municipio Escolar y las escasas estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar dan origen a la problemática: La escasa participación de la comunidad educativa organizada, limita la planificación institucional.

Los docentes manifiestan que el CONEI tiene poca participación en la planificación institucional a falta de información de las atribuciones que la Ley General de Educación 28044 le confiere. Por su parte los padres de familia no están bien informados de la

importancia del CONEI en la gestión escolar como órgano de participación, concertación y vigilancia de la comunidad educativa y que juntamente con el liderazgo pedagógico influyen en las decisiones para la buena marcha de la escuela, articulando actividades contempladas en los diferentes instrumentos de gestión escolar. Es por ello que planteamos diseñar una propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional, bajo el enfoque participativo y el enfoque de derechos.

### 1.3 Formulación del problema

A través de la técnica lluvia de ideas, se han identificado los principales problemas que vive la institución educativa, analizamos la situación problemática y con la ayuda de una matriz se valoró el grado de incidencia de cada problema, con lo que se ha identificado y priorizado como problema: **Escasa participación de la comunidad educativa organizada, limita la planificación institucional, en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.**, mediante el análisis se delimitó el problema en el área de gestión institucional, lo que afecta también al liderazgo pedagógico en la gestión escolar, lo que nos ha permitido formular el siguiente problema: ¿De qué manera la participación de la comunidad educativa organizada mejora la planificación institucional? El problema ha sido analizado y priorizado a través de la técnica del árbol de problemas, que consiste en la representación gráfica de lo que está ocurriendo en esta determinada situación, es decir el problema principal, por qué está ocurriendo, cuáles son las causas y que es lo que esto está ocasionando, es decir los efectos o consecuencias. El árbol de problemas, que presentamos en el **Apéndice 2**, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Formulación del problema central.
- Identificación de las causas del problema y sus interrelaciones.

- Identificación de los efectos y sus interrelaciones.
- Diagramado del árbol de problemas.
- Verificación de la consistencia de su estructura.

En un segundo momento, identificamos las causas, siendo la primera causa: **Escaso fortalecimiento de las organizaciones escolares: CONEI y Municipio Escolar**, lo que originó el problema priorizado, ya que la participación activa de estas organizaciones escolares son importantes para establecer objetivos institucionales, metas y expectativas consensuadas a favor de los aprendizajes de los estudiantes haciendo que el liderazgo pedagógico se fortalezca y así encaminar la gestión escolar hacia una gestión eficaz, transparente, ética y democrática.

De igual manera, identificamos como segunda causa del problema priorizado: **Escasas estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión**, al no contar con la participación activa de los actores educativos en la planificación institucional, las estrategias de formulación de los instrumentos de gestión se ve afectada, asumiendo la responsabilidad de la elaboración de dichos documentos en forma personalizada, el director de la institución. Esto conlleva a que el PEI, instrumento de gestión que direcciona la política educativa de nuestra institución no esté bien articulada con los demás documentos de gestión como el PAT, PCI y RI básicamente, estos documentos requieren actualización, seguimiento y evaluación en tiempos establecidos, ya que para el cumplimiento de los objetivos, metas y expectativas se ha previsto el tiempo en corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, se considera que el problema identificado y analizado es superable, en tanto la Institución Educativa evidencia como fortalezas, al director designado que participa en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, docentes titulados en la especialidad en condición de contratados

con predisposición al cambio que la educación actual exige, infraestructura con ambientes adecuados que ofrecen mayor comodidad y seguridad a los estudiantes y padres de familia que acostumbran asumir roles de alimentación del programa Qali Warma. Además referentes a las oportunidades se considera al Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) que con el objetivo de ampliar, mejorar, sustituir, rehabilitar o construir infraestructura o equipar con mobiliarios nos favoreció enormemente, al Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliarios de los Locales Educativos que anualmente nos designa presupuesto para tal fin, al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma que garantiza el servicio de alimentación para niñas y niños tanto del nivel de educación inicial y nivel de educación primaria, como también el Programa JUNTOS con la finalidad de contribuir a la reducción de la pobreza en hogares favorece a muchos asociados con los incentivos económicos para el acceso y uso de servicios de salud-nutrición y educación bajo el enfoque de participación organizada y la vigilancia de los actores sociales de la comunidad.

Las fortalezas y oportunidades señaladas si son consideradas estratégicamente nos posibilitarán generar los cambios que esperamos a partir de la propuesta e implementación del Plan de Acción, no solo repercutirá a favor de la dimensión institucional, sino que su abordaje permitirá fortalecer la mejora del liderazgo pedagógico del directivo y la gestión de relaciones interinstitucionales y comunitarias centradas en los aprendizajes de los estudiantes.

#### **1.4 Planteamiento de alternativa de solución**

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada, la escasa participación de la comunidad educativa organizada, limita la planificación institucional, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable: Propuesta de participación de la comunidad educativa organizada para mejorar la planificación

institucional en la Institución Educativa Integrada N° 62479 de Independencia, lo que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

**Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones**

| CAUSAS  | OBJETIVO ESPECÍFICO   | DIMENSIONES                         | ACCIONES  |
|---|---|-------------------------------------|---|
| 1.-Escaso fortalecimiento de las organizaciones escolares: CONEI y Municipio Escolar.             | OE1.-Plantear estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional. | Participación y convivencia escolar | A.1.1.- Realizar jornadas de análisis y reflexión crítica sobre la importancia del CONEI y Municipio Escolar.<br>A.1.2.-Constituir mediante elección participativa y democrática el CONEI, Municipio Escolar y otras comisiones de apoyo a la gestión.<br>A.1.3.-Ejecutar taller para la formulación de los planes de trabajo de las organizaciones constituidas.         |
| 2.-Escasas estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar. | OE2.-Proponer estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar.  | Participación y convivencia escolar | A.2.1.-Realizar talleres de padres para dinamizar los objetivos y metas institucionales con una visión y misión compartida.<br>A.2.2.- Desarrollar talleres de fortalecimiento de las habilidades interpersonales.<br>A.2.3.-Elaborar la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los documentos de gestión con participación de los demás actores educativos. |

Para este análisis y priorización se ha desarrollado la técnica del árbol de objetivos. Rodríguez (2010) menciona: “los problemas que habían sido expuestos como situaciones negativas o limitantes, percibidos como tales por los actores educativos implicados, pasan ahora a ser descritos como estados positivos alcanzados que se establecen sobre la

resolución de los problemas anteriormente identificado” (p. 63) El árbol de objetivos, que presentamos en el *Apéndice 3*, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Conversión del problema en objetivo general:  
Diseñar una propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional, en una institución educativa pública integrada del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.
- Conversión de las causas en medios, que luego servirán para la construcción de objetivos específicos:  
OE1: Plantear estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional.  
OE2.-Proponer estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar.

La propuesta de participación de la comunidad educativa organizada para mejorar la planificación institucional, se relaciona estrechamente con el ejercicio del liderazgo pedagógico del directivo, las metas de aprendizaje definidas y priorizadas entre todas las demandas y necesidades de la institución educativa surgen efecto en los resultados favorables de los estudiantes como consecuencia de compromisos e involucramiento consensuado de toda la comunidad educativa, fortaleciendo el liderazgo pedagógico al promover a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos concertados e informados.

Las acciones planteadas en el presente Plan de Acción buscan fortalecer la participación organizada del CONEI como también del Municipio Escolar específicamente, organizaciones que dan soporte a la planificación institucional, ya que su intervención está contemplada por las normativas vigentes, y garantizan la consecución de los objetivos institucionales según la intensidad de su involucramiento en la planificación, ejecución, monitoreo y seguimiento, evaluación y reflexión de los logros obtenidos como también de los aspectos críticos encontrados.

## **1.5 Justificación**

La alternativa de solución propuesta se justifica en los siguientes fundamentos:

### **Justificación práctica**

El presente plan de acción surge de la necesidad diagnosticada sobre la participación de la comunidad educativa en el proceso de la planificación escolar, considerando que la participación de los actores educativos es primordial en la intervención y toma de decisiones en las diversas actividades de la institución, así también fortalece el liderazgo del directivo optimizando la gestión escolar, mejora el trabajo colaborativo tanto de docentes, padres de familia, estudiantes, autoridades comunales y otros agentes externos.

### **Justificación metodológica**

Con respecto a la justificación metodológica, se apunta a aportar desde la construcción de un saber teórico y práctico, a la comprensión de cómo abordar la planificación escolar desde un enfoque participativo de la gestión escolar, para lo cual se plantea un conjunto de estrategias, que una vez implementadas serán válidas, lo que posibilitará que otras instituciones educativas puedan utilizarlas.

### **Justificación social**

El estudio realizado es de suma importancia para la sociedad, considerando que cada ciudadano tiene derecho a una educación de calidad, y a participar en la toma de decisiones de la institución educativa, de manera que se sienta comprometido en su labor, para mediante los esfuerzos necesarios, colabore con la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, contribuyendo a su formación de ciudadanos que se desenvuelven exitosamente en la sociedad.

La alternativa de solución planteada: **Propuesta de participación de la comunidad educativa organizada para mejorar la planificación institucional en la Institución Educativa N° 62479 de Independencia**, genera un alto grado de valor en cuanto a los procesos de gestión escolar, se relaciona estrechamente con los **Procesos Estratégicos**



**PE:** Dirección y liderazgo PE01: Desarrollar el planeamiento institucional, PE02: Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias, PE03: Evaluar la gestión escolar; **Procesos Operativos PO:** Desarrollo pedagógico y convivencia escolar PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación; **Procesos de Soporte PS:** Soporte al funcionamiento de la I.E., PS04: Administrar recursos económicos.

Frente a los compromisos de gestión escolar, la alternativa de solución se vincula con el **Compromiso 1 de Gestión Escolar**, que se refiere al Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Asimismo está relacionado con el **Compromiso 5**, que se refiere a la Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, fortaleciendo el liderazgo pedagógico del directivo, que con apoyo de los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general promueve y garantiza una gestión de convivencia escolar democrática, participativa, inclusiva e intercultural.

También, se vincula con la propuesta de participación de la comunidad educativa organizada primordialmente en el CONEI, Municipio Escolar y comisiones de apoyo a la gestión, para mejorar la planificación escolar, en el cual se está facilitando espacios de diálogo y concertación de los objetivos institucionales, cómo alcanzarlos y así evaluar, para reflexionar sobre lo que es necesario y reajustar para proporcionar mejores aprendizajes a los estudiantes.

En la actualidad la planificación es un proceso vital para cualquier organización porque contiene un conjunto de acciones que permite la toma de decisiones en forma eficaz, oportuna y pertinente para el logro de objetivos institucionales. Las acciones planteadas en este trabajo académico promueven el fortalecimiento del CONEI y Municipio escolar para focalizar esfuerzos y establecer objetivos comunes centrados en los aprendizajes de los estudiantes que la educación actual demanda.

## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

#### 2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.

Si bien la alternativa de solución al problema identificado y diagnosticado se ha esbozado, es necesario explorar, conocer y aprender de experiencias similares a la que estamos proponiendo y que involucre de manera directa al directivo o equipo directivo para la mejora de la gestión escolar. Los antecedentes nacionales que sustentan el trabajo académico fueron tomados del Repositorio de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú y los internacionales del Repositorio de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de Argentina, Repositorio de la Universidad de Zulia Facultad de Humanidades y Educación de Venezuela. También se utilizó el Google académico para contrastar algunos datos de la investigación. Por ello, es necesario recuperar y analizar la funcionalidad y lecciones aprendidas de estas experiencias. Señalaremos antecedentes desarrollados tanto a nivel nacional como internacional.

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales.

**Ramos, (2015)** Participación de los padres de familia y su influencia en la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel de inicial UGEL –Canchis- Cusco 2015. Tesis de Maestría. El diseño es descriptivo correlacional. La muestra corresponde al muestreo no probabilístico, y corresponde a 22 directoras y 110 padres de familia. Se utilizó un cuestionario para ambos grupos. Llegando a las siguientes conclusiones:

En la gestión institucional los padres de familia solamente llegan a participar de un nivel de información. Esta participación se ubica en un nivel básico; es decir, sin asumir un grado de responsabilidad y tener una capacidad de decisión, a pesar de los dispositivos legales que le otorga esta función.

Los padres de familia no asumen la responsabilidad en las acciones de gestión institucional, como es la elección del CONEI; tampoco participan en los procesos de formulación del PEI, PCC y reglamento interno. Ellos deciden no tomar parte en los aspectos de la gestión institucional porque consideran que no es importante.

