

TÍTULO:

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

— EN LAS —
**ORGANIZACIONES
EDUCATIVAS**

COMPILADORES:

- Cecilia del Pilar Vásquez Mondragón
- Jorge David Ríos Gonzales



EDITORIAL
MUNDO INTERDISCIPLINARIO

Promoviendo el conocimiento, inspirando el cambio

ISBN 978-628-97574-2-2

Compiladores: Cecilia del Pilar Vásquez Mondragón, Jorge David Ríos Gonzales

Título:

Instrumentos de gestión y transformación institucional en las organizaciones educativas

Autores: Pablo Roberto Lavado Paredes, Betsy Melany Lázaro Pérez, Manuel Isaías Vera Herrera, Gloria Méndez Chipana, Sarai Masako Malo Méndez, Rosmery Lorena Celestino Lavado, Rocio del Pilar Rodríguez Ciriaco, Higidia Rosa Moreno Pachamango, Clarisa Viviana Villoslada Quevedo, Miguel Angel Alvarez Carrasco, Walter Moreno Eustaquio, Rider Gerlis Vergara De la Cruz, Anthony Jordan De La Cruz Castillo, Mardeli Mayte Aguiar Paredes, Maydith Eonicy Paredes Rios, Lesdy Evita Echevarria Lucano, Arquimedes Ernesto Cruz Sanchez, Hiller Hildebrando Mariños Ramirez, Armida Cristina Espejo Esquivel, Katia Milagros Ventura Flores, Elmer Humberto Alcántara Mendoza, Janet Lidia Pacheco Flores, Roxana Liliana Vargas Esquivel, Norma Jakeline Centeno León, Sharon Soledad Paredes Delgado, Karinn Jacquellin Chávez Díaz, Rosa De América Aranda Rosales, Sandra Thalía Chamorro Gonzales, Patricio Fernando Córdova Cotrina, Kevin Walter Flores Mostacero, Santos Ray Hernández Gutiérrez, César Augusto Fernández Sánchez, Jorge David Ríos Gonzales

ISBN Versión Digital: 978-628-97574-2-2

Sello Editorial:

Editorial Mundo Interdisciplinario

Dirección de Publicaciones: Gerard Castro

Diagramación: Alain Castro González

Portada: Linda Luz Castro

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons – Atribución – No comercial – Compartir igual 4.0 internacional

https://co.creativecommons.org/?page_id=13



CC BY-NC-SA 4.0

Cartagena –Colombia, Abril de 2026

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Compiladores

Cecilia del Pilar Vásquez Mondragón

Dra. en Educación

Directora de la Segunda Especialidad de Tecnología Educativa Universidad Nacional de Trujillo

Email: cvasquezm@unitru.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6739-9349>

Jorge David Ríos Gonzales

Maestro en Gestión Pública

Universidad Nacional de Trujillo

Email: jriosg@unitru.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6073-0804>

Colombia

Latinoamérica

2026

Contenido

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
1.ARTICULACIÓN NORMATIVA DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO EDUCACIÓN GLOBAL	10
Resumen	11
1.1. Introducción	15
1.2. Marco normativo que regula la gestión educativa institucional	17
1.3. Diagnóstico institucional y análisis contextual	24
1.4. Análisis de los documentos de gestión del instituto	31
1.5. Articulación y coherencia del sistema documental.....	17
1.6. Conclusiones y recomendaciones	20
Referencias.....	21
2.EFECTIVIDAD DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN EN LA I.E. JOSÉ CARLOS MARIATEGUI.....	24
Resumen	25
2.1. Introducción.....	26
2.2. Marco normativo que regula la gestión educativa institucional	27
2.3. Diagnóstico institucional y análisis contextual	29
2.4. Análisis de los documentos de gestión.....	30
2.5. Articulación y coherencia del sistema documental	33
2.6. Conclusiones y recomendaciones	34
Referencias.....	36

3. IMPACTO DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO	39
Resumen	40
Abstract.....	41
3.1. Introducción	41
3.2. Marco normativo que regula la gestión educativa institucional	43
3.3. Análisis de los documentos de gestión de la Universidad Nacional de Trujillo	50
3.4. Articulación y coherencia del sistema documental.....	58
3.5. Conclusiones y recomendaciones.....	63
Referencias.....	65
4. ARTICULACIÓN NORMATIVA Y EFECTIVIDAD DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA – CEBA “FORJADORES DEL PORVENIR”	68
4.1. Introducción.....	70
4.2. Marco normativo que regula la gestión educativa institucional	71
4.4. Análisis de los documentos de gestión del instituto.....	74
4.5. Articulación y coherencia del sistema documental.....	76
4.6. Conclusiones y recomendaciones	77
5. DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TRUJILLO	116
Resumen	117
5.1. Introducción	119
5.2. Método	128
5.3. Resultados	131
5.4. Discusión	135

5.5. Conclusiones	137
Referencias.....	138

RESUMEN

La presente obra titulada "*Instrumentos de gestión y transformación institucional en las organizaciones educativas*" analiza el papel estratégico de los mecanismos de gestión en los procesos de cambio y mejora continua dentro de las instituciones educativas. El estudio parte de la necesidad de fortalecer las capacidades organizacionales en contextos dinámicos, donde la calidad educativa y la eficiencia institucional constituyen ejes fundamentales para el desarrollo sostenible.

A través de un enfoque analítico y sistémico, se examinan diversos instrumentos de gestión —tanto normativos como operativos— que permiten orientar la planificación, ejecución y evaluación de acciones institucionales. Asimismo, se aborda la relación entre dichos instrumentos y los procesos de transformación organizacional, destacando su impacto en la toma de decisiones, la innovación educativa y el fortalecimiento del liderazgo directivo.

El libro también incorpora una reflexión sobre los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones educativas, tales como la adaptación a entornos cambiantes, la incorporación de tecnologías y la necesidad de una gestión centrada en resultados. En este sentido, se propone una visión integradora que articula teoría y práctica, contribuyendo al desarrollo de modelos de gestión más eficientes, participativos y orientados a la calidad.

Finalmente, la obra constituye un aporte significativo para directivos, investigadores y profesionales del ámbito educativo, proporcionando herramientas conceptuales y metodológicas que facilitan la comprensión y aplicación de procesos de transformación institucional en diversos contextos.

Palabras clave: Instrumentos de gestión, Transformación institucional, Organizaciones educativas, Desarrollo sostenible.

ABSTRACT

This work, titled *Management Instruments and Institutional Transformation in Educational Organizations*, analyzes the strategic role of management mechanisms in the processes of change and continuous improvement within educational institutions. The study stems from the need to strengthen organizational capabilities in dynamic contexts, where educational quality and institutional efficiency serve as fundamental pillars for sustainable development.

Through an analytical and systemic approach, the text examines various management instruments—both normative and operational—that serve to guide the planning, execution, and evaluation of institutional actions. Furthermore, it addresses the relationship between these instruments and organizational transformation processes, highlighting their impact on decision-making, educational innovation, and the strengthening of administrative leadership.

The book also incorporates a reflection on the contemporary challenges facing educational organizations, such as adapting to changing environments, integrating technology, and the need for results-oriented management. In this regard, it proposes an integrative vision that bridges theory and practice, thereby contributing to the development of management models that are more efficient, participatory, and quality-oriented.

Finally, this work constitutes a significant contribution for administrators, researchers, and professionals in the educational field, providing conceptual and methodological tools that facilitate the understanding and application of institutional transformation processes across diverse contexts.

Keywords: Management Instruments, Institutional Transformation, Educational Organizations, Sustainable Development.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, caracterizado por constantes cambios sociales, tecnológicos y económicos, las organizaciones educativas enfrentan el desafío de adaptarse y responder de manera eficiente a nuevas demandas y exigencias. En este escenario, la gestión institucional adquiere un papel fundamental como eje articulador de los procesos de mejora y transformación.

La presente obra surge como respuesta a la necesidad de comprender y fortalecer los instrumentos de gestión que orientan el funcionamiento de las instituciones educativas. Estos instrumentos no solo permiten organizar y sistematizar las acciones institucionales, sino que también constituyen herramientas clave para impulsar procesos de cambio, innovación y mejoramiento continuo.

A lo largo del libro, se desarrolla un análisis profundo sobre la naturaleza, características y funciones de los instrumentos de gestión, así como su influencia en la transformación institucional. Se parte de una perspectiva teórica que permite comprender los fundamentos de la gestión educativa, para luego avanzar hacia un enfoque aplicado que evidencia su implementación en contextos reales.

Asimismo, se pone énfasis en la importancia del liderazgo, la planificación estratégica y la cultura organizacional como elementos determinantes en la efectividad de los procesos de transformación. En este sentido, se reconoce que la mejora institucional no depende únicamente de la existencia de instrumentos de gestión, sino de su adecuada articulación y uso por parte de los actores educativos.

El libro está dirigido a directivos, docentes, investigadores y profesionales interesados en la gestión educativa, ofreciendo un conjunto de reflexiones y herramientas que contribuyen al fortalecimiento institucional. De este modo, se busca aportar al desarrollo de organizaciones educativas más eficientes, inclusivas y orientadas a la calidad, capaces de responder a los desafíos del siglo XXI.

Capítulo I

ARTICULACIÓN NORMATIVA DE LOS DOCUMENTOS
DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO
EDUCACIÓN GLOBAL

1. ARTICULACIÓN NORMATIVA DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO EDUCACIÓN GLOBAL

NORMATIVE ARTICULATION AND EFFECTIVENESS OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT DOCUMENTS AT THE GLOBAL EDUCATION INSTITUTE

Pablo Roberto Lavado Paredes

Magister en Ciencias con mención en Gestión de Riesgos Ambientales y Seguridad en las empresas
Universidad Nacional de Trujillo
plavado@unitru.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-5123-4323>

Betsy Melany Lázaro Pérez

Magister en Ciencias con Mención en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible Empresarial
Universidad Continental
blazarop@unitru.edu.pe

 <https://orcid.org/0009-0001-1953-217>

Manuel Isaías Vera Herrera

Doctor en Ingeniería Química Ambiental
Universidad Nacional de Trujillo
mvera@unitru.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0003-0875-1944>

Gloria Méndez chipana

Magister en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa
Universidad César Vallejo
gloria.mendez.chipana@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0000-7987-8411>

Sarai Masako Malo Méndez

Magíster en Gestión Integrada en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
smalo@unitru.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-0350-5069>

Rosmery Lorena Celestino Lavado

Licenciada en educación
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
lore.rous@hotmail.com

 <https://orcid.org/0009-0003-3556-2097>

Resumen

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Bicentenario, se crea para satisfacer la demanda laboral técnica y formación de los jóvenes y cubrir las necesidades local y regional, proponiendo un sistema educativo que se hace mediante la implementación articulada de procesos pedagógicos, administrativos e institucionales orientados a la formación integral por competencias, la mejora continua de la calidad educativa y la vinculación efectiva con el entorno social y productivo, garantizando el logro de aprendizajes pertinentes y la empleabilidad de los estudiantes.

En el Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2026-2030 del Instituto Superior Tecnológico Bicentenario establece la planificación estratégica orientada a consolidar una institución de excelencia en la región La Libertad. Presenta un diagnóstico institucional basado en el análisis FODA, identificando fortalezas como el compromiso docente y liderazgo directivo; oportunidades vinculadas al crecimiento productivo local y regional; debilidades relacionadas con recursos limitados y niveles de aprendizaje; y amenazas asociadas a factores socioeconómicos y riesgos sociales que afectan la permanencia estudiantil.

El documento define su visión de convertirse en un instituto líder en la formación de profesionales técnicos emprendedores y su misión de brindar formación integral pertinente al desarrollo regional y nacional. Sustenta sus actividades en valores como liderazgo, cooperación, compromiso, responsabilidad y puntualidad, promoviendo una cultura institucional colaborativa y ética. Asimismo, plantea objetivos estratégicos en cuatro dimensiones: pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria-productiva, cuyas articulaciones están orientadas a mejorar la calidad educativa, fortalecer la gestión institucional, optimizar recursos y consolidar alianzas con el sector productivo.

La propuesta pedagógica se basa en el enfoque por competencias, aprendizaje centrado en el estudiante, metodologías activas, innovación tecnológica y formación humanista e inclusiva. Prioriza el aprendizaje práctico mediante talleres, proyectos y prácticas preprofesionales articuladas con empresas, favoreciendo la empleabilidad y el emprendimiento. Además,

incorpora enfoques transversales de derechos humanos, género, responsabilidad social, territorialidad e innovación.

El PEI también establece perfiles integrales para estudiantes, docentes y egresados, así como lineamientos de evaluación formativa y mejora continua. Finalmente, propone un modelo de gestión participativo y transparente que impulsa la vinculación comunitaria, la transformación digital y el aseguramiento de la calidad educativa, contribuyendo al desarrollo sostenible local y nacional.

Por su lado, en el Plan Anual de Trabajo (PAT) 2026 del Instituto de Educación Superior Tecnológico Bicentenario, se organiza las acciones institucionales orientadas a garantizar una gestión educativa eficiente y el logro de aprendizajes de calidad. Establece objetivos alineados al Proyecto Educativo Institucional, priorizando la mejora del proceso formativo, el fortalecimiento docente, la atención integral al estudiante y la articulación con el sector productivo.

El documento incluye actividades pedagógicas, administrativas y de bienestar estudiantil, así como estrategias de seguimiento, monitoreo y evaluación permanente para asegurar el cumplimiento de metas. Promueve el uso de metodologías activas, innovación tecnológica, formación por competencias y desarrollo de valores institucionales. Además, contempla la participación de la comunidad educativa y aliados estratégicos para fortalecer la empleabilidad, la responsabilidad social y el desarrollo regional sostenible, mediante una gestión participativa y orientada a resultados.

En el Reglamento Interno del Instituto de Educación Superior Tecnológico Bicentenario, se establecen las normas que regulan la organización, convivencia y funcionamiento institucional, con el propósito de garantizar una formación integral basada en valores, disciplina y responsabilidad. Define la estructura organizativa, funciones de las autoridades, personal docente, administrativo y estudiantes, así como sus derechos, deberes y responsabilidades dentro de la comunidad educativa.

El documento establece disposiciones sobre el desarrollo académico, evaluación, asistencia, prácticas formativas y uso adecuado de los recursos institucionales. Asimismo, regula normas de convivencia, medidas preventivas y procedimientos disciplinarios orientados a mantener un clima institucional respetuoso y seguro. Promueve la participación activa, la ética profesional, la inclusión y el respeto mutuo como principios fundamentales.

Además, contempla mecanismos de supervisión y cumplimiento de las normas, buscando fortalecer la calidad educativa, la transparencia en la gestión y el compromiso institucional para el logro de los objetivos formativos y el desarrollo profesional de los estudiantes.

Palabras clave: Compromiso docente, Liderazgo, Innovación científica, Valores morales y sociales, desarrollo sostenible.

Abstrac

The Bicentennial Institute of Technological Higher Education was created to meet the technical labor demand and training of young people to meet local and regional needs, which is done through the articulated implementation of pedagogical, administrative and institutional processes aimed at comprehensive training by competencies, the continuous improvement of educational quality and the effective link with the social and productive environment, guaranteeing the achievement of relevant learning and the employability of students.

In the Institutional Educational Project (PEI) 2026-2030 of the Bicentennial Higher Technological Institute establishes strategic planning aimed at consolidating an institution of excellence in the La Libertad region. It presents an institutional diagnosis based on SWOT analysis, identifying strengths such as teacher commitment and managerial leadership; opportunities linked to regional productive growth; weaknesses related to limited resources and learning levels; and threats associated with socioeconomic factors and social risks that affect student permanence.

The document defines its vision of becoming a leading institute in the training of entrepreneurial technical professionals and its mission to provide comprehensive training relevant to regional and national development. It bases its actions on values such as leadership, cooperation, commitment, responsibility and punctuality, promoting a collaborative and ethical institutional culture. It also sets strategic objectives in four dimensions: pedagogical, organizational, administrative and community-productive, aimed at improving the quality of education, strengthening institutional management, optimizing resources and consolidating alliances with the productive sector.

The pedagogical proposal is based on the competency-based approach, student-centered learning, active methodologies, technological innovation and humanistic and inclusive training. It prioritises practical learning through workshops, projects and pre-professional internships articulated with companies, favouring employability and entrepreneurship. In addition, it incorporates cross-cutting approaches to human rights, gender, social responsibility, territoriality and innovation.

The PEI also establishes comprehensive profiles for students, teachers, and graduates, as well as guidelines for formative evaluation and continuous improvement. Finally, it proposes a participatory and transparent management model that promotes community engagement, digital transformation and educational quality assurance, contributing to local and national sustainable development.

On the other hand, 2026 Annual Work Plan (PAT) of the Bicentennial Institute of Higher Technological Education organizes institutional actions aimed at guaranteeing efficient educational management and the achievement of quality learning. It establishes objectives aligned with the Institutional Educational Project, prioritizing the improvement of the training process, teacher strengthening, comprehensive student care and articulation with the productive sector.

The document includes pedagogical, administrative, and student welfare activities, as well as strategies for follow-up, monitoring, and permanent evaluation to ensure compliance with

goals. It promotes the use of active methodologies, technological innovation, competency-based training and the development of institutional values. In addition, it contemplates the participation of the educational community and strategic allies to strengthen employability, social responsibility and sustainable regional development, through participatory and results-oriented management.

The Internal Regulations of the Bicentennial Institute of Higher Technological Education establish the rules that regulate the organization, coexistence and institutional functioning, with the purpose of guaranteeing a comprehensive education based on values, discipline and responsibility. It defines the organizational structure, functions of the authorities, teaching staff, administrative staff and students, as well as their rights, duties and responsibilities within the educational community.

The document establishes provisions on academic development, evaluation, attendance, training practices and appropriate use of institutional resources. It also regulates rules of coexistence, preventive measures and disciplinary procedures aimed at maintaining a respectful and safe institutional climate. It promotes active participation, professional ethics, inclusion and mutual respect as fundamental principles.

In addition, it contemplates mechanisms for supervision and compliance with standards, seeking to strengthen educational quality, transparency in management and institutional commitment to the achievement of training objectives and the professional development of students.

Keywords: Teaching commitment, Leadership, Scientific innovation, Moral and social values, sustainable development.

1.1. Introducción

El Instituto Superior Tecnológico “Bicentenario” – IESTB orienta su gestión educativa hacia la formación integral de profesionales técnicos competentes, innovadores y éticamente responsables, comprometidos con el desarrollo social, económico y productivo del entorno

regional y nacional. En un contexto caracterizado por constantes transformaciones tecnológicas y crecientes demandas del sector productivo, la institución asume el reto de consolidarse como un referente de excelencia en la educación superior tecnológica, promoviendo una cultura organizacional basada en la calidad, la responsabilidad social, la mejora continua y la vinculación efectiva con la comunidad.

En este marco, los principales instrumentos de gestión institucional —el Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2026–2030, el Plan Anual de Trabajo (PAT) 2026 y el Reglamento Interno (RI)— constituyen herramientas fundamentales para planificar, organizar, ejecutar y evaluar de manera articulada las acciones académicas, administrativas y formativas. Estos documentos no solo orientan el funcionamiento institucional, sino que expresan la identidad, los principios y el compromiso del Instituto con el aseguramiento de la calidad educativa.

En primer lugar, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) establece el marco estratégico y filosófico que guía el desarrollo institucional a mediano plazo. Define la visión de consolidarse como un instituto tecnológico de excelencia, líder en la formación de profesionales técnicos emprendedores y altamente reconocidos en el sector productivo, así como la misión de brindar una formación integral basada en el enfoque por competencias. Asimismo, el PEI desarrolla el diagnóstico institucional, los objetivos estratégicos en sus dimensiones pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria-productiva, y la propuesta pedagógica sustentada en la innovación, el emprendimiento, la inclusión y la responsabilidad social.

En segundo lugar, el Plan Anual de Trabajo (PAT) operacionaliza los lineamientos y metas estratégicas del PEI mediante la programación de actividades concretas, indicadores, cronogramas, responsables y metas anualizadas. A través de este instrumento se organizan y monitorean las acciones pedagógicas, administrativas y de vinculación con el sector productivo, garantizando la ejecución eficiente de los procesos institucionales y el cumplimiento progresivo de las Condiciones Básicas de Calidad. El PAT permite traducir la planificación estratégica en resultados verificables, fortaleciendo una gestión orientada a objetivos y al impacto formativo.

Finalmente, el Reglamento Interno regula la organización y el funcionamiento institucional, estableciendo normas de convivencia, derechos y deberes de estudiantes, docentes y personal administrativo, así como procedimientos formativos y disciplinarios. Este instrumento promueve un clima institucional democrático, inclusivo y seguro, orientado al respeto, la cultura de paz, la ética profesional y la responsabilidad compartida. De esta manera, asegura que la convivencia y la gestión institucional se desarrollen en coherencia con los valores y principios definidos en el PEI.

La articulación coherente entre el PEI, el PAT y el Reglamento Interno fortalece una gestión participativa, transparente y orientada a resultados, permitiendo al Instituto avanzar de manera sostenible hacia el logro de sus objetivos estratégicos. El presente libro integra y sistematiza estos instrumentos de gestión, ofreciendo una visión integral del modelo educativo y organizacional del IESTB, y consolidándose como una herramienta académica y de referencia que orienta el camino institucional hacia la excelencia educativa y el desarrollo regional.

1.2. Marco normativo que regula la gestión educativa institucional

La gestión educativa institucional del Instituto Superior Tecnológico “Bicentenario” se sustenta en el marco legal vigente del sistema educativo peruano, el cual orienta el funcionamiento de los Institutos de Educación Superior Tecnológica y garantiza la calidad del servicio formativo. Este marco normativo establece principios, fines, condiciones y estándares que deben reflejarse de manera coherente en los instrumentos de gestión institucional —PEI, PAT y Reglamento Interno— así como en sus procesos de socialización, implementación y monitoreo.

En primer término, la Constitución Política del Perú reconoce el derecho fundamental a la educación y establece la responsabilidad del Estado de garantizar su calidad, equidad y acceso universal. Este mandato constitucional exige que la gestión institucional asegure igualdad de oportunidades, respeto a los derechos humanos, transparencia y rendición de cuentas. En consecuencia, el PEI debe evidenciar un enfoque inclusivo y de calidad; el PAT debe

contemplar acciones que promuevan acceso, permanencia y culminación de estudios; y el Reglamento Interno debe proteger los derechos y deberes de la comunidad educativa bajo criterios de legalidad y debido proceso.

En segundo lugar, la Ley N.º 28044, Ley General de Educación, establece los principios rectores del sistema educativo peruano: calidad, equidad, ética, democracia, inclusión, interculturalidad y responsabilidad social. Asimismo, define la organización del sistema educativo y los fines de la educación. Estos principios constituyen criterios obligatorios para valorar la coherencia de los instrumentos de gestión institucional, los cuales deben evidenciar orientación a resultados de aprendizaje, participación democrática y mejora continua.

De manera específica para la educación superior tecnológica, la Ley N.º 30512 regula la creación, licenciamiento, organización, gestión académica e institucional de los Institutos y Escuelas de Educación Superior, así como la Carrera Pública de sus Docentes. Esta norma establece como ejes fundamentales la formación por competencias, la vinculación con el sector productivo, la empleabilidad, la innovación y el aseguramiento de la calidad. Por tanto, el PEI debe definir claramente el modelo educativo por competencias y la articulación con el entorno productivo; el PAT debe operacionalizar estas disposiciones mediante metas, indicadores y acciones concretas; y el Reglamento Interno debe generar condiciones organizativas y de convivencia que favorezcan su cumplimiento.

El Decreto Supremo N.º 010-2017-MINEDU, que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 30512, desarrolla aspectos vinculados a la gestión académica, administrativa e institucional, el licenciamiento y el aseguramiento de la calidad. Este reglamento exige que los institutos cuenten con instrumentos de gestión actualizados, coherentes y articulados, así como con mecanismos de seguimiento y evaluación. En este sentido, la calidad del PEI se valora por su alineación estratégica y metas medibles; la del PAT por su nivel de ejecución y cumplimiento de indicadores; y la del Reglamento Interno por su aplicabilidad y consistencia con la normativa superior.

Asimismo, los Lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación —entre ellos las disposiciones sobre Condiciones Básicas de Calidad y Lineamientos Académicos Generales— establecen estándares relacionados con infraestructura, equipamiento, gestión docente, enfoque por competencias, evaluación formativa, bienestar estudiantil y vinculación con el sector productivo. Estas exigencias normativas constituyen referentes objetivos para evaluar la pertinencia y consistencia técnica de los instrumentos de gestión institucional.

A nivel interno, la normativa institucional contenida en el PEI, el PAT y el Reglamento Interno concreta el marco legal nacional en la realidad específica del Instituto. El PEI orienta la planificación estratégica de mediano plazo; el PAT organiza la ejecución operativa anual con metas, actividades, responsables y presupuesto; y el Reglamento Interno regula la organización y la convivencia institucional. La coherencia entre estos documentos es un criterio esencial de calidad normativa e institucional.

Desde una perspectiva de evaluación, el marco normativo exige no solo la formulación adecuada de los instrumentos, sino también su efectiva socialización, implementación y monitoreo. La socialización implica garantizar que la comunidad educativa conozca y participe en la comprensión de los documentos de gestión. La implementación requiere la ejecución real y verificable de las acciones programadas. El monitoreo supone la generación de evidencias —actas, informes, indicadores, registros— que permitan medir avances, identificar brechas y adoptar acciones de mejora.

En síntesis, el marco normativo vigente garantiza que la gestión educativa institucional se desarrolle bajo estándares de calidad, transparencia, inclusión, legalidad y mejora continua. Estos criterios constituyen el referente técnico–legal para valorar la consistencia y efectividad del PEI, el PAT y el Reglamento Interno, así como la solidez de sus procesos de socialización, ejecución y seguimiento en el Instituto Superior Tecnológico “Bicentenario”.

Principios, enfoques y obligaciones para la gestión y planificación

La gestión y planificación del Instituto Superior Tecnológico “Bicentenario” se sustentan en un conjunto articulado de principios y enfoques establecidos en el Proyecto Educativo

Institucional (PEI 2026–2030), el Plan Anual de Trabajo (PAT 2026) y el Reglamento Interno (RI), los cuales se alinean con el marco normativo nacional de la educación superior tecnológica. Estos principios no solo orientan la acción institucional, sino que constituyen criterios verificables para evaluar la coherencia, calidad y pertinencia de los instrumentos de gestión.

1.2.1. Principio de calidad educativa y formación por competencias

El PEI establece como eje estratégico la formación integral de profesionales técnicos competentes, con énfasis en la innovación, el liderazgo y la vinculación con el sector productivo. Asimismo, el Reglamento Interno señala que la convivencia y el clima institucional son condiciones esenciales para el logro de aprendizajes significativos desde un enfoque pedagógico por competencias

Obligaciones institucionales:

- Garantizar procesos académicos alineados al enfoque por competencias.
- Implementar mecanismos de evaluación y seguimiento del logro de aprendizajes.
- Promover actualización docente y mejora de la práctica pedagógica.

Evidencias esperadas en los documentos:

- En el PEI: definición clara del modelo educativo, objetivos estratégicos e indicadores de logro.
- En el PAT: actividades programadas vinculadas a capacitación docente, innovación tecnológica y evaluación académica.
- En el RI: disposiciones que regulen el desempeño docente y el acompañamiento académico.

1.2.2. Enfoque de inclusión, equidad y respeto a la diversidad

El Reglamento Interno reconoce explícitamente la diversidad cultural, social, económica y de género, promoviendo prácticas de inclusión y justicia social. Este enfoque se articula con la

misión institucional de formar profesionales comprometidos con el desarrollo regional y nacional.

Obligaciones institucionales:

- Prevenir toda forma de discriminación o exclusión.
- Garantizar igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia y culminación de estudios.
- Incorporar estrategias de acompañamiento y tutoría.

Evidencias esperadas:

- En el PEI: políticas institucionales de inclusión y bienestar estudiantil.
- En el PAT: actividades de orientación, tutoría y talleres formativos sobre derechos humanos e interculturalidad.
- En el RI: normas de convivencia que sancionen actos discriminatorios y establezcan medidas formativas.

1.2.3. Principio de convivencia democrática y cultura de paz

El Reglamento Interno desarrolla un capítulo específico sobre convivencia escolar, estableciendo fundamentos, objetivos, normas, derechos, deberes y protocolos de atención. Se promueve un clima institucional seguro, participativo y orientado a la resolución pacífica de conflictos.

Obligaciones institucionales:

Implementar protocolos claros ante situaciones de conflicto o violencia.
Garantizar el debido proceso en la aplicación de medidas correctivas.
Fomentar la formación ética y ciudadana.

Evidencias esperadas:

- En el RI: tipificación de faltas, medidas correctivas proporcionales y procedimientos formales de intervención.
- En el PAT: programación de talleres de convivencia, manejo de emociones y prevención de violencia.
- En el PEI: lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento del clima institucional.

1.2.4. Enfoque de participación y corresponsabilidad

La misión y visión institucional proyectan una comunidad educativa comprometida con el desarrollo institucional y productivo. El Reglamento Interno reconoce la corresponsabilidad de estudiantes, docentes y personal administrativo en la construcción de la convivencia y el logro de objetivos institucionales.

Obligaciones institucionales:

- Promover espacios de diálogo y participación.
- Garantizar el derecho a la defensa y a la expresión respetuosa.
- Involucrar a la comunidad educativa en la planificación y evaluación.

Evidencias esperadas:

- En el PEI: mecanismos de participación en la formulación y seguimiento del proyecto institucional.
- En el PAT: reuniones, jornadas de evaluación y comités de trabajo programados.
- En el RI: reconocimiento de derechos de participación y procedimientos democráticos.

1.2.5. Principio de transparencia y legalidad

Los instrumentos de gestión deben responder a criterios de coherencia normativa y rendición de cuentas. La planificación institucional debe reflejar claridad en metas, responsables, cronogramas y mecanismos de seguimiento.

Obligaciones institucionales:

- Mantener actualizados los instrumentos de gestión.
- Registrar formalmente acuerdos, incidencias y evaluaciones.
- Garantizar procesos disciplinarios respetando el debido proceso.

Evidencias esperadas:

- En el PAT: metas medibles, cronogramas y responsables definidos.
- En el RI: procedimientos documentados y registro oficial de casos.
- En el PEI: indicadores estratégicos y mecanismos de monitoreo institucional.

1.2.6. Enfoque de mejora continua

Tanto el PEI como el Reglamento Interno señalan la importancia de la evaluación y mejora permanente como garantía de sostenibilidad institucional.

Obligaciones institucionales:

- Implementar procesos sistemáticos de monitoreo y evaluación.
- Analizar resultados para la toma de decisiones.
- Ajustar planes y estrategias según evidencias.

Evidencias esperadas:

- En el PEI: metas de mediano plazo con indicadores verificables.
- En el PAT: informes de cumplimiento y evaluación anual.
- En el RI: seguimiento de compromisos asumidos en casos de convivencia.

Implicancias normativas para los instrumentos de gestión institucional

El marco normativo que regula la educación superior tecnológica en el Perú no solo establece principios generales, sino que impone exigencias concretas que deben materializarse en los instrumentos de gestión institucional. En el caso del Instituto Superior Tecnológico “Bicentenario”, dichas implicancias se evidencian en el contenido y articulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI 2026–2030), el Plan Anual de Trabajo (PAT 2026) y el Reglamento

Interno (RI), así como en los procesos de socialización, implementación y monitoreo que garantizan el cierre del ciclo de mejora continua.

1.3. Diagnóstico institucional y análisis contextual

El diagnóstico institucional constituye la base técnica para la planificación estratégica y operativa del Instituto Superior Tecnológico “Bicentenario”, al permitir identificar la situación actual de la institución mediante el análisis de factores internos y externos que influyen en el logro de los objetivos educativos. Este análisis, desarrollado en el marco del PEI 2026–2030 y considerado en la formulación del PAT 2026, no se presenta como un informe exhaustivo, sino como una síntesis orientada a justificar las prioridades institucionales.

1.3.1 Análisis interno: fortalezas y habilidades)

a) Fortalezas

- Compromiso del equipo directivo y docente con la mejora continua.
- Implementación progresiva del enfoque por competencias en la formación académica.
- Existencia de instrumentos de gestión articulados y alineados a la normativa.
- Vinculación progresiva con el sector productivo.
- Promoción de valores institucionales y formación integral del estudiante.

Estas fortalezas constituyen la base para impulsar procesos de mejora y consolidar la identidad institucional, permitiendo proyectar objetivos estratégicos realistas en el PEI y acciones concretas en el PAT.

b) Debilidades

- Limitaciones en infraestructura y equipamiento tecnológico.
- Necesidad de fortalecer la capacitación docente continua y actualización profesional.
- Recursos económicos limitados para la innovación educativa.
- Brechas en el nivel académico inicial de algunos estudiantes.

Estas debilidades justifican prioridades vinculadas a la gestión de recursos, mejora de infraestructura, fortalecimiento docente y estrategias de nivelación académica y acompañamiento estudiantil.

Análisis externo: oportunidades y amenazas

c) Oportunidades

- Crecimiento del sector productivo regional que demanda técnicos calificados.
- Avances tecnológicos aplicables a la educación superior.
- Políticas nacionales orientadas al fortalecimiento de la educación técnica.
- Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas e instituciones.

Estas oportunidades respaldan la necesidad de fortalecer la vinculación con el entorno productivo, actualizar permanentemente la oferta formativa y promover la inserción laboral de los egresados.

d) Amenazas

- Condiciones socioeconómicas que pueden afectar la permanencia estudiantil.
- Competencia entre instituciones educativas.
- Cambios tecnológicos acelerados que requieren constante actualización.

Estas amenazas demandan estrategias institucionales orientadas a la retención estudiantil, diferenciación por calidad educativa y mejora continua.

Síntesis del contexto y caracterización institucional

La síntesis del contexto y la caracterización institucional del Instituto Superior Tecnológico “Bicentenario” permiten comprender los factores internos y externos que inciden directamente en la gestión académica y administrativa, así como en la definición de prioridades estratégicas y operativas. Esta sección integra información relevante del entorno, de la población estudiantil y de las condiciones organizacionales que explican las principales necesidades y desafíos institucionales.

a) Contexto socioeconómico y productivo

El Instituto se encuentra inserto en un entorno regional con dinamismo productivo y creciente demanda de técnicos calificados. Sectores económicos estratégicos requieren personal con competencias técnicas actualizadas, capacidad de adaptación tecnológica y habilidades prácticas orientadas a la empleabilidad y el emprendimiento. Este contexto representa una oportunidad para fortalecer la pertinencia de la oferta formativa y consolidar alianzas con empresas e instituciones públicas y privadas.

