

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Planificación participativa en los instrumentos de gestión institucional.

Trabajo académico presentado para optar el Título Profesional de Segunda
Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Autora.

Viviana Silva Ruiz.

YURIMAGUAS – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Planificación participativa en los instrumentos de gestión institucional.

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y forma.

Viviana Silva Ruiz. (Autora)

Segundo Oswaldo Alburqueque Silva. (Asesor)

YURIMAGUAS – PERÚ

2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Yurimagua, a los diecinueve días de febrero del dos mil dieciocho, se reunieron en un ambiente de la I.E. Pachlo Joven 22 N° 82900, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Mg. Blanca Barreto Escarata (Secretaria) y Mg. Jorge Luis Arteaga Salazar (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "*Planificación participativa en los instrumentos de gestión institucional*", para optar el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa a la señora VIVIANA SILVA RUIZ.

A las SIETE horas CINCUENTA minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Después de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo BUENO.

Por tanto, VIVIANA SILVA RUIZ, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las OCHO horas con VEINTE minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Presidente del Jurado

Mg. Blanca Barreto Escarata
Secretaria del Jurado

Mg. Jorge Luis Arteaga Salazar
Vocal del Jurado

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo VIVIANA SILVA RUIZ estudiante del Programa Académico de Segunda Especialidad de Investigación y Gestión Educativa la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Tumbes.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo académico titulado: PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, la misma que presento para optar el título profesional de segunda especialidad.
2. El trabajo Académico no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo Académico presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo Académico no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la UNTUMBES cualquier responsabilidad académica, administrativa o legal que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de El Trabajo Académico, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada.

Tumbes, _____ de 2018

Firma
VIVIANA SILVA RUIZ

Gracias, a los que han caminado este trecho a mi lado. Por todo el camino recorrido y porque sin su apoyo posiblemente, hubiese sido muy difícil llegar a mi meta. Cada día me han ofrecido lo mejor de cada uno: su comprensión, su cariño, su compañía, etc. De verdad infinitas gracias...

Viviana

INDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	11
LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN PARTICIPATIVA	11
1.1. Conceptualización de planificación	11
1.2. Gestión Participativa	12
1.3. Cómo participar en la gestión de la institución	13
1.4. Planificación participativa.....	15
1.5. Principales características de la gestión participativa	17
CAPITULO II	18
PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	18
2.1. El Proyecto Educativo Institucional.	18
2.2. Plan Anual de Trabajo	19
2.3. Proyecto Curricular Institucional.....	20
2.4. El Reglamento Interno.....	20
2.5. Informe de Gestión Anual.	21
CAPITULO III.....	21
ESTRATEGIAS PARA LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA.....	21
3.1. En la realización de diagnósticos.....	22
3.1.1. Las Reuniones o Asambleas.....	23
3.1.2. El Taller.....	23
3.1.3. La Entrevista.	24
3.1.4. Discusiones de grupo.	26
3.2. Planificación y Ejecución de las Herramientas de Gestión.	27
3.2.1. Trabajo en equipo.....	27
3.2.2. El diálogo	28
3.2.3. Portal Web.....	28
3.2.4. Registro fotográfico.....	30
3.3. En la Evaluación.....	30
CONCLUSIONES	31
REFERENCIAS CITADAS	32

RESUMEN

Esta monografía, sobre la Planificación Participativa en los Instrumentos de Gestión Institucional, surgió ante la necesidad de ir despertando conciencia entre los directores, para que hagan una práctica de planificación participativa en su gestión; las cuales deben hacerse con todos los actores educativos, y centralizado en mejorar los niveles de “aprendizajes”.

A su vez, se destaca el papel de líder pedagógico, que los directores deben desarrollar, pues necesitamos de una gestión participativa, para ofrecer a los niños y niñas una educación de calidad, independientemente del contexto donde se encuentran.

Palabras claves: Planificación, Gestión, Participación.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, desde el Minedu, se han elaborado interesantes documentos para buscar movilizar a las instituciones educativas, en torno a los aprendizajes; con miras a la calidad educativa que buscamos, para todos los estudiantes del país.

Andamos, en un momento en la que se escucha hablar sobre la calidad de la educación; sin embargo desde los directivos poco o nada se hace; un ejemplo es la no actualización de los documentos de gestión, muchos directores todavía continúan con viejas prácticas, como el de dirigir la escuela con documentos ajenos a la realidad de la institución o bien porque hace años que no lo revisan o bien porque ha sido elaborada para otra institución.

Por otra parte estamos en tiempos, donde existe mucha información que apoyan su construcción participativa de los instrumentos de gestión, empezando por lo publicado en la competencia, del Marco del Buen Desempeño Docente, donde se señala que la construcción de los instrumentos de gestión debe hacerse de manera participativa, y de acuerdo con las características del entorno tanto institucional, como familiar y social de los estudiantes y de acuerdo a metas de aprendizaje.

Estas competencias, están dadas desde el 2014, pero hasta hoy no se evalúa el desempeño de los directores. Por ejemplo si hoy desean evaluar por lo menos la competencia 2; dirán que están cumpliendo, ya que la mayoría fija por lo menos sus metas de aprendizajes, pero muchos todavía no planifican de manera participativa.

Para una planificación participativa, es necesario que se convoque a los padres y madres de familia, los estudiantes, los docentes, personal administrativo, y los representantes de otras instituciones que están actuando en el medio, etc. y esto en algunos casos está lejos de que ocurra.