**Tamariz, (2013)** Participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional. Tesis de Maestría, de diseño descriptivo. La muestra se conformó con los padres de familia que respondieron a la convocatoria que, en total fueron 560; 320 madres y 200 padres. El instrumento que se empleó para la investigación es un cuestionario de doble entrada cerrada de opinión personal. Las conclusiones a los que llegó, son: Si bien los padres de familia no participan en los procesos de formulación del PEI, PCC y Reglamento interno, si reconocen que son convocados para participar y reciben la información debida sobre los procesos antes mencionados, estos podría significar que ellos son los que deciden en no tomar parte de estos aspectos de la gestión institucional o que no considera que es importante. Una información muy valiosa que se puede rescatar de esta investigación es que el 61 % de los padres de familia encuestados no ha participado en ninguno de los estamentos de participación que establece el marco normativo del MINEDU, y el 29 % de ellos solo han participado comités de aula, en cambio en el CONEI tenemos la participación del 1% de padres de familia.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales.**

**Fúnez (2014)** en su Tesis: La gestión escolar y la participación de los padres familia en el proceso educativo de sus hijos, investigación con enfoque cuantitativo, diseño transversal descriptivo, determinó una muestra de 150 padres de familia, 150 estudiantes y 6 docentes con la finalidad de caracterizar el nivel de participación de los padres de familia en la gestión en la gestión escolar y en la gestión pedagógica, utilizó un cuestionario de preguntas cerradas. Concluyendo, que: Los docentes pretenden el logro de las metas sin contar con la participación de toda la comunidad escolar. Los resultados

de la investigación arrojan que solamente el 16% de los padres de familia apoyan la gestión escolar. Los docentes solo esperan que el gobierno resuelva todos los problemas sin considerar que los padres de familia son una herramienta bastante útil para involucrarlos de manera exitosa en la gestión escolar.

**Contreras, (2011)** en su Tesis: Participación de los padres en el desempeño escolar de los hijos, investigación con diseño descriptivo no experimental, con una muestra de 98 padres de familia y 19 docentes, con la finalidad de investigar el nivel de participación de los padres de familia en el desempeño de sus hijos y optimizar su intervención en la vida escolar, utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas. Los resultados concluyen que las expectativas de participación de la mayoría de los padres son altas particularmente en lo que respecta a la intervención en la escuela, pero desconocen estrategias efectivas de participación. Entre las respuestas de los padres de familia y los docentes existen discrepancias por falta de interacciones adecuadas.

## **2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada**

Luego de haber analizado experiencias exitosas relacionadas al Plan de Acción que estamos desarrollando, es necesario estudiar y extraer conceptos y/o teorías en las que se apoyará nuestro estudio, además de convertirse en el punto de partida que guiará y dará sustento a su desarrollo e implementación.

### **2.2.1. La gestión escolar en el contexto actual.**

En todas las organizaciones, sobre todo en las instituciones públicas, como las de educación, hace algunos años atrás, se viene hablando de un cambio en la gestión institucional. Es como existiera, una invitación para pasar de un modelo de gestión meramente administrativa a una gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes, con la cual se busca la participación de todos los actores educativos para una mejor educación., como el mismo MINEDU (1999) lo señala:

EL CONEI está integrado por representantes de cada uno de los grupos de actores que integran a la comunidad educativa: estudiantes, madres, padres, docentes, personal, personal administrativo y comunidad educativa: Esto genera democratización de la gestión es decir que todos participen en la construcción de la escuela que queremos, evalúen sus avances y en torno a ello concuerden el camino y los cambios a seguir (p. 12).

La Ley General de Educación 28044 en el Artículo 69, establece la participación de la comunidad educativa a través del CONEI en la gestión escolar, pero ¿quién monitorea su aplicación?, los directores hacen poco para innovar su gestión, ya sea por las recargadas tareas administrativas o por lo que cumplen funciones de docente de aula, como en nuestro caso. Por otra parte, desde los órganos intermedios escasamente se brinda el apoyo a los directivos para que ocurran estos cambios. En la mayoría de las instituciones educativas la organización que más funciona es la APAFA, pero el CONEI tiene una participación muy limitada por el desconocimiento de su vital importancia y por las escasas estrategias de participación activa de las organizaciones escolares implementadas por los directivos. El Ministerio de Educación de Bolivia (2012) cuando trata de la educación con gestión participativa, señala:

Los conceptos y procesos metodológicos de una planificación participativa, integral y holística la entendemos como un proceso desarrollado en comunidad y con carácter participativo, tomando en cuenta que no será el camino único para responder a las incertidumbres del ámbito educativo. Más bien es un elemento que nos marca una línea en los objetivos y de esta forma actuar en coherencia hacia un camino común. Planificar es el resultado de una construcción en comunidad, donde se involucran todos los actores y que nos permite alcanzar las metas propuestas (p. 10).

Similar a lo que se propone en el Perú, pero con mucha más claridad sobre los compromisos de la comunidad en las cuestiones de la escuela, se trabaja en Bolivia, pero no por ello diferente, pues promueven una visión común en los objetivos, y en educación, se tienen que llegar, a promover un movimiento en la comunidad por la educación. Cualquier ciudadano, tienen que llegar a pensar, sentir, querer cambiar la educación. No es tarea fácil, pero la escuela puede lograr tamaños cambios, concientizando a los padres de familia. Sí, todas las instituciones educativas harían eso, una gran movilización se gestaría por los niños y niñas del Perú.

Muy interesante la propuesta, queda a los directores implementarla, pues generaría un verdadero cambio, en los que los actores más cercanos de la institución educativa, participarían en la revisión de las necesidades, en las propuestas, toma de decisiones para desarrollar una educación de calidad como se propone en la Ley General de Educación N° 28044.

### **2.2.2. Roles y funciones de los diferentes actores dentro de la gestión escolar.**

Como se ha analizado, compartido y luego de la reflexión colectiva durante el desarrollo del Módulo 2: Planificación escolar, Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, relacionada a la toma de decisiones informadas en la gestión escolar, se tiene una nueva mirada de los actores de la escuela que incorpora un enfoque participativo, en el que todos los actores deben involucrarse en la gestión para el logro del gran cambio que todos deseamos. La normatividad actual da cuenta de los roles y funciones de los distintos actores, y explicita que tanto directivos como docentes, padres de familia y estudiantes deben involucrarse activamente en la toma de decisiones de la escuela. A continuación como producto de la investigación priorizo la participación de los directores, docentes, padres de familia y estudiantes en la gestión escolar:

### **2.2.2.1. El director con liderazgo pedagógico.**

Tomando en cuenta los enfoques de gestión escolar como parte de la reforma educativa en afán de mejorar los aprendizajes y la calidad de la educación, el director es percibido como el conductor del centro educativo y como el responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional, administrativo y comunitario.

Según el artículo 55 de la Ley General de Educación 28044, “el director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa”. Por lo tanto sus funciones están bien establecidas y de conformidad con el artículo 68 de la presente ley: Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.

En términos prácticos, esto supone un proceso de planificación, que se concreta a través de la formulación del PEI, PAT, PCI y RI (documentos que incorporan la propuesta de gestión institucional y pedagógica de la escuela).

### **2.2.2.2. El profesor.**

El sector educación viene planteando cambios sustanciales en el rol del profesor, resumiendo podemos decir, quien pasa de ser un transmisor de conocimientos a un facilitador de los procesos de aprendizaje de sus alumnos. En la actualidad el docente es visto como un mediador cognitivo y afectivo del proceso de aprendizaje de sus alumnos y los alumnos son los verdaderos protagonistas de su propio aprendizaje.

El artículo 56 de la citada ley, contempla que “el profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los

estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano”. Le corresponde: Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro de los aprendizajes de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa. Otra de las funciones primordiales es participar en la Institución Educativa y en otras instancias de gestión a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y otros documentos de gestión.

#### **2.2.2.3. Los padres de familia o apoderados.**

La familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la educación integral de los hijos, en el artículo 54 de la ley 28044, podemos encontrar que a los padres de familia o a quienes hacen sus veces, les corresponde principalmente: Educar a sus hijos y proporcionarles en el hogar un trato respetuoso de sus derechos como personas, adecuado para el desarrollo de sus capacidades y asegurarles la culminación de su educación; Informarse sobre la calidad del servicio educativo y velar por ella y por el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos; participar y colaborar en el proceso educativo de sus hijos.

#### **2.2.2.4. El estudiante.**

Según el Nuevo Enfoque Pedagógico, se considera a los estudiantes: El centro del proceso educativo donde ellos construyen sus propios aprendizajes. El estudiante deja de ser un sujeto pasivo que recibe información y pasa a ser considerado desde la normatividad, como un agente autónomo que selecciona información y construye su conocimiento. Además, la Ley General de Educación, en el artículo 53, contempla, el estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo. Le corresponde: inciso a) Contar con un sistema educativo eficiente, con instituciones y profesores responsables de su aprendizaje y desarrollo integral; recibir un buen trato y adecuada orientación (...) inciso c) Organizarse en Municipios Escolares u otras formas de organización estudiantil, a fin de



ejercer sus derechos y participar responsablemente en la Institución educativa y en la comunidad.

### **2.2.3. Fortalecimiento de las organizaciones escolares:**

Sobre el fortalecimiento de las organizaciones escolares, se señala que “Planificar es una tarea fundamental en el quehacer directivo, posibilita pensar de manera coherente la secuencia de resultados que se requiere lograr con la institución educativa para alcanzar mejores aprendizajes” Minedu (2016, p 24).

Esto nos da a entender, que una gestión con liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, previamente debe pensar en lo que se quiere hacer, de lo contrario muy posible que los docentes, los estudiantes y los padres de familia perciban una serie de experiencias aisladas, desatinadas a la consecución de objetivos consensuados.

El equipo directivo debe tener la capacidad y estrategias para aprovechar el talento y las fortalezas de cada uno de los miembros de la comunidad educativa para motivarles a cumplir objetivos tanto a nivel personal como profesional. Por esta razón los directivos actuales tienen un gran desafío para que las instituciones educativas impulsen estrategias de restructuración organizativas, adecuando tiempos, espacios escolares y condiciones que favorezcan el trabajo colaborativo y satisfactorio de las organizaciones escolares o comisiones delegadas con responsabilidades compartidas, entre ellas tenemos el CONEI, Municipio Escolar y Comisiones de apoyo que sugieren las normas técnicas educativas.

#### **2.2.3.1. Las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA).**

A inicios de la década de los 50, en el Perú, se vio por conveniente que los padres de familia apoyaran a la implementación de los Centros Educativos, formándose así la Asociación de Padres de Familia quienes en un inicio solamente coadyuvaban al mejoramiento de la infraestructura escolar y en la sostenibilidad de los mismos.

Durante el periodo del gobierno militar del General Juan Velasco Alvarado, se dieron cambios sociales que fomentaron la participación social, es así que se comienza a conformar las Asociaciones de Padres de Familia, en las instituciones educativas, en dicha reglamentación se promovía la participación de los padres en las actividades que realizaban los centros educativos, si bien es cierto, que la relación que habita entre las APAFAS, docentes y directivos había un respeto por los espacios funcionales que cada uno tenía, había también algunos conflictos nacidos del hecho de que ellos asumen un papel vigilante de las labores de los mismos docentes y directivos.

Es recién, en el año 2003 con la promulgación de la ley N° 28044 Ley General de Educación se formaliza la participación de los padres de familia. La participación de los padres de familia siempre ha sido un asunto importante para los educadores pero en algunos casos la escuela responde quitar espacios a esta participación, por la falta de capacitación y conocimientos de los padres de familia y a veces realizan supervisiones y controles en temas y asuntos que no tienen injerencia, tomándose por esta razón como un hecho ideal. También encontramos que algunas instituciones hacen planes de preparación y capacitación para incorporar a los padres de familia y a la comunidad en la participación institucional, porque reconocen su importancia para el logro de la misma.

Desde la constitución de la Asociación de Padres de Familia hasta el gobierno de Alejandro Toledo, solamente se estipula la participación de las APAFAS en las Instituciones Educativas por medios Decretos, Directivas, etc. Es recién a través de la Ley N° 28628, que la participación de los padres se da en proceso educativo de sus hijos, desde dos estamentos educativos como son la Asociación de Padres de Familia y el Concejo Educativo Institucional ( CONEI ), a través de sus representantes. Los cuales cumplen una función diagnóstica, de planificación, organización, ejecución, vigilancia y de brindar información en todos los aspectos de la gestión institucional.