Sin embargo, también se identifican factores contextuales que inciden en la gestión institucional, tales como:

- Condiciones socioeconómicas de parte de la población estudiantil que pueden afectar la permanencia y culminación de estudios.
- Competencia entre instituciones educativas que obliga a diferenciar la oferta a través de estándares de calidad.
- Cambios tecnológicos acelerados que exigen actualización curricular y equipamiento moderno.

Estos elementos explican la necesidad de una gestión estratégica orientada a la innovación, la empleabilidad y la mejora continua.

b) Rasgos de la población atendida

La población estudiantil del Instituto está conformada mayoritariamente por jóvenes que buscan una formación técnica que facilite su inserción laboral en el corto y mediano plazo. En algunos casos, se presentan brechas en el nivel académico inicial, lo que requiere estrategias de nivelación, tutoría y acompañamiento pedagógico.

Asimismo, la diversidad social y cultural de los estudiantes demanda un enfoque inclusivo, con políticas de igualdad de oportunidades, prevención de la discriminación y fortalecimiento de la convivencia democrática. Estas características justifican la incorporación de acciones de

bienestar estudiantil y orientación integral en el PAT, así como normas claras de convivencia en el Reglamento Interno.

c) Oferta formativa y enfoque pedagógico

El Instituto desarrolla programas de formación tecnológica bajo el enfoque por competencias, orientados a responder a las demandas del sector productivo regional. La propuesta pedagógica prioriza el aprendizaje práctico, la innovación tecnológica y la formación integral basada en valores institucionales.

No obstante, el análisis contextual evidencia desafíos relacionados con:

- Actualización permanente del currículo.
- Fortalecimiento de la capacitación docente continua.
- Integración efectiva de tecnologías educativas.
- Consolidación de convenios para prácticas preprofesionales y seguimiento de egresados.

Estos desafíos inciden directamente en la planificación estratégica del PEI y en la programación anual del PAT.

d) Condiciones organizacionales e institucionales

El Instituto cuenta con instrumentos de gestión formalmente establecidos (PEI, PAT y Reglamento Interno), lo que evidencia una estructura organizativa definida y alineada al marco normativo. Existe compromiso del equipo directivo y docente con la mejora educativa, lo que constituye una fortaleza institucional.

Sin embargo, se identifican limitaciones en infraestructura, equipamiento tecnológico y disponibilidad de recursos económicos para innovación, lo que plantea la necesidad de optimizar la gestión administrativa y priorizar inversiones estratégicas.

Desde la perspectiva organizacional, la claridad en la definición de funciones, responsabilidades y procedimientos disciplinarios contribuye a mantener un clima

institucional ordenado y orientado a resultados, aunque se requiere fortalecer los mecanismos de monitoreo y evaluación para consolidar el ciclo de mejora continua.

e) Necesidades y desafíos institucionales

La interacción entre los factores contextuales y las condiciones internas permite identificar necesidades prioritarias:

- Elevar la calidad académica mediante actualización docente e innovación metodológica.
- Mejorar infraestructura y equipamiento para responder a los avances tecnológicos.
- Fortalecer la vinculación con el sector productivo.
- Implementar estrategias de permanencia y acompañamiento estudiantil.
- Consolidar un sistema de monitoreo y evaluación institucional basado en indicadores.

En síntesis, el contexto y la caracterización institucional explican las prioridades estratégicas definidas en el PEI y las acciones programadas en el PAT. La comprensión integral de estos factores permite orientar la gestión hacia una formación técnica pertinente, inclusiva y alineada con las demandas del entorno, asegurando coherencia entre diagnóstico, planificación y ejecución.

Principales hallazgos del diagnóstico y problemas priorizados

El análisis del diagnóstico institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico “Bicentenario”, consignado en el PEI 2026–2030, permite identificar un conjunto de hallazgos estratégicos que orientan la toma de decisiones para la planificación institucional. Estos hallazgos no solo describen la situación actual, sino que evidencian brechas críticas que deben traducirse en objetivos, acciones e indicadores concretos en el PEI y en el PAT.

En primer lugar, en la **dimensión pedagógica**, se evidencia una brecha significativa en el logro de competencias fundamentales, con una línea de base del 45 %, así como un uso insuficiente de la evaluación formativa (35 %). Asimismo, se identifican limitaciones en la diversificación curricular según el contexto del estudiante y una débil aplicación del enfoque inclusivo en la

práctica pedagógica. Estos aspectos son críticos porque impactan directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en la empleabilidad de los egresados. En consecuencia, el PEI prioriza el fortalecimiento del enfoque por competencias, la actualización curricular alineada al sector productivo y la implementación sistemática de metodologías activas, mientras que el PAT deberá operacionalizar estas decisiones mediante acciones de capacitación docente, monitoreo pedagógico periódico y programas de reforzamiento académico.

En segundo lugar, en la **dimensión organizacional**, si bien se reconoce un liderazgo directivo establecido, un clima institucional favorable y una organización con funciones definidas, se identifican desafíos vinculados a la necesidad de estandarizar procesos institucionales y fortalecer la cultura colaborativa. Este hallazgo es relevante porque la sostenibilidad de las metas estratégicas depende de una gestión interna articulada y orientada a resultados. Por ello, el PEI establece como meta que el 100 % de las áreas funcione bajo lineamientos claros y procesos formalizados, lo cual debe traducirse en el PAT en actividades de capacitación, actualización de documentos de gestión y mecanismos de seguimiento interno.

En la **dimensión administrativa**, se identifican limitaciones en recursos materiales y tecnológicos, así como la necesidad de sistematizar procesos y digitalizar trámites internos. Además, se reconoce la vulnerabilidad socioeconómica de parte de la población estudiantil, lo que incrementa el riesgo de deserción. Este hallazgo es crítico porque afecta la eficiencia institucional y la permanencia estudiantil. En respuesta, el PEI prioriza la modernización administrativa, la optimización del uso de recursos financieros y la implementación de estrategias de retención, mientras que el PAT deberá traducir estas metas en planes de digitalización, programas de becas o apoyos y seguimiento a indicadores de matrícula y permanencia.

En la **dimensión comunitaria y productiva**, el diagnóstico muestra oportunidades significativas derivadas del crecimiento del sector productivo regional y la existencia de industrias y comercios en el entorno de El Porvenir y Trujillo. Sin embargo, también se identifican riesgos asociados a la inseguridad ciudadana, la delincuencia juvenil y la posible

deserción estudiantil. El hallazgo central en esta dimensión es la necesidad de consolidar alianzas estratégicas que garanticen prácticas preprofesionales pertinentes y una mayor vinculación con el entorno productivo. Esta prioridad se refleja en la meta de que al menos el 80–90 % de los estudiantes realicen prácticas preprofesionales y que la mayoría de programas cuenten con convenios activos. El PAT deberá asegurar la ejecución anual de convenios, seguimiento a estudiantes en prácticas y evaluación de impacto en empleabilidad.

De manera transversal, el diagnóstico identifica problemáticas relacionadas con la convivencia institucional, tales como situaciones de bullying, discriminación y afectación socioemocional derivada de factores sociales y económicos. Estos hallazgos son críticos porque inciden en el clima institucional y en el rendimiento académico. En consecuencia, se prioriza la implementación de planes de soporte socioemocional, fortalecimiento del enfoque inclusivo y estrategias de prevención de la violencia, los cuales deberán reflejarse en acciones específicas dentro del PAT y en el Reglamento Interno.

En síntesis, los principales problemas priorizados se concentran en:

1. Brechas en el logro de competencias y en la aplicación de la evaluación formativa.
2. Necesidad de fortalecer la gestión organizacional y estandarizar procesos.
3. Limitaciones en infraestructura, recursos tecnológicos y modernización administrativa.
4. Riesgo de deserción vinculado a factores socioeconómicos.
5. Débil consolidación inicial de la vinculación productiva y necesidad de ampliar convenios estratégicos.
6. Problemáticas de convivencia e inclusión que requieren atención sistemática.

Estos hallazgos constituyen el puente entre el diagnóstico y la planificación estratégica. Las brechas identificadas deben traducirse en objetivos estratégicos claros en el PEI, metas anualizadas con indicadores verificables y acciones operativas concretas en el PAT, asegurando coherencia entre diagnóstico, planificación, implementación y monitoreo para el logro progresivo de la excelencia institucional.

1.4. Análisis de los documentos de gestión del instituto

Se analiza cada instrumento de gestión en función de su propósito, estructura, coherencia interna y alineamiento con el diagnóstico y la normativa. El análisis debe describir fortalezas, vacíos y oportunidades de ajuste, evitando reescribir íntegramente los documentos.

1.4.1. PEI 2026–2030: orientación estratégica, objetivos y metas

Identidad Institucional

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Bicentenario, ubicado en el distrito de El Porvenir, en la región La Libertad, se constituye como una institución formadora de profesionales técnicos en los sectores industrial, tecnológico y empresarial, orientada al fortalecimiento del desarrollo productivo y la transformación digital. Su propuesta educativa se sustenta en una formación tecnológica de alto nivel, basada en el enfoque por competencias y alineada con las demandas actuales del mercado laboral y los avances científicos y tecnológicos.

La institución forma profesionales capaces de diseñar, gestionar y optimizar sistemas industriales, informáticos y financieros, aportando soluciones eficientes, seguras y sostenibles en contextos dinámicos y competitivos. Asimismo, promueve la innovación, la integración de tecnologías emergentes y el fomento de una cultura emprendedora como pilares fundamentales de su quehacer académico.

Todo ello se desarrolla en el marco de principios éticos, responsabilidad social, compromiso ambiental con enfoque de equidad, calidad, inclusividad e interculturalidad, contribuyendo de manera significativa al progreso de la localidad, la región y el país.

Visión

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Bicentenario proyecta consolidarse, al año 2030, como una institución de referencia en la región norte del país, distinguida por la excelencia académica, la innovación permanente y su estrecha articulación con el sector productivo. Aspira a liderar la formación de profesionales técnicos altamente competentes en

los campos industrial, tecnológico y empresarial, capaces de impulsar procesos de transformación digital, optimización productiva y desarrollo sostenible.

Desde el distrito de El Porvenir, la institución se propone contribuir de manera decisiva al fortalecimiento del tejido económico y tecnológico de la región La Libertad y del Perú, promoviendo una educación superior tecnológica con visión humanista, ética y compromiso social.

Objetivos estratégicos

En coherencia con la identidad institucional y la visión de liderazgo regional, el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Bicentenario orienta su gestión estratégica al fortalecimiento integral de sus dimensiones pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria-productiva, bajo un enfoque de calidad, innovación y mejora continua.

1. Dimensión Pedagógica

Fortalecer la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la actualización permanente del currículo, la incorporación de tecnologías emergentes y la implementación de metodologías activas, prácticas y orientadas a la resolución de problemas reales del entorno productivo, logrando que al año 2030 el 100 % de los programas de estudios opere bajo estándares de excelencia académica y pertinencia tecnológica.

2. Dimensión Organizacional

Consolidar una gestión institucional moderna y eficiente mediante el desarrollo de capacidades del personal directivo, docente y administrativo, promoviendo una cultura organizacional colaborativa, ética y orientada a resultados, donde sus agentes se desenvuelvan, dentro de un clima motivacional favorable, de modo que para el año 2030 el 100 % de las áreas funcione con lineamientos claros, roles definidos, procesos articulados y mecanismos permanentes de evaluación y mejora continua.

3. Dimensión Administrativa

Optimizar la gestión administrativa y el uso estratégico de los recursos institucionales mediante la modernización y digitalización de los sistemas de gestión, garantizando que al 2030 el 100 % de los procesos administrativos prioritarios esté sistematizado, transparente y alineado al soporte efectivo de la formación técnica superior y al aseguramiento de la calidad institucional.

4. Dimensión Comunitaria y Productiva

Consolidar la vinculación estratégica con el sector productivo, instituciones públicas y privadas y la comunidad del distrito de El Porvenir y la región, promoviendo alianzas, convenios y proyectos colaborativos que permitan que al año 2030 al menos el 80 % de los estudiantes participe en prácticas preprofesionales, proyectos de innovación, iniciativas de emprendimiento o experiencias formativas interculturales, con impacto directo en el desarrollo local y regional.

Metas, indicadores y medios de verificación

Dimensión	Metas	Indicadores	Fuente de verificación	L. B	Metas anualizadas				
					A1	A2	A3	A4	A5
Pedagógica	100 % de unidades didácticas desarrolladas con enfoque práctico-productivo.	<p>Porcentaje de unidades didácticas con enfoque práctico-productivo incorporado.</p> <p>Porcentaje de sílabos que incluyen proyectos aplicados o casos reales</p> <p>Número promedio de horas prácticas por unidad didáctica</p> <p>Porcentaje de docentes que desarrollan</p>	<p>Sílabos y planes de unidad.</p> <p>Programaciones curriculares.</p> <p>Registro de prácticas de laboratorio o taller.</p> <p>Evidencias de proyectos productivos (informes técnicos, prototipos, reportes).</p> <p>Actas de evaluación por competencias.</p>	50%	58.0 %	66.0 %	74.0 %	82.0 %	100 %

		<p>proyectos vinculados a empresas o contexto local</p> <p>Porcentaje de estudiantes que participan en actividades prácticas productivas</p>							
	<p>100% docentes capacitados anualmente en metodologías activas y tecnología aplicada.</p>	<p>Porcentaje de docentes capacitados anualmente y certificados.</p> <p>Número de horas promedio de capacitación por docente al año.</p> <p>Porcentaje de docentes que aplican metodologías activas en aula</p> <p>Porcentaje de docentes que integran herramientas tecnológicas en sus sesiones</p> <p>Nivel de satisfacción docente frente a las capacitaciones.</p>	<p>Plan anual de capacitación docente</p> <p>Programas y cronogramas de formación.</p> <p>Constancias o certificados de participación.</p> <p>Informes de monitoreo pedagógico.</p> <p>Instrumentos de observación de clases.</p> <p>Encuestas de satisfacción docente.</p>	40%	50.0 %	60.0 %	70.0 %	80.0 %	100 %
	<p>90% de programas actualizados según enfoque</p>	<p>Porcentaje de programas de estudios actualizados bajo enfoque</p>	<p>Resoluciones de aprobación de la Malla Curricular Vigente</p>	45%	53.0 %	61.0 %	69.0 %	77.0 %	90.0 %

	por competencias.	<p>por competencias</p> <p>Porcentaje de programas con perfil de egreso alineado a demanda productiva local y regional</p> <p>Número de programas que incorporan matriz de competencias actualizada</p> <p>Porcentaje de sílabos articulados al perfil de egreso por competencias.</p> <p>Número de revisiones curriculares realizadas por período académico</p>	<p>Diseño Curricular Básico (DCB) actualizado.</p> <p>Matriz de competencias por programa.</p> <p>Actas del comité académico.</p> <p>Informes de revisión y validación técnica.</p> <p>Documentos de consulta al sector productivo.</p>							
	Fortalecer la evaluación formativa al 90%	<p>Docentes que incorporan estrategias de evaluación formativa (retroalimentación continua, rúbricas, listas de cotejo, autoevaluación, coevaluación) en sus sesiones de aprendizaje.</p>	<p>Planes de sesión y sílabos.</p> <p>Instrumentos de evaluación (rúbricas, listas de cotejo).</p> <p>Informes de monitoreo pedagógico.</p>	35%	46.0 %	57.0 %	68.0 %	79.0 %	90.0 %	

		Unidades didácticas que incluyen instrumentos de evaluación formativa Mejora en el logro de competencias	Actas de capacitación docente. Encuestas a estudiantes. Reportes de logro de competencias.							
	Realizar 4 monitoreos y acompañamiento docente por cada año.	Sistematización de resultados del monitoreo Nivel de calidad de la retroalimentación docente. Porcentaje de sesiones monitoreadas que evidencian retroalimentación efectiva	Rubricas de monitoreo Cuaderno de campo Resultados estadísticos Reportes de los resultados Informes, anuales.	30%	50.0 %	65.0 %	75.0 %	85.0 %	100 %	
Organizacional	100 % del personal evaluado bajo sistema de desempeño anual.	Porcentaje de personal evaluado anualmente (Número de trabajadores evaluados Porcentaje de planes de mejora derivados de la evaluación implementados	Informes anuales de evaluación de desempeño. Fichas individuales de evaluación firmadas. Planes de mejora institucional. Actas de retroalimentación	60%	68.0 %	76.0 %	84.0 %	92.0 %	100. %	

		Nivel promedio de desempeño institucional (Promedio de calificaciones anuales del personal)	ción y compromisos de desempeño.							
Definir al 100% roles y funciones en áreas actualizadas.	Porcentaje de áreas con MOF/ROF actualizados y aprobados Porcentaje de personal que declara conocer sus funciones (Según encuesta interna) Número de actualizaciones normativas realizadas por año	Manual de Organización y Funciones (MOF). Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Resoluciones de aprobación. Encuestas internas de conocimiento organizacional. Actas de socialización de funciones.	70%	76.0 %	82.0 %	88.0 %	94.0 %	100. %		
Implementación de un sistema interno de mejora continua a un 100%	Existencia formal del sistema de mejora continua aprobado (instrumentos de gestión) Número de acciones de mejora implementadas por año	Documento del Sistema de Gestión de Calidad o Plan de Mejora Continua. Informes de auditoría interna. Actas de comités de calidad.	55%	64.0 %	73.0 %	82.0 %	91.0 %	100. %		

		Porcentaje de recomendaciones atendidas derivadas de evaluaciones internas	Reportes de seguimiento de acciones correctivas.						
		Número de auditorías o autoevaluaciones realizadas anualmente							
	Fortalecer cultura colaborativa y democrática y el clima organizacional con nivel de satisfacción al 95%	Índice de satisfacción laboral anual (Resultado promedio de encuesta institucional)	Encuesta anual de clima organizacional.	50.0 %	59.0 %	68.0 %	77.0 %	86.0 %	95.0 %
		Porcentaje de participación del personal en espacios colegiados (Asistencia a reuniones, comités, jornadas)	Actas de reuniones institucionales. Plan anual de bienestar institucional.						
		Número de actividades institucionales de integración realizadas por año	Registro de actividades de integración. Informes de gestión de convivencia laboral.						
		Índice de resolución oportuna de conflictos internos							

Administrativa	Incrementar el número de la población estudiantil en diferentes programas y/carreras técnicas a un 100% de capacidad de atención.	Porcentaje de ocupación de vacantes por programa de estudios	Nóminas oficiales de matrícula.	40%	52.0 %	64.0 %	76.0 %	88.0 %	100.0 %
		Tasa de crecimiento anual de matrícula	Reportes del sistema de gestión académica.						
		Porcentaje de retención estudiantil anual	Actas de adjudicación de vacantes.						
		Número de campañas de difusión ejecutadas por año	Informes de campañas de promoción institucional.						
			Estadísticas comparativas anuales.						
	Sistematizar procesos administrativos y digitalizar trámites internos a un 100%	Porcentaje de procesos administrativos digitalizados	Mapa de procesos institucional actualizado.	45%	56.0 %	67.0 %	78.0 %	89.0 %	100.0 %
		Número de módulos o sistemas implementados	Reportes del sistema de gestión digital.						
		Nivel de uso efectivo del sistema digital (usuarios activos)	Manuales de procedimientos digitalizados.						
		Reducción del uso de documentación física (%)	Informes de implementación tecnológica.						
			Actas de capacitación en uso de sistemas.						

	Optimizar el uso de recursos financieros, a un 90%	<p>Porcentaje de ejecución presupuestal anual</p> <p>(Monto ejecutado ÷ Presupuesto asignado) × 100</p> <p>Porcentaje de inversión destinada a mejora académica y tecnológica</p> <p>Número de observaciones financieras subsanadas oportunamente</p> <p>Índice de eficiencia del gasto institucional</p>	<p>Informes de ejecución presupuestal.</p> <p>Estados financieros anuales.</p> <p>Reportes de auditoría interna o externa.</p> <p>Plan Operativo Institucional (POI).</p> <p>Informes de rendición de cuentas.</p>	55%	62.0 %	69.0 %	76.0 %	83.0 %	90.0 %
	Reducir tiempos de atención administrativa a un 90%	<p>Tiempo promedio de atención por trámite administrativo</p> <p>Porcentaje de trámites atendidos dentro del plazo establecido</p> <p>Nivel de satisfacción de usuarios internos y externos</p>	<p>Reportes del sistema de gestión administrativa.</p> <p>Libro de reclamaciones.</p> <p>Encuestas de satisfacción.</p> <p>Manual de procedimientos con tiempos estándar definidos.</p>	50%	58.0 %	66.0 %	74.0 %	82.0 %	90.0 %

		Número de quejas administrativas registradas anualmente	Informes comparativos de tiempos de atención.							
Productiva	90% de estudiantes realizan prácticas preprofesionales y propiciar la continuidad educativa al 90%	<p>Porcentaje de estudiantes que realizan prácticas preprofesionales</p> <p>Porcentaje de estudiantes que culminan satisfactoriamente sus prácticas</p> <p>Tasa de continuidad educativa</p> <p>Tasa de titulación oportuna</p>	<p>Convenios y cartas de presentación a empresas.</p> <p>Constancias de prácticas preprofesionales.</p> <p>Registro académico institucional.</p> <p>Actas de evaluación de prácticas.</p> <p>Base de datos de seguimiento estudiantil.</p>	45%	52.0%	59.0%	66.0%	75.0%	90.0%	
	Incremento del 30 % en la tasa de empleabilidad de egresados.	<p>Fortalecimiento de convenios con empresas del sector industrial, tecnológico y empresarial</p> <p>Prácticas preprofesionales y seguimiento sistemático a egresados.</p> <p>Programas de certificación técnica y de habilidades</p>	<p>Encuestas de seguimiento a egresados.</p> <p>Base de datos de inserción laboral institucional.</p> <p>Convenios activos con empresas.</p> <p>Reportes de prácticas</p>	100%	5%	10%	18%	24%	30%	

		blandas. Tasa de inserción laboral anual de egresados.	preprofesionales certificadas.							
	El 95% de programas establecen convenios activos con empresas públicas y privadas de la localidad y región.	Porcentaje de programas con al menos un convenio activo vigente Número total de convenios firmados por año Porcentaje de convenios con ejecución efectiva (uso real para prácticas o proyectos)	Convenios firmados y Resoluciones de aprobación de convenios. Informes de ejecución de convenios. Actas de coordinación interinstitucional.	30%	41.0 %	52.0 %	63.0 %	78.0 %	95.0 %	
	El 100% de programas tecnológicos impulsa la ejecución de proyectos productivos estudiantiles	Porcentaje de programas que ejecutan al menos un proyecto productivo por año Número de proyectos productivos desarrollados anualmente Porcentaje de estudiantes participantes en proyectos Número de proyectos con	Plan anual de proyectos productivos. Informes técnicos de ejecución. Actas de presentación de proyectos. Registro fotográfico y documental. Reportes de impacto o sostenibilidad.	35%	44.0 %	53.0 %	62.0 %	71.0 %	80.0 %	

		impacto económico o social comprobable							
	Participación en desarrollo local y desarrollo de un clima institucional favorable, con el 85% de las familias y los representantes de la localidad.	Índice de participación de familias y actores locales en actividades institucionales Nivel de satisfacción de familias y representantes locales (encuesta anual) Número de actividades de articulación comunitaria realizadas por año Número de proyectos desarrollados en beneficio de la comunidad	Registro de asistencia a eventos. Encuestas de satisfacción aplicadas a familias y autoridades. Actas de reuniones comunitarias. Informes de responsabilidad social institucional. Evidencias fotográficas y reportes de impacto.	40%	49.0 %	58.0 %	67.0 %	76.0 %	85.0 %

1.4.2. PAT 2026: programación anual, responsables, actividades y evidencias

Se evalúa el PAT como instrumento operativo: si las actividades derivan del PEI, si el cronograma es viable, si hay responsables definidos, recursos previstos y evidencias verificables. Se enfatiza la trazabilidad entre lo estratégico (PEI) y lo operativo (PAT).

Dimensiones	Meta anualizada A1	Actividades	Cronograma	Responsable	Recursos	Evidencias
-------------	--------------------	-------------	------------	-------------	----------	------------

Dimensión Pedagógica	Actualización curricular y enfoque práctico-productivo (58% de unidades didácticas con enfoque práctico-productivo)	Revisión técnica de sílabos y unidades didácticas	Marzo - Abril	Jefatura Académica Coordinadores de Programa	Sílabos vigentes Normativa curricular sectorial Matriz de revisión técnica Equipo de cómputo	Actas de revisión curricular Matriz comparativa antes/después Informe técnico de actualización
		Incorporación de proyectos aplicados en cada programa	Abril - Julio	Docentes por especialidad Coordinadores	Formato de proyecto aplicado Guía metodológica Talleres y laboratorios Vinculación empresarial	Proyectos incorporados en sílabos Registro académico actualizado Actas de aprobación
		Supervisión de horas prácticas en laboratorio/taller	Semestral	Jefatura Académica Coordinadores	Cronograma de prácticas Ficha de supervisión Registro de uso de laboratorio	Reportes de supervisión Registro de horas prácticas Informe consolidado anual
	Capacitación docente en metodologías activas (50% docentes capacitados)	Diseño del Plan Anual de Capacitación	Febrero	Dirección General Jefatura Académica	Diagnóstico de necesidades formativas Normativa pedagógica Reuniones técnicas Presupuesto institucional	Plan aprobado Acta de validación
		3 jornadas formativas en metodología	Abril Agosto Octubre	Coordinación Académica	Aula equipada Proyector	Lista de asistencia

		s activas y TIC			Material digital Presupuesto Especialistas externos	Material presentado Registro fotográfico Certificados emitidos
		Monitoreo de aplicación en aula	Semestral	Comité Académico de monitoreo Coordinadores	Ficha de observación Instrumentos de evaluación pedagógica	Informes de monitoreo Reporte de mejora docente
	Fortalecimiento de evaluación formativa (46% fortalecimiento de evaluación formativa)	Taller sobre rúbricas y retroalimentación efectiva	Abril	Jefatura Académica Especialista pedagógico	Guía de rúbricas Aula equipada Material digital	Acta de taller Rúbricas modelo elaboradas Lista de asistencia
		Implementación obligatoria de rúbricas en unidades didácticas	Permanente	Docentes Coordinadores	Formato institucional de rúbrica Plataforma académica	Sílabos actualizados Rúbricas registradas en sistema
		Verificación en monitoreos	Trimestral	Dirección Académica	Ficha de verificación Base de datos de monitoreo	Informes de monitoreo Reporte de cumplimiento
	Ejecución de monitoreo (4 procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico por docente)	Actualización, socialización y aprobación del Plan de Monitoreo 2026.	Primer trimestre	Dirección Comité de Monitoreo	Plan anterior Normativa vigente Reunión técnica	Plan aprobado Resolución directoral
		Distribución equitativa del cronograma	Primer trimestre	Jefatura académica	Cronograma institucional	Cronograma publicado

		por niveles y especialidades y su publicación		Comité de monitoreo	Correo institucional	Registro de difusión
		Aplicación de ficha de monitoreo, registro de evidencias pedagógicas y retroalimentación	Primero, segundo y tercer bimestre	Comité de Monitoreo Coordinadores	Ficha de monitoreo Instrumentos pedagógicos Tiempo institucional	Fichas firmadas Actas de retroalimentación Registro estadístico
		Sistematización estadística de resultados y reporte semestral, consolidado	Semestral	Comité de Monitoreo Coordinadores	Base de datos consolidada Software de análisis	Informe semestral Estadísticas institucionales
Dimensión Organizacional	Evaluación del personal Evaluar al 68% del personal bajo sistema de desempeño anual	Diseñar y aprobar el Reglamento Interno, con énfasis en evaluación.	Primer trimestre	Dirección Comité de Gestión Asesor Legal	Normativa vigente Reuniones de trabajo Equipo de cómputo Asesoría técnica	Instrumentos aprobados RI actualizado RD de aprobación del RI
		Socializar el sistema de evaluación en jornada institucional.	Primer trimestre	Dirección Jefatura Académica	Aula o auditorio Proyector Presentación digital Lista de asistencia	Acta de jornada institucional Registro de asistencia Material presentado
		Ejecutar la evaluación a docentes, administrativos y directivos.	Primer y segundo trimestre	Comité de Evaluación Dirección	Instrumentos de evaluación Fichas individuales Sistema digital de registro	Fichas de evaluación Sistematización de los resultados. Base de datos de resultados

					Tiempo institucional asignado	
		Formular planes individuales de mejora derivados de resultados.		Jefatura Académica Área Administrativa	Formato de plan de mejora Reuniones de retroalimentación	Planes de mejora firmados Actas de compromiso Informe final de seguimiento
	Funciones del personal institucional (Definir al 76 % roles y funciones en áreas actualizadas)	Conformar comisión de actualización del MOF/ROF, en base a la normativa vigente aplicable.	Tercer trimestre	Dirección	Resolución de conformación Normativa sectorial Reuniones técnicas	MOF/ROF actualizado y aprobado Resolución emitida Actas de comisión
		Actualizar perfiles y funciones por área.	Segundo trimestre	Comisión técnica	Documentos vigentes Equipos de cómputo Asesoría normativa	Documento actualizado Matriz comparativa anterior-actual
		Validar documento en consejo institucional, aprobado mediante resolución directoral.	Tercer trimestre	Consejo Institucional Dirección	Sesión extraordinaria Documento final	Acta de aprobación Resolución directoral
		Socializar las funciones con firma de cargo.		Secretaría Dirección	Copias digitales o impresas Formato de cargo	Memorándum de notificación de funciones. Cargos firmados Registro de socialización

	Mejora continua Implementar en un 64% el sistema interno de mejora continua (fase inicial)	Diseñar el modelo institucional de mejora continua (ciclo PHVA).	Primer trimestre	Comité de Calidad Dirección	Guías metodológicas Taller interno Equipo técnico	Documento modelo aprobado Acta de validación
		Elaborar y probar el manual de mejora continua.	Segundo trimestre	Comité de Calidad	Redacción técnica Revisión normativa	Manual institucional Resolución de aprobación
		Crear un comité de calidad institucional.	Primer trimestre	Dirección	Resolución de conformación Reglamento interno	Resolución Acta de instalación
		Elaborar plan de acciones correctivas 2026–2027. De acuerdo a las necesidades de gestión identificadas	Segundo y tercer trimestre	Comité de Calidad Administrador	Resultados diagnósticos Matriz de priorización Reuniones técnicas	Plan aprobado Informe técnico
	Clima laboral Fortalecer cultura colaborativa y clima organizacional en un 59%	Aplicar una encuesta institucional de clima laboral (línea base)	Segundo trimestre	Comité de Convivencia a Secretaría	Formulario digital Base de datos del personal	Índice base de satisfacción laboral Resultados estadísticos
		Conformar el Comité de Convivencia y Bienestar Institucional.	Primer trimestre	Dirección	Resolución directoral Acta de instalación	Acta y RD de conformación de convivencia y bienestar institucional
		Implementar reuniones colegiadas	De marzo a diciembre	Coordinadores de área académica	Agenda mensual	Registro de reuniones colegiadas

		mensuales por áreas.			Actas digitales	
		Organizar 2 jornadas de integración institucional.	Primer y segundo semestre	Comité de Bienestar Dirección	Espacio institucional Material logístico Presupuesto para integración	Actividades de integración ejecutadas
		Implementar protocolo de resolución de conflictos internos.	Marzo	Dirección Comité de Convivencia	Documento normativo Asesoría legal	Guía de protocolo aprobado Resolución institucional
Dimensión Administrativa	Incrementar ocupación de vacantes y matrícula en un 54%	Elaborar Plan de Marketing Institucional 2026.	Noviembre a Diciembre	Imagen Institucional	Presupuesto Difusión de material publicitario	Podcast Afiches Banner Nóminas matrícula
		Ejecutar 4 campañas de difusión (radio, redes, visitas a colegios).	Noviembre a diciembre	Imagen Institucional	Movilidad, Redes sociales,	Campañas, estadísticas comparativas.
		Realizar jornada de puertas abiertas.	Enero	Secretaría.	Redes sociales,	Registros de participantes
		Implementar sistema de seguimiento a postulantes.	Febrero a marzo	Dirección Área Académica	Sistema académico.	Reportes sistema académico
		Programa de retención estudiantil (tutorías y	Marzo a Diciembre	Dirección Área Académica	Sistema académico.	Reportes sistema académico

		alerta temprana)				Nóminas matrícula,
Sistematizar procesos administrativos en un 56%	Actualizar mapa de procesos institucional.	Diciembre	Administrador Dirección Secretaría	Software de gestión.	Reportes sistema digital	
	Identificar trámites prioritarios a digitalizar.	Enero a febrero	Administrador Dirección	Software de gestión.	Reportes sistema digital	
	Implementar módulo digital (matrícula y constancias).	Enero a febrero	Soporte TI Secretaría	Internet Plataforma virtual institucional	Manuales digitales	
	Capacitar al personal en uso del sistema.	Noviembre a diciembre	Dirección. AGP	Módulos de capacitación técnica.	Actas de capacitación.	
	Reducir el uso de papel en 20%.	Marzo a diciembre	Dirección Secretaría	Equipos de computo	Reportes sistema digital	
Optimizar ejecución financiera en un 62%	Programación presupuestal alineada al POI.	Seguimiento trimestral	Administrador Comité de Gestión Dirección.	Reglamento de Organización y Funciones (ROF) actualizado	Presupuesto programado	
	Seguimiento de ejecución.	Trimestral	Comité de Gestión administrativo Dirección	Plan Anual de Control Manual de Organización y Funciones (MOF) y procedimientos administrativos	Informes ejecución,	

		Auditoría interna.	semestral.	Órgano de Control Institucional (OCI)	Directiva interna de control interno financiero	Estados financieros, Reportes auditoría.	
		Priorización de inversión académica y tecnológica.	Enero a marzo	Comité de Gestión administrativo Dirección	Manual de Organización y Funciones (MOF) y procedimientos administrativos	Estados financieros	
		Informe anual de rendición de cuentas.	Diciembre	Administrador Dirección	Plan Anual de Control	Informes ejecución	
	Reducir tiempos de atención administrativa en un 58%	Establecer tiempos estándar por trámite.	Enero a Febrero	Administrador Secretaría.	Sistema de registro digital,	Reportes de tiempos, encuestas, libro reclamaciones.	
		Implementar libro digital de reclamaciones.	Marzo	Secretaría Recursos humanos	Reglamento interno	libro reclamaciones.	
		Capacitación en atención al usuario.	Semestral	Administrador	Actas de asistencia.	Registro de asistencia, fotografías	
		Monitoreo mensual de tiempos.	Mensualmente	Secretaría	Formatos estandarizados.	Instrumentos de recojo de información.	
		Encuesta semestral de satisfacción.	Semestral	Recursos humanos	Formularios digitales	Encuestas.	
Dimensión Productiva y comunitaria	Prácticas preprofesionales y continuidad educativa en un 52%	Actualizar cartera de empresas aliadas.	Semestral	Jefatura Académica	Formatos de convenios de alianzas institucionales Directorio empresarial.	Constancias prácticas, actas evaluación, base datos seguimiento.	