Esta forma de planificar las actividades educativas, pasa por el papel que juega el director. Un papel puramente administrativo, que no genera espacios para la toma de decisiones democráticas; en estos casos el director deja de ser un “líder”, o al menos no es un líder pedagógico, que busca consensos, motiva, persuade, y busca implicar a los demás miembros o actores en la consecución de los objetivos institucionales. El reto actual, es tener un líder, que:

“Tienen capacidad para establecer claramente la dirección en un mundo perdido. Son personajes que marcan la pauta en momentos de profunda indecisión.

Desafían el orden presente y cuestionan (statu quo) el momento gracias a su libre pensar.

Combinan el interés en lo personal con la generosidad universal. Se centran en su reputación, sus logros y su imagen pública, que proyectan (sea real o no) desde la generosidad hacia los demás, hacia su gente, hacia sus pueblos”. (Castillo & Cubeiro, 2016, p.19)

Con toda razón, este estudio busca que los directores, tomen el reto de ser líder, en una sociedad compleja, dejándose orientar por las herramientas que tiene a su alcance. Hacemos un alto, y es para llamar la atención a los que también creen que la dirección de las instituciones educativas, depende únicamente del director. En un enfoque participativo, todos tenemos que ser conscientes que estamos comprometidos, a ofrecer apoyo, y en interacción con los demás miembros y directivos remar hacia el logro de las metas institucionales. Estos tiempos van acelerándose los cambios y la planificación participativa es una tarea pendiente en nuestras instituciones educativas.

Todos, hagamos posible que la escuela cambie, y en ese sentido esperamos que este sencillo estudio sea parte de ese cambio que esperamos se implemente. Para guiar esta reflexión se ha dividido esta monografía en capítulos las cuales constituyen partes de un todo esperamos provoquen algún tipo de reflexión. Estos capítulos son:

Capítulo I.- Planificación y planificación participativa; en la que se busca conceptualizar lo que es la planificación y la planificación participativa. v

Capítulo II.- Principales herramientas de gestión institucional, donde se presenta lo que es el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno y el Informe de Gestión Anual.

En el Capítulo III.- Se considera las estrategias para la planificación participativa; la misma que trata de presentar una selección de estrategias sugeridas para organizar una planificación participativa de los mismos. Además, se considera las conclusiones, anexos y referentes.

Así mismo, se expresa un reconocimiento especial a la Universidad de Tumbes, por extender su proceso de formación, a lugares alejados, como Loreto, donde pocas veces existen programas de formación para docentes. Aprovechamos, la oportunidad para comunicarles este sincero agradecimiento.

Este trabajo tiene por OBJETIVO GENERAL: Comprender la planificación participativa en los instrumentos de gestión escolar; en esta investigación nos planteamos los siguientes OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Entender implicación y los elementos de la planificación participativa; también 2. Identificar los instrumentos de gestión institucional, también 3. Identificar las estrategias para la planificación participativa en la gestión institucional.

CAPÍTULO I

LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

En momento en que la educación está pasando por ciertos cambios, sobre todo en la práctica del aula, para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes; es que también, se debe pensar en los cambios en la Gestión, y es que existen herramientas para que los directores promuevan tales cambios. En este sencillo estudio, se intentará repasar los fundamentos para tal cambio. Iniciamos conociendo qué es la planificación y qué es la Gestión participativa.

1.1. Conceptualización de planificación

Antes es bueno determinar qué es la planificación, que según el Mindes (2015) es: “Diseñar el camino para alcanzar lo deseado, reconocer la situación actual y los requerimientos para llegar donde se desea, anticiparse a los eventos que pueden surgir en el camino” (p.11). Cualquier idea o proyecto, por más sencillo que fuera, necesita de una organización de actividades, en función a lo que se busca, es decir al propósito. Esta razón es muy importante trazar la ruta en función a lo que esperamos lograr y dirigir nuestras acciones.

Con razón, el mismo Mindes (2015) señala que dicho plan se convierte en una guía que permite:

- “a) Conocer qué recursos se necesitan para lograr los objetivos.
- b) Desempeñar actividades y tomar decisiones coherentes con los objetivos planteados y los procedimientos escogidos.
- c) Identificar prioridades.
- d) Alcanzar el logro de los objetivos”. (p.12)

Así mismo, un Plan se organiza en función al tiempo, los recursos, el ambiente en la que se llevará a cabo, y las personas quienes serán los responsables de su

planificación, ejecución y evaluación. No se puede lograr los objetivos sin organizar previamente estos elementos. No es un simple acomodo de actividades, sino un acto consciente que busca la mejor solución.

1.2. Gestión Participativa

En todas las organizaciones, sobre todo en las instituciones públicas, como las de educación, hace algunos años atrás, se viene hablando de un cambio en la gestión institucional. Es como existiera, una invitación para pasar de un modelo de gestión meramente administrativa a una gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes, con la cual se busca la participación de todos los actores educativos, por los aprendizajes, al respecto, Unicef. (2010) señala:

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

Como vemos, las reglas están dadas, pero ¿quién monitorea su aplicación?, los directores hacen poco para innovar su gestión; pero por otra parte, desde los órganos intermedios escasamente sea apoyado a los directivos, para que ocurra tales cambios.