La Asociación de Padres de Familia (APAFA) es una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro, de personería jurídica de derecho privado y puede inscribirse en los Registros Públicos. La APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos.

#### **2.2.3.2. El consejo educativo institucional.**

Frente a la acción centralista del Ministerio de Educación de la década de los 80 y 90, en la cual el director tomaba decisiones fundamentales en la institución, pero a veces alejadas de la comunidad, y frente a la perspectiva de la participación de los padres de familia en una educación de calidad y a la firma de los acuerdos nacionales por la fuerza políticas e institucionales de la sociedad civil en el 2002, es que a través de la Ley General de Educación 28044 se conforma los Concejos Educativos Institucionales.

En América Latina son cada vez más comunes los movimientos de desconcentración, transfiriendo las responsabilidades a los Concejos Escolares y no a la plana jerárquica de la institución, puesto que la delegación de esos poderes aumenta la influencia de los beneficiarios en los servicios educativos y mejora la compatibilidad entre decisiones y preferencias ciudadanas. El artículo 136 del Reglamento de la Ley General de Educación, expresa que el CONEI: “Es el órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la institución educativa pública que colabora con la promoción y el ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática”. Sus funciones convierten a este órgano de gestión escolar en una estrategia viable de participación activa organizada y democrática que busca el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, a partir del reconocimiento de su capital cultural y el trabajo colaborativo que hace en conjunto con la APAFA a favor de los objetivos institucionales.

**Son funciones del CONEI:**

- Participa en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo de la institución educativa.
- Participa en la organización de secciones y horas de clase.
- Propone acciones concretas de sensibilización relacionada con la calidad de los aprendizajes.
- Promueve la participación de organizaciones e instituciones de la comunidad para fortalecer el trabajo de la institución educativa.
- Propone acciones concretas de apoyo al docente de aula.
- Participa activamente en la elaboración, ejecución y evaluación del PEI, PAT, PCI y RI.

#### **2.2.3.3. El Municipio Escolar.**

El artículo 53° de la Ley General de Educación, establece que el estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo y le corresponde, según el inciso: c) Organizarse en municipios escolares u otras formas de organización estudiantil, a fin de ejercer sus derechos y a participar responsablemente en las instituciones educativas (IE) y en la comunidad. d) Opinar sobre la calidad del servicio educativo que recibe.

Este aspecto es sumamente importante en el sentido de que son los estudiantes los que responsablemente de acuerdo a su edad, tienen que ver por la calidad de sus aprendizajes, ellos tienen mucho que decir y hacer, para que junto a los directivos, docentes y sus padres, colaboren en mejorar las metas de aprendizajes de la institución educativa. El Minedu en el Manual de organización de Municipios Escolares, manifiesta que “Las diferentes actividades que se realizan en la conformación del municipio escolar ayudan a los estudiantes a crecer como persona y a integrarse mejor con otros estudiantes, así como a desarrollar capacidades y valores para convivir en grupo” (p. 6).

#### **2.2.4. Estrategias de participación y consenso con los actores educativos.**

Según el Minedu (2016):

El carácter participativo de la planificación asegura que los actores educativos (directivos, docentes, estudiantes y padres y madres de familia) se empoderen de las metas y actividades que se han de lograr. El hecho de sentirse parte de la construcción genera un sentido de responsabilidad sobre los resultados que se espera conseguir.  
(p. 24)

Siguiendo el mismo documento, se deduce que no es solo participar en la planificación, es necesario que durante el proceso hagamos un seguimiento permanente de las acciones, y que permita ir evaluando en sus etapas y de acuerdo con esto tomar las mejores decisiones, Minedu, (2016) Texto del módulo 2: Planificación escolar "...se entiende por monitoreo el proceso organizado que hace posible verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento de metas y objetivos. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución. Luego de un análisis y de la reflexión, esta información posibilita tomar decisiones coherentes y oportunas" (p.44). Es importante que la participación sea una participación informada, de tal manera que la reflexión se centre en los logros esperados. En este proceso es importante que la mirada no, pierda de vista el contexto.

#### **2.2.4.1. Espacios de diálogo y concertación con la comunidad educativa.**

Es hora que el director (a) o directivo, implemente espacios de diálogo y concertación, las metas de aprendizajes no las podemos cumplir solos, se necesita de colaboradores, que uniendo esfuerzos, deseen mejorar la calidad de los aprendizajes de la escuela. "las directoras y directores que ejercen óptimamente su liderazgo pedagógico" "promueven y sostienen la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes", competencia 2, Marco de buen desempeño del directivo (p. 31). Por otra parte en el documento de Participación y clima institucional,

señala “Por supuesto, la directora o el director estarán pendientes del desarrollo de los diferentes procesos; estarán cerca de los actores, los escucharán para identificar sus necesidades, los apoyarán, inspirarán y exigirán para el desarrollo óptimo de sus responsabilidades”(p.65).

#### **2.2.4.2. La planificación participativa y la toma de decisiones.**

Gestionar la institución educativa, no es nada fácil por lo que no puede, ni debe quedar en manos de una sola persona (director/a); no se puede seguir pensando que la gestión es responsabilidad solo del director; que lidere las acciones es otra cosa; pero con participación de los padres de familia, estudiantes y otros actores, debe llevarse las acciones propias de la gestión, necesitamos ideas, experiencias, propuesta; desde la realización del diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación del PEI. En este caso el asociado debe implicarse en la toma de decisiones a través de la construcción colectiva de un diagnóstico y la definición en forma consensuada de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Es hora de que comencemos a pensar que todos estamos llamados y comprometidos a participar en las decisiones de la escuela, y en la construcción de una educación para todos.

En este marco la comunicación, debe ser un medio para los consensos y este debe ser trabajado, para que cumpla con su fin, SERNANP (2015), indica que “la gestión participativa se basa en procesos de comunicación e información hacia la colectividad local, en especial hacia los actores que inciden en la gestión del ANP” (p. 13) Ordenando algunas ideas, tenemos que una planificación participativa es una planificación en comunidad, donde cada uno de los actores asumen roles y responsabilidades, que en permanente contacto con los directivos, aportan para el desarrollo educativo.

La planificación participativa, permite comprender la realidad de cada comunidad donde se ubica la escuela, su problemática, potencialidades, demandas de los padres y los

estudiantes, la cultura y las lenguas que hablan, etc. Desde este punto de vista, la planificación participativa, también desarrolla procesos innovadores al buscar respuestas desde el contexto mismo. Desde el Marco del Buen Desempeño Directivo se han dado las señales de esa búsqueda; es así como en este documento el Minedu (2014), señala las competencias y desempeño a tener en cuenta:

Competencia 1. Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.

Desempeño 2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje. (p. 38)

Desempeño 3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. (p. 39).

La planificación es un proceso complejo que aparece en primera instancia como un ejercicio prospectivo que requiere de las interacciones de los distintos actores de la organización escolar y que involucran relaciones de poder donde el equipo de conducción que ejerce la función directiva, aparece como un actor más del proceso y deberá consensuar su participación en el planteamiento institucional. Mindes (2015) La toma de decisiones grupal tiene como ventajas:

- La participación en la resolución de problemas incrementa su aceptación, dado que los miembros que participan tienden a aceptar la decisión tomada.
- Una mejor comprensión de la decisión tomada dado que han sido ellos quienes precisamente la han tomado (p 20).

Una vez más se destaca el hecho de que hoy es mucho más, aceptada las decisiones que se toman en grupo; como que, en la sociedad, cada vez más se hace evidente que la toma de decisión vertical, y de una sola persona, no tiene aceptación.

### **2.2.4.3. Formulación de los instrumentos de gestión escolar.**

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

Sobre el Proyecto Educativo Institucional el Minedu (2014) indica, que:

Es un instrumento de gestión, que...Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa. Programa, teniendo como centralidad a las niñas, niños y adolescentes, integrando sus necesidades de desarrollo humano, el cumplimiento de sus derechos, además de las demandas de desarrollo de la región y de manera especial del distrito. Articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de un sueño común a alcanzar y una problemática priorizada a superar (p.20).

Desde buen tiempo, los directores conocen que esta herramienta, debe planificarse, ejecutarse y evaluarse con participación de la comunidad educativa, y estar en permanente vigilancia, para que cumpla con los objetivos que señala. Piñeyro, (2001) manifiesta que “El proyecto institucional (...). Debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente, donde la institución perdura fortaleciendo su identidad y no como la formulación de un documento que exige la burocracia y demanda cualquier autoridad competente” (p. 1). Es importante recordar este aspecto, ya que siempre se concibe como un documento más, como requisito de gestión, pero que luego no se toma en cuenta para direccionar las acciones institucionales estratégicamente.

Según, Piñeyro, (s/a) EL PEI es la:

Formulación clara y precisa de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del modelo de escuela que se necesita para atender a las demandas de desarrollo de



nuestros estudiantes (...). Ningún maestro educa sin saber para qué educa y hacia dónde educa. Hay un proyecto de hombre encerrado en todo proyecto educativo; y este proyecto vale o no, según construye o destruye al educando. Este es el valor educativo” (p. 20).

En la gestión participativa, es importante destacar que desde su concepción, el PEI, está orientado a hacer operativo las aspiraciones de la comunidad, y está direccionado a conseguir cada vez más mejores logros de aprendizajes, porque nadie desea que sea un factor negativo en los logros académicos que buscamos. Sin embargo corremos el riesgo de que así sea, si es que la comunidad permanece ciega ante tan evidente caso de construcción comunitaria de lo que queremos para los hijos de la comunidad

#### **b) Proyecto Curricular Institucional**

De acuerdo con COREFO (2012) el Proyecto Educativo Institucional es:

Es un instrumento de gestión pedagógica de la Institución Educativa, se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional, se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados de un diagnóstico de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje.

Forma parte de la propuesta pedagógica del PEI (p.2).

Este documento, hace que las competencias, capacidades y desempeños, se contextualicen para responder a la diversidad del país, y de esta manera, se tomen en cuenta los saberes, los valores y actitudes, así como las habilidades de la cultura local.

Esta herramienta de gestión, es de elaboración participativa, ya que muchas personas de la comunidad, incluyendo padres y madres de familia, autoridades comunales, sabios y sabias, líderes de las organizaciones, representantes de otras instituciones, tendrán que aportar mucho de su experiencia y conocimientos, para insertar en el currículo de la institución educativa.

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

Las acciones estratégicas del PEI, no pueden ser puestas en operatividad, si no es por vía del Plan Anual de Trabajo. Es así que, su elaboración es otro momento para la participación de la comunidad educativa, con el propósito de mejorar los aprendizajes en la institución educativa. Sin duda es una herramienta que la tenemos que construir pensando en ese objetivo común que tenemos, conseguir que nuestros niños y niñas reciban una educación de calidad; el Fascículo de Compromisos de Gestión del Minedu (2014) destaca que:

El PAT es una herramienta de gestión operativa, funcional y articuladora, cuya elaboración exige la participación de la comunidad educativa y el CONEI. Su formulación no obedece solo a una necesidad administrativa, sino al compromiso de la IE para la mejora de los aprendizajes (p. 41).

Todas las acciones de la institución educativa, que buscan lograr metas de aprendizaje, deben contar con la participación de los actores educativos, su compromiso con la educación es vital a la hora de elaborar, ejecutar y evaluar, el PAT. Por otra parte los directores tienen que hacer caminar las cuestiones institucionales, muchas veces ni se difunden las funciones del CONEI, este órgano de control, permanece oculto. Es hora de que se comience a planificar la educación de manera diferente, el CONEI lidere la construcción del PEI así como su implementación, seguimiento y evaluación.

### **d) Reglamento Interno (RI)**

Revisando el mismo documento, COREFO (2012), encontramos que el RI:

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la

autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. En suma, el Reglamento Interno: Responde a propósitos institucionales, asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales (p.5).

Puede existir una excelente planificación, pero si las personas que se encargan de ejecutarla, no asumen sus responsabilidades, esta puede quedar solo en el papel; de aquí la importancia de que todos conozcamos las obligaciones, los deberes, y los derechos; para regular las actitudes o comportamientos laborales, asegurando que las acciones que se tracen como metas institucionales se cumplan.