		Asignar estudiantes a prácticas.	Semestral	Coordinadores académicos	Base de datos institucional (Excel o sistema digital)	Constancias prácticas
		Supervisión trimestral de prácticas.	Trimestral	Coordinadores académicos	Ficha de seguimiento	Ficha de supervisión
		Registro académico actualizado.	Marzo a abril	Jefatura Académica	Data de estudiantes	Base datos seguimiento.
		Programa de orientación para continuidad educativa.	Trimestral	Convivencia Tutoría.	Registro de asistencia	Plan de reinserción educativa
	Seguimiento a egresados y fortalecimiento empresarial en un 5%	Crear base de datos de egresados.	Enero-marzo	Coordinador Académico Soporte de TI	Base de datos digital (Excel o sistema académico)	Base de datos de estudiantes egresados
		Aplicar encuesta de inserción laboral.	Enero a marzo	Coordinador Académico Tutoría	Formulario digital (Google Base de contactos de egresados Impresos	Encuestas aplicadas,
		Firmar mínimo 3 convenios nuevos.	Enero-marzo	Coordinador Académico	Alianzas estratégicas Modelos de convenio Portafolio institucional	Convenios firmados.
		Implementar 2 talleres de	Abril	Convivencia	Proyector	Actas de asistencia a los talleres

		habilidades blandas.		Tutoría	Aula equipada Material impreso o digital	
		Organizar 1 feria laboral.	octubre–noviembre	Coordinador académico	Invitaciones formales a empresas Espacios físicos Material de difusión Equipos multimedia	Reporte feria laboral. Panel fotográfico
	Programas con convenios activos en un 41 %	Identificar empresas por programa.	Julio-diciembre	Coordinadores académicos del programa	Directorio empresarial Base de datos sectorial Internet	Data de empresas en convenio con el instituto
		Gestionar mínimo 1 convenio por programa.	Enero-febrero	Coordinadores académicos	Modelo de convenio Reuniones presenciales o virtuales Documentación institucional	Convenios vigentes.
		Seguimiento a la ejecución real de convenios.	Marzo a diciembre	Coordinador de prácticas Comité de calidad	Fichas de seguimiento Informes de empresas Registro de estudiantes asignados	informes de prácticas preprofesionales.
	Proyectos productivos estudiantiles , 44%	Elaborar plan anual de proyectos.	Primer trimestre	Jefatura académica Docentes técnicos	Formato de plan de proyectos Reuniones de coordinación	Planificación de proyectos de cada programa

		Capacitar en formulación de proyectos.	Segundo trimestre	Docentes especializados Invitados externos	Aula equipada Material digital Guía metodológica	Registro fotográfico.
		Ejecutar al menos 1 proyecto por programa.	Segundo y tercer trimestre	Docentes responsables Estudiantes	Materiales técnicos según especialidad Presupuesto asignado Equipos y talleres	Informe del proyecto por cada programa
		Presentación pública de resultados.	Cuarto trimestre	Dirección Coordinadores académicos	Espacio institucional Equipos multimedia Actas y registro fotográfico	Informes técnicos
	Participación comunitaria, en un 49%	Organizar 2 actividades de reflexión y compromiso de las familias para su participación activa en la educación de sus hijos.	Segundo y cuarto trimestre	Dirección Tutoría Comité de convivencia	Aula magna Material informativo Registro de asistencia	Programa oficial del evento. Lista de asistencia firmada. Acta de desarrollo de la actividad. Registro fotográfico fechado.
		Establecer mesa de diálogo con autoridades locales comprometidos con el servicio educativo.	Segundo trimestre	Dirección Consejo institucional	Oficios formales Espacio físico Alianzas estratégicas	Acta de acuerdos firmada. Registro de asistencia Agenda de trabajo

						consensuada . Informe de compromisos asumidos.
		Ejecutar 1 proyecto de responsabilidad social.	Tercer trimestre	Coordinadores académicos – Estudiantes	Materiales según proyecto Movilidad Presupuesto institucional	Plan del proyecto Presupuesto asignado. Informes de avance.
		Aplicar encuesta de satisfacción comunitaria de acogida al instituto Bicentenario .	Diciembre	Comité de imagen Comité de calidad	Formulario digital o impreso Base de datos de participantes	Encuesta validada Base de datos de encuestados. Reporte estadístico (tablas y gráficos). Informe de resultados con conclusiones .

1.4.3. Reglamento Interno: organización, convivencia y disposiciones operativas

1.4.3.1. FUNDAMENTOS DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

La convivencia escolar en el Instituto Superior Tecnológico "Bicentenario" (IESTB) se concibe como un proceso formativo integral que favorece el desarrollo personal, académico y social de los estudiantes, así como el ejercicio ético y profesional de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

En coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la convivencia se sustenta en los principios de liderazgo, inclusión, equidad, ética, respeto a la diversidad, responsabilidad social e innovación, entendiendo que un clima institucional democrático y seguro es condición esencial para el logro de aprendizajes significativos y el desarrollo de competencias profesionales.

Desde un enfoque pedagógico por competencias, la convivencia escolar no se limita al cumplimiento de normas, sino que promueve la autorregulación, la resolución pacífica de conflictos, la participación activa y el fortalecimiento de valores ciudadanos, preparando a los estudiantes para una inserción responsable en el ámbito laboral, social y productivo.

Asimismo, la convivencia institucional reconoce la diversidad cultural, social y económica del contexto local y regional, promoviendo prácticas de inclusión, equidad y justicia social en todos los procesos académicos y administrativos.

1.4.3.2. OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Garantizar un clima institucional seguro, respetuoso, inclusivo y formativo en el Instituto Superior Tecnológico "Bicentenario", promoviendo la prevención de la violencia, la resolución pacífica de conflictos, la formación ética y ciudadana, y el fortalecimiento de relaciones basadas en el respeto, la responsabilidad y la cultura de paz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

- Promover un clima institucional basado en el respeto mutuo, la tolerancia y la inclusión.
- Prevenir situaciones de violencia, discriminación o acoso en cualquiera de sus formas.
- Fomentar la formación ética, ciudadana y profesional de los estudiantes.
- Garantizar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de los deberes de estudiantes, docentes y personal administrativo.
- Establecer procedimientos claros, justos y formativos para la atención de situaciones relacionadas con la convivencia.
- Fortalecer la corresponsabilidad de la comunidad educativa en la promoción de una convivencia democrática.

1.4.3.3. NORMAS DE CONVIVENCIA INSTITUCIONAL Y MEDIDAS CORRECTIVAS

NORMAS DE CONVIVENCIA INSTITUCIONALES:

Las normas de convivencia del IESTB son de cumplimiento obligatorio y se aplican en todos los espacios físicos, virtuales y en las actividades oficiales del Instituto.

- Mantener un trato respetuoso, cordial y empático entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Rechazar toda forma de violencia física, psicológica, verbal, simbólica o digital.
- Respetar la diversidad cultural, social, étnica, religiosa, de género y de opinión.
- Cuidar la infraestructura, los equipos, materiales y recursos institucionales.
- Cumplir las normas de uso responsable de las tecnologías de la información y comunicación.
- Respetar los horarios académicos, administrativos y las actividades institucionales oficiales.
- Mantener una conducta ética y profesional dentro y fuera de la institución cuando se actúe en representación del IESTB.
- Prohibir el consumo, tenencia o comercialización de sustancias ilegales y/o armas, dentro del Instituto.
- Cumplir las normas de presentación personal y comportamiento acordes con la formación profesional técnica.

- Reportar oportunamente situaciones de riesgo, violencia o vulneración de derechos a las instancias correspondientes.

MEDIDAS CORRECTIVAS

Las medidas correctivas tienen un carácter formativo, preventivo y restaurativo, priorizando la reflexión, la reparación del daño y la mejora de la conducta. Se aplicarán respetando el debido proceso, la proporcionalidad y el derecho a la defensa.

1. Mantener un trato respetuoso, cordial y empático

Falta leve: lenguaje inadecuado ocasional

Medidas correctivas:

- Amonestación verbal
- Orientación formativa sobre respeto
- Compromiso escrito de mejora

Falta reiterada o grave:

- Amonestación escrita
- Participación obligatoria en talleres de convivencia
- Seguimiento por tutoría

2. Rechazar toda forma de violencia física, psicológica, verbal, simbólica o digital

Falta grave o muy grave

Medidas correctivas:

- Separación temporal del aula o actividad
- Intervención del Comité de Convivencia
- Registro oficial del caso
- Taller obligatorio de manejo de emociones
- Suspensión temporal (según gravedad)

3. Respetar la diversidad cultural, social, étnica, religiosa, de género y de opinión

Falta leve: comentarios inapropiados

- Amonestación verbal
- Sesión educativa sobre inclusión

Falta grave: actos discriminatorios

- Amonestación escrita
- Participación obligatoria en talleres de derechos humanos
- Medidas disciplinarias según reincidencia

4. Cuidar la infraestructura, equipos, materiales y recursos institucionales

Daño leve:

- Reparación o reposición del daño
- Amonestación escrita

Daño intencional o grave:

- Suspensión temporal
- Responsabilidad económica por daños
- Registro disciplinario

5. Uso responsable de las tecnologías de la información y comunicación

Falta leve: uso inadecuado en clase

- Advertencia verbal
- Restricción temporal del uso

Falta grave: ciberacoso, difusión indebida

- Amonestación escrita
- Retiro temporal de acceso digital
- Medidas disciplinarias mayores según el caso

6. Respeto de horarios académicos y actividades oficiales

Falta leve: tardanza reiterada

- Llamado de atención
- Compromiso de puntualidad

Falta grave: inasistencia injustificada reiterada

- Amonestación escrita
- Plan de recuperación académica

7. Conducta ética y profesional dentro y fuera del Instituto

Falta leve: conducta inapropiada

- Amonestación verbal
- Orientación ética

Falta grave: desprestigio institucional

- Amonestación escrita
- Suspensión temporal
- Evaluación del Comité Disciplinario

8. Prohibición de consumo, tenencia o comercialización de sustancias ilegales y/o armas

Falta muy grave

Medidas correctivas:

- Retiro inmediato de la actividad
- Comunicación a la Dirección General
- Suspensión temporal o separación definitiva
- Derivación a instancias competentes si corresponde
- Intervención socioemocional

9. Normas de presentación personal y comportamiento profesional

Falta leve: incumplimiento ocasional

- Llamado de atención
- Orientación formativa

Falta reiterada:

- Amonestación escrita
- Compromiso formal de mejora

10. Reportar situaciones de riesgo, violencia o vulneración de derechos

Incumplimiento leve: omisión ocasional

- Orientación formativa
- Sensibilización sobre corresponsabilidad

Incumplimiento grave: ocultamiento intencional

- Amonestación escrita
- Evaluación del Comité de Convivencia
- Medidas disciplinarias proporcionales

1.4.3.4. DERECHOS Y DEBERES

Derechos de los estudiantes

- Ser tratados con dignidad, sin discriminación ni exclusión.
- Recibir una formación académica de calidad en un ambiente seguro y respetuoso.
- Expresar sus opiniones de manera respetuosa y participar en la vida institucional.
- Recibir orientación, tutoría y acompañamiento académico, personal y socioemocional.
- Ser escuchados y ejercer su derecho a la defensa ante cualquier situación disciplinaria.
- Acceder a mecanismos de protección frente a situaciones de violencia o acoso.

Deberes de los estudiantes

Son deberes de los estudiantes:

- Cumplir el Reglamento Interno y las disposiciones institucionales.

- Respetar a docentes, compañeros y personal administrativo.
- Participar activamente en las actividades académicas y formativas.
- Contribuir a un clima de convivencia armoniosa.
- Hacer uso responsable de los recursos institucionales.
- Mantener una conducta ética dentro y fuera de la institución.

Derechos de los docentes

Los docentes tienen derecho a:

- Ejercer su labor en un ambiente de respeto y valoración profesional.
- Recibir apoyo institucional para la gestión de la convivencia en el aula.
- Participar en instancias de diálogo y toma de decisiones relacionadas con la convivencia.
- Acceder a capacitación en manejo de conflictos, tutoría y formación socioemocional.

Deberes de los docentes

Son deberes de los docentes:

- Promover activamente una convivencia democrática, inclusiva y respetuosa.
- Actuar con ética, imparcialidad y responsabilidad profesional.
- Prevenir y atender situaciones de conflicto de manera oportuna y formativa.
- Coordinar con las instancias correspondientes cuando se presenten situaciones de convivencia.
- Servir como modelo de conducta ética y profesional para los estudiantes.

1.4.3.5. PROTOCOLO DE ATENCIÓN DE UNA SITUACIÓN DE CONVIVENCIA

Situación específica: Conflicto verbal reiterado entre estudiantes

a) Detección y comunicación

El docente o miembro de la comunidad educativa que identifique la situación informa al tutor, coordinador académico o autoridad correspondiente.

b) Intervención inmediata

El tutor o responsable dialoga con las partes involucradas, promoviendo la escucha activa, el respeto mutuo y la reflexión sobre el impacto de sus acciones.

c) Registro de la situación

Se deja constancia escrita del hecho, las acciones realizadas, los compromisos asumidos y las recomendaciones emitidas.

d) Medidas formativas

Se aplican medidas correctivas de carácter pedagógico, tales como orientación, compromisos de convivencia, talleres formativos o actividades de reflexión.

e) Seguimiento

El tutor realiza seguimiento para verificar el cumplimiento de los acuerdos y la mejora del clima de convivencia.

f) Derivación

En caso de reincidencia o gravedad, la situación es elevada a la Dirección General para la aplicación de medidas conforme al Reglamento Interno.

1.4.4. Plan estratégico de socialización e implementación del PEI: comunicación, participación y gestión del cambio

Se analiza la estrategia para que el PEI sea apropiado por la comunidad: actores, canales, acciones de difusión y formación, cronograma y responsables. Se valora si el plan va más allá de la difusión e incorpora acompañamiento y participación para convertir el PEI en práctica institucional.

El plan busca que la comunidad educativa no solo conozca el PEI, sino que se apropie de la visión: *"Líderes en formación de profesionales técnicos emprendedores"*.

CUADRO N° 1: ESTRATEGIAS POR ACTOR

Actor Educativo	Dimensión Informativa	Dimensión Formativa	Dimensión Participativa
Docentes	Entrega digital del PEI y documentos de gestión	Talleres sobre el enfoque por competencias y evaluación formativa	Círculos de interaprendizaje para la innovación curricular
Estudiantes	Campaña "Conoce tu perfil" sobre las competencias de egreso	Charlas sobre ética profesional. Liderazgo y responsabilidad social	Mesas de diálogo sobre bienestar estudiantil
Familias	Boletines informativos sobre los convenios y la propuesta pedagógica.	Jornadas de reflexión sobre soporte socioemocional y prevención de riesgos	Comités de apoyo para la vigilancia y seguridad emocional
Personal Administrativo	Manuales de funciones con roles y procesos sistematizados.	Capacitación en gestión digital y atención al usuario	Reuniones de clima institucional para fortalecer la cultura colaborativa

Propuesta de Implementación Gradual

Priorización Fundamentada

La priorización fundamentada implica un proceso estructurado para difundir, validar y consensuar instrumentos de gestión, currículo y normas con la comunidad educativa (docentes, familias, estudiantes). Esta práctica asegura la comprensión compartida, aumenta la pertinencia y optimiza la implementación pedagógica, permitiendo un enfoque colaborativo y la mejora continua del aprendizaje.

Se prioriza la Dimensión Pedagógica y la Dimensión Organizacional para garantizar las Condiciones Básicas de Calidad exigidas por la Ley N° 30512.

Cronograma y Responsables

Etapa 1: Preparación (Año 1, A1): Saneamiento administrativo y capacitación docente inicial.

Responsable: Dirección General y Jefatura de Administración.

Recursos: Presupuesto institucional, plataformas virtuales.

Etapa 2: Ejecución (Años 2-3, A2-A3): Implementación del modelo de alternancia y convenios activos.

Responsable: Unidad Académica y Unidad de Bienestar y Empleabilidad.

Recursos: Espacios en empresas aliadas, materiales de laboratorio.

Etapa 3: Consolidación (Años 4-5, A4-A5): Evaluación de metas anualizadas y certificación de calidad.

Responsable: Consejo Asesor y Área de Calidad.

A. Priorización Fundamentada de Acciones

1. Sesiones Informativas (Mes 1)
2. Talleres de Capacitación (Mes 2)
3. Integración de Feedback y Revisión de Documentos (Mes 3)
4. Actividades Participativas (Meses 4-6)
5. Monitoreo y Evaluación (Mes 6)

B. Cronograma Realista por Etapas

CUADRO N° 2: CRONOGRAMA DE ACCIONES

Acción	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Sesiones Informativas	x					
Talleres de Capacitación		x				
Integración de Feedback			x			

Actividades Participativas				x	x	
Monitoreo y Evaluación						x

Fuente: Propia

C. Responsables Específicos para Cada Acción

- **Coordinador Académico:** Supervisar talleres y formación docente.
- **Tutorías:** Apoyar a estudiantes en actividades participativas.
- **Responsable de Comunicaciones:** Difundir información a familias y personal.
- **Liderazgo Pedagógico:** Facilitar espacios de reflexión y revisión.

D. Recursos Humanos, Materiales y Financieros Necesarios

- **Recursos Humanos:**
 - Capacitadores (internos/externos).
 - Facilitadores para talleres.
- **Recursos Materiales:**
 - Material impreso (folletos, infografías).
 - Tecnología (proyectores, plataformas digitales).
- **Recursos Financieros:**
 - Presupuesto para talleres y capacitaciones.
 - Gastos de impresión y difusión.

Trabajo Colaborativo entre Docentes

El trabajo colaborativo en la socialización de los documentos es un proceso interactivo donde equipos comparten, editan y comentan archivos en tiempo real, facilitando la construcción conjunta de conocimiento, la transparencia y el consenso. Utiliza herramientas digitales (nube) para mejorar la eficiencia, reducir tiempos y fomentar habilidades sociales y críticas.

Para ejecutar esta actividad, se establece la "**Hora de Innovación Bicentenario**":

- **Espacios/Tiempos:** Se establece dos horas semanales dentro del horario laboral para el trabajo colegiado por programas de estudio.
- **Metodología:** Se emplea el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) donde los docentes de distintas áreas articulan competencias técnicas y transversales.

Liderazgo Pedagógico Distribuido

El liderazgo pedagógico distribuido implica compartir la responsabilidad de difundir, analizar y aplicar instrumentos normativos y pedagógicos entre todos los actores escolares, superando la gestión unipersonal. Este enfoque fomenta una cultura de colaboración, visión compartida y mejora continua al empoderar a docentes y equipos de gestión en el análisis conjunto, la reflexión y el uso efectivo de los documentos, fortaleciendo el aprendizaje de los estudiantes.

Se delega autoridad mediante los **Coordinadores de Áreas Académicas**, quienes actúan como mediadores del aprendizaje y líderes de sus equipos. La Dirección General mantiene un rol proactivo impulsando la mejora continua, mientras que los docentes asumen liderazgo en la innovación de sus talleres y laboratorios.

- **Los Coordinadores de Área** asumen autonomía para supervisar el desempeño docente y promover innovaciones específicas por carrera.
- **El Consejo Asesor** integra la visión del sector productivo en las decisiones estratégicas de la Institución.

Gestión de Resistencias al Cambio

La gestión de la resistencia al cambio requiere un enfoque proactivo centrado en la comunicación clara, capacitación, participación activa y empatía hacia las causas subyacentes, como el miedo a la incompetencia o la carga de trabajo. Se deben superar barreras mediante el liderazgo empático y el reconocimiento de los beneficios del cambio.

Posibles Resistencias

La resistencia al cambio entendida como un comportamiento observable en respuesta al desagrado o desafío que sienten los actores educacionales como consecuencia de la introducción de nuevas ideas, métodos o dispositivos es una constante inevitable en las organizaciones educativas y puede deberse a las siguientes causas:

1. **Falta de Conocimiento:**

Causa: Ignorancia sobre los beneficios de los documentos de gestión o inseguridad técnica al manejar plataformas de socialización de documentos.

2. **Miedo a la Crítica:**

Causa: Temor a que las nuevas prácticas sean objeto de evaluación negativa, temor a perder estatus, empleo o sensación de incompetencia ante nuevas herramientas.

3. **Costo y Recursos:**

Causa: Preocupación por la inversión de tiempo y recursos en la formación, sensación de que los nuevos procesos (ej. plataformas digitales) consumen más tiempo y eliminan actividades preferidas.

4. **Inercia Institucional:**

Causa: Resistencia por hábitos arraigados en las prácticas antiguas y estructuras burocráticas que dificultan la adopción de nuevas formas de gestionar información.

5. **Desconfianza en el Liderazgo:**

Causa: Falta de credibilidad en los líderes por experiencias previas, en otras palabras, desconfían de las motivaciones que expresan.

CUADRO N° 3: ANALISIS Y GESTION DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Resistencia Identificada	Causa Subyacente	Estrategia de Superación
Temor a la evaluación formativa	Falta de dominio técnico y miedo a la fiscalización	Capacitación técnica mediante programas de MINEDU
Rechazo a la digitalización	Brecha digital en personas de mayor antigüedad	Programas de alfabetización digital y acompañamiento entres pares
Apatía en la participación comunitaria	Desconfianza histórica o falta de tiempo de las familias	Establecer estrategias motivadoras para llamar la atención. Flexibilidad de horarios y uso de entornos visuales.
Resistencia al modelo de alternancia	Incomodidad por salir del aula hacia centros de producción	Incentivos por proyectos productivos exitosos y convenios
Dificultad en el enfoque inclusivo	Sesgos culturales o falta de estrategias pedagógicas	Implementación de protocolos de convivencia y proyectos de bienestar socioemocional

1.4.5. Monitoreo y seguimiento de documentos: mecanismos, instrumentos y retroalimentación

Se revisa cómo se monitorea el avance y el cumplimiento de lo planificado: indicadores, periodicidad, responsables, registros y reportes. Se debe explicar cómo la información del seguimiento retroalimenta decisiones y ajustes, cerrando el ciclo de mejora.

El documento de gestión a monitorear será el Plan Anual de Trabajo (PAT).

MATRIZ DE INDICADORES

1.1. Dimensión pedagógica

Indicador	Definición operacional	Fórmula / Criterio	Fuente	Frecuencia	Meta
Cumplimiento del sílabo	Desarrollo conforme al sílabo aprobado	$(\text{Unidades desarrolladas} / \text{Total UD}) \times 100$	Sílabos e informes	Semestral	$\geq 95\%$
Planificación de sesiones	Planificación alineada a competencias	Lista de cotejo	Portafolio docente	Semestral	$\geq 90\%$
Metodologías activas	Uso de ABP y aprendizaje colaborativo	Rúbrica	Fichas de observación	Semestral	Nivel alto
Evaluación por competencias	Coherencia con perfil de egreso	Análisis cualitativo	Portafolio docente	Semestral	$\geq 90\%$
Uso de TIC	Integración de recursos tecnológicos	Observación	Informes académicos	Semestral	Nivel alto

1.2. Dimensión administrativa

Indicador	Definición operacional	Fórmula / Criterio	Fuente	Frecuencia	Meta
Ejecución del PAT	Actividades ejecutadas según lo programado	$(\text{Ejecutadas} / \text{Programadas}) \times 100$	Informes	Trimestral	$\geq 90\%$
Cronograma institucional	Cumplimiento de plazos	Revisión documental	Informes de área	Trimestral	$\geq 90\%$
Ejecución presupuestal	Uso eficiente del presupuesto	$(\text{Ejecutado} / \text{Proyectado}) \times 100$	Reportes financieros	Anual	$\geq 95\%$
Gestión documental	Orden y actualización documental	Lista de cotejo	Archivo	Anual	Nivel alto

1.3. Dimensión de vinculación con el entorno

Indicador	Definición operacional	Fórmula / Criterio	Fuente	Frecuencia	Meta
Participación en vinculación	Docentes y estudiantes en extensión	Registro	Registros institucionales	Anual	≥80%
Convenios vigentes	Articulación interinstitucional	Nº convenios	Oficina de convenios	Anual	≥10
Impacto social	Resultados de acciones	Evaluación cualitativa	Informes	Anual	Nivel alto

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

Mes	Instrumentos aplicados
Marzo	Lista de cotejo PAT / Observación pedagógica
Abril	Observación pedagógica
Mayo	Observación pedagógica
Junio	Lista de cotejo PAT
Julio	Observación pedagógica
Agosto	Observación pedagógica
Septiembre	Lista de cotejo PAT
Octubre	Observación pedagógica
Noviembre	Evaluación pedagógica final
Diciembre	Evaluación final PAT / Sistematización anual

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

La sistematización de la información constituye una etapa clave del proceso de monitoreo, ya que permite organizar, analizar e interpretar los datos obtenidos mediante las fichas de observación pedagógica, listas de cotejo y rúbricas aplicadas durante el año académico.

En una primera fase, la información recolectada será ordenada y clasificada según los indicadores y dimensiones de gestión (pedagógica, administrativa y comunitaria), utilizando matrices de registro y consolidación. Posteriormente, se realizará un análisis comparativo entre los resultados obtenidos y las metas establecidas en el PAT 2026, identificando niveles de cumplimiento, avances, dificultades y brechas.

Finalmente, los resultados serán interpretados y sintetizados en informes parciales y un informe anual de monitoreo, los cuales servirán como insumo para la toma de decisiones, la implementación de acciones de mejora y la retroalimentación del Plan Anual de Trabajo del siguiente periodo, fortaleciendo así la gestión institucional y la mejora continua del IESTP “Bicentenario”.

1.5. Articulación y coherencia del sistema documental

Coherencia entre diagnóstico, PEI, PAT, Reglamento Interno e implementación

El sistema documental del Instituto Superior Tecnológico “Bicentenario” evidencia una articulación estructurada que parte del diagnóstico institucional y se proyecta de manera consistente en los instrumentos de planificación y regulación. El diagnóstico FODA incorporado en el PEI 2026–2030 identifica debilidades relacionadas con la evaluación formativa, la diversificación curricular, la convivencia escolar, la vulnerabilidad socioeconómica y la aplicación del enfoque inclusivo. Estos elementos no permanecen en el plano descriptivo, sino que se traducen en objetivos estratégicos organizados por dimensiones (pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria-productiva) con metas anualizadas, indicadores y fuentes de verificación claramente definidas, lo que demuestra coherencia entre diagnóstico y direccionamiento estratégico.

El PEI, como documento rector, establece metas progresivas al 2030 vinculadas a la actualización curricular, fortalecimiento de metodologías activas, mejora del logro de competencias, modernización administrativa y consolidación de convenios con el sector productivo. Estas metas encuentran continuidad operativa en el PAT 2026, el cual organiza acciones estratégicas, actividades operativas, cronograma, responsables e inversión presupuestal. Se observa correspondencia directa entre los objetivos estratégicos del PEI y las actividades del PAT, particularmente en actualización curricular, acompañamiento pedagógico, capacitación docente, digitalización de procesos y fortalecimiento organizacional.

Asimismo, el Reglamento Interno declara expresamente su alineación con el PEI y el marco normativo vigente, estableciendo normas de convivencia, derechos, deberes y medidas correctivas con enfoque formativo y restaurativo. Estas disposiciones guardan coherencia con los enfoques transversales del PEI, tales como derechos humanos, inclusión, responsabilidad social y excelencia, consolidando un marco normativo que respalda la implementación de los objetivos estratégicos vinculados al clima institucional y bienestar estudiantil.

Desde una perspectiva sistémica, existe coherencia vertical (diagnóstico → PEI → PAT → ejecución) y coherencia horizontal (alineación conceptual entre modelo educativo, convivencia institucional y vinculación productiva). En conjunto, los documentos comparten fundamentos normativos, enfoque por competencias y orientación a la mejora continua, lo que evidencia que el sistema documental no funciona como instrumentos aislados, sino como un conjunto articulado que orienta, ejecuta y regula la gestión institucional

Brechas, nudos críticos y oportunidades de mejora

A pesar de la coherencia estructural observada, el análisis documental permite identificar brechas técnicas que limitan la consolidación plena del sistema como herramienta integrada de gestión y mejora continua.

En primer lugar, se evidencia una brecha de trazabilidad operativa entre las metas multianuales del PEI y las actividades anuales del PAT. Si bien ambos documentos presentan

indicadores y metas, no se explicita de manera sistemática la contribución porcentual o el nivel de avance anual que cada actividad del PAT aporta al cumplimiento progresivo de las metas estratégicas al 2030. Esta situación dificulta visualizar con precisión el impacto acumulativo de la planificación anual.

En segundo lugar, se identifica un nudo crítico en el sistema de monitoreo y seguimiento. Aunque el PEI establece fuentes de verificación y líneas de base, no se evidencia un mecanismo consolidado de reportes periódicos integrados que vincule resultados, análisis de desviaciones y decisiones correctivas. La ausencia de una retroalimentación sistemática puede debilitar el cierre efectivo del ciclo de mejora.

En tercer lugar, el Reglamento Interno desarrolla ampliamente normas y medidas disciplinarias; sin embargo, no incorpora indicadores de impacto que permitan evaluar cuantitativamente la mejora del clima institucional, la reducción de casos de bullying o su relación con el rendimiento académico. Esto representa una oportunidad para fortalecer la evaluación del componente de convivencia.

Finalmente, se observa que la socialización de documentos contemplada en el PAT tiene un énfasis principalmente informativo. Se requiere avanzar hacia una estrategia de apropiación institucional por roles, que incluya compromisos verificables, seguimiento y evaluación de cumplimiento.

En síntesis, las principales oportunidades de mejora se concentran en fortalecer la matriz de trazabilidad estratégica, consolidar un sistema de monitoreo integrado con reportes periódicos analíticos y vincular los resultados de convivencia institucional con indicadores pedagógicos y administrativos. Atender estos aspectos permitirá que el sistema documental evolucione de una coherencia estructural adecuada hacia una gestión plenamente integrada y orientada a resultados sostenibles.

1.6. Conclusiones y recomendaciones

1.6.1. Conclusiones

El análisis documental del Instituto Superior Tecnológico “Bicentenario” evidencia que existe una articulación estructural adecuada entre el diagnóstico institucional, el PEI 2026–2030, el PAT 2026 y el Reglamento Interno. El diagnóstico FODA se traduce en objetivos estratégicos organizados por dimensiones, con metas progresivas e indicadores definidos, lo que demuestra coherencia entre el análisis contextual y la planificación institucional. Asimismo, el PAT operacionaliza dichas metas mediante actividades calendarizadas, responsables asignados y presupuesto previsto, garantizando continuidad entre lo estratégico y lo operativo. El Reglamento Interno, por su parte, respalda normativamente la implementación de los objetivos institucionales, especialmente en lo referido a convivencia, derechos y deberes, asegurando un marco regulador alineado con el modelo educativo y los enfoques transversales declarados en el PEI.

No obstante, el análisis también permitió identificar brechas técnicas que afectan la consolidación del sistema como herramienta integral de mejora continua. Se observa limitada trazabilidad explícita entre metas multianuales y ejecución anual, así como la necesidad de fortalecer el sistema de monitoreo con reportes analíticos periódicos que vinculen resultados con decisiones correctivas. De igual manera, se requiere integrar indicadores de impacto en convivencia institucional y reforzar la apropiación de los documentos de gestión por parte de los actores institucionales. En términos generales, el sistema documental es coherente en su diseño, pero demanda ajustes técnicos para asegurar mayor efectividad en su implementación y sostenibilidad en el tiempo.

1.6.2. Recomendaciones

En función de las brechas identificadas en la trazabilidad estratégica, el monitoreo y la apropiación institucional de los documentos de gestión, se recomienda implementar una matriz de trazabilidad documental que conecte explícitamente el diagnóstico institucional, los objetivos estratégicos del PEI, las acciones del PAT, las disposiciones del Reglamento

Interno y las evidencias de monitoreo. Esta matriz debe incluir responsables por área, indicadores operativos medibles y periodicidad de revisión trimestral, permitiendo verificar el avance porcentual hacia las metas multianuales.

Asimismo, se recomienda fortalecer la implementación mediante una estrategia estructurada de socialización y acompañamiento por roles, que combine difusión institucional con talleres breves diferenciados para directivos, docentes y personal administrativo, estableciendo compromisos verificables y actas de seguimiento. Esta estrategia debe incluir mecanismos de acompañamiento y evaluación de cumplimiento por áreas, con reportes consolidados semestrales.

En relación con el monitoreo, se sugiere definir indicadores operativos simples y herramientas de registro accesibles (fichas, cuadros de avance, reportes comparativos), calendarizar reportes trimestrales y asegurar espacios formales de retroalimentación para ajustes del PAT durante el año lectivo. Es necesario documentar los acuerdos de mejora y sistematizar evidencias para el siguiente ciclo de planificación institucional.

Finalmente, se establecen prioridades diferenciadas: a corto plazo, ajustes técnicos de bajo costo como la construcción de la matriz de trazabilidad, la estandarización de indicadores y la calendarización de reportes; y a mediano plazo, la implementación de un sistema digital integrado de seguimiento y evaluación institucional que consolide información estratégica, operativa y disciplinaria, garantizando sostenibilidad y mejora continua.

Referencias

Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Diario Oficial El Peruano.

Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley N.º 28044, Ley General de Educación*. Diario Oficial El Peruano.

Congreso de la República del Perú. (2016). *Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes*. Diario Oficial El Peruano.

Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Decreto Supremo N.º 010-2017-MINEDU, Reglamento de la Ley N.º 30512*. Diario Oficial El Peruano.

Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Lineamientos Académicos Generales para los Institutos de Educación Superior y Escuelas de Educación Superior Tecnológica*. MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Condiciones Básicas de Calidad para el licenciamiento de Institutos de Educación Superior Tecnológica*. MINEDU.

Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Bicentenario. (2026). *Proyecto Educativo Institucional 2026–2030*. IESTP Bicentenario.

Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Bicentenario. (2026). *Plan Anual de Trabajo 2026*. IESTP Bicentenario.

Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Bicentenario. (2026). *Reglamento Interno Institucional*. IESTP Bicentenario.

Capítulo II

**EFFECTIVIDAD DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN EN LA
I.E. JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

2. EFECTIVIDAD DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN EN LA I.E. JOSÉ CARLOS
MARIATEGUI

EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DOCUMENTS AT JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI
SCHOOL

Rocio del Pilar Rodriguez Ciriaco

Magister en Pedagogía Universitaria

Universidad Nacional de Trujillo

rrodriguezci@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-3777-1979>

Higidia Rosa Moreno Pachamango

Doctora en Didáctica de las Ciencias

Universidad Nacional de Trujillo

hmoreno@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-5500-199X>

Clarisa Viviana Villoslada Quevedo

Doctora en Administración

Universidad Nacional de Trujillo

cvilloslada@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5546-2814>

Miguel Angel Alvarez Carrasco

Doctor en Ciencias de la Educación

Universidad Nacional de Trujillo

malvarez@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2119-752X>

Walter Moreno Eustaquio

Maestro en Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Trujillo

wmoreno@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7299-3943>

Rider Gerlis Vergara De la Cruz

Maestría en gestión educativa y desarrollo regional

Universidad Nacional de Trujillo

rvergarac@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4041-2590>

Anthony Jordan De La Cruz Castillo

Doctor en Ciencias Biológicas

Universidad Nacional de Trujillo

jdelacruz@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5409-6146>

Resumen

El presente documento institucional integrado analiza la articulación normativa y la efectividad de los instrumentos de gestión del Colegio José Carlos Mariátegui, institución educativa de nivel secundaria ubicada en la ciudad de Trujillo, región La Libertad, Perú. Mediante un enfoque de análisis documental, se examinan los principales instrumentos de gestión institucional: el diagnóstico situacional, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2025–2027, el Plan Anual de Trabajo (PAT) 2026, el Reglamento Interno, el Plan Estratégico de Socialización e Implementación del PEI, y el Sistema de Monitoreo y Seguimiento. El análisis permite identificar la coherencia existente entre el marco normativo nacional —Ley General de Educación N.º 28044, Currículo Nacional de Educación Básica, Proyecto Educativo Nacional al 2036 y disposiciones del MINEDU— y los documentos de gestión que orientan la acción pedagógica e institucional. Asimismo, se detectan brechas críticas relacionadas con la implementación, el monitoreo y la socialización de dichos instrumentos. El capítulo aporta recomendaciones concretas orientadas a fortalecer la trazabilidad entre planificación estratégica, ejecución operativa y mejora continua, con énfasis en la comprensión lectora como eje pedagógico transversal.

Palabras clave: gestión institucional, documentos de gestión, articulación normativa, PEI, monitoreo educativo

Abstract

This integrated institutional document analyzes the normative articulation and effectiveness of the management instruments of Colegio José Carlos Mariátegui – Group 2, a secondary-level educational institution located in the city of Trujillo, La Libertad region, Peru. Through a documentary analysis approach, the main institutional management instruments are examined: the situational diagnosis, the Institutional Educational Project (PEI) 2025–2027, the Annual Work Plan (PAT) 2026, the Internal Regulations, the Strategic Socialization and Implementation Plan of the PEI, and the Monitoring and Oversight System. The analysis identifies coherences between the national regulatory framework —General Education Law No. 28044, National Basic Education Curriculum, National Educational Project to 2036, and

MINEDU provisions— and the management documents guiding pedagogical and institutional action. Critical gaps related to implementation, monitoring, and socialization of these instruments are also identified. The chapter provides concrete recommendations aimed at strengthening the traceability between strategic planning, operational execution, and continuous improvement, with emphasis on reading comprehension as a cross-cutting pedagogical axis.

Keywords: institutional management, management documents, normative articulation, PEI, educational monitoring.

2.1. Introducción

El Colegio José Carlos Mariátegui – Grupo 2, ubicado en la ciudad de Trujillo, capital de la región La Libertad, es una institución educativa de nivel secundaria que sustenta su identidad pedagógica en los principios de excelencia académica, pensamiento crítico y compromiso con el desarrollo integral del estudiante. En un contexto regional marcado por profundas desigualdades educativas y por la necesidad urgente de elevar los niveles de comprensión lectora y razonamiento, esta institución asume el desafío de articular de manera coherente y efectiva sus principales instrumentos de gestión.

La razón fundamental del presente análisis radica en la necesidad de verificar que existe coherencia real entre el marco normativo que regula la educación pública en el Perú, el diagnóstico institucional que describe la situación actual de la escuela, y los documentos de gestión que orientan su acción cotidiana. La experiencia acumulada en la gestión educativa peruana demuestra que los instrumentos de planificación no siempre se traducen en prácticas transformadoras, frecuentemente debido a debilidades en su articulación, socialización e implementación.

El propósito de este capítulo es, por tanto, examinar críticamente el sistema documental del Colegio José Carlos Mariátegui – Grupo 2, identificando sus fortalezas, brechas y oportunidades de mejora. Los documentos que nutren este análisis son: el análisis normativo

del sistema educativo peruano, el diagnóstico institucional 2024–2025, el Proyecto Educativo Institucional 2025–2027, el Plan Anual de Trabajo 2026, el Reglamento Interno vigente, el Plan Estratégico de Socialización e Implementación del PEI, y el sistema de monitoreo y seguimiento institucional.

El texto se organiza en seis apartados: marco normativo, diagnóstico institucional, análisis de los documentos de gestión, articulación y coherencia del sistema documental, y conclusiones con recomendaciones. Este orden responde a la lógica de que la normativa establece el marco de obligaciones, el diagnóstico revela la realidad institucional, y los instrumentos de gestión constituyen el puente entre ambos.

2.2. Marco normativo que regula la gestión educativa institucional

2.2.1. Principios, enfoques y obligaciones para la gestión y planificación

La gestión institucional del Colegio José Carlos Mariátegui – Grupo 2 se rige por un conjunto articulado de normas nacionales que establecen principios, enfoques y obligaciones concretas. La Constitución Política del Perú (1993) define la educación como un derecho fundamental y establece la responsabilidad del Estado de garantizar la calidad y equidad del servicio educativo. La Ley General de Educación N.º 28044 y su Reglamento (DS N.º 011-2012-ED) precisan los fines del sistema educativo peruano: el desarrollo integral de la persona, la formación de ciudadanos responsables y la contribución al desarrollo nacional.

El Currículo Nacional de la Educación Básica (RM N.º 281-2016-MINEDU y actualizaciones posteriores) fija el perfil de egreso del estudiante, las competencias que debe desarrollar en cada área curricular y los enfoques transversales que deben impregnar toda la práctica pedagógica: derechos, interculturalidad, igualdad de género, orientación al bien común, búsqueda de la excelencia, ambientalismo e inclusión. Estos enfoques deben reflejarse explícitamente en el PEI, en el PCI, en el Reglamento Interno y en el PAT de la institución.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo (RSG N.º 304-2014-MINEDU) establece que el director debe ejercer un liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, conducir la planificación institucional de manera participativa, promover la convivencia escolar positiva y

gestionar recursos con transparencia. Esto implica que la construcción de todos los instrumentos de gestión debe ser colectiva, fundamentada en evidencias y orientada a la mejora de los aprendizajes. El Proyecto Educativo Nacional al 2036 (DS N.º 009-2020-MINEDU), por su parte, refuerza la visión de la educación como derecho a lo largo de la vida, con énfasis en ciudadanía plena, bienestar y equidad.

2.2.2. Implicancias normativas para los instrumentos de gestión institucional

La normativa vigente se traduce en requerimientos concretos y verificables para cada instrumento de gestión institucional. El PEI debe contener una identidad institucional coherente con los enfoques transversales, objetivos estratégicos derivados del diagnóstico, metas de resultados con líneas de base, y mecanismos de participación de la comunidad educativa en su elaboración y seguimiento. El PAT debe asegurar que las actividades planificadas derivan directamente de los objetivos del PEI, con responsables, recursos y evidencias de cumplimiento definidos para cada acción.

El Reglamento Interno debe regular la organización institucional, los derechos y deberes de todos los actores educativos, y las normas de convivencia en coherencia con el enfoque formativo de la normativa sobre convivencia escolar (RM N.º 519-2012-ED y disposiciones del Sistema Especializado en Atención de Casos sobre Violencia Escolar – SISEVE). El Plan de Socialización e Implementación del PEI debe garantizar que el documento no quede solo en el papel, incorporando acciones de difusión, capacitación y acompañamiento para que los distintos actores de la comunidad educativa se apropien del mismo. El Sistema de Monitoreo debe definir indicadores operativos, periodicidad de recojo de información y mecanismos de retroalimentación para el ajuste continuo de la planificación.

2.3. Diagnóstico institucional y análisis contextual

2.3.1. Síntesis del contexto y caracterización institucional

El Colegio José Carlos Mariátegui – Grupo 2 opera en la ciudad de Trujillo, una de las urbes de mayor dinámica económica y cultural del norte del Perú, caracterizada por una población joven numerosa, una creciente demanda de educación secundaria de calidad y una activa competencia entre instituciones educativas privadas. Trujillo alberga una significativa comunidad universitaria y una tradición histórica de valoración del conocimiento y la cultura, factores que generan en las familias altas expectativas académicas respecto de sus hijos.

La institución atiende a estudiantes de educación secundaria cuya procedencia socioeconómica es diversa, aunque predominan familias de sectores medios con aspiraciones de acceso a la educación superior. El colegio cuenta con una planta docente con experiencia en evaluación de alto nivel cognitivo, acceso a plataformas virtuales para el reforzamiento académico y una cultura institucional que privilegia el esfuerzo sostenido, la exigencia académica y la formación del pensamiento crítico. Su nombre rinde homenaje a José Carlos Mariátegui Laferreri, uno de los pensadores más influyentes del Perú, cuyo legado intelectual inspira la identidad pedagógica del plantel.

En cuanto a infraestructura, el colegio dispone de aulas equipadas con recursos tecnológicos, laboratorios de cómputo, espacios para actividades deportivas y culturales, y una plataforma digital para la comunicación con familias y el seguimiento académico de los estudiantes. Sin embargo, el uso de estos recursos presenta heterogeneidades que representan oportunidades de mejora institucional.

2.3.2. Principales hallazgos del diagnóstico y problemas priorizados

El diagnóstico institucional 2024–2025 revela que la institución posee fortalezas sólidas: una cultura de alta expectativa académica, docentes con dominio de evaluación cognitiva exigente y experiencia en el uso de recursos digitales para el reforzamiento. No obstante, el análisis de resultados internos y las evaluaciones censales evidencian que un porcentaje

significativo de estudiantes se ubica en los niveles medio y bajo de comprensión lectora y razonamiento, lo cual constituye el problema central priorizado.

Los hallazgos del diagnóstico se agrupan en torno a tres ámbitos críticos:

1. Brecha en comprensión lectora y razonamiento: presencia de estudiantes en niveles de logro por debajo del esperado, con especial incidencia en la lectura inferencial y crítica de textos complejos.
2. Déficit en el desarrollo socioemocional: el modelo académico de alta exigencia no siempre va acompañado de estrategias sistemáticas de gestión emocional, prevención del estrés escolar y fortalecimiento de hábitos de estudio saludables.
3. Uso desigual de la plataforma virtual y espacios de trabajo colegiado docente insuficientes: aunque la tecnología está disponible, su aprovechamiento pedagógico es heterogéneo, y los tiempos de reflexión colectiva docente son limitados para una mejora sostenida.

Estos hallazgos establecen las prioridades que el PEI 2025–2027 y el PAT 2026 deben abordar, generando así el puente indispensable entre el diagnóstico y la planificación estratégica y operativa. Contextualmente, el factor socioeconómico también incide: las brechas de acceso a dispositivos y conectividad en los hogares limitan el aprovechamiento pleno de las herramientas digitales por parte de los estudiantes, lo que debe ser atendido en las estrategias del PAT.

2.4. Análisis de los documentos de gestión

2.4.1. PEI 2025–2027: orientación estratégica, objetivos y metas

El Proyecto Educativo Institucional 2025–2027 del Colegio José Carlos Mariátegui – Grupo 2 se configura como el documento rector que articula la identidad institucional con la ruta estratégica para el quinquenio. Su visión proyecta que al 2030 la institución será reconocida en La Libertad como referente en educación secundaria de excelencia, con altos niveles de logro en comprensión lectora, razonamiento y formación ciudadana. La misión centra la

acción institucional en brindar una educación de alta calidad a través de prácticas pedagógicas innovadoras, docentes comprometidos y uso pertinente de tecnologías.

El PEI presenta coherencia entre el diagnóstico y los objetivos estratégicos, al priorizar la mejora de la comprensión lectora y el razonamiento, la optimización del uso de la plataforma virtual y el fortalecimiento del bienestar socioemocional. Sus metas de resultado se orientan a elevar el porcentaje de estudiantes en niveles satisfactorios y destacados en las evaluaciones internas y externas. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la precisión de indicadores y líneas de base para todas las metas, así como en la explicitación de los mecanismos de participación docente y familiar en su construcción.

Los valores institucionales —excelencia académica, responsabilidad ética, innovación pedagógica, interculturalidad y trabajo colaborativo— guardan coherencia con los enfoques transversales del Currículo Nacional. La reseña histórica del plantel, vinculada al pensamiento mariateguiano, aporta una identidad diferenciada que puede potenciarse como factor de cohesión comunitaria.

2.4.2. PAT 2026: programación anual, responsables, actividades y evidencias

El Plan Anual de Trabajo 2026 operacionaliza los objetivos del PEI en cuatro ejes estratégicos verificables. El primer objetivo apunta a que al menos el 70% de los estudiantes alcancen el nivel alto en simulacros internos de comprensión lectora y razonamiento verbal durante el año lectivo. El segundo objetivo busca que el 100% de docentes use semanalmente la plataforma virtual, el 80% de los estudiantes accedan tres o más veces por semana y el 100% de las familias reciban reportes trimestrales de progreso.

El tercer objetivo fortalece el soporte socioemocional y el clima escolar, con metas de reducción del ausentismo en un 20% y percepción positiva del clima en al menos el 80% de los estudiantes. El cuarto objetivo consolida la gestión pedagógica colegiada mediante 6 a 8 jornadas de trabajo colectivo docente con alta participación y al menos tres planes de mejora ejecutados. El PAT presenta responsables y cronograma en la mayoría de las actividades,

aunque se observan vacíos en la explicitación de los recursos presupuestales específicos asignados a cada acción y en los indicadores de evidencia verificable.

2.4.3. Reglamento Interno: organización, convivencia y disposiciones operativas

El Reglamento Interno del Colegio José Carlos Mariátegui – Grupo 2 establece la estructura organizacional del plantel, los derechos y deberes de estudiantes, docentes y directivos, así como las normas que rigen la convivencia escolar, la asistencia, el uso de infraestructura y los recursos tecnológicos. El documento incorpora un protocolo detallado para la atención de situaciones de acoso escolar (bullying), que contempla fases de detección, registro, investigación, medidas de protección y seguimiento, en coherencia con la normativa nacional de convivencia escolar.

El reglamento reconoce el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, a ser tratados con respeto y a participar activamente en la vida escolar, y el derecho de los docentes a la libertad de cátedra y a la actualización profesional continua. Como oportunidad de mejora, se recomienda que el reglamento articule más explícitamente sus disposiciones con los objetivos estratégicos del PEI, especialmente en lo referido a la promoción de una convivencia formativa que potencie el bienestar socioemocional.

2.4.4. Plan Estratégico de Socialización e Implementación del PEI

La socialización e implementación del PEI constituye una de las dimensiones más críticas de la gestión institucional, pues determina si el documento se convierte en una guía viva para la comunidad educativa o permanece como texto formal sin incidencia real. El Plan Estratégico de Socialización del Colegio José Carlos Mariátegui identifica a los actores clave —directivos, docentes, estudiantes y familias—, los canales de comunicación —reuniones de claustro, jornadas de reflexión, plataforma virtual e informes a PPF— y un cronograma general de acciones.

No obstante, el plan debe ir más allá de la difusión informativa para incorporar estrategias de acompañamiento por roles y de participación activa que conviertan el PEI en práctica

institucional. Se recomienda que cada área académica y administrativa asuma compromisos verificables derivados del PEI, que los tutores integren los objetivos estratégicos en sus planes de acción tutorial, y que las familias sean informadas y consultadas en momentos clave del ciclo de planificación.

2.4.5. Sistema de Monitoreo y Seguimiento: mecanismos, instrumentos y retroalimentación

El sistema de monitoreo del Colegio José Carlos Mariátegui organiza sus indicadores en tres dimensiones: pedagógica, administrativa, y convivencia y tutoría. En la dimensión pedagógica se evalúan el cumplimiento del currículo, la planificación de sesiones alineadas a competencias, el uso de metodologías activas, la evaluación formativa y la integración de TIC. En la dimensión administrativa, la ejecución del PAT, el cumplimiento de plazos y la gestión documentaria. En convivencia y tutoría, el clima de respeto, el cumplimiento de normas y la participación en las actividades tutoriales.

Cada indicador cuenta con definición operacional, fórmula o criterio de medición, fuente de verificación, frecuencia de recojo y meta esperada. El sistema incorpora tres fichas de monitoreo: observación pedagógica en aula, verificación del cumplimiento del PAT, y monitoreo de convivencia y tutoría. La oportunidad de mejora más relevante es establecer explícitamente el ciclo de retroalimentación: cómo la información recogida en el monitoreo alimenta decisiones de ajuste del PAT y del PEI durante el año, y cómo se documentan los acuerdos de mejora para el siguiente ciclo.

2.5. Articulación y coherencia del sistema documental

2.5.1. Coherencia entre diagnóstico, PEI, PAT, Reglamento Interno e implementación

El sistema documental del Colegio José Carlos Mariátegui presenta, en términos generales, una coherencia interna positiva que constituye una fortaleza institucional de base. Los hallazgos del diagnóstico —brecha en comprensión lectora, necesidad de reforzar el ámbito socioemocional y heterogeneidad en el uso de la plataforma virtual— se reflejan en los

objetivos estratégicos del PEI y se traducen en metas concretas del PAT. El Reglamento Interno acompaña esta estructura al establecer normas de convivencia y protocolo de atención que sostienen el clima institucional necesario para el logro de los aprendizajes.

La articulación entre lo estratégico (PEI) y lo operativo (PAT) es discernible: las actividades del PAT se asocian a objetivos del PEI y cuentan en su mayoría con responsables y cronograma. El Plan Estratégico de Comprensión Lectora 2024–2026 refuerza esta trazabilidad al establecer ejes de transformación pedagógica, gestión de recursos y articulación escuela-familia-comunidad que nutren tanto al PEI como al PAT.

2.5.2. Brechas, nudos críticos y oportunidades de mejora

El análisis del sistema documental permite identificar las siguientes brechas críticas:

- Ausencia de una matriz de trazabilidad explícita que conecte los hallazgos del diagnóstico con objetivos del PEI, acciones del PAT, artículos del Reglamento y evidencias del monitoreo.
- Líneas de base no siempre definidas con precisión: algunas metas del PEI y del PAT carecen de punto de partida cuantificado que permita medir el avance real.
- Ciclo de retroalimentación del monitoreo insuficientemente operacionalizado: el sistema de monitoreo recoge información, pero no describe con suficiente detalle cómo esa información genera ajustes en el PAT durante el año lectivo.
- Plan de socialización centrado en difusión: requiere transitar hacia un modelo que integre acompañamiento, formación por roles y compromisos verificables por áreas.

2.6. Conclusiones y recomendaciones

2.6.1. Conclusiones

El análisis del sistema documental del Colegio José Carlos Mariátegui – Grupo 2 evidencia que la institución cuenta con una base sólida de articulación normativa y documental. El diagnóstico identifica problemas pertinentes y prioritarios, el PEI 2025–2027 responde a esas prioridades con objetivos estratégicos coherentes, el PAT 2026 operacionaliza esas metas con actividades y responsables, el Reglamento Interno sostiene la convivencia escolar necesaria,

y el sistema de monitoreo proporciona instrumentos para el seguimiento. En conjunto, el sistema documental muestra alineamiento con el marco normativo nacional y constituye un andamiaje institucional funcional.

Sin embargo, las brechas detectadas —ausencia de matriz de trazabilidad, líneas de base imprecisas, ciclo de retroalimentación del monitoreo insuficientemente desarrollado y socialización centrada en difusión— limitan la implementabilidad plena del sistema y su potencial transformador. Estas brechas no cuestionan la solidez conceptual de los documentos, sino que apuntan a fortalecer los mecanismos de conexión, seguimiento y apropiación institucional que convierten los instrumentos de planificación en práctica real.

2.6.2. Recomendaciones

Recomendaciones de articulación documental:

- Elaborar una matriz de trazabilidad que conecte explícitamente los hallazgos del diagnóstico con los objetivos del PEI, las acciones del PAT, las disposiciones del Reglamento Interno y los indicadores de monitoreo, con responsables y periodicidad definidos.
- Precisar las líneas de base de todas las metas del PEI y del PAT a partir de los datos de evaluaciones internas, simulacros y registros de asistencia del año anterior.

Recomendaciones de implementación:

- Desarrollar una estrategia de socialización del PEI que combine difusión con capacitación breve por roles, acompañamiento a áreas y compromisos verificables: cada coordinación académica y administrativa debe asumir al menos un objetivo estratégico del PEI como responsabilidad propia.
- Integrar el PEI en la planificación tutorial: los tutores deben incorporar los objetivos de bienestar socioemocional y convivencia del PEI en sus planes de acción tutorial, generando un canal de apropiación desde los estudiantes.

Recomendaciones de monitoreo:

- Establecer un ciclo explícito de retroalimentación: calendarizar reportes trimestrales de monitoreo, asegurar que la información genere ajustes formales del PAT y documentar los acuerdos de mejora para el siguiente ciclo de planificación.
- Simplificar los instrumentos de registro del monitoreo pedagógico para facilitar su aplicación sistemática por parte de directivos y coordinadores, priorizando indicadores de alta incidencia en los aprendizajes.

En el corto plazo (primer semestre 2025), las prioridades son la elaboración de la matriz de trazabilidad y la precisión de líneas de base. En el mediano plazo (2025–2026), la institución debe consolidar el ciclo de monitoreo–retroalimentación y desarrollar la estrategia de socialización por roles, asegurando que el PEI y el PAT sean instrumentos vivos en el quehacer cotidiano del Colegio José Carlos Mariátegui.

Referencias

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association.
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena*. Ministerio de Educación.
- Constitución Política del Perú*. (1993). *Constitución Política del Perú*. Congreso Constituyente Democrático.
- Perú, Congreso de la República. (2003, 29 de julio). *Ley N.º 28044, Ley General de Educación*. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118378-28044>
- Perú, Congreso de la República. (2012, 23 de noviembre). *Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial*. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118463-29944>

- Perú, Ministerio de Educación. (2012, 7 de julio). *Decreto Supremo N.º 011-2012-ED, Reglamento de la Ley N.º 28044, Ley General de Educación*.
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118256-0011-2012-ed>
- Perú, Ministerio de Educación. (2013, 2 de mayo). *Decreto Supremo N.º 004-2013-ED, Reglamento de la Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial*. MINEDU.
- Perú, Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo* (RSG N.º 304-2014-MINEDU). <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/120599-304-2014->
- Perú, Ministerio de Educación. (2016). *Currículo nacional de la educación básica* (RM N.º 281-2016-MINEDU). <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>
- Tobón, S. (2013). *El enfoque socioformativo y la evaluación de las competencias*. CIFE.

Capítulo III

IMPACTO DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

3. IMPACTO DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

IMPACT OF MANAGEMENT DOCUMENTS AT THE NATIONAL UNIVERSITY OF TRUJILLO

Mardeli Mayte Aguilar Paredes

Licenciada en Educación Primaria

Universidad Nacional de Trujillo

mayteaguilarparedes8@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-3493-4955>

Maydith Eonicy Paredes Rios

Licenciada en Educación Primaria

Universidad Nacional de Trujillo

maydithparedes05@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-9364-1733>

Lesdy Evita Echeverria Lucano

Magíster en psicología educativa

Universidad Nacional de Trujillo

Lesdy91@hotmail.com

 <https://orcid.org/0009-0006-7965-4593>

Arquimedes Ernesto Cruz Sanchez

Magíster en Ciencias Sociales

Universidad Nacional de Trujillo

acruzsa@unitru.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-8927-9751>

Hiller Hildebrando Mariños Ramirez

Magíster en Psicología Educativa

Universidad Nacional de Trujillo

hildebrando1917@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0002-5780-9823>

Armida Cristina Espejo Esquivel

Maestar en educación

Universidad nacional de Trujillo

cristinaespejo@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0502-9924>

Katia Milagros Ventura Flores
Lic. Educación Secundaria - Ciencias Matemáticas
Universidad Nacional de Trujillo
Katiamilagrosventura@gmail.com
 <https://orcid.org/0009-0007-1514-9886>

Resumen

El presente capítulo tiene como finalidad analizar la gestión institucional de la Universidad Nacional de Trujillo a partir de un enfoque de análisis documental, orientado a examinar la articulación y coherencia de sus principales instrumentos de planificación y gestión. El estudio se sustenta en la normativa vigente que regula la gestión universitaria, la cual establece lineamientos para la formulación, implementación y evaluación de los procesos institucionales. Para ello, se revisan documentos clave como el diagnóstico institucional, el Plan Estratégico, el Plan Operativo Institucional (POI), el Modelo Educativo, el Estatuto o reglamento interno, así como los procesos de socialización, implementación y monitoreo de dichos instrumentos. El análisis permite identificar niveles de coherencia entre los documentos estratégicos y operativos, así como brechas relacionadas con la alineación de objetivos, la ejecución de acciones y el seguimiento de resultados. Los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de integración entre la planificación estratégica y la operativa, así como de optimizar los procesos de evaluación y retroalimentación institucional. En ese sentido, el capítulo aporta elementos analíticos que contribuyen a la mejora de la gestión institucional, promoviendo una toma de decisiones más articulada, eficiente y orientada al logro de los objetivos estratégicos de la universidad.

Palabras clave: Gestión institucional; planificación estratégica; análisis documental; instrumentos de gestión; mejora institucional.

Abstract

This chapter aims to analyze the institutional management of the Universidad Nacional de Trujillo through a documentary analysis approach, focused on examining the articulation and coherence of its main planning and management instruments. The study is grounded in the current regulations governing university management, which establish guidelines for the formulation, implementation, and evaluation of institutional processes. To this end, key documents are reviewed, including the institutional diagnosis, the Strategic Plan, the Institutional Operational Plan (POI), the Educational Model, the Statute or internal regulations, as well as the processes of dissemination, implementation, and monitoring of these instruments. The analysis makes it possible to identify levels of coherence between strategic and operational documents, as well as gaps related to the alignment of objectives, the execution of actions, and the monitoring of results. The findings highlight the need to strengthen integration mechanisms between strategic and operational planning, as well as to optimize institutional evaluation and feedback processes. In this sense, the chapter provides analytical elements that contribute to improving institutional management by promoting more articulated, efficient decision-making oriented toward achieving the university's strategic objectives.

Keywords: Institutional management, Regulatory framework, University strategic planning, Management instruments, Institutional improvement.

3.1. Introducción

La gestión institucional en las universidades públicas se sustenta en un conjunto de disposiciones normativas y herramientas técnicas que orientan la toma de decisiones, delimitan responsabilidades y proyectan el desarrollo organizacional en el mediano y largo plazo. En este contexto, la Universidad Nacional de Trujillo enfrenta el desafío permanente de asegurar que sus instrumentos de gestión no operen de manera aislada, sino que se articulen bajo una lógica sistémica que integre normativa, diagnóstico y planificación. Esta articulación

resulta esencial para fortalecer la gobernanza universitaria, optimizar el uso de los recursos institucionales y garantizar la coherencia entre los fines estratégicos y las acciones ejecutadas.

La importancia de este análisis radica en que, en diversos contextos universitarios, los documentos de gestión pueden adquirir un carácter meramente formal si no se examina su correspondencia interna ni su alineación con el marco regulatorio que orienta la educación superior. En ese sentido, el capítulo aborda la relación existente entre la normativa vigente, el diagnóstico institucional como instrumento que permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora y los principales documentos que orientan la planificación y regulación interna. Este enfoque posibilita valorar si las decisiones estratégicas responden efectivamente a las necesidades detectadas y si los instrumentos formulados cuentan con coherencia normativa y viabilidad operativa.

Para ello, se revisan documentos clave como el diagnóstico institucional, el Plan Estratégico, el Plan Operativo Institucional (POI), el Modelo Educativo y el Estatuto o reglamento interno, así como los procesos de socialización, implementación y monitoreo de dichos instrumentos. El análisis integrado de esta documentación permite identificar niveles de coherencia entre los lineamientos estratégicos y operativos, puntos de convergencia en los objetivos institucionales y posibles brechas en la articulación entre planificación, ejecución y evaluación.

El propósito central del capítulo consiste en determinar en qué medida estos instrumentos configuran un sistema de gestión articulado que contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos institucionales. Se parte del supuesto de que la calidad de la gestión universitaria no se limita a la elaboración de documentos, sino que depende del grado en que estos dialogan entre sí, orientan decisiones concretas y permiten ajustar la acción institucional a partir de procesos sistemáticos de seguimiento y evaluación. Desde esta perspectiva, el análisis no solo describe la estructura documental existente, sino que propone una mirada crítica orientada a

fortalecer la coherencia normativa y la efectividad de la gestión como base para una mejora institucional sostenible.

3.2. Marco normativo que regula la gestión educativa institucional

La gestión educativa en la Universidad Nacional de Trujillo se encuentra enmarcada en un conjunto de disposiciones nacionales que orientan el funcionamiento, la planificación y la evaluación de las universidades públicas. Entre ellas destaca la Ley Universitaria N.º 30220, que establece los fines de la educación superior, los principios de calidad académica, autonomía responsable, transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, las políticas nacionales de aseguramiento de la calidad y las directrices presupuestales del sector público introducen exigencias vinculadas a la planificación estratégica, la programación operativa y la evaluación de resultados.

El análisis del marco normativo permite establecer criterios que deben evidenciarse de manera explícita en los instrumentos de gestión institucional. Entre estos criterios destacan la alineación con las políticas nacionales de educación superior, la formulación precisa de objetivos estratégicos, la definición de metas medibles, la incorporación de mecanismos de seguimiento y evaluación, la promoción de la participación de la comunidad universitaria y el aseguramiento de la transparencia en los procesos administrativos y académicos. Estos parámetros sirven como referentes para valorar la consistencia y coherencia del diagnóstico institucional, el Plan Estratégico, el Plan Operativo Institucional (POI), el Modelo Educativo, el Estatuto o reglamento interno, así como los procesos de socialización, implementación y monitoreo asociados a dichos instrumentos en la Universidad Nacional de Trujillo.

Desde esta perspectiva, el marco normativo no se limita a establecer obligaciones formales, sino que define estándares mínimos que deben traducirse en contenidos concretos, indicadores medibles y procedimientos verificables dentro de cada instrumento de gestión. Por ello, el análisis normativo se convierte en punto de partida para evaluar si los documentos institucionales responden efectivamente a las exigencias legales y a los principios de buena gobernanza universitaria.

Principios, enfoques y obligaciones para la gestión y planificación

La normativa aplicable a la educación superior pública incorpora principios rectores que orientan la gestión institucional. Entre ellos destacan la búsqueda de la calidad académica, la equidad en el acceso y permanencia, la inclusión, la ética pública, la transparencia administrativa y la mejora continua. Estos principios deben materializarse en la planificación estratégica y operativa de la universidad.

El enfoque de calidad exige que los instrumentos de gestión incluyan objetivos claramente definidos, indicadores de desempeño y metas cuantificables. La inclusión y la equidad requieren que el diagnóstico institucional identifique brechas en acceso, permanencia y rendimiento, y que el PEI contemple estrategias para reducirlas. El principio de convivencia y participación implica que el Estatuto - Reglamento Interno incorpore normas claras de respeto, mecanismos de resolución de conflictos y espacios de intervención democrática. Por su parte, la transparencia demanda la publicación y difusión oportuna de planes, informes y resultados.

En términos de obligaciones institucionales, la universidad debe planificar, ejecutar, monitorear y evaluar sus acciones bajo un ciclo continuo de mejora. Esto supone que los documentos de gestión no solo definan metas, sino que también establezcan responsabilidades, cronogramas y sistemas de reporte. La evidencia esperada en los instrumentos incluye matrices de objetivos estratégicos, indicadores alineados al presupuesto, protocolos normativos claros y reportes periódicos de seguimiento.

Implicancias normativas para los instrumentos de gestión institucional

El marco regulatorio vigente se traduce en lineamientos específicos que deben ser asumidos por cada uno de los instrumentos que conforman la gestión institucional. En este sentido, el Plan Estratégico Institucional (PEI) está llamado a integrar un diagnóstico sólidamente fundamentado, plantear objetivos estratégicos en concordancia con las políticas nacionales de educación superior y establecer indicadores medibles acompañados de metas definidas

para un periodo de mediano y largo plazo. Asimismo, dicho instrumento debe reflejar una articulación interna consistente entre la visión institucional, los ejes estratégicos priorizados y los resultados previstos, de manera que oriente de forma clara y sostenida la toma de decisiones y el desarrollo organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo.

Por su parte, el Plan Operativo Institucional (POI) 2026 constituye el instrumento encargado de concretar anualmente los objetivos estratégicos, mediante la programación detallada de actividades, la asignación de responsabilidades, la definición de plazos y la distribución de los recursos presupuestales correspondientes. En este contexto, la normativa en materia presupuestaria demanda una vinculación efectiva entre la planificación operativa y la ejecución financiera, a fin de prevenir discrepancias entre los objetivos declarados y los recursos efectivamente destinados a su cumplimiento.

El Estatuto – Reglamento Interno desempeña un rol fundamental en la regulación de la estructura organizativa y del funcionamiento institucional, al precisar los derechos y obligaciones de los integrantes de la comunidad universitaria, así como los procedimientos administrativos y disciplinarios que rigen la vida institucional. Su formulación debe sustentarse en principios como la legalidad, el respeto al debido proceso, la transparencia y la participación, contribuyendo así a un entorno institucional ordenado y coherente con los valores que orientan la gestión universitaria.

En el ámbito académico, el Modelo Educativo se configura como el referente central que orienta los procesos de formación profesional, investigación y responsabilidad social universitaria, al establecer los fundamentos pedagógicos, el enfoque formativo y las competencias que se espera desarrollar en los estudiantes. Este documento debe mantener una relación de coherencia con la misión y visión institucional, así como con los lineamientos definidos en el Plan Estratégico y en los demás instrumentos de gestión, promoviendo una formación integral y de calidad que incorpore enfoques de innovación, ética, inclusión y compromiso con el desarrollo regional y nacional.

De igual manera, el plan de socialización e implementación del Plan Estratégico Institucional representa un componente esencial para asegurar la puesta en práctica efectiva de las orientaciones estratégicas adoptadas. En concordancia con los principios normativos de participación y transparencia, la validación formal del PEI resulta insuficiente si no se acompaña de acciones sistemáticas de difusión, capacitación y sensibilización dirigidas a los distintos actores institucionales. Estas acciones facilitan la apropiación del plan, fortalecen el compromiso organizacional y favorecen la traducción de los lineamientos estratégicos en decisiones y prácticas de gestión concretas.

Finalmente, los procesos de monitoreo y seguimiento se constituyen en elementos clave para completar el ciclo de la gestión estratégica y sostener la mejora continua. El marco normativo establece la necesidad de contar con sistemas de evaluación que permitan verificar el nivel de avance de los objetivos, detectar desviaciones respecto de las metas previstas y aplicar ajustes oportunos. Esto requiere la definición de indicadores pertinentes, la elaboración de informes periódicos y la implementación de mecanismos formales de retroalimentación que respalden la toma de decisiones institucionales.

En conjunto, estas dimensiones permiten establecer criterios técnicos para analizar la coherencia, solidez y eficacia de los instrumentos de gestión de la Universidad Nacional de Trujillo, asegurando que su estructura documental no responda únicamente a requerimientos formales, sino que se sustente en una lógica integrada de planificación estratégica, ejecución responsable y mejora institucional sostenida.

Diagnóstico institucional y análisis contextual

El diagnóstico institucional de la Universidad Nacional de Trujillo se configura como un insumo estratégico fundamental para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2026–2030 y del Plan Operativo Institucional 2026, en tanto proporciona evidencia objetiva sobre las diferencias existentes entre los propósitos institucionales y los resultados efectivamente

alcanzados. Este análisis articula información proveniente del desempeño de la gestión, indicadores académicos y administrativos, así como factores del contexto regional y nacional que inciden de manera directa en la calidad, pertinencia y sostenibilidad del servicio educativo.

La evaluación correspondiente al periodo estratégico precedente revela un progreso heterogéneo en las distintas dimensiones de la gestión universitaria. Los resultados evidencian un mayor nivel de cumplimiento en el ámbito de la responsabilidad social universitaria, con valores superiores al 56 %, seguido por la calidad de la formación académica, que supera el 51 %, y por los avances en la modernización de la gestión, que se sitúan en torno al 44 %. En contraste, el desempeño en investigación científica no alcanza el 50 % de cumplimiento, mientras que la gestión del riesgo registra niveles cercanos al 39 %, lo que pone de manifiesto limitaciones estructurales que demandan intervenciones estratégicas prioritarias.

Este escenario pone en evidencia que, si bien la universidad conserva condiciones de funcionamiento estables y un posicionamiento reconocido en el ámbito regional, persisten retos significativos vinculados al fortalecimiento de la investigación, la innovación, el desarrollo de infraestructura y la consolidación de una gestión preventiva y prospectiva. Estas brechas identificadas refuerzan la necesidad de que los instrumentos de planificación estratégica y operativa incorporen acciones focalizadas que contribuyan a superar dichas limitaciones y a fortalecer el desempeño institucional de manera sostenible.

Síntesis del contexto y caracterización institucional

La Universidad Nacional de Trujillo (UNT) fue fundada en 1824 por decreto de Simón Bolívar y José Faustino Sánchez Carrión, siendo la primera universidad creada en la etapa republicana del Perú. Este origen histórico le otorga un posicionamiento simbólico y académico relevante en el sistema universitario nacional. Actualmente cuenta con aproximadamente 16.000

estudiantes y 13 facultades, con más de 50 programas profesionales de pregrado y oferta de posgrado en diversas áreas del conocimiento (QS Top Universities, 2024).

La población estudiantil proviene mayoritariamente de la región La Libertad y zonas del norte del país, donde la educación superior pública constituye una alternativa clave para jóvenes de sectores socioeconómicos medios y bajos. Esta característica influye directamente en la gestión institucional, ya que exige políticas de permanencia, apoyo académico y bienestar estudiantil que reduzcan la deserción y promuevan la culminación oportuna de estudios.

En el plano académico, la universidad ha logrado que varias de sus carreras obtengan acreditación por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), lo que evidencia avances en estándares de calidad. Asimismo, se observa un incremento de docentes registrados en el Registro Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (RENACYT), así como un crecimiento progresivo en publicaciones científicas indexadas, lo que refleja esfuerzos por fortalecer la investigación institucional (Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales UNT, 2023).

No obstante, el entorno externo presenta desafíos importantes. La creciente competencia de universidades privadas, los cambios normativos en educación superior y las restricciones presupuestales del sector público condicionan la sostenibilidad institucional. Además, las brechas tecnológicas y la necesidad de digitalización académica demandan inversiones constantes en infraestructura y equipamiento, lo que impacta directamente en la planificación estratégica.

Principales hallazgos del diagnóstico y problemas priorizados

El diagnóstico institucional evidencia avances importantes, pero también brechas que deben traducirse en prioridades estratégicas. En primer lugar, aunque se registra crecimiento en producción científica y docentes RENACYT, la investigación aún no alcanza niveles comparables con universidades nacionales de mayor presupuesto, y la transferencia

tecnológica presenta bajo desarrollo. Esta situación limita el impacto regional y la capacidad de innovación, por lo que requiere objetivos específicos orientados al fortalecimiento de la investigación y generación de conocimiento aplicado.

En segundo lugar, se identifica una brecha entre el modelo educativo institucional y su implementación efectiva en el aula. A pesar de contar con planes curriculares actualizados, persisten diferencias en metodologías activas, evaluación por competencias y articulación con el mercado laboral. Este hallazgo es crítico porque afecta directamente la calidad formativa y la empleabilidad de los egresados, lo que obliga a incorporar en el PEI acciones de mejora pedagógica y seguimiento curricular.

Otro aspecto prioritario es la modernización de infraestructura y equipamiento. Si bien la ejecución presupuestal institucional supera el 90% en determinados periodos, la renovación tecnológica y la ampliación de laboratorios no avanzan al mismo ritmo que la demanda académica. Esto genera brechas en condiciones de aprendizaje, especialmente en carreras con alta exigencia técnica.

Asimismo, la gestión administrativa presenta procesos que pueden resultar lentos o burocráticos, afectando la eficiencia y la satisfacción de la comunidad universitaria. Finalmente, la baja puntuación en gestión del riesgo institucional revela la necesidad de fortalecer mecanismos preventivos frente a contingencias sanitarias, económicas o sociales.

Estas brechas se consideran críticas porque inciden directamente en la calidad educativa, la competitividad institucional y la sostenibilidad financiera. Por ello, deben traducirse en objetivos estratégicos medibles dentro del PEI 2026–2030 y en acciones concretas, con metas e indicadores definidos, en el POI 2026. De esta manera, el diagnóstico cumple su función como puente entre el análisis situacional y la planificación institucional.

3.3. Análisis de los documentos de gestión de la Universidad Nacional de Trujillo

La universidad cuenta con instrumentos formalmente estructurados y aprobados, que responden a los lineamientos del sistema de educación superior pública. No obstante, el desafío no radica en la existencia de los documentos, sino en la precisión técnica, la trazabilidad entre niveles de planificación y la capacidad de convertir los objetivos estratégicos en resultados medibles.

Plan Estratégico Institucional 2026 - 2030: orientación estratégica, objetivos y metas

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2030 se constituye como el instrumento central que direcciona el crecimiento y la proyección de la Universidad Nacional de Trujillo, articulando sus decisiones estratégicas con el análisis de su situación interna y el entorno en el que desarrolla sus funciones. La universidad, creada en el siglo XIX, ha consolidado una trayectoria histórica relevante dentro del sistema universitario nacional, especialmente en la región norte del país. Este legado institucional no solo representa un factor de reconocimiento académico, sino también un compromiso permanente con la mejora continua y el aseguramiento de estándares de calidad acordes a su posicionamiento histórico.

Desde esta perspectiva, el PEI incorpora una visión estratégica orientada a la formación profesional de alto nivel, el impulso sostenido de la investigación científica y la vinculación activa con las necesidades del desarrollo regional. Al examinar la relación entre el diagnóstico institucional y la formulación estratégica, se identifica una correspondencia clara entre los problemas detectados y las líneas de acción propuestas. Las debilidades asociadas a la limitada producción científica, la obsolescencia tecnológica, las ineficiencias administrativas y la gestión de riesgos son abordadas mediante ejes estratégicos que priorizan la mejora académica, la modernización institucional y la responsabilidad social universitaria.

Este alineamiento evidencia que el plan no responde de manera aislada, sino que se estructura como una respuesta integral a las brechas previamente identificadas. No se observan

contradicciones significativas entre el análisis situacional y los objetivos estratégicos definidos, lo que refuerza la coherencia interna del documento.

No obstante, el análisis crítico del PEI permite identificar espacios de perfeccionamiento, principalmente en lo referido a la formulación técnica de metas e indicadores. Aunque los objetivos estratégicos se presentan de manera clara, en algunos casos las metas carecen de una cuantificación precisa o de plazos claramente delimitados. Por ejemplo, al plantearse el fortalecimiento de la investigación, sería pertinente incorporar indicadores específicos como variaciones porcentuales en publicaciones científicas, incremento de docentes categorizados en sistemas nacionales de investigación o aumento de proyectos con financiamiento externo. La falta de líneas base claramente definidas podría limitar la medición objetiva de los avances.

En relación con la factibilidad de implementación, la universidad ha demostrado, en ejercicios anteriores, una capacidad sostenida de ejecución presupuestal, lo que sugiere un nivel adecuado de gestión operativa. Sin embargo, la dependencia del financiamiento público constituye un factor condicionante para la ampliación de infraestructura y la adquisición de equipamiento especializado, aspectos clave para el logro de algunos objetivos estratégicos. En consecuencia, si bien la propuesta estratégica es consistente desde el punto de vista conceptual, su materialización efectiva estará supeditada a la adecuada articulación entre recursos financieros, capacidades institucionales y prioridades estratégicas.

Otro elemento a considerar es la claridad del recorrido estratégico. El PEI presenta una estructura ordenada que parte del diagnóstico institucional, define ejes prioritarios y establece objetivos y metas. Aun así, podría fortalecerse mediante herramientas de articulación más detalladas, como matrices que vinculen de manera explícita cada brecha diagnosticada con sus respectivos objetivos, indicadores y medios de verificación. Esto contribuiría a mejorar la trazabilidad de la planificación y facilitaría los procesos de seguimiento y evaluación.

En síntesis, el PEI 2026–2030 de la Universidad Nacional de Trujillo muestra un alto nivel de coherencia con su diagnóstico institucional y con el contexto en el que desarrolla sus funciones. Sus principales fortalezas se encuentran en la consistencia de su enfoque estratégico y en la definición clara de sus ejes prioritarios. Las oportunidades de mejora se concentran en la precisión cuantitativa de las metas, el fortalecimiento de los indicadores de desempeño y la consolidación de mecanismos de monitoreo que permitan asegurar que la estrategia se traduzca en resultados verificables y sostenibles en el tiempo.

Plan Operativo Institucional 2026: programación anual, responsables, actividades y evidencias

El Plan Operativo Institucional (POI) 2026 de la Universidad Nacional de Trujillo se configura como el mecanismo de ejecución que materializa, en el corto plazo, las directrices establecidas en el Plan Estratégico Institucional 2026–2030. Este instrumento permite trasladar los planteamientos estratégicos a un conjunto de acciones anuales concretas, facilitando la evaluación de si la planificación de mediano plazo se expresa efectivamente en resultados de gestión observables.

Desde la perspectiva de la articulación con el plan estratégico, se evidencia que el POI guarda consistencia con los ejes prioritarios definidos a nivel institucional. Las orientaciones vinculadas al impulso de la investigación se reflejan en acciones tales como la implementación de concursos internos de proyectos, programas de fortalecimiento de capacidades investigativas del personal docente y mecanismos de monitoreo de la producción académica. De manera similar, los lineamientos orientados a la mejora de la calidad educativa se traducen en actividades relacionadas con la revisión de planes de estudio, la formación pedagógica del profesorado y el desarrollo de procesos de aseguramiento y acreditación académica. Esta correspondencia confirma la alineación conceptual entre el nivel estratégico y el operativo.

Sin embargo, el análisis también permite advertir que la relación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas podría hacerse más explícita. En diversos casos, dicha

vinculación se infiere de manera indirecta, sin encontrarse sistematizada en instrumentos que permitan visualizar claramente la secuencia lógica entre el problema identificado, el objetivo estratégico, la meta institucional, la actividad anual y su respectivo indicador. La incorporación de matrices de articulación fortalecería la trazabilidad y facilitaría el seguimiento y la evaluación del desempeño.

En relación con la programación temporal, el POI organiza las actividades a lo largo del ejercicio fiscal, usualmente distribuyéndolas por periodos trimestrales o semestrales. Si bien esta calendarización resulta formalmente adecuada, su ejecución efectiva se encuentra condicionada por variables como la asignación oportuna de recursos, los plazos administrativos y la capacidad operativa de las unidades responsables. En algunos escenarios, la concentración de acciones en determinados periodos podría generar limitaciones operativas, lo que sugiere la conveniencia de una distribución más equilibrada y el establecimiento de puntos de control intermedios.

Respecto a la asignación de responsabilidades, el POI identifica a las dependencias, facultades u oficinas encargadas de ejecutar cada actividad, lo cual constituye un aspecto favorable para la delimitación de funciones y la rendición de cuentas. No obstante, este componente podría reforzarse mediante la designación de responsables directos o equipos técnicos específicos para el seguimiento de las acciones, incrementando así la claridad en los procesos de supervisión y evaluación.

En cuanto al componente financiero, el POI mantiene coherencia con el presupuesto institucional anual, lo que garantiza una alineación básica entre planificación y disponibilidad de recursos. Aun así, en algunos casos no se consigna el costo detallado por actividad ni se precisa la fuente de financiamiento correspondiente, lo que restringe el análisis de la viabilidad económica. Una mayor desagregación presupuestal permitiría fortalecer el enfoque de gestión por resultados.

Finalmente, en relación con los medios de verificación, el POI considera evidencias tales como informes técnicos, actas, reportes de avance y productos académicos. Si bien estos elementos permiten constatar la ejecución administrativa, resulta recomendable avanzar hacia indicadores que midan resultados e impactos, más allá del cumplimiento formal de actividades. Por ejemplo, no solo registrar la realización de una capacitación, sino evaluar sus efectos en el desempeño docente o en los indicadores de calidad educativa.

En conclusión, el POI 2026 de la Universidad Nacional de Trujillo evidencia coherencia estructural con el Plan Estratégico Institucional y cumple su función como instrumento de gestión operativa. El principal desafío radica en fortalecer la trazabilidad entre la planificación estratégica y la ejecución anual, precisar la asignación de recursos y consolidar indicadores orientados a resultados, de modo que la estrategia institucional se refleje en mejoras verificables y sostenibles.

Estatuto - Reglamento Interno: organización, convivencia y disposiciones operativas

El Reglamento Interno de la Universidad Nacional de Trujillo constituye el marco normativo que ordena su funcionamiento institucional, al establecer la conformación de los órganos de dirección, las facultades, las escuelas profesionales y las unidades administrativas, así como las atribuciones y niveles de competencia de cada instancia. Esta definición organizacional permite una distribución precisa de funciones, disminuye la superposición de tareas y favorece la articulación entre las distintas dependencias. En este contexto, la ejecución de la planificación institucional se ve fortalecida, dado que las acciones previstas en los instrumentos de gestión estratégica y operativa se asignan a responsables claramente identificados.

En lo referido a la convivencia universitaria, el reglamento fija un conjunto de derechos y obligaciones aplicables a estudiantes, docentes y personal administrativo, sustentados en valores como la integridad, el respeto mutuo y la responsabilidad institucional. Más allá de establecer pautas de comportamiento, el documento contempla procedimientos

disciplinarios y mecanismos de atención de conflictos que se rigen por principios de equidad y debido proceso. Este enfoque contribuye a preservar un entorno institucional armónico, con una orientación preventiva y formativa que prioriza la corrección y la orientación antes que la sanción punitiva.

Por otro lado, el Reglamento Interno incorpora disposiciones de carácter operativo que norman procesos académicos y administrativos fundamentales, entre ellos la matrícula, la evaluación del rendimiento académico, el control de asistencia, el uso y mantenimiento de la infraestructura, la tramitación documentaria, así como la regulación de licencias y comisiones de servicio. Asimismo, establece lineamientos para la atención de reclamos y situaciones que puedan incidir en el normal desarrollo de las actividades institucionales. Estas disposiciones permiten asegurar continuidad, orden y transparencia en la gestión cotidiana, reduciendo la discrecionalidad y fortaleciendo la estabilidad organizacional.

Modelo Educativo Institucional: enfoque formativo y desarrollo integral

El Modelo Educativo Institucional de la Universidad Nacional de Trujillo establece las bases pedagógicas que orientan el quehacer académico, con el propósito de asegurar una formación integral, pertinente y de calidad. Este modelo concibe al estudiante como el eje central del proceso educativo, fomentando su participación activa, el aprendizaje autónomo y la reflexión crítica, mientras que el docente cumple una función mediadora, orientadora y facilitadora del aprendizaje significativo.

El enfoque formativo se sustenta en el desarrollo de competencias, entendidas como la integración equilibrada de conocimientos, habilidades, actitudes y valores. A través de esta perspectiva, se busca que los estudiantes no solo dominen los contenidos propios de su disciplina, sino que también fortalezcan capacidades transversales como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, la ética profesional y la responsabilidad social. De este modo, la formación académica se vincula de manera directa con las demandas del entorno laboral y las necesidades de la sociedad.

Asimismo, el modelo promueve la articulación entre docencia, investigación y proyección social, incentivando la generación de conocimiento, la innovación y la aplicación práctica de los saberes adquiridos. La incorporación progresiva de tecnologías educativas, junto con el uso de metodologías activas y estrategias de evaluación formativa, contribuye a mejorar la calidad del aprendizaje y a consolidar una experiencia educativa inclusiva, flexible y orientada al desarrollo sostenible y al compromiso con el entorno regional y nacional.

Plan estratégico de socialización e implementación del PEI: comunicación, participación y gestión del cambio

El plan estratégico de socialización del PEI en la Universidad Nacional de Trujillo se organiza a partir de la identificación clara de actores y responsabilidades. La Alta Dirección y la Oficina de Planeamiento asumen la conducción técnica del proceso, mientras que las facultades y dependencias administrativas incorporan los objetivos estratégicos en sus planes operativos. Docentes, estudiantes y personal administrativo participan como actores clave en la apropiación del contenido. Esta distribución de funciones permite que la implementación sea transversal y no se limite al nivel directivo.

En el componente comunicacional, el plan utiliza canales formales como el portal institucional, correos oficiales y resoluciones, complementados con reuniones informativas y sesiones de trabajo. La estrategia debe asegurar que el mensaje sea claro y contextualizado, explicando cómo cada unidad contribuye a las metas institucionales. No se trata solo de difundir el documento, sino de vincularlo con las tareas concretas de cada área.

En cuanto a las acciones de difusión y formación, el plan contempla talleres, jornadas técnicas y espacios de capacitación orientados a traducir los objetivos estratégicos en compromisos operativos. Estas actividades permiten que las dependencias ajusten sus planes anuales en coherencia con el PEI. El acompañamiento técnico y el seguimiento posterior son elementos clave para evitar que la socialización se reduzca a una actividad informativa sin continuidad.

El cronograma se estructura por fases: sensibilización inicial, capacitación, articulación con planes operativos y monitoreo. Esta organización progresiva facilita la gestión del cambio y permite evaluar avances en cada etapa. La definición de responsables y productos esperados fortalece la rendición de cuentas y la sostenibilidad del proceso.

El plan adquiere mayor solidez cuando incorpora mecanismos de participación y retroalimentación, como mesas de trabajo y evaluaciones periódicas. Al integrar diálogo, seguimiento y ajustes continuos, la estrategia supera la simple difusión y contribuye a convertir el PEI en una práctica institucional efectiva y compartida por toda la comunidad universitaria.

Monitoreo y seguimiento de documentos: mecanismos, instrumentos y retroalimentación

En la Universidad Nacional de Trujillo, el seguimiento sistemático del Plan Estratégico Institucional (PEI) y del Plan Operativo Institucional (POI) constituye un elemento fundamental para asegurar que las decisiones de planificación se concreten en resultados reales. Este proceso tiene como finalidad comprobar el nivel de avance de los objetivos propuestos, detectar oportunamente limitaciones o desvíos y generar información confiable que respalde la gestión institucional, evitando que los instrumentos de planificación se limiten a un carácter declarativo.

El control de la ejecución se desarrolla a partir de indicadores vinculados tanto a metas estratégicas como a compromisos operativos. Estos indicadores pueden referirse al uso de los recursos financieros, al cumplimiento de las actividades programadas, a la producción académica, al progreso en procesos de aseguramiento de la calidad o a la mejora de los servicios universitarios. La formulación adecuada de estos referentes de medición, acompañados de criterios claros y valores iniciales definidos, permite evaluar los resultados de manera objetiva y comparar lo planificado con lo efectivamente alcanzado.

El proceso de evaluación se realiza de manera periódica, generalmente en intervalos trimestrales o semestrales, según el nivel del documento de gestión. Esta revisión continua facilita la identificación temprana de retrasos o dificultades, lo que posibilita la adopción de medidas correctivas antes del cierre del periodo anual. De esta forma, se contribuye a mantener la continuidad de la gestión y a reducir la acumulación de acciones pendientes.

En cuanto a la organización del seguimiento, las funciones técnicas de recopilación y análisis de información recaen, por lo general, en las áreas responsables de la planificación institucional, mientras que las facultades y unidades administrativas informan sobre el avance de las actividades bajo su responsabilidad. Esta distribución de roles favorece la rendición de cuentas y la transparencia, siempre que existan procedimientos definidos, plazos establecidos y herramientas homogéneas para el reporte de información.

Los mecanismos utilizados para el seguimiento incluyen cuadros de control, informes de avance, registros de reuniones de evaluación y reportes integrados de cumplimiento. Estos instrumentos permiten ordenar la información, asegurar su trazabilidad y disponer de evidencias que respalden el grado de ejecución alcanzado. La estandarización de formatos facilita el análisis comparativo entre las distintas unidades orgánicas.

Finalmente, el valor principal del seguimiento radica en su función de retroalimentación para la mejora continua. La información generada no debe limitarse a su archivo, sino que debe servir como base para ajustar objetivos, reprogramar actividades, optimizar el uso de recursos o redefinir estrategias. Cuando el seguimiento se integra al proceso de toma de decisiones, se fortalece un modelo de gestión orientado a resultados, sustentado en evidencias y enfocado en el desarrollo institucional sostenible.

3.4. Articulación y coherencia del sistema documental

El análisis de los instrumentos de gestión de la Universidad Nacional de Trujillo se centra en su propósito, estructura, coherencia interna y alineamiento con el diagnóstico institucional y la

normativa universitaria vigente. No se busca describirlos en detalle, sino valorar su consistencia, identificar fortalezas y señalar oportunidades de mejora que permitan consolidar una planificación articulada y viable.

Coherencia entre diagnóstico, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, Reglamento Interno e implementación

La articulación entre los distintos instrumentos de gestión de la Universidad Nacional de Trujillo resulta fundamental para asegurar que la planificación institucional se materialice en acciones concretas y no permanezca únicamente a nivel formal. El diagnóstico institucional constituye el punto de partida de este proceso, al identificar necesidades y desafíos vinculados al fortalecimiento de la investigación, la actualización tecnológica, la gestión del riesgo, la infraestructura y la eficiencia administrativa. Estos aspectos emergen tanto de evaluaciones internas como de las exigencias del entorno universitario contemporáneo, caracterizado por mayores estándares de calidad, procesos de acreditación y competencia entre instituciones. La solidez del diagnóstico radica en que reconoce simultáneamente los logros alcanzados y las limitaciones estructurales que aún inciden en la calidad del servicio educativo y en la sostenibilidad institucional.

Sobre esta base, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2030 recoge dichas problemáticas y las transforma en ejes estratégicos orientados a la mejora académica, el impulso de la investigación, la modernización de la gestión y el fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria. Existe una correspondencia clara entre los problemas identificados y los objetivos estratégicos formulados, lo que evidencia coherencia en el nivel conceptual. No obstante, el impacto de esta articulación depende en gran medida de la precisión técnica con la que se definan las metas, los indicadores y las líneas base, ya que una formulación poco detallada dificulta la medición objetiva de los avances y puede limitar la efectividad del seguimiento.

El Plan Operativo Institucional (POI) 2026 cumple la función de trasladar la estrategia a la acción anual. En términos generales, las actividades programadas guardan relación con los objetivos del PEI, lo que demuestra alineamiento en el plano operativo. Sin embargo, esta coherencia podría fortalecerse mediante una mayor explicitación de la relación entre cada actividad, su objetivo estratégico, los indicadores asociados y los resultados esperados. Asimismo, una definición más precisa de los recursos requeridos y de los productos a alcanzar contribuiría a mejorar la viabilidad de la ejecución y la rendición de cuentas. Cuando esta articulación no se encuentra claramente establecida, existe el riesgo de que las acciones anuales no reflejen plenamente las prioridades estratégicas institucionales.

El Reglamento Interno desempeña un rol complementario en este entramado, al establecer la estructura organizacional, las funciones de las dependencias y las normas de convivencia que regulan la vida institucional. Este marco normativo posibilita la ejecución de los planes al definir responsabilidades y garantizar un entorno ordenado para la gestión. No obstante, el análisis evidencia la necesidad de ajustes o actualizaciones que incorporen aspectos emergentes, como la digitalización de procesos, la gestión del riesgo y la evaluación del desempeño, elementos que han sido identificados como prioritarios en el diagnóstico institucional. Un reglamento que no se adecúa a los cambios estratégicos puede convertirse en una limitación para la implementación efectiva.

En relación con la implementación del PEI, la universidad dispone de mecanismos de seguimiento y reportes periódicos que permiten verificar el avance de lo planificado, lo cual constituye una fortaleza institucional. Sin embargo, la coherencia plena se alcanza cuando la información generada a partir de estos mecanismos se traduce en decisiones concretas, tales como la reprogramación de actividades, la reasignación de recursos o la reformulación de estrategias. De este modo, el seguimiento deja de ser un ejercicio administrativo y se convierte en una herramienta para la mejora continua.

En conjunto, se observa que la Universidad Nacional de Trujillo presenta un nivel significativo de alineamiento entre el diagnóstico institucional, el PEI, el POI y el Reglamento Interno. El principal reto no reside en la inexistencia de instrumentos de gestión, sino en perfeccionar su integración técnica, fortalecer la trazabilidad entre los distintos niveles de planificación y asegurar que la implementación genere resultados verificables. Solo así la coherencia entre documentos se consolidará como coherencia operativa y se reflejará en un impacto institucional efectivo y sostenible.

Brechas, nudos críticos y oportunidades de mejora

En la Universidad Nacional de Trujillo, el conjunto de documentos de gestión Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, Modelo Educativo Institucional, Estatuto y Reglamento Interno evidencia un nivel aceptable de alineamiento general; sin embargo, aún persisten brechas que reducen su efectividad en la generación de resultados institucionales sostenibles. Uno de los principales desafíos se encuentra en la articulación incompleta entre estos instrumentos, ya que la relación entre el diagnóstico, los objetivos estratégicos, las metas operativas y los indicadores no siempre se presenta de manera explícita ni sistematizada. Esta situación suele estar asociada a procesos de formulación desarrollados de forma independiente y a la ausencia de herramientas integradoras que permitan una visión global del sistema de gestión.

Como nudo crítico, se identifica la falta de un mecanismo único que vincule de manera directa las brechas diagnosticadas con los objetivos estratégicos del PEI, las acciones anuales del POI y los marcos normativos que regulan su ejecución. Frente a ello, surge como oportunidad de mejora la implementación de una matriz integral de articulación, que permita conectar en un solo esquema operativo las brechas institucionales, los objetivos estratégicos, las metas anuales, las actividades programadas y los indicadores de desempeño, fortaleciendo así la trazabilidad y la coherencia interna del sistema.

Otra brecha relevante se relaciona con la formulación de metas e indicadores, los cuales, en algunos casos, carecen de precisión técnica, líneas base definidas o criterios claros de medición. Esta debilidad dificulta la evaluación objetiva de los avances y limita la comparación de resultados a lo largo del tiempo. Entre las causas posibles se encuentran la limitada estandarización metodológica y el uso insuficiente de información institucional consolidada. Como alternativa de mejora, resulta necesario fortalecer la formulación de indicadores medibles y verificables, establecer líneas base oficiales y desarrollar capacidades en las unidades responsables en materia de gestión orientada a resultados.

Asimismo, se identifica un punto crítico en la relación entre la planificación y el presupuesto institucional. En determinados casos, las actividades del POI no cuentan con una estimación detallada de costos ni con la identificación precisa de las fuentes de financiamiento, lo que puede generar retrasos en la ejecución o la necesidad de reprogramaciones. En este contexto, se plantea como oportunidad de mejora la integración más estrecha entre el POI y la programación presupuestal, mediante cuadros financieros por acción estratégica, con responsables claramente asignados.

En relación con la implementación y el seguimiento, predomina un enfoque centrado en el cumplimiento formal de actividades, más que en el análisis de resultados e impactos. Este enfoque limita la retroalimentación estratégica y reduce el valor del monitoreo como herramienta de mejora continua. Para superar este nudo crítico, se propone fortalecer los mecanismos de seguimiento a través de reportes analíticos periódicos, tableros de control institucional y espacios formales de evaluación que faciliten la adopción de decisiones correctivas oportunas.

De manera prioritaria, las oportunidades de mejora deben orientarse a: (1) consolidar una herramienta integral de articulación entre los documentos de gestión, (2) elevar la calidad técnica de las metas e indicadores, (3) fortalecer la integración entre planificación y presupuesto, y (4) reorientar el seguimiento hacia el análisis de resultados e impacto. La

implementación de estos ajustes permitirá cerrar de manera efectiva el ciclo de planificación, ejecución, evaluación y mejora continua, fortaleciendo la eficacia del sistema de gestión institucional.

3.5. Conclusiones y recomendaciones

El examen de los documentos de gestión de la Universidad Nacional de Trujillo permite concluir que la institución dispone de un esquema formal de planificación debidamente estructurado y sustentado en un marco normativo consistente. Se observa una relación armónica entre el diagnóstico institucional, los lineamientos del Plan Estratégico Institucional, la programación anual contenida en el Plan Operativo Institucional, así como las disposiciones establecidas en el Estatuto, el Reglamento Interno y el Modelo Educativo Institucional. Esta articulación evidencia una correspondencia general entre las normas internas y los instrumentos de gestión, lo que configura una base organizacional que favorece la conducción estratégica de la universidad.

Los documentos analizados presentan afinidad temática con las principales necesidades y brechas identificadas, y en ellos se consignan responsabilidades, acciones previstas y mecanismos de control, lo que contribuye a ordenar la implementación de la estrategia institucional. En ese sentido, la universidad cuenta con una arquitectura documental que, desde el punto de vista del diseño, muestra coherencia y consistencia interna.

No obstante, el análisis también revela limitaciones que afectan la plena operatividad del sistema de gestión y dificultan el cierre efectivo del ciclo de mejora continua. Una de las principales debilidades radica en la falta de una trazabilidad claramente sistematizada entre el diagnóstico, las metas institucionales, las actividades programadas y los indicadores de seguimiento. Asimismo, se identifican oportunidades de mejora en la formulación técnica de determinados indicadores, en la articulación directa entre planificación y asignación presupuestal, y en el uso estratégico de la información generada por los procesos de monitoreo para introducir ajustes oportunos en la gestión. En términos generales, si bien la

universidad ha consolidado un conjunto de documentos coherentes en su concepción, aún requiere fortalecer la integración metodológica, la orientación a resultados y los mecanismos de retroalimentación estratégica.

En relación con la articulación entre instrumentos, se propone el diseño e implementación de una matriz institucional de trazabilidad que vincule de manera explícita el diagnóstico, los objetivos estratégicos del PEI, las acciones del POI, las disposiciones normativas del Reglamento Interno y las evidencias derivadas del seguimiento. Dicha herramienta debería contemplar responsables claramente definidos y una periodicidad establecida para su revisión, a fin de facilitar el control y la evaluación. De igual forma, se recomienda estandarizar la formulación de metas e indicadores, incorporando líneas base y medios de verificación precisos que permitan un seguimiento más riguroso.

En cuanto a la puesta en práctica de los documentos de gestión, resulta pertinente desarrollar una estrategia de socialización que trascienda la simple difusión documental. Esta estrategia debería incluir acciones de capacitación diferenciadas según los roles institucionales autoridades, personal docente y administrativo, así como acompañamiento técnico a las unidades orgánicas y la definición de compromisos verificables por dependencia. Cada unidad debería contar con metas específicas alineadas al PEI y reportar formalmente sus avances a lo largo del ejercicio anual. Respecto al seguimiento y evaluación, se sugiere establecer indicadores operativos claros y comparables, diseñar instrumentos de registro homogéneos y programar reportes de avance con una periodicidad trimestral. Asimismo, es fundamental asegurar la realización de espacios formales de análisis y retroalimentación, en los cuales los resultados del monitoreo permitan introducir ajustes al POI durante el mismo periodo de ejecución y dejar constancia documentada de los acuerdos de mejora, como insumo para el siguiente ciclo de planificación.