En las instituciones educativas, las que funcionan son la APAFAs, y el CONEI, como dicen es un saludo a la bandera, puesto que en algunas instituciones educativas existen sólo de nombre, más no se conoce su actuación.

Ministerio de Educación de Bolivia (2016) cuando tratan de la educación con gestión participativa, señala:

“Los conceptos y procesos metodológicos de una planificación participativa, integral y holística la entendemos como un proceso desarrollado en comunidad y con carácter participativo, tomando en cuenta que no será el camino único para responder a las incertidumbres del ámbito educativo... Planificar es el resultado

de una construcción en comunidad, donde se involucran todos los actores y que nos permite alcanzar las metas propuestas”. (p. 10)

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

El cambio está en manos de los directivos, pero ellos no están solos, están las organizaciones institucionales, y la comunidad educativa en general, queda a los directores promover esa participación involucrando cada vez a más personas, pues de esa manera se generaría un verdadero cambio. Todos están llamados a participar en la revisión de las necesidades, las demandas, para una toma de decisiones acorde a los objetivos institucionales.

1.3. Cómo participar en la gestión de la institución

Conocer que tenemos derecho a participar en las decisiones de la escuela, implica preguntarnos ¿cómo participar...? Sería una excelente oportunidad para escucharnos, como base de un diálogo que busca comprendernos en medio de la diversidad en la que vivimos, y a partir de esta escucha llegar a acuerdos y compromisos. En la experiencia de la puesta en acción de los planes se tienen entendido que no es suficiente planificar y ejecutarlo. También, tiene que existir espacios para la evaluación a partir de un equipo que vigila el cumplimiento de los objetivos.

“La gestión participativa se inserta dentro de una política de mejora permanente, es decir, de pequeños cambios progresivos y continuados que mejoran la organización sin necesidad de grandes transformaciones estructurales...La gestión participativa se fundamenta en el principio de proximidad a los procesos:

quién está más cerca de una tarea es quién mejor la conoce y quién mejor puede mejorarla”. (Pérez, 2006; p.2)

En esa mejora permanente los equipos directivos tienen que saber dialogar, escuchar, para poder compartir nuestros puntos de vista. No podemos llegar a consensos, si es que no hacemos los esfuerzos necesarios para dialogar con los más cercanos, los compañeros de trabajo. Por los niños y niñas tenemos que dialogar por ejemplo padres, madres de familia y docentes. Por otra parte este acuerdo tiene que tocar el aspecto de la vigilancia, para que los acuerdos y compromisos se cumplan.

En las instituciones educativas, hace un tiempo se formaron los “Municipios escolares” “las defensorías”, estas organizaciones pueden ser formas de participación en la gestión de la Institución educativa, incluso las orientaciones para la elaboración del PEI, tiene lineamientos para la participación de los estudiantes.

“La participación de las niñas, niños y adolescentes en todo aquello que los afecte es un derecho reconocido por el marco normativo nacional e internacional. Este derecho incluye, por supuesto, la participación en la vida escolar. En este sentido, las escuelas deben garantizar el ejercicio del derecho de los estudiantes a la participación, ejercicio que a su vez es indesligable de la misión formativa de la escuela”. (Minedu, 2016, p. 19).

Si la razón, de ser de las instituciones educativas son los estudiantes, como no buscar saber, lo que piensan los estudiantes acerca de su formación, de su institución, de sus maestros, sus intereses, sus necesidades educativas, sus propuestas, etc. En la institución educativa, se debe buscar la forma de ir fomentando esta participación. Se deben seleccionar estrategias adecuadas para buscar que los estudiantes dialoguen con los mayores, y juntos se comprometan a acciones concretas para el desarrollo institucional.

“El CONEI, es el órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la Institución Educativa pública que colabora con la promoción y ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática que promueve el respeto a los principios de equidad, inclusión e interculturalidad en las Instituciones

Educativas públicas”. (Ley General de Educación 28044, Art.22 como se citó en Díaz, Alfaro, Calderón, & Álvarez, 2010, p.64)

Los directores, también tienen el compromiso de promover la organización institucional como órganos de participación, considerando no sólo a los adultos sino también a los niños y niñas, que son los que están vinculados directamente con el trabajo cotidiano en la institución educativa, a quienes tenemos el deber de ofrecerles una educación de calidad, logrado con el aporte de todos los actores.

1.4. Planificación participativa

Gestionar la institución educativa, no es nada fácil por lo que no puede, ni debe quedar en manos de una sola persona (director/a); no es imposible, que se pueda seguir pensando que la gestión es responsabilidad solo del Director; que lidere las acciones es otra cosa; pero con participación de los padres de familia, estudiantes y otros actores, debe llevarse las acciones propias de la gestión, necesitamos ideas, experiencias, propuesta; desde la realización del diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación del PEI.

Como señala, Guarco, (2010) “El asociado debe implicarse en la toma de decisiones a través de la construcción colectiva de un diagnóstico y la definición en forma consensuada de los objetivos de corto, mediano y largo plazo” (p. 2). Es hora de que comencemos a pensar que todos estamos llamados y comprometidos a participar en las actividades de la escuela, y en la construcción de una educación para todos.