Estas normas deben regular tanto la gestión administrativa, pedagógica, e institucional, permitiendo que los diferentes actores educativos regulen sus desempeños, en función de los objetivos institucionales.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

Según el tipo de investigación, el presente trabajo académico es de tipo aplicada propositiva, ya que, tal como lo explica Sánchez y Reyes (2002) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar” (p.18). En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, para este caso de la gestión escolar y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa; por ende, este estudio se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Así mismo se conoce que una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico. Entonces, como se puede apreciar, la propuesta titulada: Propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional, en una institución educativa pública integrada del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas-Región Loreto, 2018., explicita la necesidad de proponer una alternativa de solución a una situación problemática identificada en la gestión escolar de la Institución Educativa N° 62479 de Independencia-Yurimaguas, que posteriormente será puesta en acción o en marcha.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014). En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7).

Decimos que nuestro estudio es abierto, flexible, dinámico y holístico. Es abierto, porque la investigación cualitativa parte de un problema planteado, pero que no sigue un proceso

definido, por lo mismo, las preguntas de investigación no siempre se definen por completo. Es flexible, porque este tipo de investigación se construye entre las respuestas obtenidas de los participantes y el sustento de la teoría, reconstruyendo la realidad desde las percepciones o cómo lo observan los participantes. Es holístico, porque la investigación cualitativa busca la comprensión de la totalidad de cualidades que se interrelacionan en torno a un problema o fenómeno, objeto de estudio.

### **3.2 Diseño de investigación**

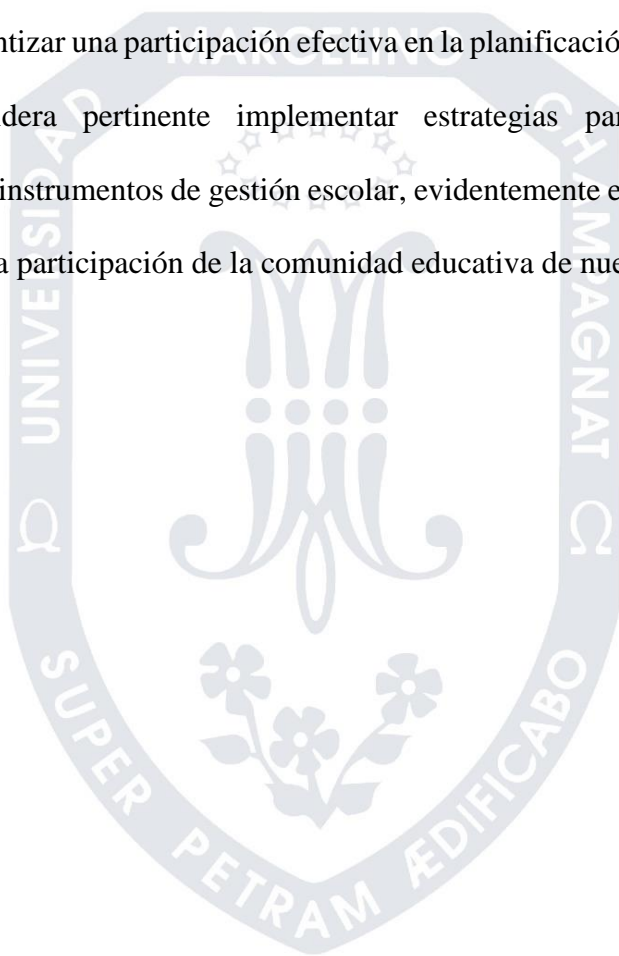
Según Hernández et al (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación“ (p. 470). En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso del presente estudio, la problemática a cambiar esta referida a la escasa participación de la comunidad educativa organizada, en la planificación institucional, que afecta la gestión escolar relacionado al establecimiento de metas y expectativas, convivencia escolar y facilitar ambientes seguros y de soporte, según las dimensiones de liderazgo de Vivian Robinson.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo ha desarrollado el respectivo diagnóstico del problema priorizado y está planteando una alternativa para resolverlo (p. 472), cumpliendo así la pauta básica de la investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496).

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello

intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501).

Tomando como referencia el análisis anterior, podemos mencionar que frente al problema identificado: La escasa participación de la comunidad educativa organizada, limita la planificación institucional, se está planteando la implementación de cambios o mejoras, a través del desarrollo de acciones como el fortalecimiento de las organizaciones escolares para garantizar una participación efectiva en la planificación institucional, como también se considera pertinente implementar estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar, evidentemente estos propósitos serán desarrollados con la participación de la comunidad educativa de nuestra IE.



## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

#### 4.1 Plan de Acción

Como resultado de la identificación del problema, el análisis de causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de Plan de Acción que aborda la participación de la comunidad educativa organizada, para mejorar la planificación institucional de la Institución Educativa N° 62479 de Independencia.

El Plan de Acción que se presenta es una propuesta de mejoramiento de la planificación institucional y que fortalece el liderazgo pedagógico, está sustentado en la información obtenida durante la etapa de diagnóstico y se relaciona con la propuesta de participación de la comunidad educativa organizada para mejorar la planificación institucional como alternativa de solución.

El Plan de Acción sirve para saber cuándo debemos ejecutar exactamente las actividades requeridas para lograr el objetivo que buscamos, para establecer indicadores de avance, para identificar los recursos que necesitamos, además para saber qué acciones están dando resultado y cuáles son las decisiones que debemos tomar para mejorar las que no están funcionando.

#### 4.1.1 Objetivos

##### **Objetivo general:**

Diseñar una propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional, en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.

##### **Objetivos específicos:**

Objetivo específico 1: Plantear estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional.

Objetivo específico 2: Proponer estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar.

#### 4.1.2 Participantes

El Plan de Acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la IEP N° 62479 de Independencia. Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de Acción.

- El director
- Los docentes del nivel inicial y nivel primaria
- Padres de familia.
- Los estudiantes

#### 4.1.3 Acciones

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claros los objetivos, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del Plan de Acción que, con su ejecución nos permitirán el logro de los objetivos planteados. En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas.

**Tabla N° 4**

#### Objetivos específicos y acciones propuestas

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | CAUSAS  | ACCIONES  |
|---|---|---|
| OE1.-Plantear estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional. | 1.-Escaso fortalecimiento de las organizaciones escolares: CONEI y Municipio Escolar. | A.1.1.- Realizar jornadas de análisis y reflexión crítica sobre la importancia del CONEI y Municipio Escolar.<br>A.1.2.-Constituir mediante elección participativa y democrática el Conei, Municipio Escolar y otras comisiones de apoyo a la gestión.<br>A.1.3.-Ejecutar talleres para la formulación de los planes de trabajo de las organizaciones constituidas. |



|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>OE2.-Proponer estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar.</p> | <p>2.-Escasas estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar.</p> | <p>A.2.1.-Realizar talleres de padres para dinamizar los objetivos y metas institucionales con una visión y misión compartida.<br/>A.2.2.-Desarrollar talleres de fortalecimiento de las habilidades interpersonales.<br/>A.2.3.-Elaborar la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los documentos de gestión.</p> |
|---|--|---|

A continuación se plantea detalladamente las acciones a desarrollar según los objetivos específicos:

OE1: Para plantear estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional se considera las siguientes acciones:

**A.1.1.-Jornadas de análisis y reflexión crítica sobre la importancia del CONEI y Municipio Escolar.** Se tiene previsto realizar jornadas de análisis y reflexión crítica sobre la importancia del Consejo Educativo Institucional en la gestión educativa, ya que la información recolectada mediante la entrevista a profundidad aplicada a los padres de familia y docentes concluye que muchos de ellos desconocen su estructura organizativa y las funciones que le compete a ambas organizaciones. Según D.S. 011-2012-Minedu, en el artículo 136 se define al CONEI, como: “Órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la I.E., pública que colabora con la promoción y el ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática”. Asimismo en el artículo 118 específica, “la institución educativa promueve y facilita la participación estudiantil a través de diversas organizaciones como municipios escolares, conferencias con padres de familia, consejos de participación de estudiantes, comités, clubes y otras de carácter cultural, artístico, científico-tecnológico, deportivo y recreativo, bajo principios democráticos de organización institucional”.

**A.1.2.-Elección participativa y democrática del CONEI, Municipio Escolar y otras comisiones de apoyo a la gestión.** Después de los talleres de sensibilización sobre la importancia y funciones del CONEI y Municipio Escolar, se realizará las elecciones de los integrantes de ambas organizaciones mediante formas democráticas de asociación, a través de la elección libre, universal y secreta de sus representantes como lo estipula la Ley general de Educación 28044.

**A.1.3.- Taller para la formulación de los planes de trabajo de las organizaciones constituidas.** Esta acción consiste en la toma de decisiones para planificar: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, como lo haremos, que recursos tenemos y qué recursos necesitamos, qué obstáculos tenemos que vencer. El CONEI está representado por el Director de la institución educativa, mientras que el Municipio escolar estará asesorado por un docente de aula de grado superior.

OE2: Para proponer estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar, se considera las acciones siguientes:

**A.2.1.- Talleres de padres para dinamizar los objetivos y metas institucionales con una visión y misión compartida.** Esta acción consiste en talleres de padres con la participación plena de los docentes en temas relacionados con la tutoría y la convivencia escolar buscando dinamizar los objetivos y metas institucionales con una visión y misión compartida. También se realiza aprovechando espacios de escuela de padres y encuentro familiares.

**A.2.2.- Taller de fortalecimiento de las habilidades interpersonales.** Se desarrollará esta acción para internalizar actitudes positivas que contribuyan a generar espacios de seguridad, respeto, confianza, superación de miedos a asumir cargos o responsabilidades y sobre todo la comunicación eficaz para desarrollar trabajos colaborativos, alineados a los objetivos de la institución.

**A.2.3.- Planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los documentos de gestión con participación de los demás actores.** Estas acciones se desarrollarán con la finalidad de hacer participar a la comunidad educativa en general y a las organizaciones escolares constituidas, en la elaboración, formulación y evaluación de los instrumentos de gestión, contemplados en la Ley General de Educación N° 28044 y su modificatoria D.S. 011-2012. Artículo 137:

El Proyecto Educativo Institucional (PEI). Contiene la identidad de la institución, el diagnóstico y conocimiento de la comunidad educativa y su entorno, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión, resultados y plan de desarrollo concertado local, se fundamenta en la democracia participativa de la gestión escolar, dentro de una visión prospectiva de la educación. El Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI), orienta los procesos pedagógicos y forma parte de la propuesta pedagógica del PEI. Su evaluación y actualización es anual, en función de los logros de aprendizaje.

El Reglamento Interno (RI). Regula la organización y funcionamiento integral. Establece funciones específicas, pautas, criterios y procedimientos de desempeño y comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

El Plan Anual de Trabajo (PAT). Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la institución educativa o programa, en actividades y tareas que se realizan en el año. Su evaluación es permanente en función de las necesidades del servicio educativo y de los planes de mejora.

#### **4.1.4 Técnicas e instrumentos:**

La implementación de acciones demanda el uso de determinadas técnicas e instrumentos, la calidad de estos condicionará el éxito de las acciones que ejecutaremos y por tanto el logro de los objetivos. Las técnicas e instrumentos nos servirán para el recojo y análisis de información que se requiera a lo largo de la ejecución del Plan de Acción, se han seleccionado las siguientes.

**Tabla N° 5**

**Técnicas e instrumentos a utilizar**

| TÉCNICAS   | INSTRUMENTOS                      |
|------------|-----------------------------------|
| Entrevista | Guía de información a profundidad |

**4.1.5 Recursos humanos y materiales**

Para la implementación de las actividades que se han señalado, es indispensable contar con determinados recursos humanos, técnicos y materiales. A continuación, se detallan los recursos que serán necesarios para la ejecución del Plan de Acción.

**Recursos humanos**

Listar todo lo que corresponda a servicios:

- 1 director
- 3 docentes
- 38 padres de familia
- 77 estudiantes

**Recursos materiales**

Listar todo lo que corresponda a bienes:

- Equipo multimedia,
- Papel bon, lapiceros, plumones, papelógrafo, cintas adhesivas, copias fotostáticas.

**4.1.6 Presupuesto**

El presupuesto detalla de manera sistemática las condiciones y recursos que serán indispensables para la ejecución de las acciones planteadas en el presente Plan de Acción, se describen en la siguiente tabla, para ello, se han identificado los bienes y servicios que serán necesarios, la cantidad, estimación de costos, además de la fuente de financiamiento de dónde provienen estos recursos.

La fuente de financiamiento para sufragar los gastos que ocasionen las actividades contempladas en el presente plan de acción serán los recursos propios de la institución.