Como acciones prioritarias de corto plazo, se recomienda implementar la matriz de trazabilidad, revisar y ajustar los indicadores existentes y formalizar un cronograma de

reportes periódicos, dado que se trata de medidas de bajo costo y alto impacto. A mediano plazo, se plantea fortalecer la integración entre planificación y presupuesto, optimizar los sistemas de información institucional y consolidar una cultura organizacional orientada a resultados, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y efectividad de las mejoras institucionales.

Referencias

Universidad Nacional de Trujillo. (2021). Estatuto reformado de la Universidad Nacional de Trujillo. UNT.

https://unitru.edu.pe/webfiles//Empresa/2022/2/24_Empresa_100220220924.pdf

Universidad Nacional de Trujillo. (2023). Plan Estratégico Institucional 2023–2026.

UNT.https://transparencia.unitru.edu.pe/PEI%20UNT%202023_2026_oficial_con_RCU.pdf

Universidad Nacional de Trujillo. (s. f.). Modelo educativo institucional. UNT.

https://unitru.edu.pe/webfiles//Empresa/2023/12/38_Empresa_211220231149.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2021). Guía para el planeamiento institucional. CEPLAN.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6483943/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-ceplan.pdf>

Ministerio de Educación. (2014). Ley Universitaria N.º 30220. Diario Oficial El Peruano.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105207/30220_09-07-2014_10_14_18_-Nueva_Ley_Universitaria.pdf

Ministerio de Educación. (2020). Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva (Decreto Supremo N.º 012-2020-MINEDU). MINEDU.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1275742/DS%20N%C2%Bo%20012-2020-MINEDU%20Normas%20Legales.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 (Decreto Supremo N.º 095-2022-PCM). CEPLAN.
<https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/4637571-peru-plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-al-2050>

Capítulo IV

ARTICULACIÓN NORMATIVA Y EFECTIVIDAD DE LOS
DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL
CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA – CEBA
“FORJADORES DEL PORVENIR”

**4. ARTICULACIÓN NORMATIVA Y EFECTIVIDAD DE LOS
DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL CENTRO DE
EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA – CEBA “FORJADORES DEL
PORVENIR”**

**NORMATIVE ARTICULATION AND EFFECTIVENESS OF INSTITUTIONAL
MANAGEMENT DOCUMENTS IN THE ALTERNATIVE BASIC EDUCATION
CENTER - CEBA “FORJADORES DEL PORVENIR”**

Elmer Humberto Alcántara Mendoza

Licdo. en Educación

Universidad Nacional de Trujillo

ehalcantarame@unitru.edu.pe.

 <https://orcid.org/0009-0008-1250-7710>

Janet Lidia Pacheco Flores

Lcda. en Educación

Universidad Nacional de Trujillo

pachecoflores_1011@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-9927-1585>

Roxana Liliana Vargas Esquivel

Lcda en Educación

Universidad Nacional de Trujillo

roxanalilianavargasesquivel@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-5524-9813>

Norma Jakeline Centeno León

Licda. Administración

Universidad Nacional de Trujillo

jaqui_15_4@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2582-0171>

Sharon Soledad Paredes Delgado

Dra. Comunicación Social

Universidad César Vallejo

sharonpd17@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-6454-1656>

Karinn Jacquelin Chávez Díaz

Dra. Comunicación Social

Universidad César Vallejo

karinnunt@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-0502-9924>

Armida Cristina Espejo Esquivel

Maestar en educación

Universidad nacional de Trujillo

cristinaespejo@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0502-9924>

Resumen

El presente capítulo analiza la articulación normativa y la efectividad de los documentos de gestión en el CEBA "Forjadores del Porvenir", bajo un enfoque de análisis documental orientado a la mejora institucional. El estudio se sustenta en el marco normativo que regula la gestión educativa pública, estableciendo los principios de transparencia, participación y calidad como ejes de los instrumentos de gestión. Se examina la coherencia entre el diagnóstico institucional y el diseño estratégico del PEI (2024-2026) y el PAT, identificando cómo las brechas de aprendizaje y gestión se traducen en metas operativas. Un aporte central de este trabajo es la inclusión del Plan de Implementación y Socialización, diseñado para garantizar la apropiación de los documentos por parte de la comunidad educativa mediante estrategias de comunicación y capacitación por roles. Asimismo, se presentan las Matrices de Monitoreo y Seguimiento, las cuales establecen indicadores y responsables para cerrar el ciclo de mejora continua a través de la retroalimentación oportuna. El capítulo concluye que la trazabilidad entre la norma, la planificación y el seguimiento es indispensable para transformar los documentos de gestión en herramientas vivas de cambio institucional.

Palabras clave: Gestión educativa, CEBA, marco normativo, plan de socialización, monitoreo y seguimiento, mejora continua.

Abstract

This chapter analyzes the normative articulation and effectiveness of management documents at CEBA "Forjadores del Porvenir", using a documentary analysis approach oriented toward institutional improvement. The study is based on the regulatory framework governing public educational management, establishing principles of transparency, participation, and quality as the core of management instruments. The coherence between the institutional diagnosis and the strategic design of the PEI (2024-2026) and the PAT is examined, identifying how learning and management gaps translate into operational goals. A central contribution of this work is the inclusion of the Implementation and Socialization Plan, designed to ensure the ownership of documents by the educational community through communication strategies and role-based training. Additionally, Monitoring and Follow-up Matrices are presented, establishing indicators and responsibilities to close the continuous improvement cycle through timely feedback. The chapter concludes that traceability between regulations, planning, and monitoring is essential for transforming management documents into living tools for institutional change.

Keywords: Educational management, CEBA, regulatory framework, socialization plan, monitoring and follow-up, continuous improvement.

4.1. Introducción

El Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) "Forjadores del Porvenir", ubicado en el distrito de El Porvenir, Trujillo – Perú, se constituye como una institución clave para garantizar el derecho a la educación de jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad. En el actual escenario educativo, la gestión institucional enfrenta el desafío de trascender el cumplimiento administrativo para convertirse en un motor de transformación pedagógica. La razón fundamental de este análisis surge de la imperiosa necesidad de asegurar una coherencia sistémica entre el marco normativo vigente, los hallazgos del diagnóstico situacional y la

formulación de los instrumentos de gestión, garantizando que cada objetivo estratégico responda a una realidad concreta y verificable.

El propósito de este capítulo es evaluar la articulación y efectividad de la planificación estratégica del CEBA, proponiendo una ruta de mejora institucional basada en la trazabilidad documental. El análisis se nutre de una revisión exhaustiva que incluye el marco normativo de la gestión educativa, el diagnóstico institucional detallado y los instrumentos rectores: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2024-2026, el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno. Asimismo, se incorporan componentes críticos para la sostenibilidad del cambio, como el Plan de Socialización e Implementación de los documentos de gestión y las Matrices de Monitoreo y Seguimiento.

La organización del texto se estructura en cinco secciones principales. En primer lugar, se expone el marco normativo y los fundamentos que rigen la gestión escolar. Segundo, se presenta la caracterización del CEBA y los problemas priorizados en el diagnóstico. En tercer lugar, se analiza la consistencia interna de los documentos de gestión (PEI, PCI, PAT y RI). La cuarta sección detalla las estrategias de socialización y las herramientas de monitoreo propuestas. Finalmente, se integran las conclusiones y recomendaciones estratégicas orientadas a cerrar las brechas identificadas y fortalecer la calidad educativa en la institución.

4.2. Marco normativo que regula la gestión educativa institucional

El análisis de la gestión en el CEBA "Forjadores del Porvenir" se fundamenta en un marco legal robusto que define las reglas de juego para las instituciones educativas públicas en el Perú. Este sustento normativo no solo es un requisito administrativo, sino que constituye la base ética y técnica para asegurar que los instrumentos de gestión sean efectivos y coherentes con las políticas nacionales de calidad educativa.

4.2.1. Principios, enfoques y obligaciones para la gestión y planificación

La gestión del CEBA se rige por principios de inclusión, equidad y transparencia, los cuales demandan que la planificación sea un proceso participativo y centrado en el estudiante. Entre

las obligaciones institucionales clave, se destaca la necesidad de garantizar la convivencia escolar democrática y la mejora continua de los aprendizajes, exigencias que deben materializarse en evidencias concretas dentro de los documentos de gestión. Este enfoque asegura que cada decisión institucional esté alineada con los estándares de calidad que el sector educación exige para la modalidad de Educación Básica Alternativa.

4.2.2. Implicancias normativas para los instrumentos de gestión institucional

La normativa vigente traduce los objetivos nacionales en requerimientos específicos para cada instrumento de gestión del CEBA:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI): Debe funcionar como el documento rector que define la identidad y la ruta estratégica a mediano plazo, integrando el diagnóstico con los objetivos de aprendizaje.
- Plan Anual de Trabajo (PAT): Tiene la obligación de operacionalizar las metas del PEI en actividades anuales con cronogramas, responsables y recursos claramente definidos.
- Reglamento Interno (RI): Debe regular la organización y las funciones de los actores educativos, asegurando un clima institucional favorable para el aprendizaje y la prevención de conflictos.

4.2.3. Plan de Socialización y Monitoreo

La norma demanda que la planificación no sea estática; por ello, se requiere un plan de difusión que involucre a la comunidad y mecanismos de seguimiento (indicadores y metas) que permitan cerrar el ciclo de gestión mediante la retroalimentación constante.

4.3. Diagnóstico institucional y análisis contextual

El diagnóstico del CEBA "Forjadores del Porvenir" trasciende la esfera educativa para situarse en el corazón productivo de Trujillo, permitiendo que la planificación responda a la identidad trabajadora de su comunidad.

4.3.1. Síntesis del contexto y caracterización institucional

La institución se ubica en el distrito de El Porvenir, reconocido históricamente como la Capital del Cuero y Calzado del Perú. Este entorno se caracteriza por un dinámico ecosistema de emprendimientos familiares dedicados a la industria del calzado y el curtido de cueros, sector que, pese a las crisis económicas, mantiene su vigencia. El CEBA funciona en modalidad nocturna, atendiendo a jóvenes y adultos que, durante el día, forman parte de la fuerza laboral de estos talleres o se dedican al comercio informal.

Un rasgo distintivo de la institución es su capacidad de articulación territorial. El CEBA no opera de forma aislada, sino que mantiene alianzas estratégicas fundamentales con la Municipalidad Distrital de El Porvenir, el Centro del Cuero y Calzado (CITEccal), la Asociación de Fabricantes de Calzado de El Porvenir y el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público (IESTP) "Gonzáles Prada". Estas sinergias buscan facilitar el tránsito de los estudiantes hacia la certificación técnica y el fortalecimiento de sus capacidades emprendedoras.

4.3.2. Principales hallazgos del diagnóstico y problemas priorizados

A partir del análisis de la realidad institucional, se han identificado nudos críticos que exigen una respuesta desde la gestión:

- **Deserción y Continuidad Educativa:** Existe un alto índice de riesgo de abandono escolar debido a las largas jornadas laborales de los estudiantes en los talleres de calzado, lo que exige flexibilidad en la gestión pedagógica.
- **Articulación de Competencias Emprendedoras:** El diagnóstico señala la necesidad de vincular los aprendizajes curriculares con las demandas técnicas del sector productivo local (cuero y calzado) para dar mayor pertinencia a la oferta educativa.
- **Gestión de la Convivencia Escolar:** En el turno nocturno, es vital fortalecer el clima institucional y el acompañamiento socioemocional, dado que los estudiantes enfrentan altos niveles de estrés por la carga laboral y familiar.
- **Optimización de Alianzas:** Se requiere formalizar y operacionalizar de manera más efectiva las metas compartidas con los aliados estratégicos para asegurar que los beneficios (uso de laboratorios o becas) lleguen de forma directa al estudiante.

4.4. Análisis de los documentos de gestión del instituto

En esta sección se evalúan los instrumentos de gestión del CEBA en función de su capacidad para responder a los desafíos del entorno productivo de El Porvenir y su alineamiento con la normativa de la Educación Básica Alternativa. El análisis identifica la solidez técnica de su diseño, así como los espacios de mejora para asegurar su impacto institucional.

4.4.1. PEI 2024–2026: orientación estratégica, objetivos y metas

El Proyecto Educativo Institucional se analiza como el documento rector que define la identidad del CEBA. Se destaca su visión orientada a la formación integral de jóvenes y adultos emprendedores. Los objetivos estratégicos muestran una consistencia directa con el diagnóstico: priorizan la mejora de logros de aprendizaje y la retención escolar. Las metas e indicadores están diseñados para ser medibles, permitiendo verificar si la institución avanza hacia la calidad educativa. Su fortaleza reside en la claridad de la ruta estratégica, aunque se identifica como oportunidad de ajuste una mayor explicitación de indicadores vinculados a la inserción laboral y técnica de los egresados en el sector calzado.

4.4.2. PAT 2024: programación anual, responsables, actividades y evidencias

El Plan Anual de Trabajo se evalúa como el brazo operativo que materializa la estrategia. Se observa una trazabilidad adecuada, donde las actividades (como las jornadas de capacitación docente y ferias de emprendimiento) derivan directamente de los objetivos del PEI. El cronograma está organizado por trimestres, con responsables asignados y recursos previstos. La principal fortaleza es la definición de evidencias verificables para cada actividad; no obstante, el análisis sugiere fortalecer la flexibilidad del cronograma para adaptarse a la estacionalidad laboral de los estudiantes en las campañas de producción de cuero.

4.4.3. PCI: Propuesta pedagógica, diversificación curricular y enfoque andragógico

Se analiza el Proyecto Curricular de la Institución como el instrumento que aterriza el Currículo Nacional a la realidad productiva de El Porvenir. La fortaleza principal del PCI radica en su diversificación curricular, la cual integra competencias de emprendimiento vinculadas a la industria del cuero y calzado, permitiendo que el aprendizaje sea significativo para el estudiante trabajador.

Se observa un sólido enfoque andragógico, donde se reconoce la experiencia previa del adulto y se propone una evaluación formativa flexible. El análisis identifica que el PCI guarda coherencia con el PEI al proponer estrategias didácticas que combaten la deserción; sin embargo, se presenta como una oportunidad de mejora el fortalecer la articulación con los módulos técnicos del CITEccal y el IESTP "Manuel Gonzales Prada", para que las horas de práctica preprofesional tengan un mayor reconocimiento en los registros de evaluación del CEBA.

4.4.4. Reglamento Interno: organización, convivencia y disposiciones operativas

El Reglamento Interno (RI) examinado cumple una función normativa y organizativa fundamental. Define con precisión los roles del equipo directivo, docente y administrativo, además de las funciones del Consejo de Participación Estudiantil (COPAE). Un aspecto destacado es su enfoque formativo en la convivencia, estableciendo protocolos de prevención de violencia y atención a la diversidad. El RI sostiene la operatividad institucional al regular el uso de talleres y la seguridad en el turno nocturno, asegurando un clima institucional que favorece la permanencia del estudiante adulto.

4.4.5. Plan estratégico de socialización e implementación de los documentos de gestión: comunicación, participación y gestión del cambio

Este plan se analiza como el mecanismo para que la planificación sea apropiada por la comunidad. La estrategia no se limita a la difusión pasiva; incorpora acciones de sensibilización, reuniones de trabajo colegiado y el uso de medios digitales para llegar a los estudiantes que laboran. Se valora positivamente la asignación de responsables por

comisiones y un cronograma de hitos. El plan busca transformar el PEI de un documento estático a una herramienta viva, fomentando la participación activa de los aliados estratégicos (Municipio y CITEccal) en la implementación de las metas.

4.4.6. Monitoreo y seguimiento de documentos: mecanismos, instrumentos y retroalimentación

Se revisan las Matrices de Monitoreo y Seguimiento como las herramientas que garantizan la mejora continua. El sistema propone indicadores operativos, una periodicidad semestral de reportes y responsables definidos para el recojo de información. El análisis resalta que el valor de este componente radica en la retroalimentación: la información recolectada no es solo estadística, sino que está diseñada para generar espacios de reflexión que permitan ajustar el PAT y tomar decisiones oportunas frente a problemas como la deserción o la baja cobertura de metas, cerrando así el ciclo de gestión estratégica.

4.5. Articulación y coherencia del sistema documental

El sistema documental del CEBA "Forjadores del Porvenir" no se concibe como una suma de archivos aislados, sino como un engranaje sistémico. La articulación comienza en el marco normativo de la Educación Básica Alternativa, que da legalidad al diagnóstico; este, a su vez, alimenta la propuesta estratégica del PEI y la operatividad del PAT y el PCI. El Reglamento Interno y los planes de socialización y monitoreo actúan como el soporte organizativo y de control que asegura que la planificación se traduzca en una mejora real de la gestión institucional.

4.5.1. Coherencia entre diagnóstico, PEI, PAT, Reglamento Interno e implementación

Se evidencia un alineamiento vertical y horizontal entre los instrumentos analizados. Los hallazgos del diagnóstico situacional —centrados en la deserción escolar y la necesidad de competencias emprendedoras en el distrito de El Porvenir— se reflejan directamente en los objetivos estratégicos del PEI 2024-2026. A su vez, el PAT 2024 operacionaliza estas metas

mediante actividades concretas, como las ferias de emprendimiento y el fortalecimiento de alianzas con el sector calzado.

El Reglamento Interno sostiene esta estructura al normar las funciones de las comisiones responsables y asegurar un clima de convivencia que protege al estudiante trabajador. Finalmente, la implementación está asegurada por el Plan de Socialización, que asigna responsabilidades claras a los actores educativos, garantizando que cada miembro de la comunidad conozca su rol en el cumplimiento de la visión institucional. Esta cadena de coherencia permite que el CEBA pase de una gestión reactiva a una proactiva y planificada.

4.5.2. Brechas, nudos críticos y oportunidades de mejora

A pesar de la sólida estructura documental, el análisis identifica brechas críticas que requieren atención inmediata:

- Brecha de Monitoreo en tiempo real: Existe un nudo crítico en la recolección sistemática de datos durante el turno nocturno, lo que dificulta la retroalimentación inmediata sobre la deserción. Se presenta la oportunidad de mejora de implementar formularios digitales de reporte semanal vinculados a las matrices de seguimiento.
- Desconexión Curricular-Productiva: Si bien el PEI menciona la identidad de El Porvenir, el PCI aún presenta espacios para profundizar en la certificación de competencias técnicas. La oportunidad de mejora consiste en formalizar convenios con el CITEccal para validar las horas de taller como créditos académicos.
- Sostenibilidad de la Socialización: El plan de socialización corre el riesgo de ser un evento único. Se recomienda convertirlo en un proceso de acompañamiento por roles, donde los docentes reciban asistencia técnica específica sobre cómo sus sesiones de aprendizaje contribuyen a las metas anuales del PAT.

4.6. Conclusiones y recomendaciones

4.6.1. Conclusiones

El análisis documental realizado permite concluir que el CEBA "Forjadores del Porvenir" presenta un sistema de gestión con una sólida base normativa y una identidad institucional profundamente arraigada en el contexto productivo del distrito de El Porvenir. Se ha identificado una coherencia significativa entre el diagnóstico situacional y los objetivos estratégicos del PEI (2024-2026), logrando que la planificación no sea un ejercicio abstracto, sino una respuesta a las necesidades de formación técnica y flexibilidad de horarios que requiere el estudiante adulto vinculado a la industria del cuero y calzado. La integración de alianzas estratégicas con actores locales en la narrativa de gestión asegura que la institución no opere de forma aislada, fortaleciendo la viabilidad de sus metas operativas.

Sin embargo, persisten brechas críticas en la trazabilidad operativa y el ciclo de retroalimentación. Aunque los documentos de gestión están correctamente formulados, se observa una fragmentación en el seguimiento de las metas, lo que limita la capacidad de respuesta inmediata ante problemas como la deserción escolar nocturna. La ausencia de herramientas automatizadas para el monitoreo y una socialización que aún requiere mayor profundidad por roles técnicos, constituyen nudos críticos que afectan la mejora continua. En síntesis, el CEBA posee un diseño documental robusto, pero su éxito institucional depende de la transición hacia un modelo de gestión basado en evidencias y en la apropiación participativa de sus instrumentos por parte de toda la comunidad educativa.

4.6.2. Recomendaciones

Para fortalecer la gestión institucional y cerrar las brechas identificadas, se proponen las siguientes orientaciones:

- **Articulación Documental:** Implementar una Matriz de Trazabilidad Integral que conecte los hallazgos del diagnóstico con los objetivos del PEI, las actividades del PAT, las disposiciones del Reglamento Interno y los criterios del PCI. Esta herramienta debe definir responsables específicos y una periodicidad trimestral de revisión para asegurar que cada acción ejecutada contribuya directamente a las metas estratégicas.

- Implementación y Socialización: Diseñar una estrategia de socialización diferenciada que combine la difusión masiva con micro-capacitaciones por roles. Se deben establecer compromisos verificables por áreas (pedagógica, administrativa y comunitaria), donde cada actor identifique su aporte concreto al PEI, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la gestión del cambio.

- Monitoreo y Seguimiento: Definir indicadores operativos e instrumentos de registro simples (como formularios digitales de reporte semanal) para monitorear la asistencia y el progreso técnico. Es fundamental calendarizar reuniones de retroalimentación que permitan realizar ajustes dinámicos al PAT durante el año escolar, documentando formalmente los acuerdos de mejora.

- Priorización de Acciones:

- *Corto plazo (Urgente)*: Automatización de reportes de deserción y actualización de las comisiones de trabajo según el nuevo marco de socialización.
- *Mediano plazo (Estructural)*: Formalización de convenios de certificación técnica con el CITEccal y actualización del PCI para validar aprendizajes en el entorno laboral.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN TECNOLOGÍA EDUCATIVA – MENCIÓN EN GESTIÓN
PÚBLICA EN EL SECTOR EDUCACIÓN



**Marco Normativo de la Gestión Educativa y Fundamentos de los Instrumentos de
Gestión**

EL PORVENIR – TRUJILLO

2025

1. Marco Normativo de la Gestión Educativa

- Definición: Conjunto de normas legales que establecen los principios, fines y organización del sistema educativo nacional.
- Funcionalidad: Constituye el soporte legal que orienta la planificación, ejecución y evaluación de los procesos institucionales.
- Importancia: Su comprensión es esencial para que los gestores educativos aseguren que la práctica institucional esté alineada con las políticas de Estado.

1.1. La Ley General de Educación (Ley N° 28044)

- Definición: Marco normativo principal que regula la educación peruana, definiéndola como un derecho fundamental y servicio público esencial.
- Funcionalidad: Establece el desarrollo integral de la persona como objetivo central y dicta los principios rectores: calidad, equidad, inclusión, democracia y ética.
- Importancia: Es el fundamento del sistema; estos principios deben permear y dar sentido a toda la gestión institucional.

1.2. Reglamento de la Ley General (D.S. N° 011-2012-ED)

- Definición: Norma que desarrolla, precisa y reglamenta los alcances de la Ley N° 28044.
- Funcionalidad: Especifica las competencias de los niveles de gobierno y define las responsabilidades de los actores del sistema.
- Importancia: Establece legalmente la figura del director como líder pedagógico y responsable directo de la gestión institucional.

Articulación: El marco legal (Ley y Reglamento) otorga la legitimidad para la creación de los documentos de gestión (PEI, PAT, RI, PCI), los cuales son las herramientas donde estas normas se vuelven operativas en la institución educativa.

1.3. El Currículo Nacional como Referente Pedagógico (R.M. N° 281-2016-MINEDU)

- **Definición:** Es el documento normativo de la Educación Básica que representa un pilar fundamental del marco legal educativo en el Perú.
- **Funcionalidad:** Establece con precisión los aprendizajes que deben lograr los estudiantes durante su trayectoria escolar y define el enfoque por competencias que rige la práctica pedagógica.
- **Importancia:** Actúa como el eje articulador de la institución; garantiza que los procesos administrativos y pedagógicos converjan estrictamente hacia el logro de los aprendizajes esperados.

Análisis

- **Alineamiento Estratégico:** La gestión educativa no es aislada; debe alinearse con estos lineamientos curriculares para dar sentido a la existencia de la institución.
- **Referente de Calidad:** Al definir los aprendizajes perfilados, se convierte en el estándar bajo el cual se evalúa la eficacia de la gestión escolar.

Este referente pedagógico fundamenta directamente la elaboración del Proyecto Curricular de Institución (PCI), asegurando que la normativa nacional se contextualice a la realidad de cada centro educativo.

1.4. Gestión de la Convivencia Escolar (D.S. N° 004-2018-MINEDU)

- **Definición:** Norma técnica que establece los lineamientos para la gestión de la convivencia, la prevención y la atención de la violencia contra niños, niñas y adolescentes.

- **Funcionalidad:** Regula la implementación de mecanismos para promover una convivencia escolar democrática, la cual es reconocida como un factor esencial para el desarrollo de competencias ciudadanas.
- **Importancia:** Garantiza el bienestar de toda la comunidad educativa al obligar a la institución a integrar estrategias de prevención y protección en su planificación.

Alcances Específicos:

- **Impacto en la Gestión:** Exige que los documentos de gestión institucional incorporen estrategias concretas para promover un clima escolar favorable.
- **Enfoque de Protección:** Establece protocolos obligatorios para prevenir y atender situaciones de violencia, asegurando un entorno seguro para el aprendizaje.

Esta normativa constituye la base legal y ética para la elaboración del Reglamento Interno (RI), transformando los lineamientos de convivencia en normas de conducta y protocolos de atención específicos para la institución educativa.

1.5. Normas para el Desarrollo del Año Escolar (Ej. R.M. N° 220-2019-MINEDU)

- **Definición:** Resoluciones anuales que establecen disposiciones específicas para la planificación y ejecución de las actividades educativas durante el periodo lectivo.
- **Funcionalidad:** Proporcionan orientaciones operativas sobre la elaboración de instrumentos de gestión, la organización del tiempo escolar, la evaluación de aprendizajes y el monitoreo institucional.
- **Importancia:** Garantizan la estandarización y el cumplimiento de metas anuales, permitiendo que la gestión se adapte a las necesidades temporales del sistema educativo.

La Naturaleza del Marco Normativo

Este punto se presenta como el eje crítico que une la norma con la práctica real:

- Sistema Dinámico: El marco legal no es un conjunto estático de reglas, sino un sistema que orienta la práctica hacia la mejora continua.
- El Desafío de la Gestión: Según señala Casassus (2000), la gestión en América Latina debe "articular coherentemente las políticas educativas con las prácticas institucionales, superando la brecha entre la normativa formal y la realidad escolar".

Análisis:

- Integración Operativa: Estas normas anuales son las que activan el Plan Anual de Trabajo (PAT), convirtiendo las metas de largo plazo del PEI en acciones diarias.
- Monitoreo: Establecen el soporte legal para que el director realice el acompañamiento pedagógico, una función clave del liderazgo directivo mencionada en el reglamento de la ley.

Mientras la Ley y el Currículo dan la visión y el fondo, las Normas del Año Escolar dan el cronograma y la metodología para que los documentos de gestión (PEI, PAT, RI, PCI) se ejecuten en los tiempos previstos por el Estado.

2. Introducción a los Documentos de Gestión

- Definición: Son herramientas fundamentales e instrumentos técnicos-normativos que contienen las orientaciones, estrategias y procedimientos para conducir a la institución educativa hacia el logro de sus objetivos.
- Funcionalidad: Permiten organizar, dirigir y controlar los procesos institucionales y pedagógicos, asegurando que la gestión escolar se centre en los aprendizajes de los estudiantes.
- Importancia: No son requisitos administrativos, sino instrumentos que reflejan la identidad institucional, facilitan la toma de decisiones informadas y promueven la participación de la comunidad educativa.

2.1. Clasificación y Propósito de los Instrumentos de Gestión

Cada documento cumple un rol específico dentro del ecosistema escolar, fundamentado en el marco legal vigente:

Documento	Definición y Enfoque	Funcionalidad e Importancia
PEI (Proyecto Educativo Institucional)	Instrumento que define la identidad de la IE y orienta la gestión a mediano y largo plazo.	Establece la visión de futuro y la ruta estratégica para la mejora continua de la institución.
PCI (Proyecto Curricular de Institución)	Instrumento que concreta la propuesta pedagógica institucional basándose en el Currículo Nacional.	Asegura que los procesos pedagógicos converjan hacia el logro de los aprendizajes por competencias.
PAT (Plan Anual de Trabajo)	Documento operativo que concreta los objetivos del PEI para el periodo lectivo anual.	Articula los compromisos de gestión escolar con indicadores de permanencia y logros de aprendizaje.
RI (Reglamento Interno)	Instrumento normativo que regula la organización y el funcionamiento de la comunidad educativa.	Define roles, responsabilidades y promueve una convivencia escolar democrática y segura.

2.2. Relación Sistémica con el Marco Legal

Estos documentos no son aislados.

- **Fundamentación:** El marco legal (Ley N° 28044 y su Reglamento) otorga la autoridad al director como líder pedagógico para conducir estos instrumentos.
- **Operatividad:** La normativa nacional (como los lineamientos de convivencia o el currículo) se vuelve realidad en la escuela solo a través de su integración en el PEI y el RI.
- **Evaluación:** Los criterios e indicadores establecidos en estos documentos permiten valorar el logro de los objetivos institucionales en el marco de la calidad educativa.

2.3. Concepto y Naturaleza de los Documentos de Gestión

- **Definición Técnica:** Son instrumentos técnico-normativos que sistematizan las orientaciones, estrategias y procedimientos esenciales para liderar una institución educativa hacia sus metas.
- **Naturaleza Estratégica:** Se definen como el espacio donde se concreta y formaliza la gestión educativa estratégica, la cual implica la "capacidad de articular los recursos

humanos, financieros y materiales disponibles para alcanzar lo que se desea lograr" (Pozner, 2000).

- **Funcionalidad Operativa:** Actúan como facilitadores para la toma de decisiones informadas y motores para promover la participación activa de toda la comunidad educativa.
- **Importancia Institucional:** No representan simples requisitos burocráticos; su valor radica en que reflejan la identidad institucional, proyectan la visión de futuro y establecen la ruta para la mejora continua.

2.4. Relaciones claras entre las normas y los documentos:

- **Dimensión Normativa:** Los documentos adquieren su carácter legal al basarse en la Ley N° 28044 y su Reglamento, que otorgan al director la potestad de conducirlos.
- **Dimensión Pedagógica:** Aseguran que la gestión no sea solo administrativa, sino que sirva de soporte al Currículo Nacional para el logro de aprendizajes.
- **Dimensión Participativa:** Según Carriego (2016), una gestión efectiva requiere de estos instrumentos para asegurar que la visión de la escuela sea compartida por todos los actores.

Articulación: La naturaleza de estos documentos es ser herramientas vivas. Como líder pedagógico, el gestor debe garantizar que el PEI, PAT, PCI y RI no sean textos archivados, sino referentes permanentes de la acción educativa orientada a la calidad.

2.5. Función y Propósito de los Documentos de Gestión

Los documentos de gestión no son estáticos; actúan como el motor que dinamiza la institución a través de tres funciones esenciales:

A. Funciones Principales

- **Función Orientadora:** Su propósito es establecer el norte estratégico y la dirección que debe seguir la institución educativa en el mediano y largo plazo.
- **Función Organizadora:** Define con claridad los roles, responsabilidades y procedimientos técnicos que ordenan el trabajo cotidiano y la estructura institucional.

- **Función Evaluadora:** Establece criterios e indicadores precisos que permiten monitorear y valorar el nivel de logro de los objetivos institucionales planteados.

B. El Propósito Participativo (Enfoque UNESCO)

- **Construcción Democrática:** Deben ser el resultado de un proceso participativo donde toda la comunidad educativa se vea reflejada.
- **Compromiso Institucional:** El propósito final es lograr que los actores educativos se reconozcan en los planteamientos y se comprometan activamente con su implementación y éxito.

Vinculación con el Marco Legal: Es vital conectar estas funciones con la normativa previamente revisada:

1. **Sustento de la Función Organizadora:** Se apoya en el D.S. N° 011-2012-ED, que define las competencias y responsabilidades de los actores.
2. **Sustento de la Función Evaluadora:** Se articula con las Normas para el Desarrollo del Año Escolar, que dictan las pautas de monitoreo institucional.
3. **Sustento de la Función Orientadora:** Bebe directamente de la Ley N° 28044, traduciendo los principios nacionales (calidad, equidad) en metas locales.

"Estos documentos deben ser resultado de un proceso participativo y democrático, donde la comunidad educativa se reconozca en los planteamientos institucionales" (UNESCO, 2011, como se citó en Vásquez, 2026, p. 4).

2.6. Principios para la Elaboración de Documentos de Gestión

La elaboración de estos instrumentos no es un proceso mecánico, sino una construcción guiada por pilares que garantizan que el documento sea útil para la escuela.

A. Fundamento de Análisis Institucional

- **Contextualización:** Es imperativo analizar la institución considerando su contexto, su historia y sus actores.
- **Coherencia con la Realidad:** Los documentos deben reflejar la identidad propia y ser coherentes con la realidad institucional específica.

B. Principios Esenciales (Navarro, 2019)

- Participación: Asegura que los documentos (PEI, PAT, RI, PCI) sean construidos de manera colectiva por la comunidad educativa.
- Coherencia: Garantiza la articulación lógica y funcional entre los diferentes instrumentos de gestión, evitando contradicciones.
- Flexibilidad: Permite adaptar la planificación y las normas a las circunstancias cambiantes del entorno escolar.
- Orientación hacia Resultados: Enfoca toda la gestión institucional en el logro de aprendizajes de calidad para los estudiantes.

Pertinencia Institucional:

1. Dimensión Social: Lograda a través de la Participación (actores sociales).
2. Dimensión Técnica: Lograda a través de la Coherencia y la Orientación a Resultados.
3. Dimensión Adaptativa: Lograda a través de la Flexibilidad ante la realidad histórica y actual de la IE.

Estos principios aseguran que los documentos de gestión dejen de ser requisitos administrativos y se conviertan en herramientas vivas que faciliten la toma de decisiones informadas.

2.7. Los Documentos de Gestión en el Marco de la Calidad Educativa

- Definición: Es el proceso de alineación de los instrumentos de gestión con los estándares de calidad y los objetivos nacionales de aprendizaje.
- Funcionalidad (Articulación con Compromisos): El Ministerio de Educación (2019) establece que el PAT debe articularse con los Compromisos de Gestión Escolar. Estos son indicadores que permiten evaluar:
 1. El progreso en el logro de aprendizajes.
 2. La retención y permanencia de los estudiantes.
 3. La gestión de la convivencia escolar.

- Importancia del Liderazgo: Rojas y Gaspar (2006) señalan que el liderazgo pedagógico es el motor para transformar estos documentos en "herramientas vivas".
- Rol del Gestor: El director debe garantizar que el PEI, PAT, RI y PCI sean referentes permanentes de la acción educativa y no simples "textos archivados".

Los documentos de gestión son instrumentos técnico-normativos esenciales que, fundamentados en el marco legal vigente, orientan, organizan y evalúan los procesos educativos. Su elaboración participativa e implementación bajo un liderazgo pedagógico efectivo son condiciones sine qua non para lograr una gestión escolar centrada en los aprendizajes y la calidad educativa.

Referencias

- Carriego, C. (2016). *La gestión institucional: herramientas para la toma de decisiones*. Editorial Santillana.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. UNESCO.
- Ministerio de Educación. (2003). *Ley N° 28044, Ley General de Educación*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118378-28044>
- Ministerio de Educación. (2012). *Decreto Supremo N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación*. Diario Oficial El Peruano.
- Ministerio de Educación. (2016). *Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU, que aprueba el Currículo Nacional de la Educación Básica*.
- Ministerio de Educación. (2018). *Decreto Supremo N° 004-2018-MINEDU, que aprueba los Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia contra Niñas, Niños y Adolescentes*.
- Ministerio de Educación. (2019). *Resolución Ministerial N° 220-2019-MINEDU, Norma Técnica denominada "Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2020 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica"*.
- Navarro, M. (2019). *Principios de la gestión educativa estratégica: participación y resultados*. Revista Iberoamericana de Educación.

Pozner, P. (2000). *Diez módulos de gestión educativa estratégica*. Ministerio de Educación de la Nación / UNESCO.

Vásquez Mondragón, C. P. (2026). *Módulo 1: Marco normativo de la gestión educativa*.

Programa de Segunda Especialidad en Tecnología Educativa, Universidad Nacional de Trujillo.

Documento de Gestión Educativa 1

Centro de Educación Básica Alternativa

CEBA "Forjadores del Porvenir"



PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PEI 2024 – 2026

EL PORVENIR – TRUJILLO

2025

1. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Dato Institucional	Detalle Técnico
Nombre de la I.E.	CEBA "Forjadores del Porvenir"
Código Modular	1782456
Resolución de Creación	R.D. N° 0912-2024-GRELL
Modalidad	Educación Básica Alternativa (EBA)
Ciclos que atiende	Inicial, Intermedio y Avanzado
Formas de Atención	Presencial y Semipresencial (Turno Noche)
Director(a)	Dra. Janet Pacheco Flores
Dirección	Av. Pumacahua N° 1560, El Porvenir, Trujillo
UGEL	UGEL 01 - El Porvenir
GRELL	Gerencia Regional de Educación La Libertad
Teléfono / Contacto	(044) 414050 / ceba_forjadoresdelporvenir@hotmail.com
Población Estudiantil	135 estudiantes matriculados
Plana Docente	09 docentes y 01 personal administrativo
Alianzas estratégicas	I.S.T. Manuel González Prada / Asociación de Fabricantes de Calzado

A. Códigos de identificación de la IE

Tipo de código	Número
Inicial	0452216
Intermedio	0480325
Avanzado	0468502
Código de local	0440523

B. Códigos de identificación de la IE

Integrantes	Número
Estudiantes	135
Directivos	1
Docentes	9
Administrativos	1

2. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

2.1. ¿Quiénes somos?

El CEBA "Forjadores del Porvenir" es una institución educativa pública de la modalidad EBA, ubicada en el corazón de la "Capital del Calzado". Atendemos a una población mayoritariamente vinculada a la microempresa y a la manufactura del cuero. Nos definimos como una comunidad de aprendizaje productiva, que entiende la educación como el motor para tecnificar y profesionalizar el talento emprendedor de los habitantes de El Porvenir.

2.2. Misión Institucional

Garantizar que los estudiantes jóvenes y adultos del distrito El Porvenir desarrollen competencias integrales y capacidades técnicas en gestión empresarial. A través de una propuesta pedagógica flexible y vinculada a la industria del calzado, formamos ciudadanos críticos capaces de innovar en la producción local y de articular su formación con la educación superior tecnológica.

2.3. Visión Institucional

Al 2026, ser el CEBA líder de la región La Libertad en educación técnica- productiva alternativa, reconocido por su exitosa articulación con el Instituto Tecnológico Manuel González Prada. Aspiramos a que nuestros egresados sean los principales impulsores de la modernización de la industria del calzado, contribuyendo al desarrollo económico sostenible de Trujillo.

2.4. Matriz de Valores Institucionales

Para operativizar la identidad, proponemos los siguientes valores que guiarán el comportamiento de la comunidad educativa.

Los valores del CEBA "Forjadores del Porvenir" no son solo conceptos éticos, sino principios de acción que orientan la convivencia y el perfil de egreso de nuestros estudiantes emprendedores.

Valor	Definición Operativa en el Contexto de El Porvenir
Resiliencia	Capacidad del estudiante para superar las barreras socioeconómicas y los desafíos de la industria del calzado, persistiendo en su formación académica a pesar de las cargas laborales.
Identidad Cultural	Reconocimiento y orgullo de pertenecer a la "Capital del Calzado" y a la región La Libertad, valorando el trabajo artesanal y la herencia cultural local en su formación.
Inclusión	Apertura de la institución para acoger a jóvenes y adultos sin distinción de edad, origen o nivel socioeconómico, adaptando la enseñanza a sus ritmos de aprendizaje.
Responsabilidad Social	Compromiso con el desarrollo sostenible del distrito, promoviendo prácticas de manufactura de calzado que respeten el medio ambiente y beneficien a la comunidad.
Respeto	Reconocimiento de la dignidad del otro, fomentando un clima de escucha activa y tolerancia entre estudiantes, docentes y maestros zapateros del entorno.
Responsabilidad	Cumplimiento consciente de los deberes académicos y laborales, demostrando puntualidad y compromiso con la culminación de los módulos de aprendizaje.
Integridad	Actuación basada en la honestidad y la ética, tanto en el proceso educativo como en las transacciones comerciales y procesos productivos de la industria local.
Emprendimiento	Impulso creativo para generar soluciones innovadoras y modelos de negocio en el sector cuero y calzado, buscando la autonomía económica y profesional.

3. PROPUESTA PEDAGÓGICA

3.1. Marco Teórico y Enfoques

Nuestra propuesta se sustenta en tres pilares fundamentales:

- Enfoque de Aprendizaje a lo largo de la Vida: Reconocemos que el estudiante de El Porvenir posee saberes empíricos sobre la industria del cuero que la escuela debe valorar y tecnificar.

- Enfoque Andragógico (Knowles): El aprendizaje se centra en la resolución de problemas reales. El adulto es un sujeto autónomo que busca en el CEBA herramientas para mejorar su productividad y calidad de vida.
- Enfoque por Competencias (CNEB-EBA): No enseñamos contenidos aislados, sino que desarrollamos capacidades para que el estudiante actúe sobre su realidad, especialmente en la competencia "Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social".

3.2. Perfil de Egreso Contextualizado

Al culminar el ciclo avanzado, el egresado de "Forjadores del Porvenir" habrá desarrollado:

- Dominio Técnico-Empresarial: Capacidad para gestionar microempresas de calzado con criterios de eficiencia, costos y marketing digital.
- Pensamiento Crítico y Ciudadano: Capacidad para defender sus derechos laborales y participar en gremios de fabricantes con ética e integridad.
- Continuidad Educativa: Competencias académicas que le permitan articularse directamente con el I.S.T. Manuel González Prada u otras instituciones de educación superior.

3.3. Metodología: "Del Taller al Aula y del Aula al Mercado"

Implementamos metodologías activas que respetan la jornada laboral de nuestros estudiantes:

Estrategia Metodológica	Descripción en el Contexto de El Porvenir
Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)	Los estudiantes desarrollan proyectos reales de diseño, fabricación y comercialización de calzado como eje integrador de todas las áreas (Matemática, Comunicación, CTS).

Aula Invertida (Flipped Classroom)	Uso de guías digitales y videos tutoriales que el estudiante revisa en su tiempo libre (entre faenas), dejando el tiempo de clase para la tutoría, práctica y resolución de dudas.
Aprendizaje en el Trabajo	Reconocimiento y certificación de competencias laborales adquiridas en los talleres de calzado locales, validándolas como horas de formación práctica.

3.4. Evaluación Formativa y Flexible

La evaluación en el CEBA es un proceso continuo que no sanciona el error, sino que lo utiliza como oportunidad de aprendizaje:

- Evaluación por Productos: Se valoran planes de negocio, prototipos de calzado, catálogos digitales y presupuestos reales.
- Portafolio de Competencias: El estudiante recolecta evidencias de su progreso tanto en lo académico como en lo técnico-productivo.
- Flexibilidad de Tiempos: Se establecen calendarios de evaluación diferenciados para estudiantes que atraviesan temporadas de alta producción (campañas escolares o de fin de año).

3.5. Articulación Estratégica

Un elemento distintivo de nuestra propuesta es la Articulación Técnica. Gracias al convenio con el I.S.T. Manuel González Prada, los docentes de ambas instituciones coordinan para que el currículo del CEBA sea la base preparatoria para las carreras de Producción de Calzado y Administración de Empresas, facilitando el tránsito de nuestros egresados a la educación superior.

4. PROPUESTA DE GESTIÓN

La propuesta de gestión del CEBA "Forjadores del Porvenir" se alinea con los compromisos de gestión escolar (CGE) y adopta un enfoque de Gestión por Procesos, centrada en el servicio al estudiante joven y adulto.

4.1. Enfoque de Gestión

Nuestra gestión trasciende lo administrativo para ser pedagógica y comunitaria:

- Liderazgo Pedagógico: El directivo no solo administra, sino que acompaña el desempeño docente en el aula y en los talleres de calzado.
- Gestión Participativa: Involucra al Consejo Educativo Institucional (CONEI) y a los representantes de las microempresas locales en la toma de decisiones.
- Horizontalidad: Se fomenta un clima institucional de respeto mutuo, reconociendo la madurez y experiencia de vida de nuestros estudiantes.

4.2. Estructura Organizacional

La organización está diseñada para la agilidad y la respuesta inmediata a las necesidades de los estudiantes trabajadores:

- Equipo Directivo: Responsable de la articulación con el IESTP Manuel González Prada y la UGEL 01.
- Consejo de Participación Estudiantil (COPAE): Espacio donde los estudiantes, muchos de ellos maestros zapateros, proponen mejoras en los horarios y proyectos productivos.
- Comité de Gestión Escolar: Encargado de operativizar el Plan Anual de Trabajo (PAT) y asegurar el mantenimiento de los recursos tecnológicos.

4.3. Procesos Estratégicos y Operativos

Proceso de Gestión	Estrategia de Implementación en El Porvenir
Monitoreo y Acompañamiento	Visitas de aula enfocadas en la aplicación de estrategias de enseñanza para el trabajo y el uso de TIC.
Gestión de la Convivencia	Implementación de normas consensuadas que valoren la puntualidad y la integridad ética en el trabajo y el estudio.

Gestión de Recursos Humanos	Capacitación docente continua en software de diseño de calzado y gestión de microempresas.
Gestión de Alianzas	Suscripción de convenios de colaboración con las microempresas locales para el uso de maquinaria especializada.

4.4. Articulación con el Entorno (Gestión Comunitaria)

La gestión del CEBA se integra al ecosistema productivo del distrito.

- Vínculo con el I.S.T. Manuel González Prada: Coordinación técnica para asegurar que el perfil de egreso del CEBA sea el perfil de ingreso del instituto.
- Responsabilidad Social: Gestión de proyectos comunitarios de reciclaje de residuos industriales (cuero y pegamentos) para mitigar el impacto ambiental en el distrito.
- Bolsa de Trabajo: Creación de una red de contactos entre estudiantes y fabricantes de calzado para facilitar la inserción o mejora laboral.

4.5. Clima Institucional y Bienestar

Se promueve un ambiente de Resiliencia y Respeto.

- Tutoría Andragógica: Brinda soporte socioemocional ante situaciones de estrés laboral o familiar, evitando que el estudiante abandone sus estudios.
- Reconocimiento: Celebración de logros emprendedores, como la creación de marcas propias por parte de los estudiantes.

5. DIAGNÓSTICO DE LA IE

5.1. TABLA 1: Diagnóstico del cumplimiento de las condiciones para el funcionamiento de la IE (Contexto Interno)

Analiza la operatividad institucional según los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) 3, 4 y 5.

Compromiso de Gestión	Fortalezas (Factores Internos Positivos)	Debilidades (Factores Internos Negativos)
CGE 3: Gestión de las condiciones operativas	Existencia de un taller de cuero y calzado básico equipado y cumplimiento estricto de la calendarización en el turno noche.	Infraestructura tecnológica insuficiente para el diseño de calzado asistido por computadora (CAD).
CGE 4: Gestión de la práctica pedagógica	Plana docente con apertura al trabajo colegiado y experiencia en la integración de proyectos productivos.	Limitada capacitación docente en metodologías andragógicas específicas para la industria técnica manufacturera.
CGE 5: Gestión del bienestar escolar	Clima institucional positivo que valora la experiencia laboral del estudiante y promueve el respeto mutuo.	Falta de un plan articulado de soporte socioemocional para mitigar el estrés por la doble jornada (taller/estudio).

5.2. TABLA 2: Diagnóstico del entorno con relación a las condiciones para el funcionamiento de la IE (Contexto Externo)

Analiza los factores del distrito El Porvenir que influyen en el servicio educativo.

Factor del Entorno	Oportunidades (Factores Externos Positivos)	Amenazas (Factores Externos Negativos)
Socioeconómico	Presencia masiva de microempresas de calzado que demandan personal con educación básica completa y técnica.	Alta precariedad laboral e informalidad que prioriza la producción inmediata sobre la educación continua.

Institucional	Alianza estratégica y cercanía física con el Instituto Tecnológico Manuel González Prada para la transitabilidad.	Incremento de la inseguridad ciudadana en los alrededores del CEBA en el horario nocturno de salida.
Político/ Sectorial	Políticas locales de apoyo a la "Capital del Calzado" que facilitan ferias de emprendimiento y capacitación.	Cambios frecuentes en la normativa de microempresas que afectan la estabilidad laboral de los estudiantes.

5.3. TABLA 3: Diagnóstico de los resultados de la gestión de la IE (Resultados de Aprendizaje y Permanencia)

Analiza los resultados tangibles de la gestión (CGE 1 y 2).

Indicadores de Resultados	Logros Alcanzados (Evidencias)	Dificultades/Problemas Identificados
CGE 1: Progreso de aprendizajes	El 65% de estudiantes muestra un desempeño satisfactorio en la competencia de gestión de proyectos de emprendimiento.	Niveles bajos en competencias matemáticas financieras aplicadas a la gestión de costos del calzado (solo 40% satisfactorio).
CGE 2: Acceso y permanencia	Matrícula sostenida de trabajadores de microempresas locales gracias a la difusión en los gremios de calzado.	Tasa de deserción temporal del 20% durante las campañas de producción alta (campaña escolar y fiestas patrias).

6. MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS

Objetivos Estratégicos (OE)	Metas (Resultados esperados al 2026)	Indicadores de Logro
OE 1: Mejorar los niveles de logro de aprendizaje en competencias matemáticas y de comunicación, enfocadas en la gestión de costos y marketing de la industria del calzado.	El 85% de los estudiantes Del ciclo avanzado alcanzan el nivel "Satisfactorio" en las áreas de Comunicación y Matemática financiera.	Porcentaje de estudiantes con nota aprobatoria en proyectos de gestión de costos.

OE 2: Fortalecer las competencias tecnológicas de estudiantes y docentes para la innovación en el diseño y comercialización digital del calzado.	100% de los estudiantes del ciclo avanzado manejan herramientas de e-commerce y software de diseño básico (CAD) aplicado al cuero.	Registro de catálogos digitales y planes de marketing online elaborados por los estudiantes.
OE 3: Reducir la tasa de deserción escolar intermitente mediante un sistema de flexibilidad horaria y tutoría andragógica personalizada.	Mantener una tasa de permanencia y culminación de estudios superior al 90% anual, incluso en temporadas de alta producción.	Reportes mensuales de asistencia y actas de consolidación de evaluación del SIAGIE.
OE 4: Consolidar la articulación técnico- productiva con el IST "Manuel González Prada" y las microempresas del distrito.	Al menos el 30% de los egresados anuales logran su ingreso o convalidación de módulos en el Instituto Tecnológico Manuel González Prada.	Convenios de transitabilidad firmados y registros de matrícula de egresados en educación superior.
OE 5: Promover una cultura de integridad y responsabilidad social basada en la ética laboral y el cuidado ambiental en los talleres de calzado.	100% de los proyectos productivos estudiantiles incorporan prácticas de gestión de residuos sólidos (cuero y químicos) y valores de integridad comercial.	Fichas de evaluación de proyectos con enfoque ambiental y ético.

7. EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL PEI

El proceso de evaluación y monitoreo en el CEBA "Forjadores del Porvenir" se concibe como un ejercicio participativo y sistemático que permite verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la eficacia de las propuestas pedagógica y de gestión.

7.1. Círculo de Mejora Continua

Adoptamos el modelo de gestión de calidad para asegurar que las metas se cumplan en los plazos previstos:

- **Monitoreo Mensual (Operativo):** El equipo directivo y el Comité de Gestión Escolar revisarán el cumplimiento de las actividades del PAT que tributan al PEI, especialmente la asistencia de estudiantes en épocas de alta producción de calzado.

- Evaluación Semestral (Estratégica): Reuniones de balance con el CONEI y representantes de los estudiantes para analizar el avance de las metas de aprendizaje y la efectividad de la articulación con el IESTP “Manuel González Prada”.
- Evaluación Anual (Resultados): Al finalizar cada año escolar, se realizará un reporte de logros y dificultades que servirá de base para el ajuste del Plan Anual de Trabajo (PAT) del año siguiente.

7.2. Matriz de Seguimiento de Indicadores

Instrumento	Responsable	Periodicidad	Fuente de Verificación
Ficha de Monitoreo Pedagógico	Director / Coordinador	Mensual	Observación de sesiones y carpetas de trabajo.
Reporte de Transitabilidad	Secretaría Académica	Semestral	Nóminas de ingresantes al I.S.T. Manuel González Prada.
Encuesta de Satisfacción	COPAE (Estudiantes)	Anual	Cuestionarios a estudiantes y empleadores de calzado.
Balance SIAGIE	Responsable de Actas	Trimestral	Reportes de calificaciones y asistencia consolidada.

7.3. Rendición de Cuentas y Transparencia

La institución asume el compromiso de informar a la comunidad de El Porvenir sobre los avances del PEI:

- Día del Logro: Exposición pública de los proyectos de emprendimiento y calzado desarrollados por los estudiantes, evidenciando el progreso pedagógico.
- Informe de Gestión Anual (IGA): Publicación de los resultados de gestión en el mural institucional y redes sociales, detallando el uso de recursos y el cumplimiento de metas de permanencia.

- Asamblea con Aliados Estratégicos: Reunión anual con los gremios de fabricantes de calzado para validar la pertinencia de la formación recibida por los estudiantes.

7.4. Reajuste del Proyecto

Si durante el monitoreo se detectan cambios significativos en el entorno (ej. crisis en el sector calzado o nuevas normativas educativas), el CEBA convocará a una jornada de reflexión institucional para actualizar el Diagnóstico y las Metas, asegurando que el PEI mantenga su relevancia y pertinencia social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, W. (2012). *Sipán: Descubrimiento e Investigación*. El Comercio. (Referencia para el sustento de la identidad cultural y el circuito Mochica).
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. UNESCO.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Knowles, M. S. (2001). *Andragogía: El aprendizaje de los adultos*. Oxford University Press. (Sustento fundamental para la propuesta pedagógica del CEBA).
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>
- Ministerio de Educación del Perú. (2019). *Guía para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas*. <https://siges.minedu.gob.pe/>
- Ministerio de Educación del Perú. (2020). *Lineamientos para la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica*. Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos de gestión educativa estratégica*. IIPE-UNESCO. (Documento base utilizado en los módulos del curso).
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica. (Sustento para la gestión participativa y aprendizaje organizacional).

UNESCO. (2015). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción*.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa

Documento de Gestión Educativa 2

Centro de Educación Básica Alternativa

CEBA "Forjadores del Porvenir"



PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT) 2025

EL PORVENIR – TRUJILLO

2025

1. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Nombre de la IE: CEBA "FORJADORES DEL PORVENIR"

Nivel(es) o ciclo(s): Inicial, intermedio y avanzado

Modalidad(es): Presencial y semi presencial

Turno: Noche

Dirección de la IE: Av. Pumacahua N° 1560 – El Porvenir

Departamento: La Libertad Provincia: Trujillo Teléfono: 948766321

Correo: chogozal@ugma1.gob.pe

Nombre del director: Dra. Karinn Chavez Diaz

Tipo de gestión: Pública de gestión directa

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ANUAL

Basado en los resultados del año anterior y las tablas de diagnóstico del PEI.

- Fortaleza Clave: Ubicación estratégica en la Capital del Calzado y alianza con el I.S.T. Manuel González Prada.
- Problema Prioritario: Deserción del 20% durante campañas de producción (escolar y fin de año) y bajos niveles en matemática financiera aplicada a costos de calzado.
- Oportunidad: Demanda de microempresas locales por mano de obra tecnificada y programas de digitalización para fabricantes.

3. OBJETIVOS Y METAS ANUALES 2025

Los objetivos se alinean a los Compromisos de Gestión Escolar (CGE).

Compromiso	Objetivo Anual	Meta 2025
CGE 1	Elevar el nivel de logro en competencias matemáticas aplicadas a la producción.	El 60% de estudiantes del Ciclo Avanzado alcanza nivel satisfactorio en gestión de costos.
CGE 2	Reducir la deserción escolar mediante tutoría andragógica y horarios flexibles.	Lograr una retención anual del 70% de los estudiantes matriculados.
CGE 3	Fortalecer la infraestructura tecnológica para el diseño de calzado.	Operativizar el aula de cómputo con software básico de diseño y e-commerce.

4. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS Y CRONOGRAMA 2025

Dimensión	Actividad	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Pedagógica	Talleres de "Matemática Financiera para Microempresarios del Calzado".		X	X		X	X		X	X		
	Programa de Retención "Permanencia Productiva" (Flexibilidad en campañas).		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Administrativa	Mantenimiento de equipos y carga de software de diseño (CAD básico).	X					X					
Comunitaria	Feria de Emprendimiento "Calzado del Porvenir: Innovación y Saber".				X	X			X	X		

5. PROGRAMACIÓN ANUAL DE ACTIVIDADES

Esta programación operacionaliza las metas del PEI, asegurando que cada actividad tenga un responsable y un mecanismo de verificación para la rendición de cuentas.

No	Metas del año 2025	Actividades para el Año	Fuente de verificación	Responsable	Cronograma (Meses)
01	Lograr que el 60% de estudiantes alcancen nivel satisfactorio en matemática financiera	Taller de "Costos y presupuestos para la industria del calzado"	Unidades de aprendizaje / Portafolio de productos	Docentes de Matemática/ Coordinador Pedagógico	Mar, Abr, May, Jun
02	Lograr el 80% de operatividad del software de diseño y e-commerce.	Instalación de software CAD básico y capacitación en ventas digitales.	Inventario actualizado / Certificados de taller.	Comité de Gestión de Condiciones Operativas	Feb, Mar, Jul

03	Mantener una tasa de retención anual del 70%.	Implementación del sistema de tutoría "Horario Flexible" para temporadas de producción.	Fichas de seguimiento / Reporte de asistencia SIAGIE.	Comité de Gestión del Bienestar / Tutores	Mensual (Mar-Dic)
04	Establecer 01 convenio de transitabilidad técnica con nivel superior.	Jornadas de articulación pedagógica con el I.S.T. Manuel González Prada.	Acta de convenio / Plan de estudios articulado.	Director del CEBA	Abr, Set
05	Realizar 02 ferias de emprendimiento y responsabilidad social.	Feria distrital "El Porvenir emprende con integridad y sostenibilidad".	Informe de actividad / Registro fotográfico y videos.	Comité de Gestión Pedagógica	Jul, Nov
06	Capacitar al 100% del personal en convivencia y ética laboral.	Talleres de sensibilización sobre integridad y valores institucionales.	Lista de asistencia / Plan de convivencia escolar.	Comité de Gestión del Bienestar	May, Oct

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES INDIVIDUALES

FECHA	DENOMINACIÓN	RESPONSABLES
17-03-2025	Buen Inicio del año escolar (Apertura)	Álvaro Sánchez, Lilia, Jessica.
Marzo Diciembre	Efemérides históricas	Profesores y tutores
	Relaciones sociales	María, Vanesa, Lilia.
	Calendario Cívico	Delia, Jaqueline.
Marzo Agosto	- Concurso Nacional Crea y Emprende	EPT
Marzo Noviembre	- Feria Nacional escolar de Ciencia y tecnología EUREKA	Bani, Delia, Robert y Juan.
Abril Diciembre	- Concurso Nacional de Comprensión Lectora. (Perú Lee)	Aimé, Érika, Vanesa, Cristina.
Mayo	Día de la madre	César, Julio
Junio	Día del Padre	Velit, Vanesa.
Julio	Día del Maestro	Director Municipio Escolar
	I Día del logro	Lilia, Janet, Jéssica.
	Fiestas Patrias	Araceli.

Agosto	Aniversario de la IE.	Director
Setiembre	Día de la juventud Paseo por día de la juventud.	Teresa, Velit.
Octubre	Muestra fotográfica y video del proyecto "Difundiendo la riqueza cultural de nuestro distrito"	Profesores de secundaria
Noviembre	II Día del logro	Lilia, César
Diciembre	Navidad Clausura	Velit Juanita, Juan

6. CALENDARIZACION 2025

BLOQUES	DURACIÓN	FECHA DE INICIO Y FIN
Primer bloque de semana de gestión	Dos (02) semanas	03/03/2025 al 14/03/2025
Primer bloque de semanas lectivas	Nueve (09) semanas	17/03/2025 al 16/05/2025
Segundo bloque de semana de gestión	Una (01) semana	19/05/2025 al 23/05/2025
Segundo bloque de semanas lectivas	Nueve (09) semanas	26/05/2025 al 25/07/2025
Tercer bloque de semana de gestión	Dos (02) semanas	28/07/2025 al 08/08/2025
Tercer bloque de semanas lectivas	Nueve (09) semanas	11/08/2025 al 10/10/2025
Cuarto bloque de semana de gestión	Una (01) semana	13/10/2025 al 17/10/2025
Cuarto bloque de semanas lectivas	Nueve (09) semanas	20/10/2025 al 19/12/2025
Quinto bloque de semana de gestión	Dos (02) semanas	22/12/2025 al 31/12/2025
R.M. N° 556-2024-MINEDU		

7. PRESUPUESTO Y RECURSOS

Se proponen fuentes de financiamiento que garantizan la viabilidad del plan.

Actividad	Recursos Necesarios	Fuente de Financiamiento	Presupuesto Estimado (S/)
Mantenimiento TIC	Insumos de limpieza, licencias software libre, técnico.	Recursos Propios / Mantenimiento MINEDU	1,500
Talleres de Matemática	Guías de aprendizaje contextualizadas a la industria.	Donaciones / Asociación de Fabricantes	600
Feria de Emprendimiento	Stand, marketing digital, materiales de exposición.	Alianza Municipalidad El Porvenir	1,000
Monitoreo y Tutoría	Fichas de seguimiento, visitas a talleres locales.	Horas lectivas docentes (Sin costo adicional)	0
TOTAL ESTIMADO			S/ 3,100

8. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Para asegurar el cumplimiento, se establece un comité de seguimiento liderado por el CONEI y la Dirección.

- Evaluación Semestral (Julio): Informe de progreso sobre la competencia de emprendimiento y articulación con el IESTP “Manuel González Prada”.
- Reporte de Permanencia (Mensual): Seguimiento estricto a la asistencia durante los meses de mayo, julio y diciembre (campañas de calzado) para aplicar flexibilidad horaria.
- Balance Anual (Diciembre): Rendición de cuentas a la comunidad de El Porvenir sobre la tasa de egresados y su inserción laboral o tránsito a la educación superior.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ministerio de Educación del Perú. (2019). *Guía para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2025 en Instituciones Educativas de Educación Básica*.

CEBA Forjadores del Porvenir. (2024). *Proyecto Educativo Institucional 2024-2026*. El Porvenir, Trujillo.

Pozner, P. (2000). *Diez*

Capítulo V

DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE
TRUJILLO

5. DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TRUJILLO

MANAGEMENT DOCUMENTS AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN A SCHOOL IN TRUJILLO

Aranda Rosales, Rosa De América

Licenciada en Educación Primaria

José Olaya Balandra

rosaamer_2@hotmail.com

 <https://orcid.org/0009-0008-0044-5946>

Chamorro Gonzales Sandra Thalía

Licenciada en Educación Primaria

I.E N°2026 Medallita Milagrosa

thaliachamorro4@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0005-5287-1873>

Córdova Cotrina, Patricio Fernando

Doctor en Educación

Universidad Nacional de Trujillo

p810705821@unitru.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-4366-0207>

Flores Mostacero, Kevin Walter

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Universidad Nacional de Trujillo

kevin.wfm@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0008-2612-9757>

Hernández Gutiérrez, Santos Ray

Licenciado en Educación Primaria

I.E. N° 80070 Nuestra Señora del Perpetuo Socorro

rihojao102@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0004-1747-3557>

Fernández Sánchez César Augusto

Doctorado Gestión Pública y Gobernabilidad

Hospital Regional Docente de Trujillo

rusio36@yahoo.es

 <https://orcid.org/0000-0001-9167-6169>

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional en la Institución Educativa Ciro Alegría de la ciudad de Trujillo. La investigación se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, de tipo básica y con un diseño no experimental de nivel correlacional, orientado a identificar el grado de asociación entre ambas variables dentro del contexto de la gestión escolar. La población estuvo conformada por 47 participantes, integrados por 46 docentes y el director de la institución educativa. Para la recolección de información se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado que permitió evaluar las dimensiones de los documentos de gestión, tales como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno y el Proyecto Curricular Institucional, así como las dimensiones de la cultura organizacional relacionadas con valores institucionales, clima organizacional, liderazgo y trabajo colaborativo. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los docentes percibe un nivel alto en la implementación de los documentos de gestión y un nivel favorable en la cultura organizacional de la institución educativa. Asimismo, el análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación de Spearman permitió identificar una relación positiva y significativa entre ambas variables, lo que sugiere que una adecuada planificación institucional y el uso efectivo de los instrumentos de gestión contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional en el contexto escolar. En consecuencia, se concluye que los documentos de gestión constituyen un elemento clave para orientar los procesos institucionales y promover prácticas organizacionales coherentes con los objetivos educativos de la institución.

Palabras clave: Gestión institucional; planificación estratégica; análisis documental; instrumentos de gestión; mejora institucional.

Abstract

The present study aimed to analyze the relationship between institutional management documents and organizational culture in the *Ciro Alegría Educational Institution* in the city of Trujillo. The research was conducted under a quantitative approach, of a basic type, and with a non-experimental correlational design, aimed at identifying the degree of association between both variables within the context of school management. The population consisted of 47 participants, including 46 teachers and the school principal. Data were collected using the survey technique, and a structured questionnaire was used as the instrument to evaluate the dimensions of management documents, such as the Institutional Educational Project (PEI), the Annual Work Plan (PAT), the Internal Regulations (RI), and the Institutional Curricular Project (PCI), as well as the dimensions of organizational culture related to institutional values, organizational climate, leadership, and collaborative work. The results showed that most teachers perceive a high level of implementation of management documents and a favorable level of organizational culture within the educational institution. Furthermore, statistical analysis using Spearman's correlation coefficient revealed a positive and significant relationship between both variables, suggesting that adequate institutional planning and the effective use of management instruments contribute to strengthening organizational culture in the school context. Therefore, it is concluded that management documents constitute a key element for guiding institutional processes and promoting organizational practices consistent with the educational objectives of the institution.

Keywords: Institutional management, Regulatory framework, University strategic planning, Management instruments, Institutional improvement.

5.1. Introducción

La gestión institucional en las instituciones educativas públicas se sustenta en un conjunto de instrumentos de planificación y regulación que orientan el funcionamiento pedagógico, administrativo y organizacional de la escuela. En el contexto peruano, documentos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI) y el Proyecto Curricular de la Institución (PCI) constituyen herramientas fundamentales para organizar los procesos de gestión y orientar la toma de decisiones institucionales. Estos documentos buscan garantizar la coherencia entre la planificación estratégica, la gestión pedagógica y las prácticas educativas desarrolladas en el ámbito escolar. Sin embargo, diversos estudios recientes han señalado que los instrumentos de gestión institucional solo generan impactos sostenibles cuando se articulan con las dinámicas culturales y organizativas de la institución educativa.

Desde la perspectiva de la teoría organizacional, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, normas, creencias y patrones de comportamiento compartidos por los miembros de una organización que orientan su identidad y sus formas de interacción. En el ámbito educativo, esta cultura influye directamente en el clima institucional, el liderazgo pedagógico, la colaboración docente y la efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Investigaciones recientes han evidenciado que la cultura organizacional constituye un factor determinante para el desempeño institucional y la mejora educativa, ya que configura los marcos de interacción y cooperación entre los actores de la comunidad educativa (Mikušová, 2023; Kostovski et al., 2025). En este sentido, la cultura organizacional no solo refleja las dinámicas internas de la escuela, sino que también condiciona la forma en que se implementan las políticas educativas y los instrumentos de gestión institucional.

En el campo de la gestión educativa contemporánea, diversos estudios han demostrado que existe una relación estrecha entre la cultura organizacional y los procesos de liderazgo, gestión y gobernanza escolar. Por ejemplo, investigaciones recientes han evidenciado que las escuelas con culturas organizacionales colaborativas tienden a presentar mayores niveles de liderazgo docente, innovación pedagógica y compromiso institucional (Song et al., 2023). Asimismo, la

literatura especializada señala que la cultura organizacional puede influir en la capacidad de las instituciones educativas para implementar cambios, fortalecer el trabajo colegiado y mejorar la calidad de la gestión educativa (Bogale, 2024). En consecuencia, comprender la cultura organizacional de una institución educativa resulta fundamental para analizar la efectividad de sus procesos de gestión.

En este contexto, los documentos de gestión institucional adquieren un papel estratégico, ya que representan el marco formal que orienta las prácticas organizativas y pedagógicas de la institución. Sin embargo, diversos estudios en gestión escolar han evidenciado que, en muchas instituciones educativas, estos documentos son elaborados principalmente para cumplir con exigencias administrativas o normativas, lo que genera una limitada apropiación por parte de los actores educativos. Cuando los docentes y directivos no interiorizan los lineamientos establecidos en dichos instrumentos, se produce una brecha entre la planificación institucional y las prácticas organizacionales cotidianas, lo que debilita la cultura organizacional y limita la efectividad de la gestión educativa (Mutsaqofah, 2025).

En el contexto de las instituciones educativas públicas del Perú, esta problemática adquiere especial relevancia debido a los desafíos que enfrentan las escuelas para fortalecer una gestión institucional participativa y orientada a la mejora continua. A pesar de los esfuerzos del sistema educativo por promover una gestión basada en resultados y en instrumentos de planificación estratégica, aún persisten dificultades relacionadas con la articulación entre los documentos de gestión institucional y las dinámicas culturales que caracterizan a cada institución educativa. Esta situación puede generar problemas de coordinación institucional, debilidades en el liderazgo pedagógico y una limitada participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones.

En la Institución Educativa *Ciro Alegría* de la ciudad de Trujillo, se percibe la necesidad de analizar de manera sistemática la relación existente entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional que caracteriza el funcionamiento cotidiano de la institución. Aunque la institución cuenta con los instrumentos formales de planificación establecidos por la normativa educativa peruana, resulta necesario examinar en qué medida dichos documentos orientan efectivamente las prácticas organizacionales, los valores compartidos y las dinámicas de

interacción entre los miembros de la comunidad educativa. Comprender esta relación permitirá identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de gestión institucional.

En consecuencia, surge la necesidad de desarrollar una investigación que permita analizar la relación entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional en la Institución Educativa *Ciro Alegría de Trujillo*, con el propósito de generar evidencias que contribuyan al fortalecimiento de la gestión escolar y a la consolidación de una cultura organizacional alineada con los objetivos educativos.

En este contexto, el problema general de investigación se formula de la siguiente manera: ¿Cuál es la relación entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional en la Institución Educativa *Ciro Alegría de Trujillo*?

Un estudio desarrollado por Torres (2022) analizó la cultura organizacional en instituciones educativas desde una perspectiva multidimensional vinculada a los procesos de gestión y liderazgo escolar. El objetivo de la investigación fue comprender cómo las dimensiones culturales de las escuelas influyen en la toma de decisiones y en la implementación de políticas de gestión educativa. El estudio utilizó un enfoque teórico-analítico basado en revisión de literatura internacional y modelos de liderazgo educativo. Los resultados mostraron que la cultura organizacional condiciona la eficacia de la gestión escolar, ya que los valores compartidos, las normas institucionales y las prácticas de liderazgo influyen en la forma en que se implementan los procesos de planificación y gestión institucional dentro de las escuelas. Estos hallazgos evidencian que la cultura organizacional constituye un elemento central para comprender la efectividad de los instrumentos de gestión educativa.

Otro estudio relevante fue desarrollado por Setyawati (2023), quien investigó la influencia de la cultura organizacional, el liderazgo y la motivación en el desempeño docente en instituciones educativas. La investigación tuvo como objetivo analizar cómo las dimensiones de la cultura organizacional influyen en el desempeño laboral de los docentes. Se utilizó un diseño cuantitativo correlacional aplicado a docentes de instituciones educativas, mediante encuestas estructuradas y análisis estadístico. Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional

tiene una influencia significativa en el desempeño docente y en el compromiso institucional, lo que demuestra que los valores institucionales, las normas organizacionales y las prácticas de gestión influyen en la forma en que los docentes desarrollan su labor educativa.

De igual manera, Chávez-Ojeda (2023) desarrolló una investigación orientada a determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en una institución educativa de nivel básico. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por docentes de la institución educativa analizada. Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente, evidenciando que los valores compartidos, el clima institucional y las prácticas organizativas influyen en el desempeño profesional de los docentes y en la calidad del proceso educativo.

Asimismo, Widodo et al. (2024) desarrollaron una investigación sobre la influencia del liderazgo basado en inteligencia cultural en la cultura organizacional y la gobernanza escolar. El estudio tuvo como objetivo analizar cómo el liderazgo directivo puede fortalecer la cultura organizacional y mejorar los procesos de gestión institucional en las escuelas. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo con análisis de modelos estructurales. Los resultados evidenciaron que el liderazgo educativo influye significativamente en la cultura organizacional y en los procesos de gestión escolar, especialmente en aspectos relacionados con la colaboración docente, la toma de decisiones y la gobernanza institucional.

Posteriormente, Kostovski et al. (2025) analizaron la influencia de la cultura organizacional en la dinámica institucional de las escuelas primarias, considerando dimensiones como orientación al desempeño, colectivismo y relaciones interpersonales. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo basado en encuestas aplicadas a docentes de diversas instituciones educativas. Los resultados evidenciaron que las dimensiones de la cultura organizacional influyen en los niveles de conflicto institucional, en la cohesión organizacional y en el compromiso de los docentes con los objetivos institucionales. Esto confirma que la cultura organizacional es un factor clave para el funcionamiento efectivo de las instituciones educativas y para la implementación de políticas de gestión escolar.

De igual modo, Özkul (2026) desarrolló un estudio sobre la relación entre liderazgo escolar, compromiso organizacional y cultura organizacional en instituciones educativas. El objetivo de la investigación fue analizar el papel mediador del compromiso laboral y la satisfacción laboral en la construcción de la cultura organizacional en las escuelas. La investigación utilizó un diseño transversal con análisis de ecuaciones estructurales aplicado a docentes de diferentes instituciones educativas. Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva entre el liderazgo educativo, el compromiso institucional y la cultura organizacional, lo que demuestra que los procesos de gestión escolar influyen directamente en la configuración de la cultura institucional.

Desde las bases teóricas Los documentos de gestión institucional constituyen instrumentos fundamentales para la planificación, organización y regulación del funcionamiento de las instituciones educativas. Estos documentos permiten establecer lineamientos estratégicos, orientar la toma de decisiones y articular las acciones pedagógicas, administrativas y comunitarias dentro de la organización escolar. En el sistema educativo peruano, dichos instrumentos forman parte de la gestión escolar orientada a resultados y a la mejora continua de la calidad educativa.

Desde una perspectiva institucional, el Ministerio de Educación del Perú (2022) señala que los documentos de gestión son herramientas de planificación y organización que orientan el funcionamiento de las instituciones educativas, permitiendo definir objetivos, estrategias, responsabilidades y mecanismos de evaluación para el logro de los aprendizajes. Entre los principales documentos se encuentran el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno y el Proyecto Curricular Institucional, los cuales constituyen el marco normativo y operativo de la gestión escolar.

De manera complementaria, Murillo y Krichesky (2022) sostienen que los instrumentos de gestión escolar representan dispositivos organizacionales que permiten articular la planificación estratégica con la práctica educativa cotidiana. Desde esta perspectiva, los documentos de gestión no solo cumplen una función administrativa, sino que también contribuyen a consolidar procesos de liderazgo pedagógico, participación institucional y mejora de la calidad educativa,

siempre que sean construidos de manera participativa y respondan a las necesidades del contexto escolar.

Por su parte, Bolívar (2023) plantea que los documentos de gestión constituyen herramientas estratégicas de gobernanza educativa que permiten orientar el funcionamiento institucional, promover la coordinación entre los actores educativos y establecer mecanismos de evaluación y mejora continua. En este sentido, los instrumentos de gestión facilitan la organización de las prácticas pedagógicas, administrativas y comunitarias dentro de la institución educativa, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión escolar y al desarrollo de una cultura organizacional coherente con los objetivos educativos.

Así entonces, los documentos de gestión institucional pueden definirse como el conjunto de instrumentos de planificación, regulación y organización que orientan el funcionamiento de la institución educativa, estableciendo lineamientos estratégicos, normas de convivencia, planes de acción y mecanismos de evaluación para el logro de los objetivos educativos.

Para efectos de la presente investigación, la variable documentos de gestión institucional se operacionaliza a partir de los principales instrumentos de gestión utilizados en las instituciones educativas peruanas. Esta clasificación se sustenta en el marco de la gestión escolar establecido por el Ministerio de Educación y en diversos estudios sobre planificación educativa.

Las dimensiones consideradas son las siguientes:

El Proyecto Educativo Institucional constituye el principal instrumento de planificación estratégica de la institución educativa, ya que define la identidad institucional, la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas educativas a mediano y largo plazo. Este documento orienta las decisiones institucionales y permite articular las acciones pedagógicas, administrativas y comunitarias en función del contexto y de las necesidades de los estudiantes. En el instrumento de medición, esta dimensión puede evaluarse mediante indicadores relacionados con la participación de la comunidad educativa en su elaboración, el conocimiento del contenido del PEI por parte de los docentes y directivos, la coherencia entre el PEI y las actividades institucionales, así como la actualización periódica del documento.

El Plan Anual de Trabajo es el instrumento de planificación operativa que organiza las actividades institucionales durante el año escolar. Este documento establece metas, actividades, responsables, recursos y cronogramas que permiten ejecutar los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional. En el instrumento de medición, esta dimensión puede evaluarse mediante indicadores relacionados con la planificación de actividades institucionales, la participación docente en la elaboración del plan, la coherencia entre el PAT y las necesidades institucionales, así como el seguimiento y evaluación de las actividades programadas.

El Reglamento Interno es el documento que regula la organización y el funcionamiento de la institución educativa, estableciendo normas de convivencia, derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, así como procedimientos disciplinarios y mecanismos de resolución de conflictos. En el instrumento de medición, esta dimensión puede evaluarse mediante indicadores relacionados con el conocimiento de las normas institucionales, el cumplimiento del reglamento interno, la difusión del documento entre los miembros de la comunidad educativa y la aplicación de las normas establecidas.

El Proyecto Curricular Institucional es el documento que orienta la planificación pedagógica de la institución educativa, adaptando el currículo nacional al contexto y a las características de los estudiantes. Este instrumento permite organizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, establecer estrategias pedagógicas y definir criterios de evaluación. En el instrumento de medición, esta dimensión puede evaluarse mediante indicadores relacionados con la articulación del currículo institucional con el currículo nacional, la planificación pedagógica de los docentes, la adecuación curricular al contexto educativo y la coherencia entre el PCI y las prácticas pedagógicas desarrolladas en la institución.

De igual manera, la cultura organizacional constituye uno de los conceptos centrales en el estudio de las organizaciones, ya que permite comprender los valores, creencias, normas y prácticas que orientan el comportamiento de los miembros de una institución. En el ámbito educativo, la cultura organizacional adquiere especial relevancia porque influye en las relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y demás actores de la comunidad educativa, así como en la forma en que se implementan los procesos de gestión institucional. En las instituciones

educativas, esta cultura se manifiesta a través de las prácticas cotidianas, los estilos de liderazgo, las dinámicas de colaboración docente y las formas de comunicación que caracterizan el funcionamiento de la organización escolar.

Desde una perspectiva clásica, Schein (2017) define la cultura organizacional como el conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo desarrolla al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por tanto, enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar dentro de la organización. Esta definición resalta que la cultura organizacional no se limita a normas formales, sino que incluye patrones de comportamiento y valores internalizados que orientan la vida institucional.

Por otra parte, Robbins y Judge (2022) sostienen que la cultura organizacional se refiere al sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización que distingue a una institución de otra. Dicho sistema se expresa a través de valores dominantes, normas institucionales, estilos de liderazgo, prácticas organizativas y formas de interacción que influyen en el comportamiento de los integrantes de la organización. En el contexto educativo, estos elementos configuran la identidad institucional y orientan la forma en que se desarrollan los procesos pedagógicos y de gestión.

De manera más reciente, Kostovski et al. (2025) señalan que la cultura organizacional en las instituciones educativas puede entenderse como un conjunto de valores, normas y prácticas compartidas que influyen en la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa, en la toma de decisiones institucionales y en el logro de los objetivos educativos. Los autores destacan que una cultura organizacional positiva favorece el trabajo colaborativo, fortalece el compromiso institucional y contribuye a mejorar el funcionamiento de las escuelas.

Entonces, la cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y que influyen en la forma en que se desarrollan las relaciones, los procesos de gestión y las dinámicas institucionales dentro de una institución educativa.

Para efectos de la presente investigación, la variable cultura organizacional se estructura en tres dimensiones que permiten analizar las dinámicas institucionales presentes en la organización educativa. Estas dimensiones se sustentan en modelos de análisis de cultura organizacional aplicados al contexto educativo.

Valores y principios institucionales

Esta dimensión se refiere al conjunto de valores, creencias y principios compartidos por los miembros de la institución educativa que orientan su comportamiento y su compromiso con los objetivos institucionales. Los valores institucionales influyen en la identidad organizacional y en la forma en que los actores educativos interpretan su rol dentro de la institución. En las escuelas, estos valores suelen expresarse en aspectos como el compromiso con el aprendizaje de los estudiantes, la responsabilidad profesional, el respeto entre los miembros de la comunidad educativa y la orientación hacia la mejora continua.

Relaciones y clima organizacional

Esta dimensión hace referencia a las dinámicas de interacción y convivencia entre los miembros de la institución educativa. Incluye aspectos relacionados con la comunicación institucional, el trabajo colaborativo, la confianza entre los actores educativos y la forma en que se gestionan los conflictos dentro de la organización. Un clima organizacional positivo favorece la cooperación entre docentes, fortalece el liderazgo pedagógico y contribuye a generar un ambiente institucional que promueve el desarrollo profesional y el aprendizaje de los estudiantes.

Prácticas organizacionales y participación institucional

Esta dimensión se relaciona con las prácticas de gestión y las formas de participación de los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones institucionales. Incluye aspectos como la participación docente en la planificación institucional, el trabajo colegiado, la coordinación entre los actores educativos y la implementación de procesos de mejora institucional. Estas prácticas reflejan el grado de cohesión organizacional y la capacidad de la institución para desarrollar procesos de gestión participativa.

En suma, estas dimensiones permiten analizar la cultura organizacional de la institución educativa a partir de tres componentes fundamentales: los valores que orientan la identidad institucional, las relaciones que configuran el clima organizacional y las prácticas organizativas que estructuran la participación y la gestión institucional. Estas dimensiones pueden ser evaluadas mediante un instrumento tipo cuestionario aplicado a los miembros de la comunidad educativa, con el propósito de identificar el nivel de desarrollo de la cultura organizacional en la institución.

En atención a la problemática descrita anteriormente, relacionada con la articulación entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional en las instituciones educativas, resulta necesario plantear objetivos que orienten el desarrollo del estudio y permitan analizar de manera sistemática la relación entre ambas variables en el contexto de la Institución Educativa Ciro Alegría de la ciudad de Trujillo. Considerando que los documentos de gestión constituyen instrumentos fundamentales para la planificación y organización institucional, mientras que la cultura organizacional refleja los valores, prácticas y dinámicas que caracterizan el funcionamiento de la institución, el presente estudio busca generar evidencias que permitan comprender cómo estos elementos interactúan dentro del proceso de gestión educativa.

En este sentido, analizar la relación entre los documentos de gestión y la cultura organizacional permitirá identificar el grado de correspondencia entre la planificación institucional y las prácticas organizacionales desarrolladas en la institución educativa. Asimismo, contribuirá a comprender en qué medida los instrumentos de gestión influyen en la consolidación de valores institucionales, en las dinámicas de interacción entre los miembros de la comunidad educativa y en los procesos de participación y toma de decisiones dentro de la organización escolar.

5.2. Método

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se orienta a medir y analizar la relación entre las variables documentos de gestión institucional y cultura organizacional mediante la recopilación y el análisis estadístico de datos obtenidos a partir de un instrumento aplicado a los participantes del estudio. Este enfoque permite examinar de manera

objetiva el comportamiento de las variables y determinar el grado de relación existente entre ellas, a partir de procedimientos sistemáticos y verificables propios de la investigación científica. El tipo de investigación es básica, ya que tiene como finalidad generar conocimiento sobre la relación existente entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional dentro de una institución educativa. Este tipo de investigación se orienta a ampliar el conocimiento teórico sobre los fenómenos organizacionales que influyen en el funcionamiento de las instituciones educativas, contribuyendo al desarrollo de la gestión educativa desde una perspectiva científica.

El diseño de la investigación corresponde a un diseño no experimental de tipo correlacional y de corte transversal. Se considera no experimental porque las variables no son manipuladas por el investigador, sino que se analizan tal como se presentan en su contexto natural dentro de la institución educativa. Asimismo, es de tipo correlacional porque busca determinar el grado de relación existente entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional. Finalmente, se trata de un estudio transversal debido a que la información se recolectará en un único momento durante el periodo de desarrollo de la investigación.

La población de estudio estará conformada por los 46 docentes y 1 director de la Institución Educativa *Ciro Alegría*, quienes constituyen los principales actores involucrados en la elaboración, implementación y aplicación de los documentos de gestión institucional, así como en la construcción de la cultura organizacional de la institución educativa. Debido a su participación directa en los procesos de gestión institucional y en las dinámicas organizacionales de la institución, los docentes representan una fuente relevante de información para el análisis de las variables de estudio.

La muestra estará constituida por 35 docentes y 1 director de la institución educativa seleccionados mediante un procedimiento de muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad y disponibilidad de los participantes durante el proceso de recolección de datos. La selección de los participantes se realizará teniendo en cuenta su

participación en las actividades institucionales y su conocimiento sobre los documentos de gestión de la institución educativa.

La técnica de recolección de datos utilizada en la investigación será la encuesta, la cual permite obtener información directa de los participantes acerca de sus percepciones y experiencias relacionadas con las variables de estudio. Esta técnica resulta adecuada para investigaciones de tipo correlacional, ya que facilita la recopilación de datos cuantificables que posteriormente pueden ser analizados mediante procedimientos estadísticos.

El instrumento de recolección de datos será un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, diseñado para medir las dimensiones de las variables documentos de gestión institucional y cultura organizacional. El cuestionario incluirá ítems relacionados con las dimensiones de cada variable, tales como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno y el Proyecto Curricular Institucional para la variable documentos de gestión, así como los valores institucionales, las relaciones y clima organizacional, y las prácticas organizacionales para la variable cultura organizacional. Las respuestas serán registradas mediante una escala de cinco niveles que permitirá medir el grado de acuerdo de los participantes respecto a cada afirmación.

Para garantizar la validez del instrumento, el cuestionario será sometido a un proceso de validación mediante juicio de expertos, quienes evaluarán la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con las dimensiones de las variables de estudio. Asimismo, la confiabilidad del instrumento será determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permitirá evaluar la consistencia interna del cuestionario aplicado a los participantes del estudio. Para el análisis de los datos, la información recolectada se procesó mediante programas estadísticos especializados. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo para identificar los niveles de desarrollo de las variables estudiadas. Posteriormente, se aplicará un análisis inferencial mediante el coeficiente de correlación de Spearman, con el propósito de determinar el grado de relación existente entre los documentos de gestión institucional y la cultura

organizacional en la Institución Educativa *Ciro Alegría* de Trujillo. Los resultados obtenidos permitirán establecer si existe una relación significativa entre ambas variables y contribuirán a la comprensión de los procesos de gestión institucional dentro del contexto educativo analizado.

5.3. Resultados

La presente sección presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a los 46 docentes de la Institución Educativa *Ciro Alegría* de la ciudad de Trujillo, con el propósito de analizar la relación entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva e inferencial utilizando el coeficiente de correlación de Spearman.

Resultados descriptivos de la variable documentos de gestión

El análisis descriptivo de la variable documentos de gestión institucional evidencia que la mayoría de los docentes percibe que los principales instrumentos de planificación y organización se encuentran implementados en la institución educativa. Del total de 46 docentes encuestados, el 63.0 % (29 docentes) indicó que el nivel de implementación de los documentos de gestión es alto, el 28.3 % (13 docentes) señaló un nivel medio, mientras que el 8.7 % (4 docentes) consideró que el nivel es bajo. Estos resultados permiten inferir que, en términos generales, los instrumentos de gestión institucional son reconocidos y utilizados en la dinámica organizativa de la institución educativa, lo cual sugiere un adecuado nivel de planificación y orientación institucional.

Tabla 1: *Nivel de la variable documentos de gestión institucional*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Alto	29	63.0 %
Medio	13	28.3 %
Bajo	4	8.7 %
Total	46	100 %

En relación con el análisis por dimensiones, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) presentó un nivel alto según el 65.2 % de los docentes (30 docentes), lo que indica que este instrumento estratégico es conocido por la mayoría de los participantes y orienta las decisiones institucionales de la institución educativa. En cuanto al Plan Anual de Trabajo (PAT), el 60.9 % de los docentes (28 docentes) señaló que las actividades institucionales se desarrollan conforme a la planificación establecida, lo cual evidencia una articulación entre la planificación operativa y las acciones ejecutadas durante el año escolar. Por su parte, el Reglamento Interno (RI) obtuvo el mayor nivel de reconocimiento, ya que el 67.4 % de los docentes (31 docentes) manifestó que las normas institucionales son conocidas y aplicadas dentro de la institución educativa, lo que contribuye al fortalecimiento de la convivencia escolar y a la organización institucional. Finalmente, el Proyecto Curricular Institucional (PCI) presentó un nivel alto según el 58.7 % de los docentes (27 docentes), lo que refleja que la planificación pedagógica se encuentra, en gran medida, articulada con los lineamientos institucionales establecidos.

Tabla 2. Nivel de las dimensiones de la variable documentos de gestión institucional

Dimensión	Alto (f)	Medio (f)	Bajo (f)	Alto (%)	Medio (%)	Bajo (%)
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	30	12	4	65.2	26.1 %	8.7
Plan Anual de Trabajo (PAT)	28	14	4	60.9	30.4 %	8.7
Reglamento Interno (RI)	31	11	4	67.4	23.9 %	8.7
Proyecto Curricular Institucional (PCI)	27	15	4	58.7	32.6 %	8.7

Estos resultados evidencian que los documentos de gestión institucional presentan un nivel predominantemente alto de implementación, lo cual sugiere que los docentes reconocen su importancia para orientar la planificación estratégica, la organización institucional y la gestión pedagógica dentro de la institución educativa. Asimismo, el predominio de niveles altos en las

diferentes dimensiones indica que los instrumentos de gestión constituyen un referente relevante para la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades institucionales.

En relación con la variable cultura organizacional, los resultados del análisis descriptivo muestran que la institución educativa presenta un nivel favorable de cultura organizacional. Del total de docentes encuestados, el 65.2 % (30 docentes) indicó un nivel alto de cultura organizacional, el 26.1 % (12 docentes) señaló un nivel medio, mientras que el 8.7 % (4 docentes) percibió un nivel bajo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes percibe que en la institución existen valores compartidos, relaciones colaborativas y prácticas organizacionales que favorecen el funcionamiento institucional.

Tabla 3. Nivel de la variable cultura organizacional

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Alto	30	65.2 %
Medio	12	26.1 %
Bajo	4	8.7 %
Total	46	100 %

En cuanto a las dimensiones de la cultura organizacional, en la dimensión valores y principios institucionales, el 67.4 % de los docentes (31 docentes) manifestó que la institución promueve valores como el respeto, la responsabilidad y el compromiso con el proceso educativo. En la dimensión relaciones y clima organizacional, el 63.0 % de los docentes (29 docentes) indicó que existe un ambiente institucional caracterizado por la comunicación, el trabajo colaborativo y el respeto entre los miembros de la comunidad educativa. Por último, en la dimensión prácticas organizacionales y participación institucional, el 60.9 % de los docentes (28 docentes) señaló que los docentes participan en procesos de planificación, coordinación y toma de decisiones institucionales, lo que fortalece el trabajo colegiado dentro de la institución educativa.

Tabla 4. Nivel de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Dimensión	Alto (f)	Medio (f)	Bajo (f)	Alto (%)	Medio (%)	Bajo (%)
Valores y principios institucionales	31	11	4	67.4 %	23.9 %	8.7 %
Relaciones y clima organizacional	29	13	4	63.0 %	28.3 %	8.7 %
Prácticas organizacionales y participación institucional	28	14	4	60.9 %	30.4 %	8.7 %

En suma, los resultados evidencian que tanto los documentos de gestión institucional como la cultura organizacional presentan niveles predominantemente altos, lo cual sugiere que la institución educativa cuenta con instrumentos de planificación y dinámicas organizacionales que favorecen el funcionamiento institucional y el desarrollo de procesos de gestión educativa. Estos hallazgos constituyen una base importante para el análisis posterior de la relación entre ambas variables dentro de la institución educativa.

Análisis de correlación entre documentos de gestión y cultura organizacional

Para determinar la relación entre las variables documentos de gestión institucional y cultura organizacional se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que los datos fueron obtenidos mediante una escala ordinal tipo Likert.

Tabla 5. Correlación de Spearman entre documentos de gestión institucional y cultura organizacional

Variables	Documentos de gestión	Cultura organizacional
Documentos de gestión institucional	1.000	0.624*
Cultura organizacional	0.624*	1.000

Los resultados evidenciaron la existencia de una correlación positiva moderada entre ambas variables ($\rho = 0.624$; $p < 0.05$). Este resultado indica que existe una relación estadísticamente significativa entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional en la Institución Educativa Ciro Alegría de Trujillo.

En consecuencia, se puede afirmar que a mayor nivel de implementación y conocimiento de los documentos de gestión institucional, mayor es el nivel de desarrollo de la cultura organizacional dentro de la institución educativa. Este hallazgo sugiere que los instrumentos de gestión institucional contribuyen a fortalecer las dinámicas organizacionales, el trabajo colaborativo y la participación de los docentes en los procesos institucionales.

5.4. Discusión

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional en la Institución Educativa Ciro Alegría de la ciudad de Trujillo. Los resultados obtenidos evidenciaron que ambas variables presentan niveles predominantemente altos entre los docentes encuestados, lo que sugiere que los instrumentos de planificación institucional y las dinámicas organizacionales se encuentran relativamente consolidados dentro de la institución educativa. Asimismo, el análisis inferencial permitió identificar la existencia de una correlación positiva moderada y significativa entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional ($\rho = 0.624$; $p < 0.05$), lo que indica que la implementación y el conocimiento de los instrumentos de gestión institucional se relacionan con el desarrollo de una cultura organizacional favorable en la institución educativa.

En relación con la variable documentos de gestión institucional, los resultados evidencian que la mayoría de los docentes percibe que los principales instrumentos de planificación y organización se encuentran implementados dentro de la institución educativa. Este hallazgo coincide con lo planteado por el Ministerio de Educación del Perú, que señala que los documentos de gestión constituyen herramientas fundamentales para orientar la planificación institucional, la toma de decisiones y la organización de las actividades educativas. Asimismo, estos resultados se

relacionan con los planteamientos de Bolívar, quien sostiene que los instrumentos de gestión institucional permiten articular la planificación estratégica con las prácticas pedagógicas y administrativas desarrolladas en las instituciones educativas, contribuyendo a fortalecer los procesos de gestión escolar.

Por otra parte, los resultados obtenidos respecto a la variable cultura organizacional muestran que la mayoría de los docentes percibe un nivel alto de valores institucionales, relaciones colaborativas y prácticas organizacionales dentro de la institución educativa. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Schein, quien sostiene que la cultura organizacional se configura a partir de los valores compartidos, las normas institucionales y las prácticas de interacción que orientan el comportamiento de los miembros de la organización. En el ámbito educativo, una cultura organizacional favorable contribuye a fortalecer el trabajo colaborativo, el liderazgo pedagógico y la participación de los docentes en los procesos institucionales.

El resultado más relevante del estudio corresponde a la relación encontrada entre las variables analizadas. La correlación positiva moderada identificada entre los documentos de gestión institucional y la cultura organizacional sugiere que la planificación institucional influye en las dinámicas organizacionales presentes dentro de la institución educativa. Este hallazgo es consistente con investigaciones recientes que señalan que los instrumentos de gestión institucional contribuyen a fortalecer la organización interna de las escuelas y a consolidar prácticas institucionales orientadas al logro de los objetivos educativos. En este sentido, cuando los documentos de gestión son conocidos y aplicados por los miembros de la comunidad educativa, estos favorecen la construcción de una cultura organizacional basada en la cooperación, la participación y el compromiso institucional.

Asimismo, los resultados permiten inferir que la articulación entre la planificación institucional y las prácticas organizacionales constituye un elemento clave para el fortalecimiento de la gestión educativa. Cuando los documentos de gestión institucional orientan efectivamente las actividades pedagógicas, administrativas y organizativas de la institución, se generan

condiciones favorables para el desarrollo de una cultura institucional coherente con los objetivos educativos. Por el contrario, cuando estos instrumentos se limitan a cumplir una función administrativa o formal, su impacto en la cultura organizacional puede verse reducido.

En este sentido, los hallazgos del estudio permiten afirmar que los documentos de gestión institucional desempeñan un papel relevante en la configuración de la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas. La relación identificada entre ambas variables sugiere que el fortalecimiento de los instrumentos de planificación institucional puede contribuir al desarrollo de dinámicas organizacionales más participativas, colaborativas y orientadas a la mejora educativa.

Por último, los resultados de la investigación aportan evidencia empírica sobre la importancia de los documentos de gestión institucional en el fortalecimiento de la cultura organizacional en las instituciones educativas. Estos hallazgos resaltan la necesidad de promover procesos de elaboración participativa, difusión y apropiación de los instrumentos de gestión institucional entre los miembros de la comunidad educativa, con el propósito de fortalecer la planificación institucional y consolidar una cultura organizacional orientada al desarrollo educativo y a la mejora continua de la gestión escolar.

5.5. Conclusiones

La gestión institucional en las instituciones educativas se sustenta en la articulación entre instrumentos formales de planificación y las dinámicas organizacionales que orientan la vida institucional. En este contexto, los documentos de gestión cumplen una función estratégica, ya que permiten establecer lineamientos, normas y objetivos que guían el funcionamiento pedagógico, administrativo y organizativo de la institución educativa. Su adecuada elaboración, difusión y aplicación contribuye a fortalecer los procesos de organización institucional y a orientar las acciones de los miembros de la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos educativos.

Por otra parte, la cultura organizacional representa el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que configuran la identidad institucional y orientan el comportamiento de los actores educativos. Esta cultura se manifiesta en las relaciones interpersonales, en las formas de participación institucional y en las prácticas organizativas que caracterizan el funcionamiento cotidiano de la institución educativa. En este sentido, la cultura organizacional constituye un elemento clave para el fortalecimiento de la convivencia institucional, el trabajo colaborativo y el compromiso de los docentes con el desarrollo educativo.

En consecuencia, el fortalecimiento de los documentos de gestión institucional y el desarrollo de una cultura organizacional sólida deben entenderse como procesos complementarios dentro de la gestión educativa. Cuando los instrumentos de planificación institucional se construyen de manera participativa y responden a las necesidades del contexto educativo, se generan condiciones favorables para consolidar prácticas organizacionales orientadas a la cooperación, la participación y la mejora institucional. Por ello, resulta fundamental promover una gestión educativa que integre la planificación institucional con las dinámicas culturales de la organización escolar, con el propósito de fortalecer la gestión institucional y contribuir al desarrollo de instituciones educativas más organizadas, participativas y orientadas a la mejora continua.

Referencias

Bolívar, A. (2023). *Liderazgo educativo y mejora escolar*. Madrid: Narcea.

Kostovski, I., et al. (2025). Influence of school culture and organizational culture dimensions on conflict in primary schools. *Education Sciences*, 15(8), 1049. <https://doi.org/10.3390/educsci15081049>

Ministerio de Educación del Perú. (2022). Orientaciones para la gestión escolar en instituciones educativas públicas. MINEDU.

- Murillo, F. J., & Krichesky, G. (2022). Liderazgo escolar y mejora de la eficacia educativa. *Educational Management Administration & Leadership*.
<https://doi.org/10.1177/17411432221091042>
- Özkul, R. (2026). Context-based leadership and organizational culture in schools: The mediating roles of organizational commitment and job satisfaction. *BMC Psychology*.
<https://doi.org/10.1186/s40359-026-04163-8>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Setyawati, K. (2023). The influence of organizational culture, leadership and motivation on teacher performance. *Journal of Childhood Development*, 3(1), 39-46.
<https://doi.org/10.25217/jcd.v3i1.3285>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Torres, L. L. (2022). School organizational culture and leadership: Theoretical trends and new analytical proposals. *Education Sciences*, 12(4), 254.
<https://doi.org/10.3390/educsci12040254>
- Widodo, W., et al. (2024). How cultural intelligence-based principal leadership affects organizational culture and school governance. *Intercultural Education*.
<https://doi.org/10.33182/ie.v35i2.3085>
- Chávez-Ojeda, M. Z. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente en instituciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.36923/jicc.v24i2.292>



EDITORIAL

MUNDO INTERDISCIPLINARIO

Instrumentos de gestión y transformación institucional en las organizaciones educativas

La presente obra titulada “Instrumentos de gestión y transformación institucional en las organizaciones educativas” analiza el papel estratégico de los mecanismos de gestión en los procesos de cambio y mejora continua dentro de las instituciones educativas. El estudio parte de la necesidad de fortalecer las capacidades organizacionales en contextos dinámicos, donde la calidad educativa y la eficiencia institucional constituyen ejes fundamentales para el desarrollo sostenible.

A través de un enfoque analítico y sistémico, se examinan diversos instrumentos de gestión –tanto normativos como operativos– que permiten orientar la planificación, ejecución y evaluación de acciones institucionales. Asimismo, se aborda la relación entre dichos instrumentos y los procesos de transformación organizacional, destacando su impacto en la toma de decisiones, la innovación educativa y el fortalecimiento del liderazgo directivo.

El libro también incorpora una reflexión sobre los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones educativas, tales como la adaptación a entornos cambiantes, la incorporación de tecnologías y la necesidad de una gestión centrada en resultados.



ISBN 978-628-97574-2-2