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

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

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

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

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

Desempeño 3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje”. (p. 68)

Como, señala el Minedu, las orientaciones para una planificación participativa existe. Claro, este proceso no es tan sencillo, pero de manera organizada, si es posible, teniendo en cuenta que actualmente, existe información que orienta este proceso hacia el logro de los aprendizajes, cosa que anteriormente no se hacía, de ahí que los lineamientos para la puesta en práctica hoy son un importante aporte.

Así mismo, el Mindes (2015) manifiesta que la toma de decisiones grupal tiene como ventajas:

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

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

1.5. Principales características de la gestión participativa

En una gestión participativa, es importante tener en cuenta la metodología que se emplea, no sólo, es formar los grupos, sino cómo hacemos para que los miembros interactúen, de modo que podamos ser escuchados y escuchar, tomar acuerdos, asumir compromisos, etc. y todo lo que implica participar.

Es en este momento cuando nos damos cuenta que necesitamos conocer cómo reconocer si es que nuestra gestión es una gestión participativa o no.

Para concretizar un enfoque participativo en el proceso de desarrollo...se señalan las siguientes, características:

- “Se adaptan mejor a un enfoque interdisciplinario (es decir, desde diferentes puntos de vista técnicos, juntando investigadores, extensionistas y planificadores con los miembros de la comunidad).
- Se aprende con y de la gente, enfocando los conocimientos, las prácticas y las experiencias locales”. (Geilfus, 2009, p.4)

Siguiendo, con lo señalado por Geilfus, en las instituciones educativas, nadie sale sobrando, todos desde la labor que realizan y desde su propia formación, pueden aportar para que la planificación, no solo responda a la escuela, sino también, trascienda a la comunidad. Las instituciones educativas, necesitan abrir vías de comunicación e interrelación con otras instituciones de la comunidad, y esta se logrará en la medida que se tienda los puentes para una intercomunicación eficaz.

CAPITULO II

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

El proceso de planificación institucional cobra sentido en la medida que busca la participación de los actores educativos, donde cada uno participa desde sus propios saberes y experiencias, constituyendo en una alternativa para la construcción reflexiva, estratégica y contextualizada del PEI, principal herramienta de gestión. A partir del PEI, surge la necesidad de trabajar otras herramientas, como: el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno, entre otros. A continuación trataremos este tema en detalle.

2.1. El Proyecto Educativo Institucional.

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

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

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

que siempre se concibe como un documento más, como requisito de gestión, pero que luego no se toma en cuenta para direccionar las acciones institucionales estratégicamente.

Según Unicef (2010):

“Formulación clara y precisa de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del modelo de escuela que se necesita para atender a las demandas de desarrollo de nuestros estudiantes... Ningún maestro educa sin saber para qué educa y hacia dónde educa. Hay un proyecto de hombre encerrado en todo proyecto educativo; y este proyecto vale o no, según construye o destruye al educando. Este es el valor educativo”. (p. 20)

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

2.2. Plan Anual de Trabajo

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

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

Todas las acciones de la institución educativa, que buscan lograr metas de aprendizaje, deben contar con la participación de los actores educativos, su compromiso

con la educación es vital a la hora de elaborar, ejecutar y evaluar, el PAT. Por otra parte los directores tienen que hacer caminar las cuestiones institucionales, muchas veces ni se difunden las funciones del CONEI, este órgano de control, permanece oculto. Es hora de que, se comience a planificar la educación de manera diferente a como se vienen haciendo.

2.3. Proyecto Curricular Institucional.

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

“Es un instrumento de gestión pedagógica de la Institución Educativa, se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional, se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados de un diagnóstico de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje. Forma parte de la propuesta pedagógica del PEI”. (p.5)

Este documento, hace que las competencias, capacidades y desempeños, se contextualicen para responder a la diversidad de contextos del país, y de esta manera, se tomen en cuenta los saberes, los valores y actitudes, así como las habilidades de la cultura local. Esta herramienta de Gestión, es de elaboración participativa, ya que muchas personas de la comunidad, incluyendo padres y madres de familia, autoridades comunales, sabios y sabias, líderes de las organizaciones, representantes de otras instituciones, tendrán que aportar mucho de su experiencia y conocimientos, para insertarse en el currículo de la institución educativa.

2.4. El Reglamento Interno

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

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

de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. En suma, el Reglamento Interno: Responde a propósitos institucionales, asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales”. (p.6)

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

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

2.5. Informe de Gestión Anual.

Existe además, el Informe de Gestión Anual, que es la evaluación de los objetivos y metas, del PAT, en la cual participa toda la comunidad educativa, analizando los logros, debilidades y mejoras que se recogen del seguimiento a la ejecución del PAT; las que se tienen que tomar en cuenta al año siguiente, cuando se tenga que elaborar nuevamente el PAT.

CAPITULO III

ESTRATEGIAS PARA LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

Al hablar de estrategias de planificación participativa, tenemos que pensar que debe servir para una diversidad de actores, con ideas, propuestas, experiencias, conocimientos, e intereses. En esta parte se trata de presentar algunas propuestas para consensuar y tomar decisiones comunes, que tengan impacto en los aprendizajes; por lo que es importante preparar nuestras asambleas, reuniones de trabajo, encuentros, etc. por lo que a manera de sugerencias se presentan algunas estrategias, que pueden ser útiles.