**Tabla N° 6**

**Presupuesto**

| ACCIONES  | BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)  | CANTIDAD | COSTO         | FUENTES DE FINANCIAMIENTO |
|---|--|----------|---------------|---------------------------|
| Jornada de análisis y reflexión crítica sobre la importancia del CONEI y Municipio Escolar.                 | Equipo multimedia  | 3        | S/.<br>150.00 | Ingresos propios          |
| Elección participativa y democrática del CONEI, Municipio Escolar y otras comisiones de apoyo a la gestión. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias fotostáticas.</li> <li>• Papel Bonn.</li> <li>• Afiches</li> </ul>           | 2        | S/.<br>100.00 | Ingresos propios          |
| Taller para la formulación de los planes de trabajo de las organizaciones constituidas.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelógrafo</li> <li>• Lapiceros</li> </ul>   | 3        | S/.<br>150.00 | Ingresos propios          |
| Talleres de padres para dinamizar los objetivos y metas institucionales con una visión compartida.          | Equipo multimedia.   | 2        | S/.<br>100.00 | Ingresos propios          |
| Taller de fortalecimiento de las habilidades interpersonales.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias fotostáticas.</li> <li>• Papel Bonn.</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul> | 4        | S/.<br>200.00 | Ingresos propios          |
| Planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los documentos de gestión.                              | Impresión y copias fotostáticas.   | 4        | S/.<br>200.00 | Ingresos propios          |
| <b>TOTALES</b>  |  |          | S/.<br>900.00 | Ingresos propios          |

**4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción**

Después de haber detallado todos los elementos de la propuesta de Plan de Acción, presentamos la matriz de planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo específico, las acciones, responsables, recursos, la duración claramente definida de ejecución y el cronograma en el que se realizará cada una de las acciones previstas.

Tabla N° 7

Matriz de planificación

| OBJETIVO GENERAL   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | ACCIONES  | RESPONSABLES                               | RECURSOS   | CRONOGRAMA 2019 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|--|--|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  |   |   |  |  | M               | A | M | J | J | A | S | O | N |   |
| Diseñar una propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional, en la Institución Educativa Pública Integrada N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas-Región Loreto, 2018. | OE1: Plantear estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional. | 1.1. Realizar jornadas de análisis y reflexión crítica sobre la importancia del CONEI y Municipio Escolar.  | -El director.                              | Equipo multimedia                                    | X               | X |   |   | X |   |   |   |   |   |
|  |   | 1.2. Constituir mediante elección participativa y democrática el CONEI, Municipio Escolar y otras comisiones de apoyo a la gestión.               | -Padre de familia representante del CONEI. | • Copias fotostáticas.<br>• Papel Bonn.<br>• Afiches |                 |   |   | X |   |   |   | X |   |   |
|  |   | 1.3. Ejecutar talleres para la formulación de los planes de trabajo de las organizaciones constituidas.   |  | • Papelógrafo<br>• Lapiceros                         | X               |   |   | X |   |   |   |   | X |   |
|  | OE2: Proponer estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar.  | 2.1. Realizar talleres de padres para dinamizar los objetivos y metas institucionales con una visión y misión compartida.                         | El director                                | Equipo multimedia.                                   | X               | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  |   | 2.2. Desarrollar talleres de fortalecimiento de las habilidades interpersonales.  | Docente responsable de tutoría             | • Copias fotostáticas.<br>• Equipo multimedia        | X               |   | X |   | X |   |   |   | X |   |
|  |   | 2.3. Elaborar la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los documentos de gestión con participación de los demás actores educativos. | El director                                | • Copias fotostáticas.                               | X               | X |   |   | X |   |   |   |   | X |

### 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Concluida la planificación, es necesario desarrollar la matriz de monitoreo y evaluación, entendiendo que el monitoreo es importante dado que, siendo un proceso sistemático que se realizará en momentos definidos de la implementación del Plan de Acción, nos permitirá recoger información relevante respecto de su ejecución, con el propósito de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que nos conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La matriz que se presenta en la Tabla N° 8 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.

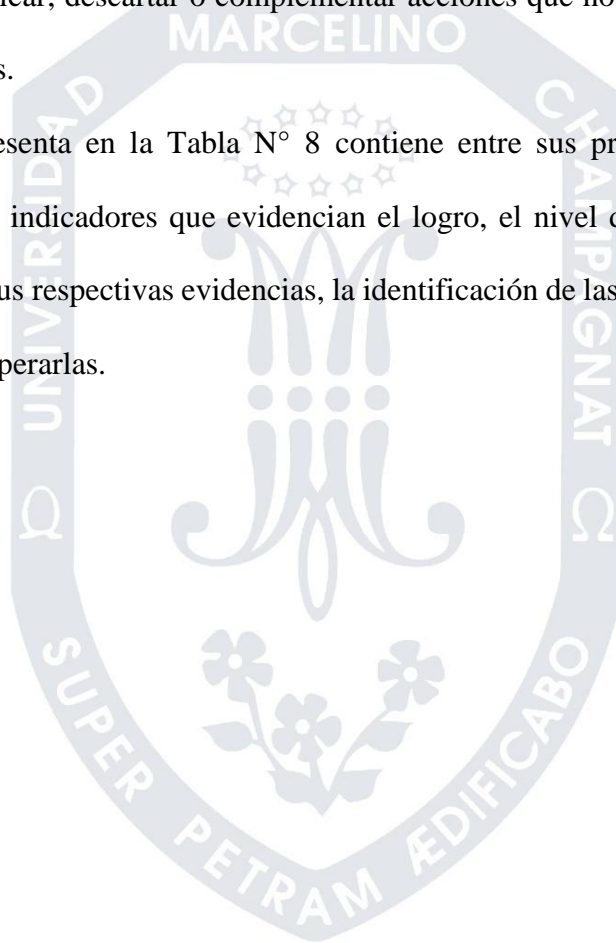


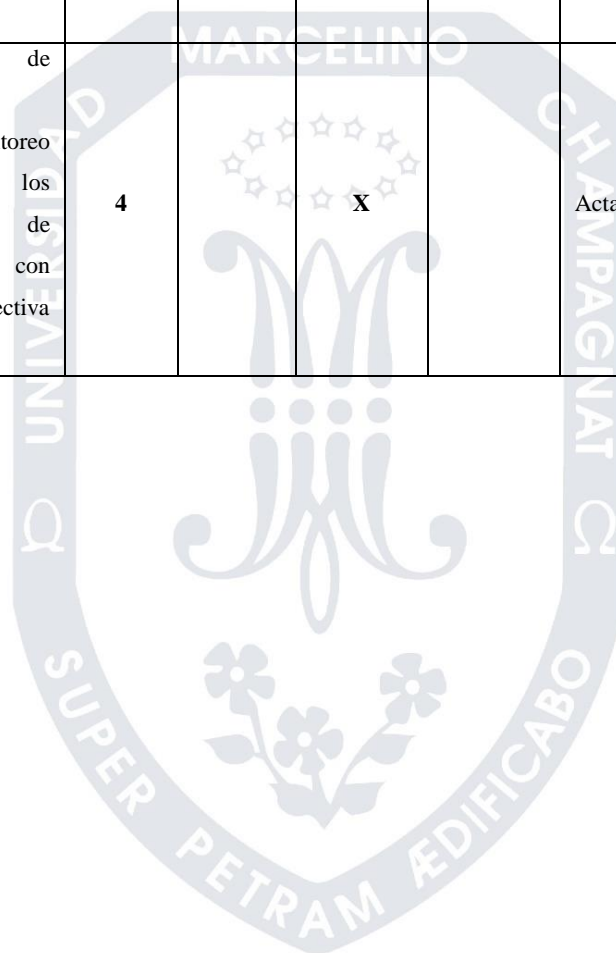
Tabla N° 8

Matriz de monitoreo y evaluación

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | ACCIONES  | INDICADORES  | META | NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN |              |           | MEDIO DE VERIFICACIÓN  | PRINCIPALES DIFICULTADES   | PROPUESTAS DE MEJORA  |
|---|---|--|------|-------------------------|--------------|-----------|--|--|---|
|   |   |  |      | 1 No logrado            | 2 En proceso | 3 Logrado |  |  |   |
| OE1.-Plantear estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional. | A.1.1.- Realizar jornadas de análisis y reflexión crítica sobre la importancia del CONEI y Municipio Escolar.                         | 100% de Jornadas implementadas y ejecutadas sobre de análisis y reflexión de la importancia del CONEI y Municipio Escolar. | 3    |                         | X            |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PAT</li> <li>• Actas de asamblea</li> </ul>                                   | Asistencia disminuida por el horario no consensuado.   | Establecer horarios consensuados para garantizar la asistencia de la comunidad educativa.   |
|   | A.1.2.-Constituir mediante elección participativa y democrática el CONEI, Municipio Escolar y otras comisiones de apoyo a la gestión. | 100 % de las elecciones del CONEI y Municipio Escolar en forma participativa y democrática.                                | 2    |                         | X            |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PAT</li> <li>• Padrón de electores.</li> <li>• Acta de instalación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación de recursos materiales</li> <li>• Temor de asumir cargos directivos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar apoyo a otras instituciones.</li> <li>• Charlas para superar habilidades emocionales.</li> </ul> |
|   | A.1.3.-Ejecutar talleres para la formulación de los planes de trabajo de las organizaciones constituidas.                             | 90 % de la comunidad educativa participan en el taller formulación de los planes de trabajo del CONEI y Municipio Escolar  | 3    |                         | X            |           | Cuaderno de actas  | Interferencia de horarios con las labores agrícolas de los padres de familia   | Establecer horarios alternos  |



|  |   |   |   |  |   |  |                   |  |   |
|--|---|---|---|--|---|--|-------------------|--|---|
| OE2.-<br>Proponer estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar. | A.2.1.-Realizar talleres de padres para dinamizar los objetivos y metas institucionales con una visión y misión compartida.                         | 2 talleres de padres logran dinamizar los objetivos y metas institucionales con visión y misión compartida.                         | 2 |  | X |  | Ruta de trabajo   | Limitada cultura participativa en estos tipos de eventos | Sensibilizar la participación en las actividades programadas buscando otras estrategias de difusión |
|  | A.2.2.- Desarrollar talleres de fortalecimiento de las habilidades interpersonales.   | 100 % de la comunidad educativa fortalecen las habilidades interpersonales.   | 4 |  | X |  | Actas de asamblea | Interferencia por los factores climatológicos            | Reformulación de las actividades.   |
|  | A.2.3.-Elaborar la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los documentos de gestión con participación de los demás actores educativos. | 90 % de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los documentos de gestión escolar con participación efectiva del CONEI. | 4 |  | X |  | Actas de asamblea | Limitada cultura participativa en estos tipos de eventos | Reformulación de las actividades  |



#### 4.4 Validación de la propuesta

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta de Plan de Acción que presentamos, ha sido sujeta de valoración en sus potencialidades, por medio del método de criterio de especialistas. Para ello, un especialista en gestión escolar y liderazgo pedagógico ha procedido a valorar la propuesta a través de la administración de la ficha de consulta, que contiene los siguientes aspectos de valoración: factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, validez y originalidad.

##### 4.4.1 Resultados de validación

Como resultado de la aplicación de la ficha de consulta a especialistas, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla N° 9**

#### **Resultados de validación**

| DIMENSIONES    | INDICADORES   | ESCALA DE VALORACIÓN |       |         |
|----------------|---|----------------------|-------|---------|
|                |   | Muy bueno            | Bueno | Regular |
| Factibilidad   | Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.  |                      | x     |         |
| Aplicabilidad  | Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros                               |                      | x     |         |
| Generalización | Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes       |                      | x     |         |
| Pertinencia    | Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico               |                      | x     |         |
| Validez        | Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad. |                      | x     |         |
| Originalidad   | Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.                   |                      | x     |         |

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes.

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado: Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Contreras, (2011) *Participación de los padres en el desempeño escolar de sus hijos*. Bolivia.
- Corefo (2012) *Proyecto Educativo Institucional*. Lima.
- Fúnez, D. (2014) en su Tesis: *La gestión escolar y la participación de los padres familia en el proceso educativo de sus hijos*.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de investigación*. México.
- Minedu (2003) *Ley General de Educación 28044*. Lima.
- Minedu (2012). *D.S-011-2012. Reglamento de la Ley General de Educación 28044*. Lima.
- Minedu (2014), *Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima.
- Minedu (2016). *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Fascículo N° 1. Lima. Minedu.
- Minedu (2016). *Planificación escolar, La Toma de decisiones informadas*. Texto del módulo 2. Lima Perú.
- Mides (2015) *Manual de Fortalecimiento para las organizaciones sociales*. Lima.
- Ministerio de Educación (2014) *Proyecto Educativo Institucional*. Lima.
- Ministerio de Educación (2012) *Gestión Participativa*. Bolivia.
- Piñeyro, M. L. (s/a) *El Proyecto Educativo Institucional*. Lima.
- Rodríguez, S. (2010) *La Investigación Acción*. Lima.
- Ramos D. (2015). *Tesis: Participación de los padres de familia y su influencia en las instituciones educativas*, Cusco.
- Sánchez y Reyes (2002) *Investigación Científica*. Lima.

