

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

“Nuevos Tiempos, Nuevas Ideas”

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN  
SECUNDARIA, ESP.: COMUNICACIÓN E INGLÉS**

**ASIGNATURA: GESTIÓN EDUCATIVA**

**TÍTULO:**

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPORTANCIA EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS”**

**PRESENTADO POR:**

**Jessica Pachas Huamán**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser mi inspiración y por fortalecerme en el camino de mis sueños anhelados, a mí por demostrar voluntad y empeño en el proceso de mis objetivos, a mis padres, por ser la guía espiritual en mi vida, a mis hermanos por ser los ejemplos de una vida emprendedora y a mis sobrinos por representar al entusiasmo y alegría en mi vida.

## **ÍNDICE**

PRESENTACIÓN.....	4
RESUMEN.....	5
CAPÍTULO I: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	7
1.1 REFERENTES CONCEPTUALES .....	7
1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	7
1.3 CARACTERÍSTICAS.....	9
1.4 CLASES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	10
1.5 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
1.6 LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	13
1.7 DIMENSIONES.....	13
1.8 IMPORTANCIA .....	16
1.9 ORGANIZADOR DE CONOCIMIENTO .....	18
CAPÍTULO II: COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA...	19
2.1 MISIÓN .....	19
2.2 VISIÓN .....	20
2.3 VALORES COMPARTIDOS.....	22
2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	22
2.5 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN .....	23
2.6 EVALUACIÓN.....	26
2.7 ORGANIZADOR DE CONOCIMIENTO.....	28
CAPÍTULO III: LA PLANIFICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	29
3.1 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) .....	29
3.2 PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT) .....	32
3.3 PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL (PCI) .....	34
3.4 REGLAMENTO INTERNO (RI) .....	35
3.5 ORGANIZADOR DE CONOCIMIENTO .....	38
CONCLUSIONES .....	39
SUGERENCIAS.....	40
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	41
ANEXO .....	43

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo de investigación, cuyo título general es “La planificación estratégica y su importancia en las instituciones educativas” Muestra una información detallada y sustentada sobre como la institución educativa gestiona diversas actividades que generarán una mejora o una transformación en referencia a los bienes y servicios que producen la entidad educativa.

Esta investigación está formada por tres capítulos, los cuales brindan una información verídica y coherente.

El primer capítulo tiene como título “la planificación estratégica” Este capítulo se enfoca en dar a conocer que es una planificación estratégica, en que se caracterizan, en qué consisten sus clases y que es lo que las hace diferentes, cual es el proceso que debe seguir mediante etapas, que dimensiones desarrollan y cuál es su importancia en el ámbito educativo.

El segundo capítulo tiene como título “Componentes del proceso de planificación estratégica” Este capítulo se basa en dar a conocer el origen de la creación de la institución educativa y las funciones que rigen como empresa educadora, señalando de esta manera la misión y la visión institucional como entidad que se proyecta hacia el futuro. Se muestra también la importancia de la formulación de objetivos estratégicos, que estrategias y planes de acción se deben concretar para lograr las metas esperadas y como todos los procesos de planificación estratégica deben ser evaluados para que la gestión educativa marche de una manera adecuada y pueda originar mejoramientos y cambios.

El tercer capítulo tiene como título “La planificación en la institución educativa” Este capítulo muestra en qué consisten los instrumentos de la gestión educativa, de los cuales señala al PEI, PAT, PCI y RI mencionan las funciones organizacionales que cumplen, como el de lograr los fines anhelados en cuanto al aprendizaje y enseñanza.

## RESUMEN

Para que una institución educativa cumpla satisfactoriamente sus funciones y pueda ser exitosa necesita seguir un proceso de gestión, una organización interna y externa que posibilite el mejoramiento continuo y la transformación hasta lograr las metas esperadas.

Una institución educativa imparte una educación integral a toda una comunidad educativa, la cual está dispuesta a trabajar con instrumentos de gestión educativa, para cumplir con los fines educativos y brindar calidad en sus bienes y servicios.

El proceso que tiene que pasar una institución educativa para que demuestre su idoneidad se basa en lo siguiente: la gerencia administrativa y los agentes directivos deben desarrollar una planificación estratégica, la cual consistirá en tener una identidad propia de la institución, quiere decir la institución educativa debe construir su misión, en la cual dará a conocer sus principios, funciones, bienes y servicios que brinda. Luego se analizará la realidad de la institución para poder realizar un diagnóstico, un FODA y así poder identificar la problemática. Después se construirá la visión, la cual reflejará las proyecciones a futuro, lo que quiere lograr la institución y que serán expuestas en el presente.

Para poder lograr aquellos propósitos es necesario establecer objetivos estratégicos, los cuales podrán ser realizados en el plan de acción. Esto significa que se aplicarán las estrategias para lograr los objetivos esperados, como, por ejemplo, demostrar la calidad, eficiencia y efectividad en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Las metas a lograr se conseguirán gracias a la elaboración y aplicación de los instrumentos de la gestión educativa, como el PEI, PAT, PCI y RI.

La evaluación es necesaria en la planificación estratégica, ya que, al contar con indicadores de desempeño, se podrá controlar, monitorear los avances y tomar las decisiones pertinentes de mejorar o hacer cambios en el proceso, lo cual beneficiará a la institución.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, gestión educativa, institución

## **CAPÍTULO I: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.1 Referentes conceptuales**

- Es una herramienta administrativa que posee toda institución para su buen funcionamiento.
- Es un conjunto de decisiones, acciones analizadas y pautadas para el logro de objetivos generales y específicos.
- Es un proceso analítico y comprensivo que busca implementar estrategias para lograr metas a mediano y largo plazo.
- Es un proceso metódico y dinámico que consiste en guiar a la institución hacia sus fines y propósitos.
- Es un proceso continuo y sistemático que se involucra en la misión y visión de la institución.
- Es la función gerencial que se desempeña colectivamente para brindar bienes y servicios de calidad.
- Es un plan maestro que parte de un diagnóstico de su realidad institucional para encaminarse a un mejoramiento continuo y lograr la eficacia de sus funciones.

### **1.2 Antecedentes Históricos**

- Hace muchos años un hombre llamado Aníbal planeaba conquistar Roma y él estableció la misión de su reino, después se encargó de formar estrategias, analizó la realidad de su medio ambiente, diseñó recursos, proyectos y pasos a seguir. Lo cual representa el proceso de Planificación Estratégica que se desarrolla actualmente en toda empresa.
- En referencia al origen del planteamiento estratégico aplicado a la educación, El señor Schmelkes G; expone que después de la segunda Guerra Mundial, el Harvard Business

School indicó la importancia de formar una estrategia corporativa que diera a conocer las operaciones, la producción, finanzas y el mercadeo.

- A finales de los 70 se desencadenaron una serie de crisis financieras en la educación de los Estados Unidos, lo que originó que se empiece a aplicar las definiciones de planeamiento estratégico para indicar que programas seguirían en vigencia y como sería financiados.
- El planeamiento estratégico aparece en el siglo XX, como una herramienta de administración dada por los directivos de las empresas. Esas herramientas de administración darán resultados gracias al plan estratégico que desarrollará la empresa para lograr sus objetivos.
- El planeamiento estratégico surgió por primera vez en el año 1950, y se dio en algunas de las empresas más importantes y comerciales de aquel tiempo. El planeamiento estratégico se consideró con un sistema de planeación que se da a largo plazo. Asimismo, la dirección y la planeación era operacional, se desarrollaba una gestión que permitía resolver problemas a corto y mediano plazo.



### **1.3 Características**

La planificación estratégica al ser una herramienta organizacional de una institución, cuyo fin es lograr la calidad en su productividad y ser uno de los pilares competitivos, debe basarse en acciones que demuestren:

- **Sistematización:** Toma en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; abarca la organización como totalidad.
- **Participación:** Formula planes y programas en colaboración de todos, propiciando el análisis, reflexión, discusión y toma de decisiones dirigidas hacia el bien común.
- **Integral:** Cubre en su totalidad las funciones de la educación., supervisa y asegura los objetivos y recursos.
- **Flexibilidad:** Se producen cambios en el proceso de planificación, los planes deberán adaptarse a los cambios.
- **Coherencia:** Actúa de acuerdo a sus roles y fines educativos.
- **transparencia:** Brinda la información de la gestión institucional y pone en práctica democrática.
- **Equidad:** En la construcción de la planificación debe prevalecer la igualdad de oportunidades y condiciones.
- **Innovación:** Introducir cambios en una empresa, estos son seleccionados con anticipación y programados para el futuro.
- **Autoevaluación:** Analiza y evalúa los resultados para determinar cambios que beneficien a la institución.
- **Mejora continua:** Reconoce su diagnóstico y se enfoca en la resolución de problemas y el crecimiento de su efectividad.
- **Eficacia:** Brinda calidad en sus productos y servicios, por lo tanto, da satisfacción a sus clientes.

- Factibilidad: Toma en cuenta los recursos disponibles para elaborar planes, reconociendo su realidad y las posibilidades que hay para lograrlas.
- Pensamiento estratégico: Reconoce la identidad de la institución, teniendo presente su misión y visión.

#### **1.4 Clases de planificación estratégica**

En la institución los directivos establecen planes generales a corto, mediano y largo plazo, entre ellos se puede observar las diferentes clases de planificación estratégica:

- La planificación Táctica. - Los responsables de esta planificación son los jefes de un área específica de la institución educativa, cuya finalidad es utilizar los recursos efectivos y lograr los objetivos específicos de cada actividad. El tiempo considerable de esta planificación puede ser a mediano o corto plazo.
- La planificación operacional. - Los responsables de esta planificación son los jefes de menor rango jerárquico, cuya finalidad es asignar las tareas específicas que deben realizar cada uno en su sección, su objetivo es lograr la eficiencia. El tiempo considerable de esta planificación es a corto plazo.
- La planificación académica. - Se refiere a los planes, programas de estudio, diseño curricular y proyección de escenarios educativos.
- La planificación administrativa. - Comprende las actividades de administración como el plan de inversión y presupuestos financieros.
- Planeación de recursos humanos. - Se refiere al personal administrativo académico y de apoyo.
- Planeación escolar o técnica. - Se refiere a las actividades referentes a los estudiantes.

- Planeación de la demanda educativa. - Se refiere a la calendarización escolar, inscripciones, expedientes, calificaciones, así como actividades culturales y deportivas.

### **1.5 Etapas de la planificación estratégica**

La planificación estratégica sigue la secuencia de tres etapas: filosófica, analítica y operativa.

- **Etapa filosófica:** Es la etapa que indica el camino estratégico de la institución, en donde se declara la misión, la visión, principios corporativos, políticas y estrategias institucionales.

En esta etapa se crea y se impone una cultura, un conjunto de valores y creencias que establecerán la forma en que trabajará la comunidad educativa para alcanzar los objetivos establecidos por la alta dirección.

- **Etapa analítica:** En esta etapa se realiza un diagnóstico, un análisis de la situación actual de las instituciones educativas, para ello se elabora un FODA, el cual se caracteriza por realizar un análisis de los factores internos y externos que están afectando, sea de una forma positiva o negativa, el desarrollo normal de la gestión de las instituciones.

El análisis interno nos permite encontrar las fortalezas y debilidades de la institución, así como describir los ámbitos de la institución educativa. En el ámbito curricular se deben analizar las fortalezas y debilidades de la planificación curricular y su gestión en el proceso educativo.

En el ámbito financiero y de gestión, se deberá analizar las fortalezas y debilidades de la situación financiera de la institución y su gestión.

En el ámbito de infraestructura y equipamiento se deberá analizar las fortalezas y debilidades de la infraestructura, tecnología, ubicación física etc. En el ámbito del equipo humano, se deberá analizar los recursos humanos, que son los actores del proceso educativo, estos son: estudiantes, profesores, padres de familia, autoridades y otros.

El análisis externo consiste en estudiar las fuerzas sociales, las cuales pueden ser económicas, políticas, sociales, tecnológicas, geográficas, competitivas, demográficas y culturales. Con el resultado del análisis de las fuerzas sociales se obtendrá las oportunidades y las amenazas que afectan al proceso de administración estratégica de la institución.

- **Etapas operativas**

En esta etapa un grupo de gestión, con documentos orientadores proporcionados por las Ugeles, se encargan de establecer objetivos estratégicos generales y específicos del PEI.

Luego se encargan de la planificación operativa o de corto plazo, que consiste en determinar el plan de acción, las metas, los presupuestos operativos, control y seguimiento de la planificación estratégica.

El seguimiento de la planificación estratégica se puede realizar a través de indicadores de gestión.

## **1.6 Los indicadores de gestión**

Son una herramienta que ayudan a la toma de decisiones, permiten la formulación de estrategias y acciones para el mejoramiento de los procesos institucionales y ayudan a la evaluación de la gestión educativa.

En las instituciones educativas se puede diseñar diversos indicadores entre los cuales son: indicadores de eficacia, de eficiencia y efectividad.

Los indicadores de eficacia son los que permiten medir el nivel de logro de los objetivos propuestos.

Los indicadores de eficiencia son los que permiten medir el nivel de logro de los objetivos propuestos, pero con la menor utilización de los recursos disponibles.

Los indicadores de efectividad son los que integran la eficacia, la eficiencia y los recursos para mostrar el resultado obtenido.

El staff directivo se encargará de que se cumpla lo planificado, por lo tanto, pondrá en funcionamiento los procesos de control interno de la institución, los cuales están unidos con las instancias del MINEDU.

## **1.7 Dimensiones**

La planificación estratégica tiene tres dimensiones, las cuales son las siguientes:

### **Dimensión 1: Formulación de estrategias**

Los actores educativos como directivos, docentes, padres de familia, ex alumnos y otros representantes de la comunidad educativa, se responsabilizarán en trabajar de manera participativa elaborando las estrategias de plan.

Las estrategias de toda la organización contienen valores, al respecto Yataco (2013) afirmó:

“Todas las decisiones se basan en valores. Identificar un articulado y coherente conjunto de valores que debe cultivar la institución reviste vital importancia, dado que orienta cómo debemos actuar en coherencia con nuestra misión”.

Los valores institucionales se reflejan en la planificación y deben surgir de la valoración filosófica, axiológica y personal de los integrantes de la organización.

Según Pacheco (2012) “El diagnóstico estratégico es la etapa de la planificación estratégica que consiste en obtener, procesar, analizar e interpretar información referida a los problemas administrativos, pedagógicos y de otra índole”

Para realizar el plan estratégico primero se debe hacer un diagnóstico de la institución educativa, con la finalidad de conocer su identidad, características, analizar las debilidades, potencialidades y oportunidades.

Para identificar todos estos puntos se usa la herramienta FODA, el cual es un método analítico, que ayuda al centro educativo a obtener el éxito de sus funciones en su entorno. Sus características de estudio son:

- Fortalezas: Son características internas de las organizaciones y estas contribuyen al logro de los objetivos institucionales.
- Debilidades: Son características internas, que muestran dificultades y desventajas en el logro de los objetivos trazados.
- Oportunidades: Son características del entorno que van a facilitar el logro de los objetivos propuestos de la institución-
- Amenazas: Son características o diversas situaciones del entorno que están ocurriendo o van a ocurrir en un futuro y que al presentarse impedirán el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **Dimensión 2: Ejecución de estrategias**

Es necesario que en una institución educativa se lleve a cabo la ejecución de estrategias ya que estas promoverán un cambio empresarial.

Estas estrategias para que sean las adecuadas deberán requerir de disciplina, motivación, colaboración y dedicación por parte de empleados y gerentes.

Las estrategias deben ser operativas y deben ser aplicadas según un plan, un programa de acción y deben ser evaluadas para identificar los resultados.

Una ejecución de estrategias es eficiente cuando establece metas a corto plazo, es medible e involucra a las personas, políticas institucionales y estilos de liderazgo lo cuales cumplirán la función de guiar y motivar las acciones.

## **Dimensión 3: Evaluación de estrategias**

Las estrategias siempre serán evaluadas de manera metódica y confiable. Con la finalidad de tomar decisiones, de seguir con los mismos procedimientos o de cambiar de dirección.

Manes, menciona lo siguiente (2008) “Se considera a la evaluación como un proceso sistemático de medición y comparación de resultados en relación con los objetivos; se evalúan: Logros, objetivos, recursos y necesidades”.

La evaluación permitirá saber en qué medida se lograron las metas y objetivos planeados. Esta evaluación será realizada con indicadores e instrumentos.

La evaluación cumple las siguientes funciones básicas:

- Ser un instrumento de aprendizaje que permite informar a los superiores los avances del proyecto, desde sus inicios hasta su culminación. Dando a conocer sus fortalezas y debilidades.
- Las evaluaciones que son dadas a la mitad del proyecto deben ser sistemáticas, ya que pueden corregir y ayudar en el desarrollo de los proyectos, con la finalidad de que estos puedan establecer alternativas de solución frente a diagnósticos anteriores.
- Ser un instrumento que evalúa a nivel interno y externo.

Evalúa a nivel interno para que los trabajadores puedan conocer los resultados de su función y se den cuenta que son parte de la misión institucional.

Evalúa a nivel externo para que los financiadores públicos o privados sepan que sus aportaciones económicas son utilizadas como beneficio de los objetivos propuestos.

Asimismo, la población general pueda ver las actividades y los resultados de los proyectos.

## **1.8 Importancia**

Las instituciones educativas deben desarrollar planificaciones estratégicas, ya estas tienen como finalidad establecer mejoramientos o cambios en la institución y de esta manera lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en los objetivos propuestos.

Es importante que se establezcan planificaciones estratégicas antes que la institución de inicio a sus funciones.

La institución educativa debe reconocer su historia, quienes son los participantes de esa historia y que es lo que brindarán como servicio institucional, dando a conocer la calidad de sus funciones. Asimismo, deberán tomar en cuenta a donde quieren llegar, visualizando los logros a futuro que potencializarán a la institución como empresa y a la comunidad educativa.



En toda planificación estratégica es fundamental que se observe y se analice la realidad de la institución, para que a través de un diagnóstico se pueda identificar las contingencias del día a día, que pueden ser problemas de carácter administrativo, financiero, organizacional y de coordinación de las actividades.

Es importante que se establezcan planificaciones estratégicas, ya que servirán para la toma de decisiones adecuadas frente a diversas situaciones que pueden poner en riesgo a la institución o pueden favorecer al cambio o mejoramiento continuo.

Las planificaciones estratégicas evitarán los empirismos, eso quiere decir que no se esperará atravesar por experiencias de dificultad para poder aprender o adquirir conocimientos, frente a ello la planificación estratégica se anticipará frente a posibles dificultades o amenazas.

Las planificaciones estratégicas permitirán que la institución educativa conozca la información de los procesos de cada actividad, demuestre una adecuada organización, optimización de los recursos, reducción de problemas, tener un control y seguimiento de la situación, fortalecerá la motivación en el cumplimiento de las funciones, promoverá un buen clima institucional, determinará los objetivos estratégicos, reforzará la comunicación y proyectará el futuro institucional identificando las oportunidades.

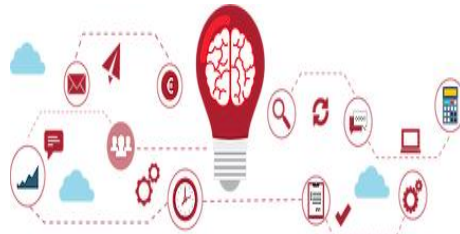
## 1.9 Organizador de conocimiento

### Planificación estratégica

Es una herramienta administrativa que posee toda institución para su buen funcionamiento.

Importancia: permite tomar decisiones, favorecer el mejoramiento y producir cambios.

Características: sistemática, participativa, integral, flexible y coherente.



Dimensiones: formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias.

Clases: táctica, operacional, académica, administrativa, de recursos humanos, escolar o técnica y de la demanda educativa.



Etapas: filosófica, analítica y operativa.

## **CAPÍTULO II: COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica emplea componentes para identificar, accionar y visualizar los resultados esperados de la institución educativa.

Los principales componentes de la planificación estratégica son:

### **2.1 Misión**

Son las notas o descripciones que identifican a una institución educativa. Estas señalan las características propias de la institución, las cuales la hacen única a diferencia de las otras instituciones.

Para redactar una misión institucional se debe tomar en cuenta las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para quiénes va dirigida nuestra función como empresa? ¿Qué buscamos? Y ¿Por qué lo hacemos?

Respondiendo a la pregunta ¿Quiénes somos? Se debe dar a conocer la razón de ser de la institución educativa de forma explícita para identificar fácilmente que tipo de institución es, según los propósitos que tiene y asimismo demostrar su legitimidad.

Respondiendo a la pregunta ¿Qué hacemos? Se debe tomar en cuenta el “Quehacer” de la institución, mencionando los bienes y servicios que brinda como organización educadora, la cual toma conciencia de la función que cumple como eje fundamental en la educación de la ciudadanía. De esta manera justifica su existencia como empresa en el ámbito educacional.

Respondiendo a la pregunta ¿Para quiénes va dirigida nuestra función como empresa? Se considera mencionar que las tareas y propósitos que brinda la institución educativa es para los usuarios, los clientes, los educandos, toda la comunidad educativa que se beneficiará de los

bienes y servicios brindados por la institución, es decir obtendrán los fines educativos según lo establecido.

Respondiendo a la pregunta ¿Qué buscamos? Se refiere a los cambios que se quiere lograr en la institución educativa.

Respondiendo a la pregunta ¿Por qué lo hacemos? En este caso se refiere a los valores instituciones, principios y motivaciones de la institución educativa.

La misión debe ser formada por los agentes directivos, ellos serán los encargados de comprometerse, responsabilizarse y liderar la entidad a la que pertenecen dando a conocer en la misión los resultados finales de lo que ofrecen en su institución.

La redacción de la misión se caracteriza por ser breve, sencilla, coherente en relación a sus propósitos, debe ser original y dirigida al mediano o largo plazo.

### **Ejemplo:**

I.E. María inmaculada, Lima 2019

Somos una institución que brinda una educación formativa, humanista, académica y artística, estamos a la vanguardia de los conocimientos, innovaciones, al manejo tecnológico y ecológico; potencializando en los educandos sus inteligencias múltiples y de esta manera formando educandos competentes que contribuyen al desarrollo social.

## **2.2 Visión**

Es la redacción diseñada por los directivos, que al ser responsables de la entidad institucional buscan una mejora o un cambio continuo. Por lo tanto, en la redacción de la visión es necesario hacerse las siguientes preguntas: ¿Cómo queremos ser? Esto se refiere a dar a conocer la

visualización de la institución que tiene en el presente y que se proyecta al futuro, como meta que se desea lograr al término de un mediano o largo plazo.

Las metas proyectadas al futuro, no necesariamente significa mayor demanda de estudiantes matriculados, puede ser que la institución busque reconocimiento o consolidación de su existencia o puede ser el logro de cambios y reforzamientos pedagógicos.

La visión debe mencionar los valores de la entidad, la creación de oportunidades y proyecciones.

La visión debe tomar en cuenta que debe contribuir al desarrollo de la humanidad, qué es lo que espera lograr en el futuro para beneficiar a la comunidad educativa.

La visión cumplirá con expresar su posición futura enfocada a brindar una mejor calidad de servicio a la comunidad educativa.

La visión se caracteriza por ser realista, por ser un sueño compartido con la comunidad educativa, su redacción está en presente, es sencilla, clara, breve, utiliza verbos proyectados hacia el futuro y expresa originalidad.

**Ejemplo:**

I.E. María inmaculada, Lima 2019

Una institución líder, eficaz, eficiente y efectiva en la calidad de sus servicios educativos, que brinda una metodología significativa basada en materiales didácticos que fortalecerán y motivarán el aprendizaje integral de los educandos. Con una infraestructura calificada, cuyos ambientes de aprendizaje sean más amplios; como las áreas de multimedia, biblioteca, centro de cómputo, de danza y el complejo deportivo. Comprometidos a siempre formar buenos ciudadanos, líderes en valores y aprendizajes, que son orgullo de la nación.

### **2.3 Valores compartidos**

La institución educativa debe seleccionar valores, los cuales serán parte fundamental de la institución, como dando a conocer sus principios éticos como empresa y como cultura educativa que se identifica en formar ciudadanos líderes en valores.

Los valores institucionales guían hacia un comportamiento adecuado y esperado. No solo de sus educandos sino partiendo de los directivos, docentes y todos agentes que brinden funciones en la institución.

Los valores institucionales incorporados en la institución deben ser claros y a vista de todos, para que de esa manera todos caminen con los mismos principios éticos.

Los directivos cuando seleccionen a su personal, deben tomar en cuenta el perfil de valores, ya que eso posibilitará el compromiso de trabajar con un personal comprometido en poner en práctica los valores institucionales, sintiéndose participe de la institución y de favorecer un buen clima institucional.

### **2.4 Objetivos Estratégicos**

Son los propósitos que toda institución construye para lograr las metas esperadas, aquellas que están vinculadas con la misión institucional, la que generará eficacia, eficiencia y efectividad en la calidad de sus servicios educativos.

Los objetivos estratégicos estarán diseñados para ser desarrollados en un tiempo determinado, mayor de un año, a mediano plazo.

Los objetivos estratégicos son un instrumento que permitirá establecer los cursos de acción, seleccionará recursos que se utilizarán para lograr lo esperado. Ya sean recursos financieros o materiales.

Para formar y establecer objetivos estratégicos dirigidos a una institución educativa, se debe realizar un análisis situacional (un diagnóstico) el cual permitirá conocer la problemática y deficiencias de la institución a nivel externo e interno, en relación a sus bienes y servicios educativos.

Los objetivos estratégicos servirán como base para formar indicadores, los cuales cumplirán con la función de monitorear y evaluar el progreso y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La ciudadanía y la comunidad educativa debe estar informada en cuanto a los progresos de los programas y si están cumpliéndose los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos cumplirán con la función de lograr los mejoramientos o transformaciones en la institución educativa, la cual va ligada a las políticas educativas de la institución.

Los objetivos estratégicos deben expresarse en términos concretos, dando a conocer los resultados esperados.

Los objetivos estratégicos se redactan señalando la expresión de logro, evidenciando el cambio esperado. Ejemplo: Garantizar calidad en el servicio educativo.

## **2.5 Estrategias y planes de acción**

### **Las estrategias:**

Responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo puedo alcanzar los objetivos? Al responderse podemos decir que las estrategias son las directrices que ayudarán a seleccionar las acciones correctas para lograr las metas de la organización.

Una estrategia será el curso de acción, que los miembros directivos asumirán cuando tomen las decisiones favorables para el logro de sus metas institucionales.

Las estrategias deben considerar lo siguiente:

- Conocimiento de la posición de la institución en relación a los costos, coberturas y satisfacción de los clientes.
- Conocer el análisis de los bienes y servicios educativos, como el costo, cobertura geográfica y tecnológica.
- Tener conocimiento del análisis de los clientes, como identificar el nivel de satisfacción y la demanda estudiantil.
- Conocer su competencia, como otras instituciones educativas de su entorno, para que de esta manera se tome decisiones y pueda competir.
- Conocer la función de su entidad pública e identificar qué servicios brindará.
- La importancia de brindar calidad en sus servicios, como establecer proyectos innovadores.
- Conocer la realidad estudiantil.
- Identificar los recursos indispensables, como el presupuesto, personal, capacitación, equipos tecnológicos e infraestructura.
- Conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en torno a su función como institución educativa.
- El mantenimiento del objetivo hasta su cumplimiento, para ello deberá encaminar el cumplimiento de las funciones del personal.

Las estrategias serán medibles, monitoreadas y evaluadas por indicadores que darán a conocer si están produciendo mejoramientos y cambios esperados, en relación a las metas de la institución.



## **Los planes de acción**

Responden a la pregunta: ¿Cómo puedo alcanzar los resultados esperados? Al responderse podemos decir que los planes de acción son las descripciones detalladas de las estrategias y son los pasos indispensables para que se lleve a cabo un plan estratégico.

El plan de acción debe contar con la colaboración de responsables, quienes pertenecen a la organización operativa de la institución.

los planes de acción que se presenten pueden ser desarrollados a corto, mediano o largo plazo.

Los planes de acción se desarrollan una vez que se hayan seleccionado las estrategias y estas permitirán concretar lo que se desea lograr. Siempre Contando con la organización actual y el entorno.

Estos planes de acción, son planes de carácter operativo, es decir los agentes directivos son los responsables de generar un producto final, con ayuda de los roles de sus funcionarios o colaboradores de cada área.

Los planes de acción requieren de recursos humanos y financieros para desarrollar presupuestos que estén a su alcance y puedan contar con ellos para el logro de sus metas a desarrollar.

El desarrollo de los planes de acción está determinado por metodologías y procesos que cumplen con los reglamentos de las oficinas de planeación y de presupuesto.

Es necesario que los planes de acción demuestren coherencia y vaya en relación al plan estratégico.

Formato para los planes de acción

Entidad:

Programa:

Misión:

Objetivos estratégicos:

## **2.6 Evaluación**

Toda planificación estratégica debe estar bajo el control de una evaluación, ya que esta se encargará de guiar la gestión empresarial para que cumpla con los objetivos de la organización institucional cuyo fin es brindar una calidad educativa y ser exitosa en su rubro a nivel social.

Para una adecuada evaluación se necesitarán de Indicadores de gestión, que supervisarán y revisarán como se están desempeñando los planes de acción basados en los objetivos propuestos y comprobarán si se están cumpliendo o no y en qué grado.

Los indicadores son instrumentos, herramientas encargadas de indicar y entregar información cuantitativa y cualitativa en relación a los resultados del desempeño y de los bienes y servicios generados por la entidad educativa.

Los indicadores miden los resultados de los procesos gestión en cuanto a los objetivos institucionales y esto permitirá que los agentes directivos tomen las decisiones adecuadas para el mejoramiento continuo o cambios específicos.

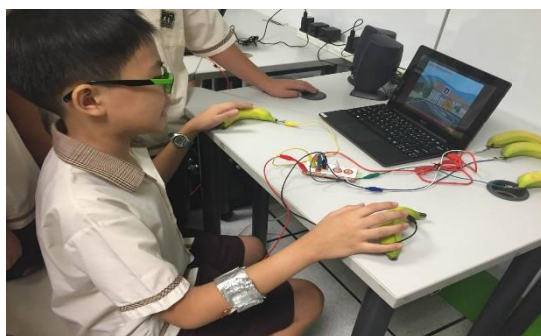
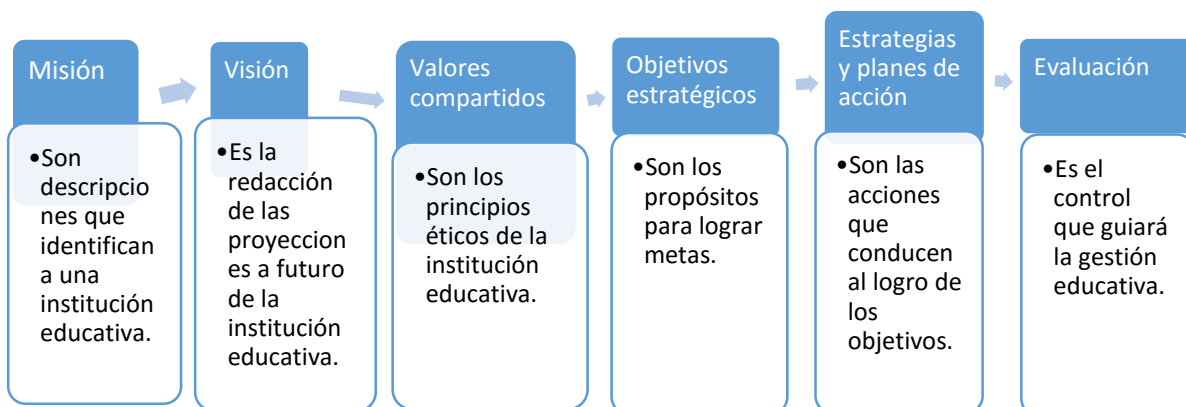
Es importante utilizar los indicadores por los siguientes motivos:

- Posibilitan un mejoramiento en la gestión como institución educadora.
- Impulsan la eficiencia, eficacia, efectividad, calidad y productividad en las actividades.
- Mejoran la economía empresarial y el presupuesto orientado a los recursos dirigidos a los desempeños institucionales.

- Refuerzan los mecanismos de control y rendición de cuentas.
- Promueven el trabajo en equipo.
- Generan innovación y enriquecen la jornada diaria.
- Contribuyen al desarrollo, al crecimiento personal y profesional del equipo.

## 2.7 Organizador de conocimiento

### Componentes del proceso de planificación estratégica



## **CAPÍTULO III: LA PLANIFICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Una institución educativa es un órgano social, un ambiente en donde se desarrolla la educación de manera integral y que tiene como miembros a una comunidad educativa, conformada por gerentes administrativos, docentes, alumnos y padres de familia.

La institución educativa trabaja con instrumentos de gestión, que beneficiarán su función, estos instrumentos son los siguientes:

### **3.1 El proyecto educativo institucional (PEI)**

Es un instrumento encargado de orientar la gestión de la institución educativa. Es un instrumento de planificación que cumple con un tiempo de mediano plazo, al logro de sus propósitos educativos.

Su función es brindar orientaciones para elaborar documentos de gestión como el PAT, PCI y el RI.

El PEI se encarga del funcionamiento integral de la IE para mejorar los aprendizajes.

#### **Características del PEI:**

- Es funcional, práctico y útil para la gestión escolar.
- Es accesible, comprensible y es fácil manejarlo.
- Es representativo porque da a conocer a la IE y a la comunidad educativa.

- Es estratégico porque Permite reflexionar e identificar las potencialidades de la IE.
- Es flexible porque permite estar a la vanguardia de las actualizaciones y de la evaluación permanente.

### **Estructura del PEI**

considera tres secciones:

- Identificación de la IE. - Señala los datos generales, los principios de la educación y la visión institucional.
- Análisis situacional. - Indica los resultados, la revisión, el funcionamiento y la vinculación del entorno de la IE.
- Propuesta de gestión. - Se centran en los aprendizajes educativos y da a conocer los objetivos estratégicos y la planificación para que sean logrados.

### **Etapas de formulación del PEI:**

El PEI pasa por un proceso de formulación el cual es un desafío de la institución educativa y una oportunidad para motivar a la comunidad educativa a que sea participe de la visión institucional. Esto tendrá resultados positivos que favorecerán la calidad educativa.

#### **1era etapa:**

##### **Acciones iniciales**

La primera etapa se desarrolla antes de realizar el proyecto educativo, esta consiste en realizar acciones, como por ejemplo los directivos deberán comprometerse y responsabilizarse con su

comunidad educativa para dar a conocer en que consiste la formulación de un proyecto educativo institucional y cuál es su importancia en el ámbito educativo, así mismo deberá encargarse de motivar a la comunidad educativa a que participe en la elaboración de este proyecto, que es fundamental para la calidad educativa.

## **2da etapa:**

### **Análisis situacional**

En esta etapa se realiza un análisis situacional, un diagnóstico ( FODA) que determinará las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución educativa, en referencia a los resultados del aprendizaje y a la toma de decisiones para el cumplimiento de funciones que posibilitarán los mejoramientos o cambios en los perfiles educativos esperados.

## **3era etapa:**

### **Identificación de la institución educativa**

En esta etapa la institución educativa se encargará de formar y establecer su identidad como institución única, por las características diferentes a las demás instituciones. En este caso se hace mención a la misión institucional, la cual señala los bienes y servicios que brinda como entidad educadora. Asimismo, se muestra en esta etapa los principios institucionales, que son los valores que rigen en su función educadora. La visión institucional también se hace presente, la cual señala las proyecciones a futuro que sea lograr.

#### **4ta etapa:**

##### **Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes**

En esta etapa la institución educativa, por parte de sus agentes directivos se encargarán de formular y establecer objetivos estratégicos, los cuales irán de acuerdo a sus propósitos señalados en su visión y que se esperan lograr como fines educativos y asimismo estos serán monitoreados por indicadores de gestión.

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

Es una herramienta de gestión encargada de orientar las acciones de la institución educativa en el lapso de un año con el fin de colaborar con el logro de los objetivos de la institución. El PAT se desarrolla en torno a los compromisos de gestión educativa. La institución educativa tiene la finalidad de que los estudiantes alcancen los aprendizajes esperados y que sean de calidad.

El PAT es un documento de gestión que tiene como propósito ordenar las funciones, tareas en la institución educativa a través de los CGE.

El PAT se elabora de acuerdo a las necesidades de planificación de la IE y es un documento interno.

El PAT es un instrumento de planificación operativa y debe tener los siguientes momentos:

- **Diagnóstico:**

El diagnóstico es el estudio que se realiza antes de elaborar una planificación, se basa en recopilar información, ordenar la información, interpretar la información y formar hipótesis y conclusiones sobre el porqué de los resultados encontrados.



Un diagnóstico permite identificar los problemas, potencialidades, prioridades y diseñar estrategias, alternativas y poder tomar decisiones que posibiliten mejores resultados.

- **Objetivos y metas realistas:**

Una vez ya obtenido el diagnóstico se deben formar objetivos de acuerdo a la realidad y a las posibilidades de la institución educativa.

El líder pedagógico debe planear y ser capaz de cumplir las expectativas en relación a los planes de la institución, pero estas deben ir de acuerdo a lo alcanzable.

- **Actividades factibles, eficaces y verificables:**

Después de formar los objetivos se debe tomar en cuenta qué actividades se desarrollarán para que sean logrados.

Las actividades que se establezcan deben ser posibles de realizar con los recursos existentes en la institución educativa. Las actividades deben ser útiles, que demuestren las buenas prácticas y experiencias de éxito. Asimismo, que sean de fácil verificación.

- **Seguimiento y ajuste continuo:**

El PAT debe ser monitoreado, para ver en qué situación está e identificar el avance del cumplimiento de sus objetivos, para que de esta manera se tome las decisiones pertinentes y encaminarse hasta llegar a los objetivos planteados. Ante ello es importante la reflexión sobre el avance y así poder reformular actividades o incluso las metas a lograr.

- Evaluación

Gracias a un proceso de evaluación se podrá saber si lo que se desarrolló fue útil para alcanzar las metas.

La evaluación de los resultados se da finalizando el año, para identificar qué prácticas seguirán aplicándose y determinar cuáles serán reemplazadas.

### **3.3 Proyecto curricular institucional (PCI)**

Es un instrumento de gestión que va a elaborarse de acuerdo al proceso de diversificación curricular. Este instrumento se construye a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, en donde se podrán identificar los problemas y oportunidades que se muestran en la realidad de la institución educativa, dando a conocer las características de los estudiantes y las dificultades de poder aprender eficientemente.

El PCI cumple la finalidad de incentivar y promover la práctica de valores que fortalezcan la buena convivencia y el desarrollo de una enseñanza y aprendizaje con idoneidad.

Procedimientos sugeridos para la elaboración del PCI:

- Identificar la problemática pedagógica.
- Conocer la demanda educativa, como las necesidades de aprendizaje y los temas transversales.
- Escoger valores y actitudes.
- Establecer los objetivos estratégicos.
- Diseñar el plan de estudio por áreas y grados.
- Señalar lineamientos metodológicos para el desarrollo de aprendizajes, de evaluación y de tutoría.

Elementos del PCI:

- Datos generales
- Justificación
- Propósitos educativos al 2021
- Principios educativos
- Temas transversales
- Perfil
- Estándares de aprendizaje
- Demanda educativa (Determinar el problema, las causas, el enfoque transversal y la demanda)
- Selección de valores (Corresponde a los valores y actitudes)
- Plan de estudios (Corresponde a las áreas y grados)
- Áreas diversificadas (Corresponde a las competencias y capacidades)
- Evaluación
- Tutoría

### **3.4 Reglamento interno (RI)**

Es un instrumento de gestión educativa, un documento interno, que se caracteriza por exponer reglamentos que dan a conocer las normas de la gestión administrativa, pertenecientes a la institución educativa.

En este documento se mencionan los deberes, derechos y funciones que deberán cumplir los trabajadores de manera responsable para lograr los la calidad, eficiencia y efectividad de los fines educativos que establecen la institución expuesta con transparencia.

Los deberes y derechos presentados en este documento van de acuerdo a las normas legales vigentes.

Este documento posee las siguientes características, de acuerdo a la política educativa de la institución, las cuales son:

- Da a conocer las funciones y los roles de los trabajadores.
- Expone la importancia del cuidado de la infraestructura, como de los equipos y materiales de la institución.
- Da a conocer la ubicación, los niveles y servicios que brindan como entidad educativa.
- Muestra la misión, visión y principios institucionales.

### **Estructura del reglamento interno**

Gestión pedagógica. - Esta muestra la calendarización, el horario académico, el proyecto Curricular de Centro, la programación, el desarrollo curricular, la evaluación, la recuperación pedagógica, la organización, el desarrollo tutorial, los proyectos de innovación pedagógica, los materiales, biblioteca escolar, el calendario cívico, las actividades recreativas y deportivas.

Gestión Administrativa y organizativa. - Esta señala la matrícula, el horario del personal, el PEI, el PAT, los deberes y derechos del personal, los estímulos, las sanciones, la supervisión, el asesoramiento, la organización del personal, el CONEI, el presupuesto, recursos de la institución educativa, el clima institucional, la coordinación y la comunicación institucional.

Relaciones y coordinación con la comunidad. – Expone los deberes, derechos, obligaciones del estudiante, el Municipio Escolar, los viajes, visitas de estudio, las prohibiciones, los premisos, los estímulos, los padres de familia del centro y la coordinación (interna y externa)

### **Beneficios del reglamento interno**

Este documento beneficiará a la institución educativa, porque le permitirá proyectarse al futuro que anhela lograr. Asimismo, permitirá que se realicen mejoramientos y cambios que demuestren éxito, eficacia y efectividad. Este documento fortalecerá la planificación, la comunicación y los recursos humanos.

### 3.5 Organizador de conocimiento

## La planificación en la institución educativa



PEI: Instrumento de planificación que orienta la gestión de la institución educativa.

PAT: Herramienta de gestión que orienta las acciones de la institución educativa.

PCI: Instrumento que se elabora de acuerdo al proceso de diversificación curricular.

RI: Instrumento de gestión que señala los reglamentos de una institución educativa.

## CONCLUSIONES

- La planificación estratégica es una herramienta de la gestión, la cual beneficiará a toda empresa. En el ámbito educativo su finalidad es lograr un mejoramiento continuo o una transformación que demuestre la calidad en los bienes y servicios.
- Los componentes de la planificación estratégica cumplen con un proceso útil. Indicar la identidad de la institución en la misión, dar a conocer la proyección hacia el futuro con la visión, establecer objetivos estratégicos, los cuales se lograrán si es que se aplican adecuadamente las estrategias las cuales serán evaluadas con indicadores de desempeño que controlarán los avances y los resultados.
- La planificación estratégica utiliza instrumentos de gestión educativa, como el PEI, PAT, PCI y RI. Los cuales tendrán la finalidad de lograr la idoneidad en las funciones educativas de la institución.

## SUGERENCIAS

- Se recomienda que toda entidad pública o particular realice una planificación estratégica para que se logre la calidad en los bienes y servicios que brinda.
- Se sugiere que en toda institución educativa se desarrolle una planificación estratégica para identificar la realidad situacional y se pueda tomar las decisiones adecuadas, propiciando los mejoramientos o cambios significativos que lleven al éxito.
- Se incentiva que toda institución educativa formule y utilice instrumentos de gestión educativa, como el PEI, PAT, PCI y RI. Para que sus funciones educadoras sean idóneas y resuelvan la problemática institucional.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Ibarra, A. (2012). Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto IN°3092. Puente Piedra. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
2. Fernández, S; Rosales, M. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Buenos Aires, Argentina.
3. COREFO. (Ed). (2012). ¿Cómo elaborar instrumentos de gestión institucional inclusivos? directores. Capacitación anual (Art).
4. FUSTER, J. (25 de abril de 2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. Universidad Católica San Antonio de Murcia, España Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 46/1 –EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
5. Pimentel, L; Villalaz, L. (1999). Planificación estratégica, introducción al concepto de planificación estratégica, M.B.A.
6. Crespillo, E. (noviembre 2010). La escuela como institución educativa.
7. MINEDU. (2017). Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I.E.
8. MINEDU (2016). Guía para formular e implementar el PEI.
9. Cuya, D. (2017). El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del distrito de San Juan de Lurigancho. Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. Perú. Escuela de posgrado. Tesis.

10. Felcman, I; Blutman, G. (enero-junio 2018) La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. Revista Perspectivas de Políticas Públicas Vol. 7 N° 14 (ISSN 1853-9254).

11. Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES/CEPAL. Disponible en [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificación\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificación_estrategica.pdf)

# **Anexo**

## **REGLAMENTO INTERNO**

### **Institución “María inmaculada”**

**2019**

El presente documento tiene la finalidad de dar a conocer los reglamentos internos de la Institución Educativa Privada "María Inmaculada" Ubicada en el Centro de Lima N° 552

Este documento está dirigido a toda la comunidad educativa, para que identifique y cumpla con las funciones establecidas por parte de los agentes directivos. Logrando de esta manera los fines educativos que reflejarán idoneidad.

#### **Procedimientos administrativos:**

1.-Dirigirse a la autoridad respectiva según el problema o inquietud que se requiera solucionar. Los directivos para cada caso son los siguientes:

1.1. Gerente general: Sr. Mario Gonzales Paredes.

1.2. Gerente administrativo: Sra. Margarita Quispe Altamirano.

1.3. Director general: Mg. Joaquín Morales Pedroso.

1.4. Directora académica: Mg. Melisa Canales Pereira.

2.- Respetar los acuerdos pactados en la firma del contrato reconociendo haber recibido todas informaciones correspondientes al trabajo académico, como calendarización de actividades anuales, compromiso de honor docente y reglamento de profesores.

3.- En caso de ausentarse, sin justificación con documento probatorio correspondiente, se entenderá como abandono de trabajo y se procederá de acuerdo a ley.

4.- Todo el personal de la I.E. actúa conforme a los principios éticos, que son los valores institucionales como el respeto, disciplina, honradez, idoneidad y veracidad.

5.- Todo el personal debe haber cumplido de entregar en un folder manila los siguientes documentos:

-Copia de Título legalizado en el notario.

-DNI (copia)

-CV (documentado)

-Certificado otorgado por el área de salud.

-Certificado de antecedentes policiales.

-Recibos de luz, agua y teléfono que tiene que corresponder con el domicilio del DNI.

-Ficha de datos personales.

### **Procedimientos pedagógicos:**

1.-La hora de ingreso del docente es a las 7:30 A.m. Debiendo dirigirse al aula donde dicta la primera hora de clase. Se considera tardanza a partir de las 7:32 A.m.

2.- El docente deberá aportar en la elaboración del plan anual de trabajo de la institución.

3.- El docente deberá desarrollar y evaluar las actividades curriculares, tutoría de conformidad a la Ley General de Educación.

4.- El docente orientará y velará por la formación integral de los alumnos, así como su seguridad durante el tiempo que permanece en la institución educativa.

5.-Cooperar con el cuidado y conservación de los bienes de la institución educativa.

**Procedimientos en relación a la comunidad educativa:**

- 1.- La coordinación y la comunicación deben ser permanentes para los asuntos relacionados al ámbito académico y del comportamiento de los alumnos.
- 2.- Tener el propósito de mejorar la calidad educativa proponiendo proyectos educativos.
- 3.- Las relaciones entre directivos, docentes, padres de familia y alumnos, deben ser cordiales, demostrando así un buen clima laboral de equipo.
- 4.- Las actividades tendrán el propósito de lograr objetivos educativos. Está prohibido hacer ventas o préstamos de dinero entre padres y docentes.