3.1. En la realización de diagnósticos.

En el proceso de planificación institucional los diagnósticos son la base del armazón, que es el plan, y de este depende las propuestas, para la solución de las determinadas situaciones problemáticas que enfrentamos. Los directivos, son los que deben implementar estrategias para que la comunidad educativa participe en este diagnóstico. Antes debe hacerse reuniones o talleres de sensibilización para luego promover su realización.

Hacer diagnósticos, para identificar problemas, potencialidades, demandas, etc. es tan vital, pues de un buen diagnóstico va a depender las propuestas que implementamos, y que están actúen directo en el foco de interés.

“La participación en esta primera fase es consultiva en la mayoría de las experiencias. Se difunde y contrasta la información con los actores sociales en presentaciones y jornadas con expertos, que preparan la fase siguiente de propuestas o escenarios. De forma excepcional, algunas experiencias involucran a los actores de forma más activa en el diagnóstico a través de talleres, presentación de imágenes, itinerarios por el territorio, «técnicas de impacto1», *mapeos* comunitarios, matrices históricas, etc”. (Oliva e Iso, 2013, p. 101).

En este proceso de concreción curricular, el diálogo y reuniones de trabajo es base para recoger información, es una buera oportunidad para conversar con los padres y madres de familia, estudiantes, y otros miembros de la comunidad, sobre lo que piensan de la educación y sobre todo qué y cómo enseñar a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la comunidad, desde la escuela.

Los directivos, deben hacer sus esfuerzos para que difundan en la comunidad las ventajas de planificar en equipo, y sobre todo lograr compromisos a favor de la educación. Las estrategias, que se abordan debe hacerse con participación de la comunidad educativa, pero es hora que los padres y madres de familia estén convencidos que sin su participación no se puede avanzar, ni alcanzar la tan ansiada calidad.

3.1.1. Las Reuniones o Asambleas

Las reuniones o asambleas, deben ser permanentes, en periodos no muy largos. Previamente los miembros deben ponerse de acuerdo en el lugar, la hora, normas y estructura de las reuniones, no hay mucha información al respecto, pero la experiencia misma del trabajo nos va enseñando; Oramas et al. (2002) manifiestan, que:

“Las sesiones se estructuran de diferentes formas en relación con los objetivos para los cuales se ha creado el grupo, los fines específicos. Esto no impide, no obstante, que se pueda establecer una guía general sobre la que se pueden realizar modificaciones, cada etapa incluye varias técnicas y no necesariamente una sola”. (p.121)

El director, que tienen a su cargo la implementación de estrategias participativas, al realizar las asambleas, reuniones, talleres, etc. debe considerar diversas técnicas, donde los miembros de la comunidad educativa, interactúen e intercambien conocimientos, experiencias y reflexiones, en función a los objetivos propuestos. Asimismo, los directivos deben saber que las técnicas participativas se van haciendo en la misma experiencia de trabajo con grupos, pero también es necesario que revise alguna literatura.

3.1.2. El Taller

Dentro de las estrategias de participación, los talleres son los más conocidos; pero, pese a esto, pocos son los directores o equipos directivos que lo manejan. Por esa razón iniciaremos alcanzando una conceptualización del mismo. Candelo et al. (2003) indican, que: “Es un espacio de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de

un tema, aprovechando la experiencia de los participantes y sus necesidades de capacitación” (p.33).

Cuando se trata de estudiar algunos temas, es importante considerar la teoría y la práctica para profundizar y comprenderlo, y frente a este propósito; los talleres son una alternativa, porque además te permiten desarrollar actividades prácticas, convirtiendo la actividad en un producto colectivo y con carácter participativo.

Algunos criterios para organizar los talleres, nos presenta, Campo (2015), y son las siguientes:

- “Un pequeño guión es una ayuda importante en la planificación e implementación del taller. En el guion se deben ajustar los tiempos disponibles y el tiempo asignado a cada actividad.
- Si hay más de un facilitador o activador en el taller, se deben establecer los acuerdos previos de colaboración para evitar desajustes e interferencias.
- La forma atiende por ejemplo al local necesario, a la colocación del mobiliario, al sistema de comunicación (lo que el facilitador dice o hace). Se debe garantizar la coherencia entre forma y contenido.
- El proceso debe estar fijado, pero ser suficientemente abierto para permitir modificaciones propuestas por los participantes”. (p.4)

Las formas de cómo hacerlo, depende de los responsables, el objetivo del taller, de los materiales que se dispone, el qué tiempo, el lugar; si todo está asegurado, es posible que también se logren los propósitos.

3.1.3. La Entrevista.

En la construcción de una gestión participativa, una herramienta de recojo de información que los directores pueden utilizar, para diversos propósitos es la entrevista, a través de la entrevista podemos obtener información de manera directa de los miembros de la comunidad educativa. Pueden sugerirse para resolver conflictos, para elaborar diagnósticos, dentro de un proceso de evaluación de personal, coordinación con otros actores, etc. sobre el mismo, para muchos es muy conocido que la entrevista es un diálogo

frente a frente del entrevistador con el entrevistado, que se debe llevar a cabo en tono cordial, Archundia (2012) menciona, que:

“La entrevista es tanto una disciplina como un arte. Disciplina debido a que entraña diversas pautas que deben ser observadas por la persona que entrevista para recabar apropiadamente la información; y un arte puesto que cada entrevistadora o entrevistador imprime su sello propio al llevarla a cabo, logrando niveles de empatía y sensibilidad distintos para con la persona entrevistada”. (p.12)

Pero también, se debe recordar que la forma cómo se lleva a cabo la entrevista depende del tema y el objetivo de la entrevista. Por esta razón, es importante que el entrevistador domine los procesos de la entrevista, no para hacerla rígida, sino para que con su habilidad el entrevistador modele la conversación y le haga flexible.