SERNANP (2015) *Gestión Participativa*. Lima.

Tamariz L. (2013) *Tesis: Participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional*, San Miguel Mayo 2013.



## Apéndice 1

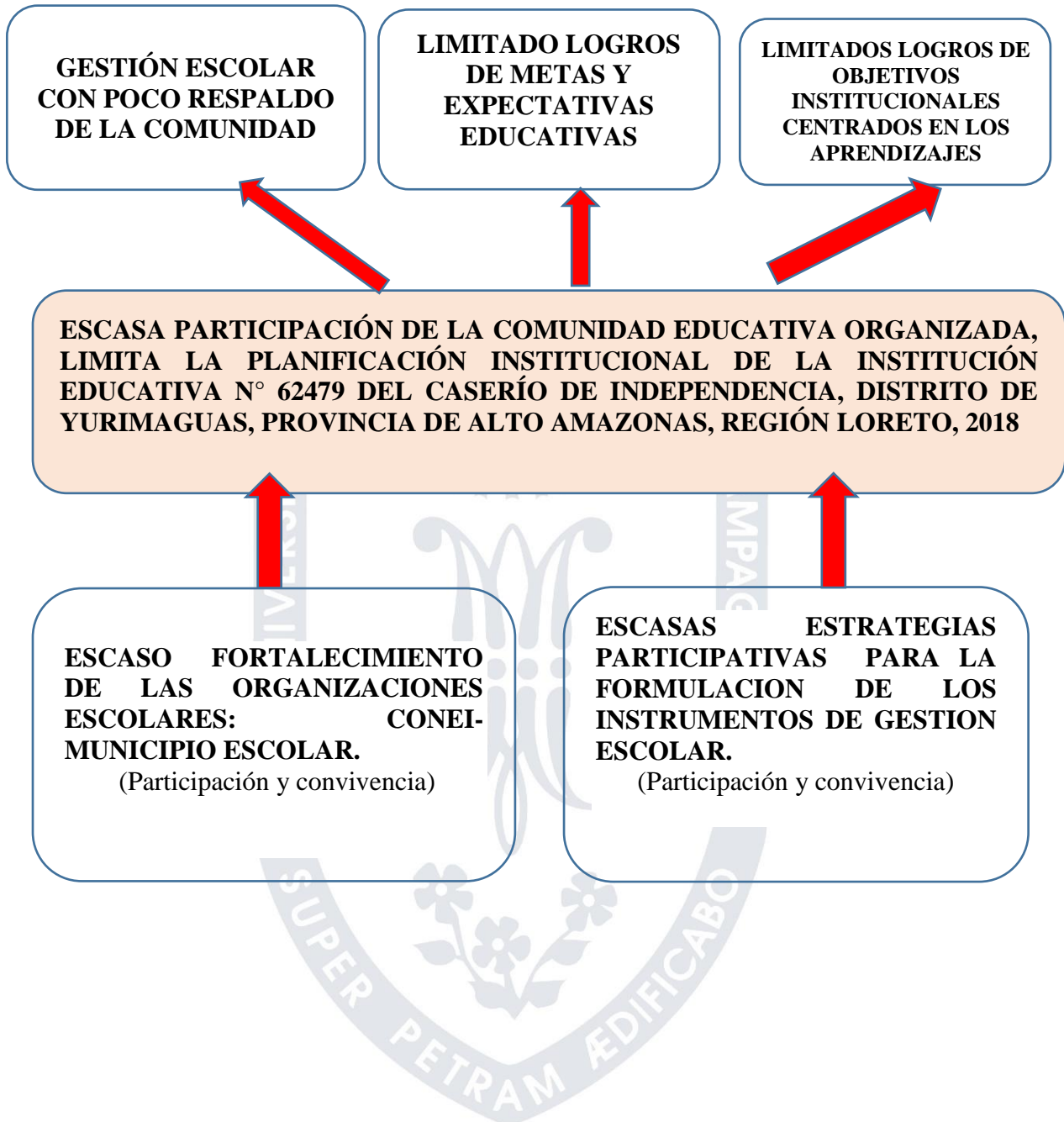
### Matriz de Consistencia

**Título: Propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional, en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, Región Loreto, 2018**

| Situación problemática   | Formulación del problema   | Alternativa de solución   | Objetivo general   | Objetivos específicos   | Método  |
|--|--|---|--|---|---|
| Escasa participación de la comunidad educativa organizada, limita la planificación institucional en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, Región Loreto, 2018. | ¿De qué manera la participación de la comunidad educativa organizada mejora la planificación institucional en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, Región Loreto, 2018? | Propuesta de participación de la comunidad educativa organizada para mejorar la planificación institucional en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, Región Loreto, 2018. | Diseñar una propuesta de participación de la comunidad educativa para mejorar la planificación institucional en la Institución Educativa N° 62479 del caserío de Independencia, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, Región Loreto, 2018. | OE1: Plantear estrategias para fortalecer a las organizaciones escolares para una participación efectiva en la planificación institucional.<br>OE2: Proponer estrategias participativas para la formulación de los instrumentos de gestión escolar. | Enfoque: investigación cualitativa.<br>Tipo: aplicada.<br>Diseño: investigación acción participativa.<br>Técnicas: entrevista semi-estructurada.<br>Instrumentos: guía de entrevista.<br>Técnicas de procesamiento de datos: Establecimiento de categorías y subcategorías a partir de la entrevista. |

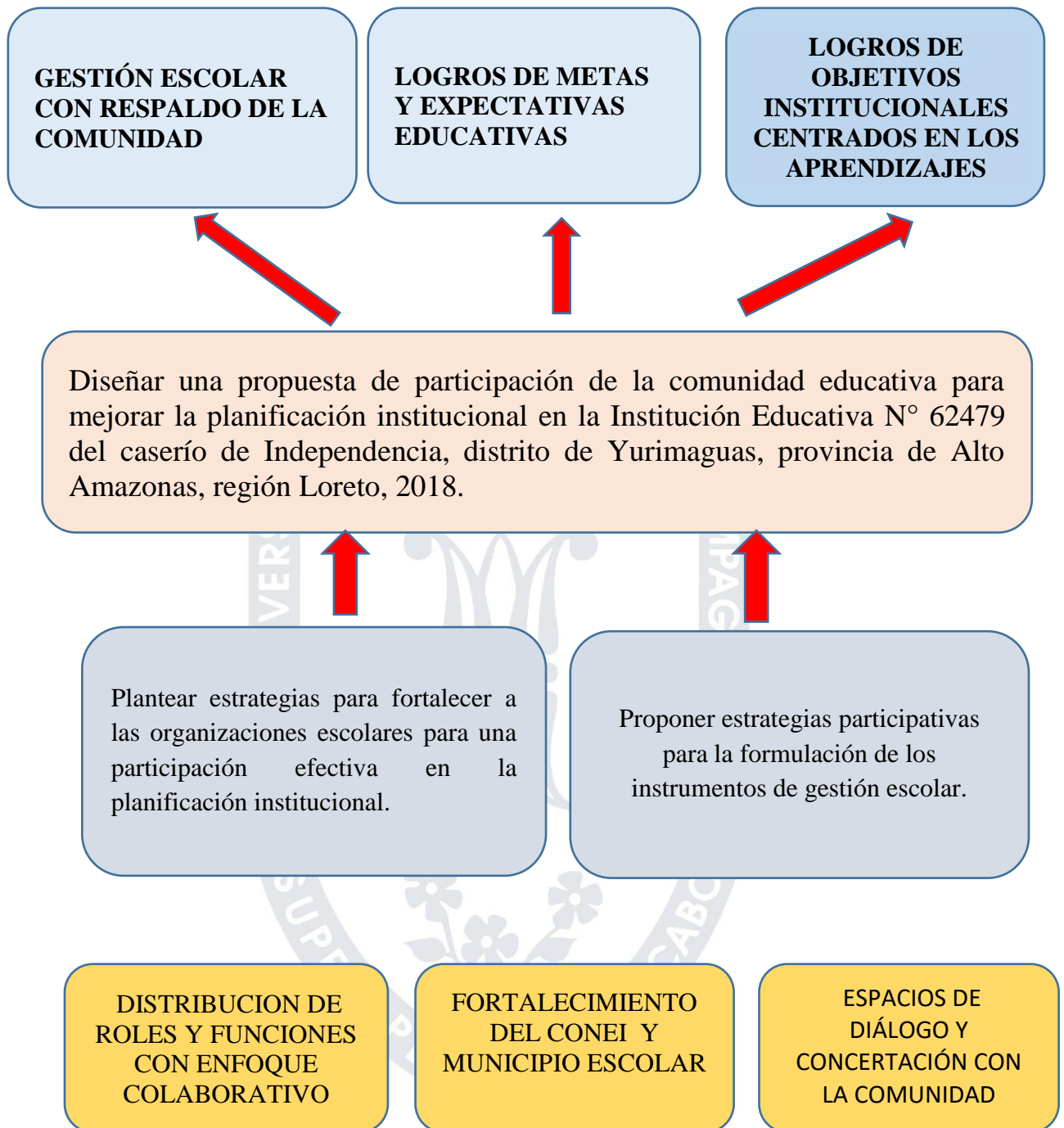
## Apéndice 2

### ARBOL DE PROBLEMAS-CAUSAS Y EFECTOS



Apéndice 3

Árbol de Objetivos



**Apéndice 4**

**Instrumentos**



**ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA  
COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA  
I.E.P.62479-INDEPENDENCIA**

**Estimado(a) padre o madre de familia o docente:** Esta es una entrevista para recoger información sobre la participación de los actores educativos en la planificación institucional. La información que nos proporcione es valiosa y será procesada de manera anónima y confidencial para elaborar un plan de acción en mejora de la gestión escolar.

**CATEGORÍA 1: ESTRATEGIAS PARA FORTALECER A LAS ORGANIZACIONES  
ESCOLARES PARA UNA PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN LA PLANIFICACIÓN  
INSTITUCIONAL.**

1.- ¿La dirección planifica y comunica con anticipación las actividades a realizar? ¿Qué medios usa y a quiénes convoca?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2.- ¿Qué sabe del Consejo Educativo Institucional (CONEI) y del Municipio Escolar?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.- ¿Las actividades planificadas se cumplen con normalidad? ¿Qué consideras que falta tomar en cuenta para mejorar su cumplimiento?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.- ¿Cómo participan el CONEI, Municipio Escolar u otra organización en las acciones de planificación de la I.E. u otra actividad? ¿Qué se requiere para lograr su participación?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**CATEGORÍA 2: ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA LA FORMULACIÓN  
DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR.**

1.- ¿En qué documentos están contempladas las actividades programadas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2.- ¿Quiénes participaron en la elaboración o reajuste del PEI, el PCI, o el PAT?

-----  
-----  
-----

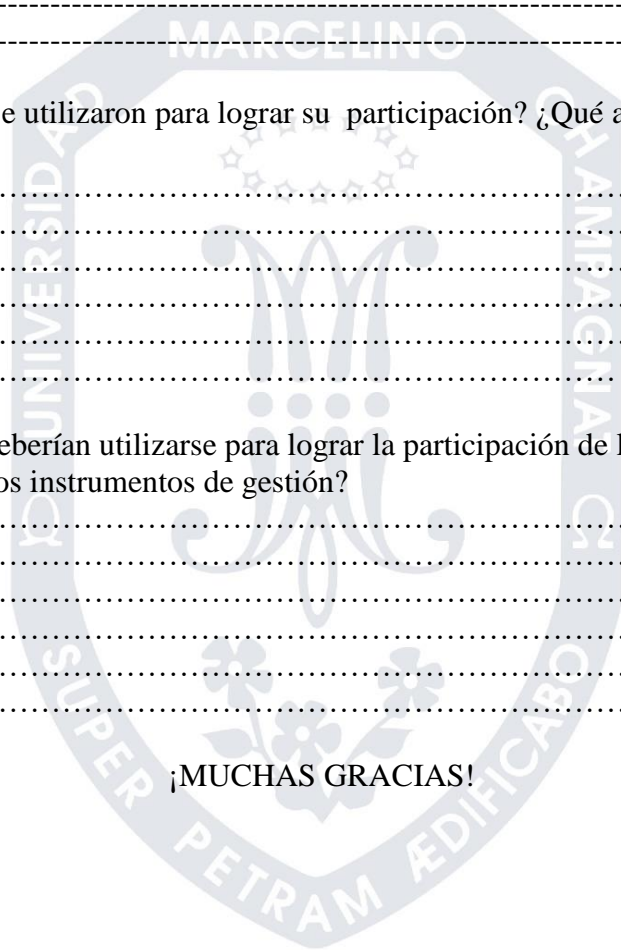
3.- ¿Qué estrategias se utilizaron para lograr su participación? ¿Qué aspectos falta tomar en cuenta?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.- ¿Qué estrategias deberían utilizarse para lograr la participación de los actores educativos en la elaboración de los instrumentos de gestión?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

¡MUCHAS GRACIAS!