Siguiendo a la misma autora, Archundia (2012) encontramos que la entrevista tiene fases: inicio, desarrollo y cierre.

“**Inicio.-** El primer contacto que haya entre la o el entrevistador y la persona que será entrevistada es fundamental. En esta fase los esfuerzos de quien entrevista deben centrarse en crear un clima adecuado para el desarrollo del proceso y en delimitar las pautas o parámetros a los que habrán de ajustarse las personas que intervengan en él”. (p.28)

“**Desarrollo.-** exploración, intercambio o clarificación de información Es muy importante establecer el objetivo de la entrevista, pues ello guiará su curso. Éste debe precisarse para la o el entrevistador y no para la persona entrevistada, ya que podría sesgar el desarrollo de la conversación”. (p.29)

“**Cierre.-** El cierre es igual de relevante que el inicio de la entrevista. Es importante hacerle saber a la persona entrevistada que se está llegando al final del proceso. Se anuncia y comienza a realizarse el cierre de la entrevista, indicando a la o el peticionario que falta poco tiempo para concluir con frases como “nos estamos acercando al final, pero antes me gustaría que me dijera” o “antes de terminar la entrevista me gustaría saber si desea agregar algo más sobre...” (p.33).

Sobre esta técnica, existe poco interés para usarla, y se práctica de manera informal, pero si lo preparamos, si fijamos el objetivo, estudiamos cómo hacerlo, preparamos las preguntas claves para seguir la conversación, sería más productivo. Es importante, poder tener información de primera fuente, sobre la entrevista podemos encontrar más información, se necesita de una voluntad de mejorar para hacer los cambios necesarios.

3.1.4. Discusiones de grupo.

La discusión de grupo es una técnica participativa, pues en su estructura, como su mismo nombre indica se da cuando necesitamos conversar con un grupo de personas al mismo tiempo. Para esto el director debe hacer de director de la discusión y aclarar antes de empezar el propósito de la discusión.

Los grupos de discusión, es una técnica cualitativa, muy similar a la entrevista. Donde se plantea una línea argumental dirigida por un entrevistador o moderador, pero orientada a un grupo de personas, que van a debatir esa línea argumental. Se podría señalar que "los grupos de discusión constituyen una modalidad de entrevista en grupo" (del Rincón et al., 1995 como se citó en Mayorga & Tojar, 2004, p.2).

- A. "Planteamiento de objetivos y elaboración de la guía de preguntas.
- B. Selección de los participantes: determinación de las características que iban a reunir, así como selección de los mismos.
- C. Selección del moderador.
- D. Determinación del lugar y fecha
- E. Desarrollo del grupo de discusión
- F. Recopilación, transcripción y análisis de la información
- G. Conclusiones". (Mayorga & Tojar, 2004, p.3)

Las entrevistas preparadas, pueden ahorrarnos tiempo y proporcionarnos información válida, para lo que deseamos hacer. Esta discusión tiene su ventaja en el hecho que pueden participar distintas personas, cada uno con sus ideas, sus opiniones propias, que al momento de realizarlo, puede servir para tener los distintos puntos de vista y llegar a conclusiones consensuadas.

3.2. Planificación y Ejecución de las Herramientas de Gestión.

La organización, como una acción previa al trabajo que deseamos realizar, es básico y primordial, no se puede iniciar las labores de planificación si es que no tenemos claro lo que queremos hacer y cómo lo queremos hacer. A manera de sugerencia, aquí algunas técnicas:

3.2.1. Trabajo en equipo.

Al poner en ejecución las actividades del PAT, existe la necesidad de trabajar en equipo, para enriquecer las experiencias, las acciones de ejecución, los resultados, aunque parezca muy fácil de organizarlo, no puede hacerse sin tener en claro los objetivos para el cual se propone trabajar en grupo. De acuerdo con el Manual de Gestión, existen cinco “C” que deben estar presentes en el trabajo en equipo:

“Complementariedad. Cada miembro puede dominar determinada tarea, de acuerdo a sus habilidades y destrezas, experiencia y conocimiento. Es importante problematizar, es decir, discutir, realizar varias lecturas de la realidad, del problema a tratar y del objetivo a cumplir.

Coordinación. El grupo tiene una metodología o forma de funcionamiento que le permite actuar de forma organizada para poner en marcha la organización de forma eficaz y eficiente.

Comunicación. Es necesario establecer una comunicación abierta entre todos los miembros, poder intercambiar y expresar las ideas y propuestas libremente.

Confianza. Cada persona confía en el correcto desempeño del resto de los involucrados.

Compromiso. Cada persona se compromete a ser parte del equipo, con ciertos derechos y responsabilidades”. (Mides, 2015, p.19)

Siempre es bueno, buscar solución a las necesidades y o problemas, en grupo de a dos o más miembros de la organización, el intercambio, las opiniones, las propuestas, se enriquece si somos un grupo analizando y diseñando la estrategia. Asimismo es

necesario que a la hora de evaluar también la hagamos desde diferentes miradas. Podemos seleccionar técnicas y herramientas que ayuden a esta evaluación en equipo.

Los directores, pueden organizar al personal, en comisiones o grupos de trabajo y encargarles ciertas responsabilidades o tareas en función a las metas y objetivos institucionales.

3.2.2. El diálogo

Dependiendo del contexto donde está ubicada la institución educativa, los padres y madres de familia, las autoridades comunales, u otros actores, tendrán mucha o poca disposición para entablar diálogos, es por eso que tenemos que trabajar teniendo en cuenta las características de los miembros de la comunidad educativa. Saber determinar los espacios, es un aspecto muy importante. Geilfus (2009) señala que las herramientas participativas:

“Permiten también trabajar en base a la experiencia propia de la gente;...Estas herramientas están fundamentadas en el diálogo que debe respetar un principio fundamental: todos los participantes deben ser considerados como fuente de información y decisión para analizar los problemas y contribuir a soluciones a través de acciones de desarrollo. El papel del facilitador de los eventos, es de permitir la expresión de las diferentes formas de pensar, para que sean compartidas por todo, y ayudar a lograr consensos a la hora de tomar decisiones”.

(p.5)

El diálogo es la forma de comunicación más frecuente, esto se desvirtúa cuando los que dirigen la institución educativa no toman en cuenta a las personas que laboran en la institución educativa, no los consideran como portadores de información, y prefieren mantener una comunicación cerrada sólo con algunos de los trabajadores de la institución.

3.2.3. Portal Web.

En las ciudades existen facilidades de contar con un portal web, o por último las redes sociales, que ofrecen espacios para difundir lo que estamos haciendo, lo que

estamos logrando, lo que no se logra, y donde necesitamos ayuda, etc. La comunicación es muy importante.

“[...]más tarde abría espacios de debate y documentación del trabajo de campo (con secciones de Noticias, Información del Plan, Vídeos, Foro, Concurso de Fotos y Mapa Interactivo) fomentando la participación ciudadana en el debate, la posibilidad de aportar valoraciones, sugerencias e indicar elementos significativos”. (Oliva e Iso, 2013, p. 102)

Utilizar estrategias virtuales, podría tener respuesta inmediata, y en menos de lo que se piensa, se puede recoger aportes, sugerencias, fotografías, otras experiencias. Además las redes sociales son un excelente recurso para aprovechar para los procesos de sensibilización; así como para la difusión, la convocatoria, y sobre todo los comentarios y opiniones que ayudan a una reflexión, y autorregulación, según sea el caso. En la DS N° 004-2018- Minedu. Sobre “Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes”; se señala:

“Existe el portal síseVe: “El SíseVe (www.siseve.pe) es una aplicación virtual a través de la cual las instancias de gestión educativa descentralizada brindan seguimiento a los casos de violencia contra niñas, niños y adolescentes en el entorno escolar mediante un trabajo colaborativo e interconectado”. (p. 16).

Es cierto que este portal, no es accesible para la construcción de los instrumentos de gestión, sin embargo puede ser aprovechado para realizar diagnósticos, o hacer seguimientos de casos que pueden ser tomados como ejemplos, para orientaciones complementarias que se brinda a los estudiantes.

Para el caso todos tenemos que prepararnos y preparar a otras personas de la comunidad educativa, para que puedan hacer sus denuncias según sean víctimas de abuso o se tenga conocimiento de algún caso. El director prácticamente es responsable, de que esto funciones, y si es posible designar a una persona que haga el seguimiento y sobre todo que este pendiente de casos que puedan suceder en la institución educativa.

Volviendo al tema de estudio, se considera que hoy, existen más recursos para hacer de la gestión, una tarea innovadora, los directores o directivos deben atreverse a indagar y proponer cambios, en función a sus necesidades como institución educativa.

3.2.4. Registro fotográfico

Tener un registro fotográfico, puede ser muy útil a la hora de dar a conocer lo que se viene haciendo, por otra parte puede servir para analizar en grupo cómo se viene interviniendo.

Augustowsky (s.f.) al respecto manifiesta: “En la última década, propiciada en gran medida por la disponibilidad y accesibilidad de la fotografía digital, se observa una mayor incorporación de fotografías en las investigaciones” (p.148). Marca una diferencia utilizar las fotografías no sólo como evidencia de lo que se hizo o no hizo, sino también de cuál ha sido el proceso que siguió en la implementación o ejecución de las acciones, y esto puede servir para evaluar y hacer los reajustes los más precisos posibles.

3.3. En la Evaluación

En este proceso, se pueden usar las reuniones de trabajo en grupo, el análisis del registro fotográfico, la discusión grupal, etc. que son técnicas que se han sugerido al desarrollar los procesos anteriores (diagnóstico, planificación, etc.).

Si es importante destacar que la evaluación no debe quedar en una revisión, identificación de avances, logros y dificultades; sino que debe buscar cómo mejorar aquello que no se logró como se esperaba. En este sentido la evaluación sirve para hacer los reajustes necesarios.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- La planificación participativa, permite involucrar a la comunidad educativa en la toma de decisiones informadas, a partir de la comprensión de la realidad de cada comunidad, su problemática, potencialidades; así como de las demandas de los padres y los estudiantes, etc.