## Apéndice 5

### Matriz de diagnóstico

#### CATEGORÍA1: ESTRATEGIAS PARA FORTALECER A LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES PARA UNA PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.

| Pregunta 1. ¿La dirección planifica y comunica con anticipación las actividades a realizar? ¿Qué medios usa y a quiénes convoca?   |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Respuesta de los docentes y padres de familia  | Subcategoría                                     | Referencia teórica  | Conclusiones   |
| <p>Docente 1: A principio del año primero nos reunimos los docentes para organizar el trabajo, luego con los padres de familia en varias ocasiones, se cita a través de comunicados escritos.</p>  | <p>LA PLANIFICACIÓN ESCOLAR</p>                  | <p>Los procesos de planificación contribuyen a la efectividad de la escuela, por ejemplo, en la medida que logran fundir las necesidades locales y las metas del distrito escolar en una visión escolar compartida. (Mortimore, 1993; Hargreaves y Hopkins, 1991)</p>   | <p>Sobre la planificación y comunicación anticipada de actividades a realizar, los docentes manifiestan que al principio de año hay una semana de , que coincide con lo establecido en la Norma Técnica para el desarrollo del año escolar; además manifiestan que son convocados por el director y el presidente de APAFA, a través de comunicados escritos. Por otro lado los padres de familia reconocen que participan, y les comunican con dos días de anticipación, son convocados por el director a través de los vocales. Sin embargo señalan que solo se encargan de aprobar las actividades y documentos planteados por la dirección tales como PEI, PAT, PCI, RI, otros. Sin embargo se debe tomar en cuenta los aportes de Kenneth Leithwood, 2009, que considera que la planificación es un</p> |
| <p>Docente 2: Si, En la semana de planificación curricular se aprovecha para programar algunas actividades a desarrollarse durante el año lectivo. Se convoca a docentes y padres de familia mediante comunicados escritos firmados por el director y presidente de APAFA.</p> | <p>IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LA I.E</p> | <p>La planificación es un proceso vital para cualquier organización, pues ella permite identificar los objetivos que se desean lograr y cómo alcanzarlos, así como evaluar lo que es necesario mejorar. La planificación orienta las acciones que van a realizar, es decir, permite tomar decisiones eficaces de forma oportuna</p> | <p></p>  |
| <p>Docente 3: Algunas actividades se planifican a inicios de año y otras en el transcurso a medida que va pasando el año escolar. Las actividades a realizar se desarrollan</p>  |  |   |  |

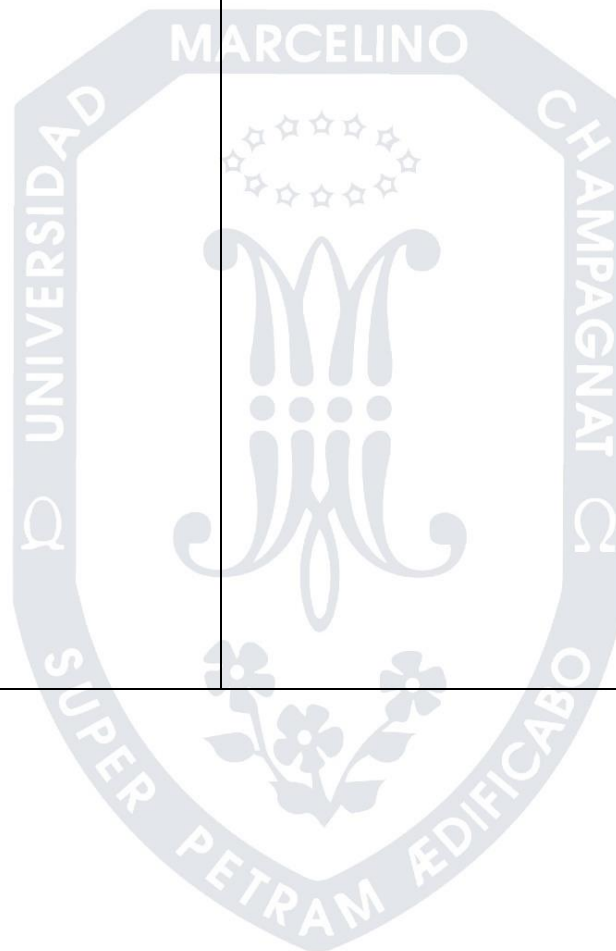
|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>a nivel de aula o a nivel de institución educativa, se convoca por medio de los vocales y otras veces con los mismos estudiantes mediante citaciones escritas.</p> <p>Padre de familia 1: Si, se planifica con los padres de familia y docentes en asambleas convocados con dos días de anticipación.</p> <p>Padre de familia 2: La dirección plantea las actividades a desarrollar y los padres de familia nos encargamos de aprobar. Esto se hace mayormente a principio de año. Los encargados de comunicar son los vocales.</p> <p>Padre de familia 3: Se planifica a través de asamblea de padres de familia y muchas veces con participación de los docentes.</p> | <p>y pertinente para el logro de objetivos institucionales. (Kenneth Leithwood, 2009).</p> <p>La planificación en las II. EE. es el trabajo colaborativo liderado por el director o el equipo directivo mediante el cual se elaboran los instrumentos de gestión con el objetivo de orientar la generación de condiciones que promuevan el logro de los estándares de aprendizaje, el desarrollo integral y la culminación oportuna de los estudiantes.</p> | <p>proceso vital para cualquier organización y específicamente para una institución educativa, porque permite identificar los objetivos que se desean lograr y al mismo tiempo plantea estrategias cómo alcanzarlos, así como evaluar lo que debemos mejorar, permite tomar decisiones eficaces en forma conjunta, oportuna y pertinente para el logro de los objetivos institucionales, bajo el enfoque colaborativo liderado por el director o equipo directivo</p> <p>En las II. EE., públicas se ha previsto un período de una semana para la revisión y ajuste de la planificación antes del inicio de clases, que podrá contar con soporte y asistencia técnica. Sin embargo, estas actividades muchas veces carecen de seguimiento y evaluación a su implementación.</p> <p>Por tanto se concluye que se necesita implementar estrategias pertinentes a una planificación con enfoque colaborativo, liderado por el director, de manera anticipada, y hacer un seguimiento y evaluación a su implementación.</p> |
| <p>Pregunta 2: ¿Qué sabe del Consejo Educativo Institucional (CONEI) y del Municipio Escolar?</p>  |   |   |



|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <p>Padre de familia 3: Es una organización de representantes de padres de familia y docentes que se encargan de apoyar al director en la planificación de actividades a desarrollar durante el año escolar.</p>  |   |  | <p>Concluyendo que existiendo las normas expresamente sobre los CONEI y los Municipios Escolares, estos no se implementan en la institución educativa, como órganos de participación, concertación y vigilancia ciudadana.</p>  |
| <p>Pregunta 3. ¿Las actividades planificadas se cumplen con normalidad? ¿Qué consideras que falta tomar en cuenta para mejorar su cumplimiento?</p>  |   |  |   |
| <p>Docente 1: En su mayoría, las actividades se cumplen, lo que falta es delegar responsabilidades a los padres de familia para avanzar más.</p> <p>Docente 2: Al finalizar el año escolar encontramos actividades que no se cumplieron. Creo que falta nombrar responsables en cada actividad o formar comisiones.</p> <p>Docente 3: Algunas se cumplen con normalidad y otras actividades carecen de la participación de los padres de familia, específicamente la elaboración del PEI y otros de carácter institucional.</p> <p>Padre de familia 1: Algunas se cumplen con normalidad, otras no, peor si se trata de realizar los sábados y domingos. Lo que falta es tomar acuerdos entre todos y formar comisiones para su ejecución.</p> | <p>LAS COMISIONES DE APOYO A LA GESTIÓN</p> | <p>-El liderazgo distribuido enfatiza la idea que el liderazgo no es tarea ni de una persona ni de un equipo, sino de toda la comunidad educativa (Bennet, Wise, Woods y Harvey, 2003)</p> <p>Jacques Hallack (1992), afirma que la delegación de funciones a la unidad educativa en asuntos relacionados con el ejercicio del poder, tanto para la administración financieras y las cuestiones pedagógicas, como para las normativas y directivas, aseguran a las escuelas:</p> <p>-aumento de la autonomía en la toma de decisiones;</p> <p>-mayor participación e involucramiento de toda la comunidad educativa;</p> | <p>Los docentes y los padres de familia mencionan que solo algunas actividades planificadas se cumplen y que hace falta hacer comisiones para delegar responsabilidades. En el grupo de padres, además se señala que son las madres las que más participan y que falta exigencia del Director y la APAFA. Esta limitación debe ser vista como una oportunidad para la delegación de funciones y aseguran a las escuelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la autonomía en la toma de decisiones;</li> <li>✓ Mayor participación e involucramiento de toda la comunidad educativa;</li> <li>✓ Fortalecimiento de las competencias colectivas, desarrollando el juicio discrecional: mayor motivación, integración y pertenencia.</li> </ul> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p>Padre de familia 2: Me parece que en un 70 % se cumplen. Lo que falta es hacer participar a los padres de familia formando grupos de trabajo.</p> <p>Padre de familia 3: Muchas actividades se cumplen, aunque con poca participación de padres, más se ve la participación de madres de familia. Falta exigencia de parte el director y de parte la APAFA.</p>   |  | <p>-fortalecimiento de las competencias colectivas, desarrollando el juicio discrecional:</p> <p>-mayor motivación, integración y pertenencia.</p>  | <p>Por tanto, existe la necesidad de delegar responsabilidades y para asegurar la ejecución de actividades, con mayor participación, motivación, integración y sentimiento de pertenencia a la escuela. Así mismo esta delegación de funciones o responsabilidades compartidas, dentro el ámbito educativo buscará un cambio de la cultura organizacional para promover mayor calidad de los procesos y resultados académicos.</p>   |
| <p><b>Pregunta 4.</b> ¿Cómo participan el CONEI, Municipio Escolar u otra organización en las acciones de planificación de la I.E. u otra actividad? ¿Qué se requiere para lograr su participación?</p>  |  |   |  |
| <p><b>Docente 1:</b> El CONEI participa en la formulación del PEI y PAT al empezar el año académico. Se requiere difundir o analizar sus funciones en asamblea general de padres de familia, para valorar su participación.</p> <p><b>Docente 2:</b> No se observa una participación activa, mayormente participa la APAFA. Para lograr su participación se debe analizar y reflexionar sobre las funciones que debe cumplir el CONEI.</p> <p><b>Docente 3:</b> El CONEI y el Municipio Escolar tienen poca participación en la planificación institucional. Para lograr una buena participación se debe</p> | <p>PARTICIPACIÓN DEL CONEI Y MUNICIPIO ESCOLAR EN LA PLANIFICACIÓN ESCOLAR</p> | <p>Jeremy Finn (1989) En su artículo “Abandonando la escuela” En primer lugar los alumnos que se identifican con la escuela tienen internalizado un sentido de pertenencia, es decir, se sienten claramente parte del entorno escolar y sienten que la escuela constituye parte importante de su propia experiencia. Segundo, estos individuos valoran el éxito en sintonía con metas relevantes para la escuela.</p> | <p>Los docentes manifiestan que la participación del CONEI y el Municipio Escolar en las acciones de planificación de la institución educativa es limitada y se requiere analizar, reflexionar y difundir las funciones de estos órganos de participación.</p> <p>Los padres de familia desconocen la participación del CONEI y los Municipios Escolares en la planificación institucional. Además algunos señalan que falta involucrarles en la gestión y otro manifiesta que falta hacer un Plan de Trabajo.</p> <p>Considerando los aportes teóricos, se reconoce que el CONEI: Es el órgano de participación, concertación y</p> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p>reconocerlo como tal y el reconocimiento también de parte la UGEL.</p> <p><b>Padre de familia 1:</b> No participan en la planificación institucional, el director hace la planificación luego informa a todos los padres de familia. Lo que falta es involucrarlos en las comisiones de gestión.</p> <p><b>Padre de familia 2:</b> Desconozco su participación, más participa la APAFA, con su junta directiva y comité de vigilancia.</p> <p><b>Padre de familia 3:</b> Su participación del CONEI es a principio del año escolar. Luego no se escucha nada. Sobre el Municipio Escolar se hizo la campaña, los niños eligieron sus representantes y nada más. Falta hacer un plan de trabajo.</p> |  | <p>El artículo 136 del Reglamento de la Ley General de Educación, expresa que el CONEI: “Es el órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la institución educativa pública que colabora con la promoción y el ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática”.</p> | <p>vigilancia ciudadana de la institución educativa pública que colabora con la promoción y el ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática. También queda aprovechar a los alumnos que se identifican con la escuela, pues tienen internalizado un sentido de pertenencia, es decir, se sienten claramente parte del entorno escolar y sienten que la escuela constituye parte importante de su propia experiencia.</p> <p>Por tanto se requiere mejorar en la organización, y empoderamiento de los órganos de participación como es el CONEI y el Municipio Escolar, para que padres y estudiantes tomen decisiones pertinentes y se involucren en la solución de las diferentes situaciones problemáticas que enfrenta la escuela.</p> <p>que valoran la participación de las familias y de los propios estudiantes en la gestión escolar potenciando un clima de diálogo y de colaboración en beneficio del rendimiento académico, corroboramos la causa planteada en el árbol de problema relacionado al escaso</p> |
|--|--|---|---|





|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | fortalecimiento de las organizaciones escolares: CONEI y Municipio Escolar. |
|--|--|--|---|

CATEGORÍA 2: ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA LA FORMULACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR.

| <b>Pregunta 1.</b> ¿En qué documentos están contempladas las actividades programadas?   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Respuesta de los docentes y padres de familia   | Subcategoría                             | Referencia teórica   | Conclusiones  |
| <p>Docente 1: En el Plan Anual de Trabajo, calendarización del año escolar,</p> <p>Docente 2: En el PEI, PAT y en la calendarización del año escolar.</p> <p>Docente 3: En los documentos de gestión escolar.</p> <p>Padre de familia 1: En el libro de actas y en el Plan de trabajo.</p> <p>Padre de familia 2: En las Actas de Asambleas y calendarización del año escolar.</p> <p>Padre de familia 3: En el Plan Anual de Trabajo y otros documentos no se sus nombres.</p> | <p>LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR</p> | <p>Los instrumentos de gestión son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y Reglamento Interno (RI), los cuales serán elaborados de manera participativa y serán aprobados con las respectivas resoluciones directorales. En ese sentido, dichos instrumentos deben mantenerse actualizados y ordenados. R.M. N° 657-2017-MINEDU.</p> <p>El Fascículo de Compromisos de Gestión del Minedu (2014) destaca que:</p> <p>“El PAT es una herramienta de gestión operativa, funcional y articuladora, cuya elaboración exige la participación de la comunidad educativa y el</p> | <p>En cuanto a los documentos, en las que están contempladas las actividades programadas, institucionalmente, los docentes y dos padres de familia señalan que uno de esos documentos es el PAT. Un docente, también reconoció que el documento es el PEI. En este caso, existe conocimientos de los documentos de gestión los mismos que se encuentran señalados en la R.M. N° 657-2017-MINEDU, Los instrumentos de gestión son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y Reglamento Interno (RI). Además indican como evidencias la calendarización del año y las actas de asamblea.</p> <p>Por tanto a nivel institucional se identificó de manera precisa que el PAT es el documento que hace operativo</p> |

|   |                                |   |  |
|---|--------------------------------|---|--|
|   |                                | <p>CONEI. Su formulación no obedece solo a una necesidad administrativa, sino al compromiso de la IE para la mejora de los aprendizajes” (p. 41).</p>   | <p>la visión del PEI, por lo que contiene las actividades estratégicas a ejecutar en el año lectivo.</p>   |
| <p><b>Pregunta 2:</b> ¿Quiénes participaron en la elaboración o reajuste del PEI, el PCI, o el PAT?</p>   |                                |   |  |
| <p><b>Docente 1:</b> Director, Docentes y padres de familia.</p> <p><b>Docente 2:</b> El director, docentes, padres de familia y CONEI.</p> <p><b>Docente 3:</b> Toda la comunidad educativa.</p> <p><b>Padre de familia 1:</b> Para el Plan Anual de trabajo participaron los padres de familia, para los demás documentos no lo sé.</p> <p><b>Padre de familia 2:</b> Algunos padres de familia, el director y los docentes.</p> <p><b>Padre de familia 3:</b> Los padres de familia en asamblea General con orientación del director y profesores.</p> | <p>PARTICIPACION EDUCATIVA</p> | <p>El Fascículo de compromisos de Gestión del Minedu (2014) destaca que:</p> <p>“El PAT es una herramienta de gestión operativa, funcional y articuladora, <b>cuya elaboración exige la participación de la comunidad educativa y el CONEI.</b> Su formulación no obedece solo a una necesidad administrativa, sino al compromiso de la IE para la mejora de los aprendizajes” (p. 41).</p> <p>Ley General de Educación, en el artículo 53, contempla, el estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo. Le corresponde: inciso c) Organizarse en Municipios Escolares u otras formas de organización estudiantil, a fin de ejercer sus derechos y participar responsablemente en la Institución educativa y en</p> | <p>Sobre la participación educativa en la elaboración o reajuste del PÉI, PCI o PAT, los docentes y padres de familia en su mayoría, mencionan que el director, docentes y padres de familia, los elaboran; mientras que un solo docente menciona al CONEI. En cuanto a los padres de familia mencionan que para el PAT, participan los padres de familia, el director y los docentes. Todavía no se ve que los órganos de participación de la gestión institucional cumplan sus funciones pese a que existe la Ley General de Educación, en el artículo 53, contempla, el estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo. Le corresponde: inciso c) Organizarse en Municipios Escolares u otras formas de organización estudiantil, a fin de ejercer sus derechos y participar</p> |

|  |                        |  |  |
|--|------------------------|--|--|
|  |                        | <p>la comunidad. El Ministerio de Educación de Perú (2006) dice que “Una real participación activa promueve que padres y madres se organicen para identificar sus propios intereses y necesidades con relación a la educación de sus hijos e hijas, se generen condiciones necesarias para que los grupos ganen fuerza para resolver sus propios problemas, se compartan opiniones y toman decisiones que afectan la vida propia y el desarrollo de la comunidad, padres, madres y comunidad se reconocen como protagonistas de un proceso donde aportan, aprenden y también enseñan, en una relación en la que todos son actores”</p> | <p>responsablemente en la Institución educativa y en la comunidad. Por otra parte el Fascículo de compromisos de Gestión del Minedu (2014) destaca que:<br/>El PAT es una herramienta de gestión operativa, funcional y articuladora, cuya elaboración exige la participación de la comunidad educativa y el CONEI.<br/><br/>De donde se concluye, que si bien, existe un reconocimiento de participación de padres de familia, director y docentes en la labor de planificación, ésta todavía no incorpora de manera efectiva a los órganos de participación como el CONEI y el Municipio Escolar, de acuerdo con sus funciones, expresados en la Ley General de Educación 28044.</p> |
| <p><b>Pregunta 3.</b> ¿Qué estrategias se utilizaron para lograr su participación? ¿Qué aspectos falta tomar en cuenta?</p>                    |                        |  |  |
| <p><b>Docente 1:</b> Asambleas, talleres de análisis y debates.<br/><br/><b>Docente 2:</b> Sesiones, talleres, charlas de sensibilización.</p> | <p>GESTIÓN ESCOLAR</p> | <p>Pozner, P. (2000). Define a la gestión escolar como una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Realiza las políticas educacionales en cada UNIDAD EDUCATIVA adecuándolas a su</p>   | <p>En las respuestas no se diferencian las estrategias que se utilizaron para lograr su participación de las que falta implementar; sin embargo, por las respuestas anteriores, se considera que lo que señalan son las que se debe tomar en cuenta en adelante. En el grupo de docentes se menciona: asambleas, talleres, debates,</p>  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>Docente 3:</b> Talleres y Trabajo en equipo.</p> <p><b>Padre de familia 1:</b> Asambleas y jornadas de reflexión.</p> <p><b>Padre de familia 2:</b> Observación de videos para reflexionar.</p> <p><b>Padre de familia 3:</b> Talleres de análisis y reflexión, conformación de equipos de trabajo.</p> | <p>ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EFECTIVA</p> | <p>contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.</p> <p>Louis, (2008). Deberían fomentarse, por ejemplo, espacios de planificación conjunta, entre profesores y otros profesionales, u organizar más reuniones regulares así como también establecer canales y redes de comunicaciones eficientes entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.</p> | <p>sesiones, charlas de sensibilización, trabajo en equipo.</p> <p>Mientras que, en el grupo de padres de familia señalan: asambleas, jornadas de reflexión, observación de videos, equipos de trabajo. De acuerdo con Louis, (2008). Deberían fomentarse, por ejemplo, espacios de planificación conjunta, entre profesores y otros profesionales, u organizar más reuniones regulares así como también establecer canales y redes de comunicaciones eficientes entre los diferentes miembros de la comunidad educativa</p> <p>Esto nos conlleva a reflexionar, y proponer nuevas formas de buscar la participación efectiva de las organizaciones de los padres de familia y estudiantes en la planificación institucional, mejorando los canales y redes de comunicación entre los diversos actores educativos. Algunas sugerencias de docentes y padres de familia expuestas en esta subcategoría pueden ser incorporadas como recursos para enriquecer el trabajo.</p> |
| <p><b>Pregunta 4.</b> ¿Qué estrategias deberían utilizarse para lograr la participación de los actores educativos en la elaboración de los instrumentos de gestión?</p>   |  |   |   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <p><b>Docente 1:</b> Realizar talleres para la elaboración de los instrumentos de gestión: PEI, PAT, PCI, y RI.<br/>Formar grupos de trabajo.</p> <p><b>Docente 2:</b> Constituir comisiones de apoyo a la gestión escolar.</p> <p><b>Docente 3:</b> Realizar talleres de análisis y reflexión de la funciones de las organizaciones escolares.<br/>Conformar equipos de trabajo colectivo.</p> <p><b>Padre de familia 1:</b> Realizar asambleas para dar a conocer la importancia de la participación de los docentes, padres de familia, estudiantes y CONEI.</p> <p><b>Padre de familia 2:</b> Charlas educativas sobre participación de las organizaciones escolares.</p> <p><b>Padre de familia 3:</b> Desarrollar escuela de padres con invitados de la UGEL.</p> | <p>FORMULACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR</p> | <p>La Ley N° 28628, señala que la participación de los padres se da en proceso educativo de sus hijos, desde dos estamentos educativos como son la Asociación de Padres de Familia y el Concejo Educativo Institucional ( CONEI ), a través de sus representantes. Los cuales cumplen una función diagnóstica, de planificación, organización, ejecución, vigilancia y de brindar información en todos los aspectos de la gestión institucional.</p> <p>El artículo 136 del Reglamento de la Ley General de Educación, expresa que el CONEI: “Es el órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la institución educativa pública que colabora con la promoción y el ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática”.</p> | <p>Para lograr la participación de los actores educativos en la elaboración de los instrumentos de gestión, los docentes señalan, como estrategias: talleres de análisis y reflexión, formación de comisiones y grupos de trabajo. Mientras que los padres de familia plantean asambleas, charlas, y escuelas de padres de familia. Sin embargo existe desde el MINEDU la Ley 28044 que da las facultades al CONEI para su participación plena, a través de sus representantes, en la función diagnóstica, de planificación, organización, ejecución, vigilancia y de brindar información en todos los aspectos de la gestión institucional.</p> <p>Concluyendo se tiene que desarrollar acciones de sensibilización y análisis de los documentos que norman la participación del CONEI y el Municipio Escolar, en la gestión institucional.</p> <p>Todo esto a fin de garantizar el logro de las metas de aprendizaje en la escuela.</p> |
|---|---|--|---|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