Para una planificación participativa, también se debe fortalecer las organizaciones institucionales, como el CONEI, integrado por representantes de estudiantes, madres, padres, docentes, personal administrativo y comunidad. Así como, la misma APAFA, los representantes de los Municipios Escolares, etc. Los mismos que deben ser convocadas, para tomar las decisiones, en cuanto a la planificación, ejecución y evaluación de las acciones educativas.

SEGUNDA.- Toda institución educativa que busca mejorar su servicio, tiene las herramientas de gestión, como el PEI y PAT para hacerlo. En su planificación deben participar los miembros de la comunidad educativa, para ello los directivos, que son los responsables de promover su construcción, deben considerar diferentes y variadas técnicas participativas, de modo que la comunidad educativa se comprometa con los logros de los objetivos y metas institucionales.

TERCERA.- En una participación de la planificación y gestión participativa en la gestión institucional tiene varias estrategias, entre ellas se pueden implementar para buscar una toma de decisión consensuada, son: el taller, las discusiones grupales, la entrevista, las redes sociales, entre otros.

Los mismos que por su naturaleza tienen carácter participativo.

REFERENCIAS CITADAS

- Archundia, V. (2012). *Programa de Capacitación y Formación Profesional en Derechos Humanos*. Obtenido de https://piensadh.cd hdf.org.mx/images/publicaciones/material_de_capacitacion/fase_de_formacion_especializada/2012_Tecnicas_para_la_realizacion_de_entrevistas.pdf
- Augustowsky, G. (s.f.). *el registro fotográfico para el estudio de las prácticas de enseñanza en la universidad. De la ilustración al descubrimiento*. Buenos Aires: Universidad Nacional de las Arte.
- Campo, A. (2015). *Cómo planificar UN TALLER*. Obtenido de https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/8677/Proyecto_18_09.pdf?1478097924
- Candelo, C., Ortiz, G., & Unger, B. (2003). *Hacer talleres Una guía práctica para capacitadores*. Cali, Colombia: Grafiq Editores.
- Castillo, A., & Cubeiro, J. (2016). *Liderazgo Innovador*. Barcelona. España: Centro Libros PAPP, SLU, Grupo Planeta.
- COREFO. (2012). *¿Cómo elaborar instrumentos de Gestión Institucional inclusivos? .* Obtenido de <https://www.guao.org/sites/default/files/biblioteca/C%C3%B3mo%20elaborar%20instrumentos%20de%20Gesti%C3%B3n%20Institucional%20inclusivos%20.pdf>
- Díaz, C., Alfaro, B., Calderón, L., & Álvarez, N. (2010). Los Consejos Educativos Institucionales y sus funciones de participación, concertación y vigilancia: condiciones para su desarrollo. *Educación*, 36, 61-79.
- Geilfus, F. (2009). *80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, Planificación Monitoreo y Evaluación*. Obtenido de <http://ejoventut.gencat.cat/permalink/aac2bb0c-2a0c-11e4-bcfe-005056924a59>
- Guarco, A. (2008). *Coloquio de Participación y Gobernanza*. Obtenido de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/2._participacion_y_gobernanza_-_ariel_guarco.pdf

- Mayorga, M., & Tojar, J. (2004). *El grupo de discusión como técnica de recogida de información en la evaluación de la docencia universitaria*. Obtenido de <http://institucional.us.es/revistas/fuente/5/09%20el%20grupo%20de%20discusion.pdf>
- Mides. (2015). *Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales*. Obtenido de <http://monotributo.mides.gub.uy/innovaportal/file/54256/1/manualorgsocialesweb-1.pdf>
- Minedu. (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdfFascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes
- Minedu. (2018). *Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes*. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6088/Lineamientos%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20convivencia%20escolar%20C%20la%20prevenci%C3%B3n%20y%20la%20atenci%C3%B3n%20de%20la%20violencia%20contra%20ni%C3%B1as%20ni%C3%B1os%20y%20ad>
- Ministerio de Educación. (2016). *Ciclo de Formación N° 3 “Gestión de proyectos y planificación curricular comunitaria”*. La Paz, Bolivia: Ministerio de Educación.
- Oliva, J., & Iso, A. (2013). *Diseños metodológicos para la planificación participativa del paisaje*. España: Universidad Pública de Navarra.
- Oramas, A., Hechavarría, J., Rodríguez, R., Azze, M., & Rodríguez, T. (2002). Los Métodos Participativos en Pedagogía. *Salud de los Trabajadores*, 10(1-2), 117-125.
- Pérez, J. (2006). *La gestión participativa*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf
- Piñeyro, M. (2001). *Planeamiento institucional: construcción del proyecto educativo institucional como proyecto integral participativo*. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/843Pineyro.pdf>
- SERNANP. (2015). *Mapa de actores y radar de gestión participativa*. Obtenido de <http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/405226/documentodetrabajo.pdf/61e8aab8-cf1b-48c4-8726-b71305062670>

Unicef. (2010). *Guía de elaboración del proyecto educativo institucional articulado al proyecto educativo local de ventanilla*. Ventanilla: Unicef.

Planificación participativa en los instrumentos de gestión institucional.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Marcelino Champagnat Trabajo del estudiante	13%
2	repositorio.upp.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	cdhdfbeta.cd hdf.org.mx Fuente de Internet	1%
4	institucional.us.es Fuente de Internet	1%
5	repositorio.untrm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.inmujeres.gub.uy Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo