



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**"CONSULTORÍA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL
CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL MANEJO DE LOS
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
INDEPENDENCIA-PERÚ"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por
María Susana Benavente Yactayo**

Asesor: Daniel Alberto Soto Torres

[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)

Lima, julio 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **DANIEL SOTO TORRES** deja constancia que el trabajo de investigación "CONSULTORÍA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL MANEJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INDEPENDENCIA-PERÚ;" presentado por la alumna María Susana Benavente Yactayo, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 9 de octubre de 2025, dando el siguiente resultado.



Ir a Vista nueva María Susana Benavente Yactayo Turn María Susa... 1 de 9

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

"CONSULTORÍA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL MANEJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INDEPENDENCIA-PERÚ"

Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado Académico de
Magister en Dirección de Personas

Presentado por
María Susana Benavente Yactayo

Resumen de coincidencias

13 %

Rank	Source	Percentage
1	hdl.handle.net	2 %
2	cdn.www.gob.pe	1 %
3	www.coursehero.com	1 %
4	www.slideshare.net	<1 %
5	repositorio.ucv.edu.pe	<1 %
6	noticia.educacionenred...	<1 %
7	www.dykinson.com	<1 %

Fecha: 9 de octubre de 2025



FIRMA

DANIEL SOTO TORRES

ID de ORCID: 0000-0003-1739-8740

RESUMEN EJECUTIVO

Esta consultoría se realizó en la IE Independencia con el propósito de optimizar la gestión institucional mediante la incorporación de recursos de inteligencia artificial (IA) en el manejo de los instrumentos de gestión escolar (II.GG.): el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI).

El objetivo principal del estudio fue presentar un plan de Desarrollo Organizacional para la aplicación efectiva de IA en la gestión institucional dirigido a las comisiones responsables. Para ello, se definieron objetivos específicos orientados a describir el proceso de actualización, articulación y evaluación de los instrumentos de gestión, así como analizar las fortalezas y debilidades para la integración tecnológica.

Los resultados evidencian que la actualización de los instrumentos de gestión es poco participativa, carece de una planificación anticipada adecuada y el tiempo que se le asigna en las semanas de gestión es extremadamente corto para realizar el proceso de forma adecuada; lo que limita el desarrollo de una gestión institucional eficiente. Se identificaron barreras organizativas, tales como la ausencia de roles claramente definidos y la escasa coordinación interna y entre comisiones. Asimismo, se observaron limitaciones técnicas relacionadas con la infraestructura tecnológica y problemas esporádicos de conectividad; sin embargo, estos no constituyen una dificultad significativa que impida dar el primer paso en la adopción de herramientas de IA accesibles y adaptables al contexto. A pesar de estas limitaciones, se identificó una actitud mayoritariamente positiva por parte del equipo directivo y docente hacia la incorporación de herramientas de IA como apoyo en sus procedimientos, lo que representa una oportunidad estratégica para transformar los procesos de gestión. Sin embargo, también se evidenció cierto temor en algunos docentes hacia el uso de estas herramientas, por la percepción de que podrían dañar sus trabajos si no se usan adecuadamente o se podrían tomar datos que no correspondan al contexto para los II.GG. Este hallazgo refuerza la necesidad de un acompañamiento técnico continuo que brinde seguridad, orientación práctica y confianza al usuario. Del mismo modo, se vuelve clave estimular y reconocer a los docentes que ya han iniciado el uso responsable de estas tecnologías, generando una cultura institucional que motive a otros a integrarse sin imposiciones, sino a través del ejemplo y el convencimiento.

Se concluye que la integración de IA puede contribuir significativamente a la optimización y modernización en la gestión institucional, la toma de decisiones informadas y la mejora continua, siempre que se implementen acciones concretas de capacitación, acompañamiento y un plan organizacional que fortalezca el liderazgo, la definición de roles y la participación colaborativa.

Finalmente, se recomienda la implementación del plan integral de desarrollo organizacional y estímulo docente, que se entrega en el último capítulo de este estudio con el fin de lograr una gestión institucional eficiente, innovadora y alineada con el cambio que la modernidad exige.

ABSTRACT

This consultancy was carried out at IE Independencia to optimize institutional management by incorporating artificial intelligence (AI) tools into the use of key school management documents: the Institutional Strategic Plan (PEI), the Institutional Curriculum Project (PCI), the Annual Work Plan (PAT), and the Internal Regulations (RI).

The main objective was to propose an Organizational Development Plan for the effective application of AI, aimed at the commissions in charge of these instruments. Specific objectives included describing the current processes and identifying strengths and weaknesses for technological integration.

Results revealed limited participation, lack of defined roles, weak coordination, and insufficient planning. Although there are infrastructural and connectivity limitations, they are not significant barriers to starting the use of accessible AI tools. Most teachers and leaders showed a positive attitude towards AI, though some expressed fear of using it incorrectly.

This highlights the need for technical support, proper training, and institutional recognition of early adopters to foster a culture of innovation. The plan proposed seeks to optimize and to modernize school management, improve decision-making, and align with current educational demands.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XI
INTRODUCCIÓN	XII

CAPÍTULO I: PERFIL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN, IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS..... **1**

1.1. PERFIL GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INDEPENDENCIA	1
1.1.1. HISTORIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1
1.1.2. ENTORNO COMPETITIVO Y DEMANDA EDUCATIVA	2
1.1.3. DEMANDAS DEL ESTADO A LA IE PÚBLICA	4
1.1.4. DEMANDAS DE LA SOCIEDAD A LA IE INDEPENDENCIA	5
1.1.5. DESAFÍOS DE LA IE INDEPENDENCIA.....	6
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA, ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE LA CONSULTORÍA 7	
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.2.3. PROPUESTA DE CONSULTORÍA	8
1.3. OBJETIVOS	9
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9

CAPÍTULO II: MARCO EMPÍRICO - TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO	10
2.1.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL ESCOLAR	10
2.1.2. PRINCIPIOS DE UNA GESTIÓN EFICIENTE	11
2.1.3. ROL DEL EQUIPO DIRECTIVO EN LA MEJORA INSTITUCIONAL.	11
2.2. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	12
2.2.1. DEFINICIÓN Y FINALIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	12
2.2.2. RELACIÓN Y ARTICULACIÓN ENTRE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.	13
2.2.3. IMPORTANCIA DEL USO COHERENTE Y ARTICULADO PARA LA TOMA DE DECISIONES	13
2.2.4. LINEAMIENTOS DEL MINEDU PARA LA ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.	14
2.3. FACTORES LIMITANTES DE LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	14
2.4. INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA	15
2.4.1. CONCEPTO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL.....	15
2.4.2. APLICACIONES DE IA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIONAL	16
2.4.3. FACTORES PARA LA INTEGRACIÓN DE IA EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	16
2.4.4. TIPOS DE IA Y SUS APLICACIONES EN LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR.....	17
2.5. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL USO DE IA EN LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS	18
2.6. REVISIÓN DE EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES SOBRE USO DE IA EN EDUCACIÓN . 18	

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EMPÍRICO..... **20**

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EDUCATIVO CON PESTEL Y FODA	20
3.1.1. MODELO PESTEL DEL MACROENTORNO	20
3.1.2. ANÁLISIS FODA DEL MACRO Y MICROENTORNO	20
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LA INSTITUCIÓN INDEPENDENCIA	21
3.2.1. MAPEO DE ACTORES CLAVE: STAKEHOLDERS	22
3.2.2. ESTUDIO COMPARATIVO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS SIMILARES: BENCHMARKING.....	23

3.2.3. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICADO AL ENTORNO EDUCATIVO	23
CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	26
4.1. FUNDAMENTO NORMATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	26
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL	27
4.3. ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR.....	32
4.4. OPERATIVIDAD Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA IE	32
4.5. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO RECURSO POTENCIAL EN EL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	33
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA, CATEGORIZACIÓN Y RESULTADOS	34
5.1. METODOLOGÍA	34
5.1.1. ENFOQUE METODOLÓGICO Y TIPO DE FUENTES USADAS	34
5.1.2. PARADIGMA, TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
5.1.3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA: CICLO DE LA INVESTIGACIÓN - ACCIÓN	35
5.1.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	35
5.1.5. PARTICIPANTES Y MUESTREO	36
5.1.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	37
5.2. CATEGORIZACIÓN Y RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	37
5.2.1. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS.....	37
5.2.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS	38
5.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	40
5.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	41
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA GUIAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON IA EN LA GESTIÓN ESCOLAR: PLAN DE ACCIÓN	42
6.1. INTRODUCCIÓN DEL PLAN	42
6.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	42
6.2.1. OBJETIVO GENERAL	42
6.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	42
6.3. PLAN DE ACCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON IA EN LA GESTIÓN ESCOLAR	43
6.3.1. RUTA DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL CON IA EN BASE A EJES ESTRATÉGICOS	43
6.3.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	45
6.3.3. CÁLCULO DE TIEMPO EN HORAS EMPLEADAS POR CADA PRODUCTO	45
6.3.4. PRESUPUESTO DEL PLAN	47
6.3.5. RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI).....	47
6.3.6. IMPACTO TRANSFORMADOR	48
RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Normas asociadas a lo que el estado demanda a una IE pública</i>	4
Tabla 2. <i>Desafíos internos de la gestión de la IE Independencia</i>	6
Tabla 3. <i>Desafíos externos de la gestión de la IE Independencia</i>	7
Tabla 4. <i>Principios que guían la gestión educativa</i>	11
Tabla 5. <i>El liderazgo directivo en las dimensiones de la gestión educativa</i>	12
Tabla 6. <i>Los instrumentos de gestión escolar</i>	12
Tabla 7. <i>Comparación entre la normativa y los factores que limitan la gestión educativa</i>	15
Tabla 8. <i>Tipos de IA y sus aplicaciones en la gestión educativa</i>	17
Tabla 9. <i>Cuadro comparativo de los beneficios y riesgos al usar IA en la gestión educativa</i>	18
Tabla 10. <i>Trabajos de investigación y tesis sobre el uso de IA en la gestión educativa</i>	18
Tabla 11. <i>Análisis del macroentorno: modelo PESTEL</i>	20
Tabla 12. <i>Análisis institucional interno y externo: FODA</i>	21
Tabla 13. <i>Mapa de Stakeholders en relación con la gestión institucional y la Inteligencia Artificial</i>	22
Tabla 14. <i>Benchmarking de instituciones educativas similares</i>	23
Tabla 15. <i>Modelo de Porter aplicado a la IE Independencia con respuesta estratégica desde los instrumentos de gestión y uso de inteligencia artificial</i>	24
Tabla 16. <i>Relación del marco normativo relevante y la organización de la IE Independencia</i>	26
Tabla 17. <i>Integrantes de los órganos institucionales, sus funciones y vinculación con los instrumentos de gestión</i>	27
Tabla 18. <i>Momentos o etapas de la investigación - acción</i>	35
Tabla 19. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos relacionados con el tipo de fuente usada</i>	36
Tabla 20. <i>Taller de sensibilización y validación sobre el uso de IA en instrumentos de gestión</i>	36
Tabla 21. <i>Descripción de técnicas usadas para el análisis</i>	37
Tabla 22. <i>Criterios de análisis, categorías y subcategorías de la investigación</i>	37
Tabla 23. <i>Consideraciones éticas institucionales y participativas de la investigación</i>	41

Tabla 24. <i>Matriz estratégica de la ruta de transformación organizacional con Inteligencia Artificial</i>	43
Tabla 25. <i>Montos por cargo de los niveles más bajos en la escala magisterial al 2025</i>	45
Tabla 26. <i>Valor en horas hombre por producto del eje 1</i>	46
Tabla 27. <i>Valor en horas hombre por producto del eje 2</i>	46
Tabla 28. <i>Valor en horas hombre por producto del eje 3</i>	47
Tabla 29. <i>Relación de Gastos por Eje</i>	47
Tabla 30. <i>Análisis del retorno de la inversión – plan de consultoría para la optimización de la gestión escolar con IA</i>	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Organigrama de la IE Independencia</i>	2
Figura 2. <i>Niveles de la Educación Básica Regular en la IE Independencia</i>	2
Figura 3. <i>Mapa estratégico de la oferta educativa en los alrededores de El Ermitaño</i>	3
Figura 4. <i>Dimensiones de la gestión escolar</i>	10
Figura 5. <i>La organización de la gestión escolar, dimensiones, instrumentos y comités de gestión</i>	32
Figura 6. <i>Vinculación de los compromisos con los comités de gestión escolar</i>	33
Figura 7. <i>Objetivos institucionales: punto de partida de la gestión escolar</i>	33
Figura 8. <i>Mapeo metodológico para guiar en el uso de IA a una IE pública</i>	34
Figura 9. <i>Diagrama de Gantt: cronograma de ruta para la transformación institucional con IA</i>	45
Figura 10. <i>Fuerzas de impacto de la investigación para optimizar la gestión educativa usando IA en el trabajo de los instrumentos de gestión</i>	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Juicio de experto 1. Primera página.....</i>	55
Anexo 2. <i>Juicio de experto 1. Segunda página.</i>	56
Anexo 3. <i>Juicio de experto 1. Tercera página.....</i>	57
Anexo 4. <i>Juicio de experto 2. Única página</i>	58
Anexo 5. <i>Entrevista ajustada a las observaciones de los expertos</i>	59
Anexo 6. <i>Preparación para el taller vivencial Optimización de los Instrumentos de Gestión con IA</i>	60
Anexo 7. <i>Evidencia 1 de la ejecución del taller.....</i>	60
Anexo 8. <i>Evidencia 2 de la ejecución del taller</i>	61
Anexo 9. <i>Evidencia 3 de la ejecución del taller, minutos antes de finalizar.....</i>	61
Anexo 10. <i>Vínculo a Drive que da acceso a videos:</i>	62
Anexo 11. <i>Captura de muestra de video para actualizar el PEI.....</i>	62
Anexo 12. <i>Captura de muestra de tutorial para usar IA en el trabajo de los II.GG.</i>	62
Anexo 13. <i>Vínculo a Drive que da acceso a Consentimientos informados y Autorización del colegio para realizar la investigación.</i>	62

INTRODUCCIÓN

La presente consultoría tiene como propósito contribuir al fortalecimiento de la gestión en la Institución Educativa pública “Independencia” mediante el diseño de un plan de desarrollo organizacional que incorpore el uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) en los procesos relacionados con los instrumentos de gestión escolar como el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI).

El estudio parte del análisis de una problemática concreta y contextual: la actualización de los instrumentos de gestión se realiza de manera manual, con escasa planificación y participación, sin una adecuada articulación entre ellos ni mecanismos sistemáticos de evaluación basados en evidencias. Estas deficiencias afectan directamente la eficiencia de la gestión escolar, retrasan la toma de decisiones estratégicas y limitan la capacidad de la institución para responder de manera oportuna a las demandas del entorno. Frente a este escenario, se identificó la oportunidad de incorporar recursos de IA que permitan optimizar la recopilación, sistematización y análisis de datos, así como facilitar la articulación, la evaluación y la mejora continua de los instrumentos.

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, interpretativo y participativo, desde la lógica de la investigación-acción consultiva. Se ha trabajado directamente con las comisiones responsables de los instrumentos, el equipo directivo y el personal del Área de Innovación Pedagógica, aplicando técnicas como entrevistas, observaciones, análisis documental y talleres colaborativos. Esta metodología ha permitido obtener una comprensión profunda del contexto organizacional, identificar barreras y oportunidades, y co-construir propuestas realistas, pertinentes y sostenibles.

El presente trabajo de investigación se estructura en seis capítulos. El primero presenta el perfil de la institución, el planteamiento del problema y los objetivos de la consultoría. El segundo capítulo desarrolla el marco empírico - teórico que sustenta la propuesta. El tercer capítulo analiza el entorno y realiza un diagnóstico estratégico de la institución. El cuarto describe su organización interna y fundamentos normativos. En el capítulo cinco se presenta la metodología, la categorización y los resultados del estudio cualitativo. Finalmente, el capítulo seis expone la propuesta de intervención: un plan de desarrollo organizacional que

orienta la incorporación progresiva de la inteligencia artificial en la gestión escolar, con enfoque humano, estratégico y transformador.

CAPÍTULO I: PERFIL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN, IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

La denominación de Institución Educativa (IE), para referirse a colegio, tiene lugar a partir de la publicación de la Ley General de Educación (Ley N° 28044, 2003). Es importante acotar que nos unimos a Schiefelbein, E. & McGinn, N. (2017) en la concepción de que una institución educativa es una organización.

1.1. Perfil general de la Institución Educativa Independencia

1.1.1. Historia y estructura organizativa

En el Proyecto Educativo Institucional -PEI- de la Institución Educativa -IE- Independencia (2024), dice que esta es una institución pública de gestión directa que está ubicada en la Avenida Los Pinos 401, urbanización El Ermitaño, en el distrito limeño Independencia. El PEI también indica que durante el día atiende a estudiantes de ambos sexos en tres niveles de Educación Básica Regular -EBR- (Figura 2).

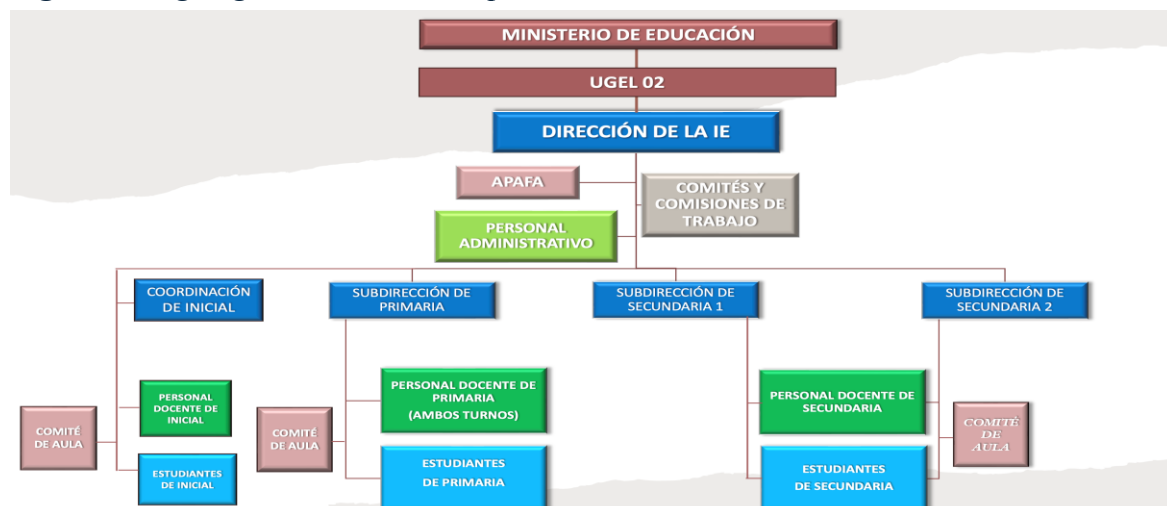
Según El Reglamento Interno -RI- del CEBA, turno noche (2019), la IE fue creada el 29 de abril de 1964 y desde 2007, en ese turno funciona un Centro de Educación Básica Alternativa -CEBA- que no será materia de este estudio.

Según la versión de la comunidad educativa, la IE Independencia fue el primer centro educativo fundado en la zona El Ermitaño con el nombre de “Colegio Cooperativo Independencia”, como un proyecto autogestionario promovido por los propios pobladores que llevaban 4 años de haber ocupado los terrenos baldíos de la ladera; en paralelo tuvo lugar la creación del distrito de Independencia, el 16 de marzo de 1964. El 30 de abril de 1969 fue reconocido oficialmente como “Colegio Nacional Mixto Independencia” por Resolución Suprema -RS- 515.

A partir de la promulgación de la Ley General de Educación N.º 28044 en el año 2003, la denominación oficial de los centros educativos del país pasó a ser “Institución Educativa”. Por ello, el entonces denominado “Colegio Nacional Mixto Independencia” adoptó progresivamente el nombre de “Institución Educativa Independencia”, en concordancia con las disposiciones del marco normativo vigente.

De acuerdo con la Ley General de Educación (2003), la IE depende jerárquicamente de instancias superiores como se muestra en la Figura 1. Según el RI de la EBR de la IE Independencia (2024), la comunidad educativa está formada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos y administrativos. Los exalumnos y miembros de la comunidad local también son parte de la comunidad educativa.

Figura 1. Organigrama de la IE Independencia



Nota. Figura construida con información del Reglamento Interno -RI- (2024) de la IE. Esta figura muestra la estructura organizacional en la que se evidencian los niveles jerárquicos y se articula la gestión institucional. Nótese que no aparece la Dirección Regional de Lima -DREL- ya que esta ejerce competencia directiva solo sobre las Instituciones de las provincias de Lima sin dejar de ser referente normativo para instituciones como la nuestra.

Figura 2. Niveles de la educación básica regular en la IE Independencia



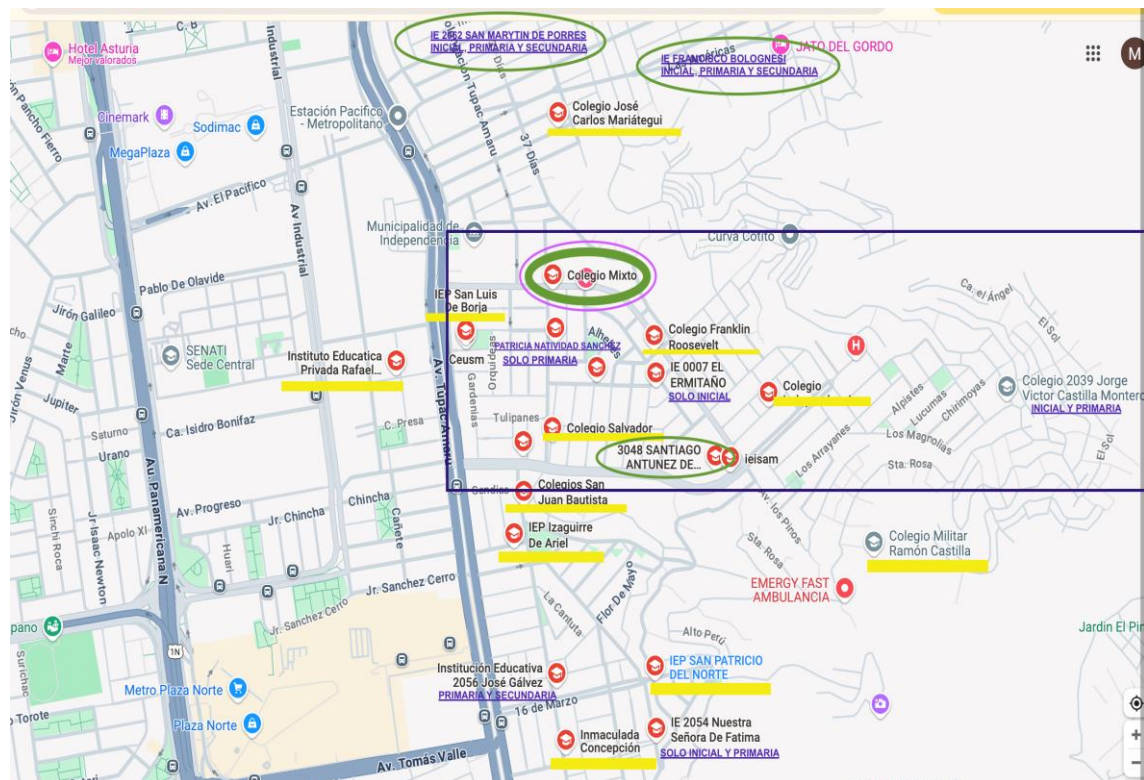
Nota. Figura elaborada con datos del RI, el PEI y el PCI del 2024 de la IE Independencia. Adicionalmente al personal administrativo que integra cada nivel hay 3 oficinistas que ofrecen atención a toda la institución, 2 bibliotecarios y 2 Auxiliares de Laboratorio. Esta figura muestra que en 2024 la IE atendió a 1475 estudiantes, 65 docentes, 7 auxiliares y 15 administrativos.

1.1.2. Entorno competitivo y demanda educativa

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI- (2020), la población en el distrito presenta un crecimiento sostenido para el año 2025, con una creciente demanda educativa. De la interacción con los padres de familia se define que, por la situación socioeconómica del entorno, las familias muestran preferencia por instituciones educativas estatales y que ofrezcan formación desde el nivel inicial, para garantizar la continuidad de sus

menores hasta culminar la educación escolar, valorando principalmente la calidad docente, la tradición y la disciplina institucional. Usando Google Maps (2024), se ha localizado en el entorno inmediato de la urbanización El Ermitaño, instituciones educativas privadas y públicas que atienden parcialmente uno o dos niveles educativos (Figura 3). Solo 2 instituciones públicas dentro de la urbanización ofrecen los tres niveles mientras que otras se ubican fuera de los límites de El Ermitaño: el entorno inmediato no representa una amenaza competitiva para la IE Independencia, dado que solo la IE Antúnez de Mayolo ofrece una oferta educativa similar. Según la Municipalidad de Independencia (2011-2021), la población escolar de la urbanización excede la capacidad instalada de las instituciones existentes, lo que obliga a muchas familias a buscar alternativas educativas fuera de sus límites geográficos o a optar por instituciones que ofrecen solo un nivel educativo. En la figura descrita, la IE Independencia aparece como Colegio Mixto destacada mediante un doble contorno: verde y magenta. También se encuentran subrayadas con una línea amarilla las instituciones privadas, sin línea las instituciones públicas que no ofrecen los tres niveles educativos y encerradas en una cuerda verde las IE públicas que sí tienen los tres niveles educativos. En un recuadro azul oscuro está representada la urbanización El Ermitaño.

Figura 3. Mapa estratégico de la oferta educativa en los alrededores de El Ermitaño



Nota. Mapa elaborado sobre la base de una captura de Google Maps con información de las IE extraída del portal institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local -UGEL- 02. (2023). La imagen refleja que la IE Independencia tiene una ubicación privilegiada al encontrarse más cerca de avenidas principales y centros comerciales. Además, dentro de la urbanización El Ermitaño solo tiene un competidor directo que es la IE 3048.

De lo expuesto se infiere que, si bien la IE no está en una situación altamente competitiva en este momento, es necesario tener en cuenta las demandas del Estado y la sociedad; el entorno cambiante con aspiraciones socioeconómicas y culturales, por lo que la consolidación de una oferta educativa de calidad requiere atender las necesidades de la comunidad, anticiparse a las nuevas necesidades, fortalecer sus procesos internos y adaptarse proactivamente a los desafíos emergentes.

1.1.3. Demandas del estado a la IE pública

Según la Ley General de Educación promulgada por el Congreso de la República del Perú (2003), el Estado orienta a las IE públicas del Perú a garantizar una educación de calidad. Así también, en el Reglamento de la Ley General de Educación emitido por el Ministerio de Educación -MINEDU- (2012) se afirma que la educación que ofrece el Estado debe ser equitativa, inclusiva y pertinente. En la Tabla 1 se enumeran algunas otras exigencias del Estado.

Tabla 1. Normas asociadas a lo que el estado demanda a una IE pública

Nº	Demanda del estado	Documentos normativos asociados
1	Elaborar e implementar instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, RI)	RVM N.º 011-2019-MINEDU; Ley N.º 28044 (Arts. 69 y 70)
2	Garantizar aprendizajes de calidad y cobertura del Currículo Nacional	Currículo Nacional; Ley N.º 28044 (arts. 8 y 13); Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2036
3	Desarrollar una gestión escolar con liderazgo pedagógico y rendición de cuentas	Marco del Buen Desempeño Directivo; RVM N.º 093-2020-MINEDU; Lineamientos de Gestión Educativa Descentralizada
4	Monitorear y mejorar el desempeño docente y acompañamiento pedagógico	Marco del Buen Desempeño Docente; RM N.º 712-2018-MINEDU; RVM N.º 118-2021-MINEDU
5	Promover una escuela inclusiva e intercultural	Ley N.º 28044 (arts. 4 y 5); Ley N.º 29973; RM N.º 477-2018-MINEDU; D.L. N.º 1468
6	Aplicar el enfoque de convivencia, tutoría y prevención de violencia	RM N.º 238-2022-MINEDU; SISEVE; Ley N.º 29719
7	Usar adecuadamente los sistemas digitales institucionales (SIAGIE, Wasichay, etc.)	Normas técnicas anuales; Manuales del SIAGIE y Wasichay; Portal Perú Educa
8	Ejecutar el presupuesto y mantener la infraestructura educativa	D.S. N.º 011-2012-ED; Directiva de Mantenimiento 2024; SIAF y MEF
9	Vincularse con la comunidad y articular con la gestión territorial	Lineamientos de Gestión Educativa Descentralizada, Resolución de Secretaría General N.º 938-2015-MINEDU; Ley N.º 28044 (arts. 74 y 79); PEN al 2036
10	Promover el desarrollo de competencias socioemocionales y ciudadanas	Currículo Nacional (enfoques transversales); RM N.º 274-2021-MINEDU; PEN al 2036
11	Asegurar la continuidad educativa en situaciones de emergencia o vulnerabilidad	RM N.º 121-2020-MINEDU; Ley N.º 29664; Protocolos MINEDU
12	Fomentar la innovación educativa y la investigación pedagógica	PEN al 2036 (OEP 4); FONDEP; RM N.º 334-2020-MINEDU

Nota. En esta tabla se evidencia una fuerte exigencia por parte del Estado. Sin embargo, en la práctica, en acuerdo con lo sostenido por Balarin y Saavedra (2023), no siempre esta demanda se ve respaldada por los recursos, condiciones ni plazos requeridos para su implementación efectiva.

En síntesis, lo más demandante por parte del Estado es la obligación de cumplir múltiples normas sin un soporte proporcional en recursos, tiempo y acompañamiento técnico.

1.1.4. Demandas de la sociedad a la IE Independencia

El análisis de las demandas sociales exige comprender el contexto del distrito. Según Almaaroufi et al. (2019), El Ermitaño está formado por aproximadamente 50% de familias migrantes que llegaron a Lima a asentarse en las periferias de la ciudad en busca de mejores condiciones de vida; el distrito de Independencia está formado por 67,2 % de familias con ingresos medios-bajos y bajos, dando como resultado que el estudiantado viva en situación de vulnerabilidad económica. Así también, en el estudio de Almaaroufi (2019) precisan que la estructura familiar habitual es de cuatro a cinco personas, y cerca del 30 % de los hogares son liderados por mujeres. Casi la mitad de los habitantes tienen entre 10 y 29 años, de lo que se infiere que hay una elevada población en edad escolar. En la urbanización El Ermitaño el 22 % de la población no sabe leer ni escribir, por lo que un gran porcentaje de estudiantes carece de acompañamiento académico debido a que sus padres o cuidadores no han completado su escolaridad. En las aulas se evidencia a niños y jóvenes con dificultades socioemocionales asociadas a diversos factores del entorno familiar como la ausencia parental, falta de autodominio de los cuidadores y violencia doméstica. Estas condiciones aumentan el riesgo de adicciones, deserción escolar y otros similares. Sin embargo, también hay presencia de un buen porcentaje de estudiantes procedentes de familias relativamente estables que promueven hábitos positivos y favorecen el desarrollo emocional.

Por lo expuesto, la comunidad demanda a la IE ser un espacio que garantice no solo aprendizajes académicos, sino contención emocional, orientación formativa y oportunidades de superación personal y social para niños y jóvenes. Esta demanda requiere una respuesta planificada, estratégica y sostenida plasmada en sus instrumentos de gestión. Según los artículos 6.2.7 y 6.2.8 de la Resolución Viceministerial [RVM] N.º 011-2019- emitida por el Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (2019), es necesario la elaboración, actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión, foco de atención de esta investigación. Para efectos de este estudio se está abordando la actualización, debido a que los instrumentos ya están elaborados en la IE; así también, se habla de articulación entre instrumentos por ser de particular relevancia para este contexto y en virtud de no existir una elaboración, no corresponde una implementación en sentido estricto. Se hace el cierre con la evaluación de lo ejecutado durante el año que incluye el seguimiento sistemático, en respuesta a las necesidades de la institución. Finalmente, como el entorno exige eficiencia cumpliendo

cronogramas, la nueva tecnología con inteligencia artificial, de la que hablan Acosta y Finol (2024) permitirá gestionar los instrumentos con mayor rapidez y precisión.

Los instrumentos de gestión que la demanda del contexto exige actualizados y articulados son:

- a. Un **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** contextualizado en base a información veraz y reciente, que proyecte una visión transformadora anclada en la realidad local;
- b. Un **Plan Anual de Trabajo (PAT)** pertinente, con acciones concretas, metas bien planteadas y articuladas para fortalecer habilidades socioemocionales, prevenir la deserción y promover el bienestar integral con el nombre de los responsables y fechas de ejecución;
- c. Un **Reglamento Interno (RI)** adaptado a la realidad de los miembros de la comunidad educativa, que promueva la convivencia respetuosa y proteja a los más vulnerables; y
- d. Un **Proyecto Curricular Institucional (PCI)** coherente con las características del estudiante, que asegure una propuesta educativa alineada a sus necesidades.

En síntesis, la comunidad, en su contexto con vulnerabilidades sociales y emocionales, demanda una gestión articulada y eficiente de los instrumentos de gestión, capaz de responder a necesidades reales. Esta exigencia abre paso a nuevas formas de gestión eficiente apoyada en tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial.

1.1.5. Desafíos de la IE Independencia

Con ayuda de la Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica del Ministerio de Educación del Perú (2023) se han organizado los desafíos internos en base a las 4 dimensiones de la gestión escolar (Tabla 2). Según la Municipalidad distrital de Independencia (2022), en el PDLC 2017–2025 se ha identificado el contexto socioeconómico y cultural para puntualizar los desafíos externos (Tabla 3).

Tabla 2. *Desafíos internos de la gestión de la IE Independencia*

Dimensión	Principales Desafíos identificados	Abordaje desde la Gestión de los instrumentos
Gestión pedagógica	Resultados académicos bajos y aprendizajes fragmentados.	Reformular el PCI en función de las características del contexto y aplicar estrategias diferenciadas desde el PAT.
Gestión comunitaria o de convivencia	Débil desarrollo de habilidades socioemocionales y alta incidencia de conflictos escolares.	Fortalecer Tutoría y Convivencia, articular con el RI, involucrar a la comunidad y aliados estratégicos.
Gestión estratégica o institucional	Instrumentos de gestión parcialmente actualizados, sin articulación entre ellos, sin mecanismos de evaluación y con miembros de las comisiones sin capacitación para su elaboración.	Actualizar el PEI, PAT, PCI y RI con base en un diagnóstico situacional actual e implementar un sistema de articulación y evaluación capacitando a quienes los trabajan.

Gestión administrativa	Infraestructura en estado de riesgo, áreas verdes desatendidas, aulas en módulos prefabricados, mobiliario desgastado e incómodo; materiales educativos en mal estado; falta de mantenimiento preventivo a los recursos existentes en la institución.	Incluir en el PAT un plan de mejora progresiva de infraestructura, el rubro de mantenimiento preventivo con fechas mensuales y que las alianzas con entidades públicas y privadas sean evidenciadas en los cronogramas y actividades.
------------------------	---	---

Nota. Esta tabla de elaboración propia revela una gestión fragmentada sin articulación entre dimensiones y un enfoque más reactivo que preventivo. Los principales desafíos se recogieron de nuestras fuentes primarias (Guía de observación y Cuaderno de campo).

Tabla 3. Desafíos externos de la gestión de la IE Independencia

Dimensión	Principales Desafíos identificados	Abordaje desde la Gestión de los instrumentos
Entorno social	Violencia familiar y riesgo social en la comunidad. Hogares disfuncionales y baja escolaridad de los padres. Baja participación de las familias en la vida escolar.	Desde el PEI y PAT, promover contención emocional y vínculo familia-escuela; y desde el RI, asegurar equidad y no discriminación.
Condiciones económicas	Vulnerabilidad económica, padres y cuidadores con ingresos eventuales; inversión precaria del Estado para construir caminos, escaleras, asfaltar pistas, veredas, obras de mejora de servicios públicos	Desde el PEI y PAT, fomentar alianzas para soporte económico; y en el PCI, incluir formación en finanzas, emprendimiento y habilidades para la vida.
Entorno cultural	Diversidad étnica, religiosa, de costumbres y valores que influyen en el desenvolvimiento de los estudiantes.	Desde el PEI y PCI, integrar la diversidad cultural; en el PAT, promover la interculturalidad; y en el RI, resaltar el respeto y prevenir la discriminación.
Condiciones geográficas	Dentro de la urbanización existen sectores de difícil acceso y con muy mala o nula señal de internet.	Desde el PEI y PAT buscar apoyo en autoridades para mejorar el acceso a esos lugares y potenciar la señal de internet; y en el RI, considerar excepciones de puntualidad para estudiantes o personal que viva en esos sectores.

Nota. Desafíos recogidos de Almaroufi et al. (2019). Esta tabla de elaboración propia muestra que si bien los instrumentos de gestión no pueden resolver por sí solos problemáticas estructurales como la violencia familiar, la exclusión o la precariedad económica, una adecuada articulación entre instrumentos permitirá a la escuela responder de manera pertinente a su entorno.

En conclusión, ambas tablas evidencian que los instrumentos de gestión son un recurso efectivo en el abordaje de los desafíos, en la medida que permitan redefinir orientaciones, indicadores, metas, procesos de evaluación y control que puedan concretarse oportunamente.

1.2. Identificación del problema, alcance de la investigación y propuesta de la consultoría

1.2.1. Planteamiento del Problema

A partir de observaciones preliminares, revisión documental y percepciones compartidas con el equipo directivo y participantes de esta investigación detectamos que la IE Independencia, como se muestra en las tablas 2 y 3, presenta serios desafíos en su gestión que pueden ser atendidos desde el manejo de los instrumentos de gestión.

Al revisar estos cuatro documentos estratégicos -PEI, PCI, PAT y el RI-; cuyo abordaje lo describe el Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (junio, 2025) en la norma vigente;

encontramos que en nuestra institución se actualizan manualmente y con serios retrasos, falta articulación entre los distintos instrumentos, los datos recogidos no son convenientemente sistematizados ni analizados en base a evidencia comprobada al igual que las metas e indicadores, llegando al final del periodo escolar sin lo necesario para realizar la evaluación; todo esto pese a que son la brújula de la gestión institucional. Por esta razón, requieren un trabajo riguroso de actualización oportuna e integral, articulación entre ellos y adecuada evaluación para orientar las decisiones directivas siendo prioridad una rápida intervención para corregir las deficiencias que su inoperancia está generando en la IE. En este contexto, se reconoce la oportunidad de modernizar la gestión educativa mediante la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial (IA). La IA puede optimizar varios procesos, principalmente la actualización, articulación y evaluación de los instrumentos estratégicos escolares, haciendo más eficiente la toma de decisiones y el desarrollo de la gestión escolar. Sin embargo, la integración de estas herramientas exige no sólo la infraestructura tecnológica adecuada, sino también el desarrollo de competencias organizacionales y humanas en los equipos responsables. De esta manera, se contribuirá significativamente a modernizar la gestión institucional y fortalecer la implementación de acciones pedagógicas (Acosta y Finol, 2024, p. 588).

1.2.2. Alcance de la Investigación

Este estudio adopta un enfoque de investigación-acción, con el siguiente alcance:

- Diagnóstico participativo de las comisiones responsables en cada instrumento de gestión dentro de la IE Independencia durante el año 2025.
- Análisis de las condiciones organizativas, tecnológicas y humanas actuales de la IE Independencia, para la integración de inteligencia artificial en la gestión escolar.
- Diseño de un plan integral, para incorporar herramientas de inteligencia artificial que optimicen los procesos de actualización, articulación y evaluación de los instrumentos de gestión institucional (PEI, PCI, PAT, RI), basado en los hallazgos del diagnóstico y análisis.

1.2.3. Propuesta de consultoría

La gestión institucional enfrenta desafíos crecientes y tiene la necesidad de tomar decisiones oportunas y basadas en sus instrumentos de gestión. Por ello, en consenso con el equipo directivo se propone explorar el uso de herramientas de Inteligencia Artificial como una alternativa para optimizar el tiempo de actualización de sus documentos estratégicos, articular

los cuatro documentos y hacer la evaluación del cumplimiento de metas y cronogramas en ellos descritos.

Esta propuesta se inserta en el marco de una investigación-acción, permitiendo no solo analizar y comprender la realidad institucional desde dentro, sino diseñar colectivamente soluciones pertinentes y sostenibles, teniendo en cuenta los recursos, el contexto y las características del grupo humano que las gestiona en la IE Independencia.

Es necesario precisar que en esta investigación – acción no se incluye la fase de implementación del uso de herramientas de inteligencia artificial debido a los recursos, tiempos y compromisos organizativos adicionales que escapan al presente alcance.

Sin embargo, los resultados de esta investigación aseguran una base sólida y contextualizada, así como la intervención requerida para preparar y facilitar la fase de la futura implementación. En síntesis, la consultoría se enfoca en la elaboración del diagnóstico sobre actualización, articulación y evaluación de los instrumentos de gestión; en el análisis de las condiciones organizativas, tecnológicas y del talento humano para la incorporación de inteligencia artificial; y en el diseño del plan para que se dé esta integración en la gestión de los instrumentos institucionales.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Presentar a la Institución Educativa Independencia un plan para aplicar en su gestión institucional el uso de recursos de Inteligencia Artificial en el manejo de los instrumentos de gestión.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Describir el proceso de actualización, articulación y evaluación de los instrumentos de gestión -PEI, PCI, PAT y RI-, según la percepción de los actores (directivos y docentes) de las comisiones asignadas para hacer esta tarea en la institución.
- b) Analizar en la IE Independencia las fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos para la integración de IA en la gestión estratégica institucional, considerando aspectos tecnológicos, organizativos y humanos, dentro del contexto del personal actualmente vinculado al tema.
- c) Diseñar en la IE Independencia un plan de desarrollo organizacional dirigido a los integrantes de las comisiones encargadas de los Instrumentos de Gestión basado en Inteligencia Artificial para optimizar la gestión institucional.

CAPÍTULO II: MARCO EMPÍRICO - TEÓRICO

2.1. La gestión institucional en el ámbito educativo

2.1.1. Gestión institucional escolar

La gestión institucional escolar es entendida como un proceso que moviliza a la comunidad educativa organizada mediante acciones normativas, estructurales y de liderazgo, con el propósito de asegurar el acceso, la permanencia y el logro de aprendizajes de calidad en la Educación Básica (Ministerio de Educación del Perú, 2025, p. 15).

La institución educativa se organiza en torno a cuatro **Dimensiones de Gestión Escolar**, las cuales permiten abordar de manera integral las funciones orientadas al desarrollo educativo, tal como se muestra en la Figura 4. Estas dimensiones están interrelacionadas y deben gestionarse de forma articulada para garantizar la calidad del servicio educativo y la mejora continua de los aprendizajes (MINEDU, 2023).

Figura 4. Dimensiones de la gestión escolar



Nota. Figura de creación propia, que ubica el foco de nuestra investigación en la Dimensión Estratégica.

La planificación y el seguimiento de esta gestión se estructuran mediante los denominados **Instrumentos de Gestión** que son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la IE (PCI) y el Reglamento Interno (RI). Estos documentos permiten organizar y evaluar acciones según las necesidades y objetivos propios de cada institución educativa (MINEDU, 2023).

La norma técnica establecida en la RM N.º 556-2024-MINEDU plantea que hay cinco **Compromisos de Gestión Escolar (CGE)** que operativizan estas estrategias mediante estándares e indicadores que facilitan su aplicación concreta dentro de las instituciones

educativas, promoviendo así una gestión orientada a resultados (MINEDU, 2023). El cumplimiento de estos CGE está a cargo del equipo directivo (director y subdirectores), el Consejo Educativo Institucional (CONEI) y tres **Comités de Gestión Escolar**, tal como puede observarse en la Figura 6 del Capítulo IV de esta investigación.

En síntesis, la gestión institucional escolar en el país se caracteriza porque integra diversos niveles y actores bajo una organización colaborativa, está regulada por instrumentos y estándares definidos por el Ministerio de Educación, se centra en mejorar los aprendizajes y promover el bienestar de los estudiantes.

2.1.2. Principios de una gestión eficiente

Según el Proyecto Educativo Nacional al 2036 (2020), una gestión institucional eficiente, o lo que podríamos llamar gestión óptima, en el sistema educativo peruano se sustenta en un conjunto de principios orientadores que garantizan tanto la equidad como la calidad del servicio educativo. Estos principios (Tabla 4) aseguran que el proceso educativo se desarrolle de forma inclusiva, democrática, ética y adaptada a las necesidades del entorno.

Tabla 4. Principios que guían la gestión educativa

Principio	Descripción
Ética	Formación de personas responsables, solidarias y justas, promoviendo una cultura de paz y respeto a los DD.HH.
Equidad	Ofrecer igualdad de oportunidades de acceso y permanencia educativa a todos, con políticas compensatorias para reducir desigualdades.
Inclusión	Integrar activamente a estudiantes con discapacidad y grupos excluidos, garantizando su participación plena e igualitaria.
Calidad	Condiciones necesarias para aprendizajes significativos y sostenibles (infraestructura, materiales, docentes, procesos pedagógicos).
Democracia	Promueve participación, respeto a la diversidad de opiniones y fortalecimiento de la ciudadanía.
Interculturalidad	Reconoce la pluralidad cultural, lingüística y étnica, fomentando el diálogo e integración entre comunidades.
Conciencia Ambiental	Impulsa el cuidado del entorno natural, reconociendo su rol vital para la vida.
Creatividad e Innovación	Promueve la generación de nuevos conocimientos y saberes en ciencia, arte y cultura.

Nota. Tabla de elaboración propia con información recogida del artículo 8 de la Ley General de Educación y del “Proyecto Educativo Nacional al 2036: el reto de la ciudadanía plena” (2020).

2.1.3. Rol del equipo directivo en la mejora institucional.

El equipo directivo, liderado por el director de la institución educativa, cumple un rol fundamental como agente articulador del cambio y garante de la calidad educativa. Su responsabilidad no se limita a funciones administrativas, sino que implica el liderazgo

pedagógico, la gestión estratégica y la conducción de una cultura institucional orientada al logro de aprendizajes, la equidad y el bienestar estudiantil (MINEDU, 2022, p. 3).

Tabla 5. *El liderazgo directivo en las dimensiones de la gestión educativa*

Dimensión de la Gestión Escolar	Rol del Director y el Equipo Directivo
Estratégica	El director lidera la construcción colectiva de los Instrumentos de Gestión, alineándolos con las necesidades educativas y el Currículo Nacional junto con los subdirectores.
Administrativa	La dimensión administrativa implica la organización y manejo de los recursos y procesos internos. El equipo directivo no solo gestiona recursos, sino que también estructura su liderazgo mediante los comités de gestión escolar establecidos normativamente, garantizando así una implementación ordenada y conforme a las políticas de los compromisos de gestión.
Pedagógica	El director a través de su equipo monitorea y acompaña a los docentes, fomentando el trabajo colegiado para mejorar los aprendizajes.
Comunitaria	El equipo directivo promueve un clima escolar positivo y seguro, implementando normas de convivencia y prevención de violencia.

Nota. Tabla con información recogida de la Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica (2023) y de la página oficial del Ministerio de Educación [MINEDU]. (s.f.). Recursos de gestión. Portal Directivos. Recuperado el 28 de junio de 2025, de <https://directivos.minedu.gob.pe/recursos-de-gestion/>

En síntesis, el equipo directivo es el principal motor de mejora institucional, al liderar de manera integral los procesos pedagógicos, estratégicos, operativos y comunitarios como lo muestra la Tabla 5.

2.2. Instrumentos de gestión institucional

2.2.1. Definición y finalidad de los instrumentos de gestión institucional

Los instrumentos de gestión llamados también documentos estratégicos, constituyen herramientas clave en la organización y conducción del quehacer institucional. Según la normativa vigente, estos instrumentos orientan las decisiones pedagógicas, administrativas y de convivencia, articulando los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar condiciones favorables que conduzcan al logro de aprendizajes, el acceso y la permanencia de los estudiantes en la educación básica (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2019).

Tabla 6. *Los instrumentos de gestión escolar*

Instrumentos de Gestión (I.L.G.G.)	Definición
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	El PEI es el principal instrumento de planificación estratégica de mediano plazo (3 a 5 años). Define la identidad institucional, los objetivos estratégicos y orienta las acciones para mejorar aprendizajes y permanencia escolar. Incluye misión, visión, diagnóstico, objetivos, propuesta pedagógica y de gestión, alineados al Currículo Nacional y al contexto. (MINEDU, 2019).
Plan Anual de Trabajo (PAT)	El PAT es el plan operativo anual que concreta los objetivos del PEI. Establece metas, actividades, responsables, cronograma y recursos, organizando el trabajo institucional y permitiendo su monitoreo y ajuste según los compromisos de gestión. (MINEDU, 2019).

Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI)	El PCI orienta los procesos pedagógicos para desarrollar competencias en los estudiantes, basándose en el Currículo Nacional y adaptándose a la diversidad del contexto. Se construye a partir del PEI y se actualiza cada año según los resultados del aprendizaje. Incluye el plan de estudios y orientaciones para la planificación, mediación, evaluación y atención a la diversidad. (MINEDU, 2019).
Reglamento Interno (RI)	El RI regula el funcionamiento de la institución educativa para asegurar una convivencia democrática y segura. Define normas, procedimientos y responsabilidades, se adapta a cada modalidad educativa y se revisa anualmente. Incluye pautas para resolver conflictos, protocolos de comunicación y funciones del personal en coherencia con la normativa vigente. (MINEDU, 2019).

Nota. Tabla de creación propia con información extraída de la normativa vigente. En el texto están las citas correspondientes.

2.2.2. Relación y articulación entre los instrumentos de gestión.

Los instrumentos de gestión están diseñados para complementarse entre sí en un sistema articulado que da coherencia al funcionamiento institucional. De acuerdo con el Ministerio de Educación, la relación entre estos documentos responde a una lógica de planificación estratégica, operativa, pedagógica y normativa, en la que cada instrumento cumple una función específica pero alineada con los demás (MINEDU, 2019, 2024).

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) constituye la base del sistema, ya que define la identidad, visión, objetivos y estrategias institucionales a mediano plazo. Sobre esta base, se elabora el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI), que adapta el currículo nacional a la realidad de la institución y guía el trabajo pedagógico cotidiano. A su vez, el Plan Anual de Trabajo (PAT) operacionaliza los objetivos del PEI en metas y actividades concretas para el año lectivo. Finalmente, el Reglamento Interno (RI) garantiza la organización y convivencia institucional, proporcionando normas que rigen la conducta y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa (MINEDU, 2019).

Esta interrelación permite que las decisiones que se tomen desde la gestión escolar estén alineadas con una planificación coherente, respondiendo tanto a los fines institucionales como a las necesidades del contexto.

2.2.3. Importancia del uso coherente y articulado para la toma de decisiones

El uso articulado y coherente de los instrumentos de gestión es esencial para lograr una gestión educativa eficaz. Al establecer un marco común de planificación, implementación y evaluación, estos documentos permiten tomar decisiones informadas, consensuadas y orientadas al logro de resultados educativos significativos (MINEDU, 2019).

Cuando los instrumentos están alineados entre sí se fortalece la capacidad de la institución

para responder a los desafíos del contexto, gestionar adecuadamente sus recursos y mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Además, se facilita la evaluación y la rendición de cuentas, ya que se cuenta con referencias claras para evaluar avances y realizar ajustes oportunos (MINEDU, 2024).

Por tanto, el trabajo coherente con los instrumentos de gestión contribuye a que la comunidad educativa se movilice en torno a una visión compartida, generando sentido de pertenencia, participación y mejora continua.

2.2.4. Lineamientos del MINEDU para la elaboración y actualización de los instrumentos de gestión.

El Ministerio de Educación, mediante las normas técnicas vigentes, establece que los instrumentos no solo respondan al marco normativo, sino que sean pertinentes, útiles y aplicables en el contexto específico de cada institución.

El MINEDU indica que la elaboración de los instrumentos de gestión debe desarrollarse de manera participativa, reflexiva y contextualizada. Esto implica que su construcción no debe recaer únicamente en el equipo directivo, sino que debe incluir la participación del personal docente y, en algunos casos, de otros actores de la comunidad educativa, como padres de familia o representantes estudiantiles (MINEDU, 2019). Cada documento tiene su propio enfoque:

- a. El PEI se construye a partir de un diagnóstico integral, en el que se analizan los logros de aprendizaje, las condiciones operativas y las características del entorno, y permite establecer los objetivos institucionales de mediano plazo. Puede ser ajustado si la evaluación de los demás instrumentos evidencia la necesidad de replantear objetivos o enfoques estratégicos.
- b. El PCI, alineado al Currículo Nacional, se elabora considerando las necesidades y características del estudiantado, promoviendo una propuesta pedagógica pertinente y diversa. Debe ser revisado anualmente.
- c. El PAT debe responder a los objetivos del PEI y organizarse por metas y acciones claras, distribuidas por responsables y cronograma. Se actualiza cada año.
- d. El RI se formula considerando las normas vigentes de convivencia escolar y los acuerdos de la comunidad educativa. También se revisa anualmente.

En todos los casos, se recomienda utilizar un lenguaje sencillo, no redundante con la normativa general, y orientado a la gestión real de la institución (MINEDU, 2019, 2024).

2.3. Factores limitantes de la gestión en las instituciones educativas

Si bien la gestión educativa en el Perú está respaldada por un marco legal, técnico y normativo

claramente establecido, como la Ley General de Educación, los lineamientos del MINEDU, el Proyecto Educativo Nacional al 2036 y la existencia de instrumentos como el PEI, PAT, PCI y RI; existe un fuerte contraste entre lo prescrito en los documentos y la aplicación real en el día a día de las instituciones educativas. Los documentos promueven una gestión centrada en aprendizajes, participación democrática, equidad, inclusión, eficiencia y mejora continua. Sin embargo, en la práctica, estas ideas no siempre logran materializarse, debido a una serie de factores limitantes que afectan la capacidad de puesta en marcha, seguimiento y sostenibilidad de lo planificado como puede observarse en la Tabla 7.

Tabla 7. Comparación entre la normativa y los factores que limitan la gestión educativa

Aspecto	En la normativa	En la realidad
Diseño documental	Los instrumentos deben elaborarse con base en el diagnóstico institucional, participación y planificación estratégica.	Frecuentemente los documentos se elaboran sin conexión con la realidad contextual. No se levanta información técnica ni con evidencia (encuestas, entrevistas).
Formación en gestión	Se espera que los directivos y docentes estén capacitados para elaborar, actualizar, implementar y evaluar los instrumentos de gestión.	Muchos actores educativos carecen de capacitación adecuada para trabajar los instrumentos.
Carga administrativa	Según la RM N.º 189-2021-MINEDU, la gestión debe centrarse en lo pedagógico, optimizando los procesos administrativos para que sirvan como un soporte eficiente y no como un obstáculo o una distracción de la misión educativa central.	La sobrecarga de tareas administrativas impide a los docentes dedicar tiempo a la gestión pedagógica.
Evaluación y seguimiento	En la RVM N.º 011-2019-MINEDU se plantea un enfoque de mejora continua, con metas claras y evaluación permanente.	El mecanismo de evaluación es pobre, carece de seguimiento sistemático de metas e indicadores. Obedece a decisiones unilaterales.
Recursos y condiciones	En la RM 556-2024 se indica asegurar espacios salubres, seguros y accesibles para todos los estudiantes,	Se asume pacíficamente la existencia de condiciones mínimas para ser atendidos por los docentes.
Cultura institucional	Promueve una cultura de participación, liderazgo compartido y apropiación institucional.	Existe resistencia al cambio y débil apropiación de los documentos institucionales por parte del personal.

Nota. Elaboración propia en base a las normas vigentes de MINEDU comparando con la realidad recogida de los actores de la presente investigación.

2.4. Inteligencia artificial en la gestión educativa

2.4.1. Concepto de inteligencia artificial

Según Acosta y Finol (2024), la IA es la rama de la informática dedicada a desarrollar sistemas capaces de llevar a cabo actividades que generalmente necesitan la inteligencia humana, como aprender a partir de datos, interpretar información, identificar patrones, tomar decisiones autónomas, resolver problemas y generar contenidos como texto o imágenes. A diferencia de

los programas informáticos tradicionales, los sistemas de IA no se limitan a instrucciones fijas, sino que pueden modificar su comportamiento con base en la experiencia y nuevos datos.

2.4.2. Aplicaciones de IA en la gestión educativa y organizacional

La integración de la Inteligencia Artificial (IA) en la gestión educativa ha permitido optimizar procesos administrativos y pedagógicos mediante herramientas que facilitan la toma de decisiones informadas. Pese a que el estudio de Acosta y Finol (2024) está direccionado a mejorar la gestión de la educación universitaria, los aspectos medidos en su investigación respecto a gestión educativa, también los consideramos válidos para la gestión escolar. Por ello, rescatamos que la inteligencia artificial facilita estos procesos reflejando un gran potencial para mejorar la planificación y administración de rutas en las instituciones educativas. Esto ha sido validado por el 61.1% de su muestra. Además, el 79,6% de los encuestados consideraron eficiente el manejo de grandes volúmenes de datos mediante IA, lo que sugiere una mejora significativa en la gestión de la información.

La IA está transformando la gestión organizacional, ofreciendo análisis en tiempo real y capacidades predictivas que mejoran drásticamente la planificación estratégica. En un estudio de Ayyalasomayajula et al. (2024) se demuestra que los sistemas de recomendación con IA impulsan la capacidad analítica, agilizan los tiempos de respuesta y renuevan la visión de planificación a nivel ejecutivo. Si bien surgen desafíos de transparencia y confianza, la IA se posiciona como una herramienta indispensable que amplifica las habilidades de los líderes para diseñar e implementar estrategias organizacionales de alto nivel.

2.4.3. Factores para la integración de IA en organizaciones educativas

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión institucional educativa requiere considerar aspectos tecnológicos, organizativos, humanos y éticos que aseguren su adopción efectiva, eficiente y equitativa.

- Requerimientos tecnológicos mínimos

Para utilizar IA en la actualización, articulación y evaluación de instrumentos de gestión, es indispensable disponer de una infraestructura tecnológica adecuada que permita procesar datos y facilitar la interacción con las herramientas IA. Esta puede estar integrada por una sala de AIP con dispositivos electrónicos operativos, en número suficiente para que cada integrante del equipo responsable cuente con un dispositivo para su uso, con acceso a internet.

- Capacidades organizativas y humanas necesarias

La incorporación de la inteligencia artificial en la gestión educativa requiere que el personal,

en especial el equipo directivo y los docentes que forman parte de comisiones para actualizar, articular y evaluar los instrumentos institucionales, desarrollen competencias digitales específicas para sacarle el máximo provecho a estas tecnologías.

SIFODS de MINEDU, capacita a los docentes en IA para la práctica pedagógica (SIFODS, 2025), mientras que la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) ofrece cursos y talleres sobre inteligencia artificial para gerentes, directivos y servidores públicos que buscan incorporar IA en la gestión (ENAP, 2025). La formación busca que los actores del cambio no solo usen la IA como una herramienta, sino que también comprendan sus beneficios, limitaciones y riesgos para aplicarla responsablemente en su práctica.

- Barreras organizativas y culturales

Mah y Groß (2024) señalan que las principales barreras para adoptar la inteligencia artificial en educación incluyen la carencia de infraestructura tecnológica adecuada, la resistencia al cambio por parte de educadores y administradores que perciben la IA como una amenaza al método tradicional, y la falta de capacitación docente continua y específica para manejar estas tecnologías. En nuestra investigación se llama la atención sobre la falta de acompañamiento al docente que se capacita para que aplique lo aprendido hasta convertirlo en parte de su bagaje cultural.

2.4.4. Tipos de IA y sus aplicaciones en los instrumentos de gestión escolar

En la Tabla 8 se muestra un resumen de los tipos de IA que pueden usarse para dinamizar y potenciar el uso adecuado de los instrumentos de gestión en la institución.

Tabla 8. *Tipos de IA y sus aplicaciones en la gestión educativa.*

Tipo de IA	¿Cómo puede ayudar en la gestión escolar?	Ejemplo de uso en el PEI, PCI, PAT o RI
Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP)	Analiza documentos, identifica temas clave y sugiere mejoras automáticas.	Analizar versiones anteriores del PEI para extraer objetivos comunes y redactar propuestas.
Sistemas expertos	Simulan el conocimiento de un especialista y ofrecen recomendaciones.	Sugerir alineaciones entre objetivos del PEI y metas del PCI según la normativa.
Machine Learning (Aprendizaje automático)	Aprende de datos anteriores y predice comportamientos o necesidades.	Detectar patrones en la ejecución del PAT y anticipar problemas en su cumplimiento.
Automatización inteligente (RPA + IA)	Ejecuta tareas rutinarias (como revisar fechas, actualizar formatos) con base en reglas y aprendizaje.	Automatizar el seguimiento del cronograma del PCI con alertas.
Análisis predictivo	Anticipa riesgos o necesidades futuras con base en datos históricos.	Predecir dificultades en la ejecución del RI en función de evaluaciones pasadas.
Chatbots con IA	Responden consultas frecuentes y recogen información de forma automatizada.	Canal de atención para que los docentes o comisiones consulten dudas sobre los documentos.

Nota. Elaboración propia basada en el análisis de lo expuesto por Brenet (2023), Robisco (2024), y López de Mántaras (2025).

2.5. Beneficios y riesgos del uso de IA en la gestión de instituciones educativas

La inteligencia artificial, genera fascinación por su potencial transformador; sin embargo, según la UNESCO (2021), su uso también incrementa ciertos riesgos que deben ser considerados. En la Tabla 9 se presenta una comparación que grafica beneficios y riesgos en la gestión institucional

Tabla 9. Cuadro comparativo de los beneficios y riesgos al usar IA en la gestión educativa

Beneficios	Riesgos
Automatización de procesos administrativos (matrícula, asistencia, notas).	Falta de infraestructura tecnológica adecuada en muchas instituciones educativas.
Atención personalizada mediante chatbots y sistemas adaptativos.	Dependencia tecnológica que puede afectar si falla el sistema.
Toma de decisiones basada en análisis predictivo de datos educativos.	Preocupaciones éticas sobre el uso de datos personales de estudiantes.
Reducción de carga operativa para docentes y personal administrativo.	Sesgos algorítmicos que pueden generar decisiones injustas si no se validan por los directivos.
Disponibilidad 24/7 en plataformas digitales para consultas estudiantiles.	Falta de capacitación del personal docente y administrativo.
Optimización del uso de recursos mediante análisis inteligente de datos.	Deshumanización de ciertos procesos educativos o de atención al usuario.

Nota. Elaboración propia basada en el análisis de la UNESCO (2021).

2.6. Revisión de experiencias nacionales e internacionales sobre uso de IA en educación

Se han revisado diferentes trabajos de investigación y tesis, con rigor académico, que abordan la intervención de la Inteligencia Artificial en la gestión educativa y se ha visto necesario presentar la información en una tabla comparativa que muestra tanto el tema principal de cada trabajo, así como la similitud que tiene con nuestra investigación.

Tabla 10. Trabajos de investigación y tesis sobre el uso de IA en la gestión educativa

Título	Año	Autor(es)	Institución	Lugar de Procedencia	Resumen	Diferencia con nuestra investigación
Impacto de la Inteligencia Artificial en la Gestión de la Educación Superior en las Universidades de Ecuador	2025	Franco Arias, Omar Orlando; Suárez Matamoros, Verónica Janeth	Universidad Estatal de Milagro	Ecuador	Adopción de IA depende de presupuesto, capacitación y automatización; apoyo institucional y percepción de utilidad son claves.	Se centra en Educación Superior
Inteligencia artificial y gestión de la calidad educativa en la I.E.P. Alipio Ponce – San Juan de Lurigancho	2024	Ruiz Campos, Secy Magaly	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	Huacho, Perú	Relación moderada entre el uso de IA y la mejora en la gestión educativa; enfoque descriptivo y correlacional.	No se trabaja desde los instrumentos de gestión

Inteligencia artificial y gobernanza en la gestión académica y administrativa de la educación superior	2024	Ruiz Muñoz et al	Universidad de Guayaquil	Guayaquil, Ecuador	Investigación realizada en varias universidades de Latinoamérica en los aspectos administrativo, académico, toma de decisiones, aprendizaje personalizado.	Aborda la gestión universitaria
La gestión escolar basada en Inteligencia Artificial para mejorar el rendimiento académico	2024	Pendolema Jaramillo, Diana María	Universidad Estatal Península de Santa Elena (Ecuador)	Santa Elena, Ecuador	Estudio cualitativo con entrevistas y análisis en ATLAS. Ti sobre el impacto en rendimiento académico.	Se centra en la dimensión académica
Integración de la inteligencia artificial en la gestión educativa: Factores pedagógicos y desempeño académico	2024	Tobar Litardo, John Emmanuel; Morán Álvarez, Jonathan Alexander; Verduga Rivera, Sariah Ivonne; Sellan Baque, Juan Carlos	Universidad de Guayaquil	Guayaquil, Ecuador	Correlación significativa entre uso de IA educativa y desempeño académico.	Se centra en la dimensión académica
Inteligencia artificial para la gestión educativa y pedagógica en la educación superior: un estudio multimétodo	2024	Jiménez León, Rodolfo	Universidad Autónoma de Yucatán	México	IA y TIC optimizan la administración y enseñanza-aprendizaje en educación superior, personalizando el aprendizaje.	Atiende la dimensión pedagógica en la educación superior
Aplicación de la gestión educativa con inteligencia artificial en la enseñanza en educación superior y las ciencias sociales	2024	Piedra-Castro, Wilson Iván	Universidad de Panamá	Panamá	IA mejora personalización y automatiza tareas; se señalan desafíos éticos como privacidad y sesgos.	Se centra en educación superior
Análisis de la integración de las tecnologías de inteligencia artificial al proceso enseñanza-aprendizaje en las universidades de la ciudad de Quito	2024	Jorge Luis Maldonado Almagro	Universidad Politécnica Salesiana	Ecuador, Quito	IA personalizada y automatiza gestión educativa; obstáculos: infraestructura y formación docente.	Se centra en proceso pedagógico de las universidades de Quito
Artificial Intelligence-Enabled Intelligent Assistant for Personalized and Adaptive Learning in Higher Education	2023	Ramteja Sajja, Yusuf Sermet, Muhammed Cikmaz, David Cwiertny, Ibrahim Demir	Universidad de Iowa (<i>University of Iowa</i>)	Estados Unidos Iowa City,	Asistente inteligente usa IA y PLN para aprendizaje adaptativo; genera rutas personalizadas y cuestionarios.	Atiende la dimensión pedagógica en la educación superior

Nota. Esta tabla revela que somos el primer trabajo de investigación que aborda el tema de la IA y la dimensión estratégica institucional de la gestión educativa secundaria trabajando los cuatro instrumentos de gestión (PCI, PEI, PAT y RI).

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EMPÍRICO

3.1. Análisis del entorno educativo con PESTEL y FODA

Comprender el entorno en el que opera la IE “Independencia” es clave para actualizar sus instrumentos de gestión y responder de manera estratégica a las demandas sociales, institucionales y del Estado (MINEDU, 2024) y para esto aplicaremos PESTEL en la Tabla 11 y FODA en la Tabla 12.

3.1.1. Modelo PESTEL del macroentorno

Tabla 11. Análisis del macroentorno: modelo PESTEL

Dimensión	Situación relevante	Implicancia para la IE “Independencia”
Política	-Cambios en políticas educativas (RVM 094-2020-MINEDU, PEN al 2036).	- El currículo debe adecuarse continuamente a las políticas educativas y al contexto social, incorporando enfoques obligatorios como ciudadanía, sostenibilidad e interculturalidad para garantizar una formación pertinente, inclusiva y actualizada.
	-Reformas en autonomía y planificación escolar	- Exigen fortalecer los instrumentos de gestión con enfoque territorial, actualizándolos según la realidad específica del distrito y las características locales de los estudiantes.
Económica	-Limitado presupuesto público -Vulnerabilidad económica de las familias	- Limita mejoras en infraestructura, acceso a tecnología y programas complementarios. - Requiere alianzas interinstitucionales y soporte social desde el PEI y PAT
Sociocultural	-Alta vulnerabilidad social y familiar en Lima Norte, -Baja escolaridad familiar y ausencia parental.	- Incrementa la necesidad de tutoría efectiva, contención emocional y participación comunitaria.
Tecnológica	-Brecha digital persistente y desigualdad en el acceso a recursos TIC	- Obliga a estrategias híbridas y reforzamiento de competencias TIC tanto en docentes como estudiantes. - Demanda fortalecer el uso pedagógico de las TIC desde el PCI y PAT
Ecológica	-Mayor énfasis en educación ambiental (leyes sobre sostenibilidad) y gestión del riesgo exigidas por normativas	- Deben reforzarse proyectos ambientales y de gestión de riesgos dentro del PCI. - Obliga a desarrollar proyectos ambientales y simulacros en el PAT
Legal	-Normas de convivencia escolar y enfoque inclusivo y derechos del estudiante (Ley 29664, Ley 29988)	- Refuerzan políticas contra violencia escolar y discriminación; implican capacitación continua del personal. - Requiere actualizar el RI para prevenir discriminación y violencia escolar.

Nota. Esta tabla de elaboración propia ha sido construida con base en el diagnóstico institucional de la IE Independencia (2024), los instrumentos de gestión vigentes (PEI, PCI, PAT y RI), así como en normativas del Ministerio de Educación del Perú, tales como el Proyecto Educativo Nacional al 2036, la RVM N.º 094-2020-MINEDU, la Ley N.º 29664, la Ley N.º 29988 y otras disposiciones específicas relacionadas con currículo, convivencia, sostenibilidad y uso de tecnologías en la educación básica.

3.1.2. Análisis FODA del macro y microentorno

El análisis FODA, que se muestra en la Tabla 12, permite alinear acciones con las necesidades del entorno y los objetivos institucionales, así como establecer estrategias realistas y contextualizadas para la mejora continua (Chiavenato, 2017).

Tabla 12. Análisis institucional interno y externo: FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Antigüedad institucional con conocimiento acumulado sobre la caracterización y problemática de la comunidad educativa. - Oferta educativa completa (Inicial, Primaria, Secundaria) lo cual facilita la implementación de soluciones integrales como, por ejemplo: alineación vertical entre niveles, usar un mismo sistema para actualizar los 4 instrumentos de gestión, entre otras. - Personal docente comprometido y mayormente con estabilidad laboral y con buena disposición a capacitarse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con MINSA, PNP, Fiscalía y comunidad que permiten fortalecer el trabajo interinstitucional con soporte digital. - Crecimiento poblacional en edad escolar (11,534 menores en 2025), que requiere una gestión más eficiente y sistematizada. - Avance de políticas de autonomía escolar en Lima Metropolitana, que habilitan el uso de tecnologías como la IA para mejorar procesos. - Interés creciente por parte del Estado en la transformación digital educativa.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos en vías de la contextualización y articulación, <u>sin ninguna herramienta de inteligencia artificial que permita realizar estas funciones para la toma de decisiones informada.</u> - Resultados académicos bajos y aprendizajes fragmentados que requieren intervenciones mejor focalizadas. - Procesos de evaluación y seguimiento institucional manuales y poco sistemáticos. - Bajos niveles de comprensión lectora a nivel de comunidad educativa. - Infraestructura deteriorada, mobiliario insuficiente y algunos <u>equipos tecnológicos lentos</u> pero operativos. La red oscila en ocasiones. - Falta de Liderazgo para mejorar la comunicación institucional a todo nivel. - No hay difusión adecuada de acuerdos, políticas institucionales ni documentos de interés común - Sobrecarga laboral por múltiples demandas administrativas, pedagógicas y situaciones imprevistas cotidianas, que limita el tiempo para investigar e innovar en la gestión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brecha digital en la comunidad educativa, incluyendo a algunos miembros del personal directivo y jerárquico lo que dificulta la implementación de soluciones tecnológicas como IA. - Escasa formación docente para contextos vulnerables, lo que limita el uso adecuado de datos e indicadores para la toma de decisiones pedagógicas y de gestión. - Inseguridad ciudadana y violencia familiar, que desvían el foco de la gestión hacia lo urgente. - Desigualdad social y económica de las familias, que limita el acceso equitativo a plataformas digitales. - Cambios abruptos en política educativa nacional que podrían afectar la continuidad de propuestas innovadoras.

Nota. Tabla de elaboración propia construida con base en los instrumentos de gestión de la IE Independencia (PEI, PAT, PCI y RI – 2025), la normativa educativa vigente del MINEDU (RVM N.º 094-2020-MINEDU, RM N.º 474-2022-MINEDU, RVM N.º 245-2021-MINEDU, entre otras), así como fuentes del entorno local como el diagnóstico institucional y proyecciones demográficas del distrito de Independencia (2023).

3.2. Análisis del microentorno de la Institución Independencia.

El microentorno de la Institución Educativa Nacional Independencia, evidencia limitaciones en infraestructura, conectividad y recursos pedagógicos. Solo el 61 % de las escuelas públicas cuentan con servicios básicos y menos de la mitad acceden a internet, lo que dificulta la innovación educativa. La pandemia agravó la pérdida de aprendizajes y aumentó la migración hacia colegios privados, por lo que fortalecer la gestión resulta prioritario (Municipalidad

Distrital de Independencia, 2023, pp. 464-466). Para atender esta necesidad se ha hecho primero un mapeo de stakeholders internos en la Tabla 13; un benchmarking de instituciones educativas similares en la Tabla 14 y un análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicados al entorno educativo en la Tabla 15.

3.2.1. Mapeo de actores clave: Stakeholders

Tabla 13. Mapa de Stakeholders en relación con la gestión institucional y la Inteligencia Artificial

Stakeholders internos	Nivel de influencia en la toma de decisiones	Nivel de interés en el uso de IA para manejar los instrumentos de gestión	Tipo de participación en los instrumentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI)	Propuesta teórica de posibilidades de optimización con IA
Director de la IE	Muy alto	Muy alto	Elabora, aprueba, supervisa y articula los 4 instrumentos	Uso de IA para análisis de indicadores del PAT, redacción asistida de PEI, gestión de compromisos, planificación automatizada, alertas para monitoreo y evaluación.
Subdirectores	Alto	Muy alto	Colaboran, ejecutan y hacen la evaluación y monitoreo técnico-pedagógico	IA para seguimiento y evaluación de actividades del PCI y PAT, asistencia en la revisión curricular, sugerencias basadas en datos históricos
Jerárquicos	Medio	Medio	Ejecuta, propone mejoras técnicas y aplica el PAT y PCI principalmente.	IA para control de inventarios, programación de uso del laboratorio, mejora de prácticas de seguridad, registros automatizados
Personal administrativo	Medio	Medio	Apoya la ejecución del PAT y del PEI en lo relacionado a procesos logísticos y administrativos; aplica el RI	IA para automatizar trámites, generar reportes administrativos, organizar documentos y controlar tiempos de atención o procesos internos.
Docentes	Medio	Alto	Ejecutan y adaptan el PCI y el PAT; participan en propuestas y evaluación del PEI y el RI	IA para planificación didáctica personalizada, análisis de desempeño de estudiantes, co-creación de sesiones según el PCI, reportes automatizados
Auxiliares	Medio	Bajo	Apoyan en la aplicación del RI y algunas acciones del PAT (convivencia, acompañamiento)	IA para alertas de conducta, registro de incidencias, asistencia en orientación y tutoría
Padres de familia	Medio	Medio	Participan mediante el CONEI o APAFA; reciben información y retroalimentan el PEI, PAT y RI	IA para comunicación directa e inmediata con la IE, visualización de progreso escolar, encuestas automáticas para mejorar instrumentos
Estudiantes	Bajo	Bajo	Aplican el RI y participan en actividades del PAT; reciben el efecto del PEI y PCI como usuarios principales	IA para tutoría personalizada, evaluación adaptativa, acceso a contenidos según el PCI, feedback automático, participación en decisiones a través de plataformas virtuales

Nota. Tabla construida con base en normativa educativa vigente sobre los instrumentos de gestión. El cuadro muestra que, aunque la dirección y los subdirectores lideran el uso y gestión de instrumentos basados en inteligencia artificial, la baja participación e interés de docentes y estudiantes puede limitar la efectividad y el alcance de estas herramientas en la mejora educativa.

3.2.2. Estudio comparativo de instituciones educativas similares: Benchmarking

Tabla 14. *Benchmarking de instituciones educativas similares*

Institución Educativa	Niveles	Ubicación	Infraestructura tecnológica	Herramientas digitales de gestión	Ventaja comparativa
2061 San Martín de Porres	Inicial, Primaria y Secundaria	Jirón Los Incas 485, vecino de la urbanización Ermitaño.	Servicios completos	No visibles	Buena cobertura educativa, pero sin innovación tecnológica visible.
2053 Francisco Bolognesi Cervantes	Inicial, Primaria y Secundaria	Avenida cesar Vallejo 1137, parte alta del distrito, vecino de Ermitaño.	No determinada	No conocida	Mismo nivel que la IE Independencia; alto índice de matrícula.
2056 José Gálvez Egúsqiza	Primaria y Secundaria	Av. Los Ficus 317, cercano a la Av. Tomas Valle. Vecino de la urbanización Ermitaño.	Infraestructura sólida	No visibles	Buena infraestructura, pero sin señales de automatización o IA; oportunidad de diferenciación.
3048 Santiago Antúñez de Mayolo	Inicial, Primaria y Secundaria	Dentro del área de influencia directa. Av. los Jazmines 300, urbanización Ermitaño.	Alta (recién reconstruida)	No visibles	Principal competidor; ventaja tecnológica física, pero aún sin gestión integral ni IA.

Nota. Tabla elaborada con información extraída de Google Maps y del diagnóstico institucional. La verificación del uso de IA o automatización se basó en la revisión de fuentes públicas y documentación institucional disponible en la página oficial de MINEDU. La falta o desconocimiento de herramientas digitales de gestión limita la innovación y eficiencia, incluso en instituciones con buena infraestructura tecnológica.

3.2.3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter aplicado al entorno educativo

Según Michael E. Porter (1980) se examinan cinco factores que influyen en la competencia de una industria. Al adaptar este modelo al entorno educativo de la IE Independencia podemos identificar estas fuerzas y abordarlas estratégicamente con relación a los instrumentos de gestión optimizados con el uso de herramientas de inteligencia artificial.

Tabla 15. Modelo de Porter aplicado a la IE Independencia con respuesta estratégica desde los instrumentos de gestión y uso de inteligencia artificial

Fuerza de Porter	Aplicación al contexto educativo	Relación con la gestión directiva e instrumentos de gestión	Optimización con IA
1. Rivalidad entre instituciones similares (Rivalidad entre competidores)	Otras instituciones educativas captan estudiantes por su propuesta pedagógica y resultados académicos. Competencia por matrícula, reputación y servicios entre colegios cercanos.	Se requiere mostrar avances visibles en el cumplimiento del PAT y del PEI , reforzar buenas prácticas en el PCI , y actualizar el RI con enfoque preventivo. Necesidad de estrategias para diferenciarse	La IA puede analizar datos de matrícula y resultados de evaluaciones censales para redefinir el perfil institucional de forma estratégica.
2. Amenaza de nuevas IIEE con mejor percepción (Amenaza de nuevos competidores)	Otras IIEE del distrito que proyecten orden, seguridad y participación, así como metodologías modernas e infraestructura avanzada pueden captar matrícula en el corto plazo.	Es necesario reposicionar la propuesta educativa y recuperar confianza a través de un PAT con acciones visibles de mejora.	Podría hacerse encuestas automatizadas para reconstruir confianza o aplicar sistemas predictivos para anticipar cambios en preferencias, benchmarking automatizado
3. Amenaza de instituciones técnicas, privadas o virtuales (Amenaza de productos o servicios sustitutos)	Educación virtual, academias u otros modelos podría restar valor a la IE tradicional. Además, en contextos de conflicto o mal clima institucional, algunas familias podrían preferir alternativas más estables o personalizadas.	Evaluación continua de la propuesta de valor, flexibilidad en la gestión curricular. El PCI debe reforzar el enfoque curricular. El PEI debe reafirmar la misión y visión institucional frente a la comunidad y el RI debe reforzar sus normas en convivencia escolar y bienestar.	Puede usarse IA para generar y difundir el valor agregado de la institución, así como crear ventajas competitivas que determinen que los padres de familia opten por la IE Independencia frente a otras opciones. La IA también puede detectar tendencias de deserción, análisis de nuevas ofertas educativas y simulación de escenarios.
4. Poder de negociación de los padres y comunidad (Poder de negociación de los clientes)	Un incidente reciente (mayo 2025) evidenció tensiones entre la comunidad educativa y la dirección, resaltando la necesidad de mejorar los canales de comunicación y participación establecidos en los instrumentos de gestión. Por otro lado, también, los padres exigen calidad, innovación, valores accesibles y espacios participativos.	Requiere reforzar la participación efectiva de los padres en el PEI , actualizar protocolos de comunicación en el RI , y establecer canales previos de diálogo. El conflicto evidencia fallas en el liderazgo participativo.	Puede trabajarse con Chatbots o encuestas inteligentes que recojan opiniones de padres y estudiantes en tiempo real para ajustar la gestión institucional.
5. Poder de negociación de los que suministran materiales, tecnología, mobiliario, servicios y capacitación (Poder de negociación de los proveedores)	Los proveedores en colegios públicos tienen poder porque, al ser pocos y estar regulados por procesos estatales, influyen en precios, calidad y tiempos de entrega, afectando directamente la capacidad del colegio para recibir materiales, tecnología y servicios esenciales, aunque el colegio mismo no pueda negociar directamente con ellos.	La gestión directiva debe planificar, supervisar y adaptar sus instrumentos (PEI, PAT, RI, PCI) para usar eficientemente los recursos recibidos y asegurar el cumplimiento de objetivos educativos con total transparencia, dando a conocer los resultados de las negociaciones con sus proveedores.	Podría trabajarse con chat GPT u otro asistente virtual para recoger y analizar de manera personalizada las opiniones y posturas de los padres frente a la negociación con los proveedores. También puede optimizarse con IA mediante automatización del control de contratos, predicción de necesidades y seguimiento de entregas, aumentando la eficiencia, el ahorro y la transparencia.

Nota. El análisis del microentorno se basa en el modelo de Porter (1980), adaptado al contexto de la IE Independencia. Se consideraron los instrumentos de gestión regulados por el MINEDU (PEI, PCI, PAT, RI) y, ante la ausencia de normativas sobre IA en escuelas, se propone su uso como estrategia innovadora para optimizar la gestión institucional.

A partir del análisis del microentorno, se identifican factores clave que pueden mejorar significativamente la gestión institucional. En la Tabla 15 se evidencia que la inteligencia artificial es un recurso para optimizar la gestión institucional, anticipar riesgos y fortalecer el vínculo con la comunidad educativa.

Estos elementos orientan la aplicación de herramientas que permitan recoger información directa de los actores educativos y validar las percepciones sobre la situación actual de la institución.

CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Este capítulo describe el funcionamiento de la IE Independencia, basado en el marco normativo vigente más significativo, que establece la definición clara de roles, responsabilidades y flujos para una gestión eficiente (Ministerio de Educación, 2023; Ministerio de Educación, 2025). La aplicación de la teoría organizacional en contextos educativos resalta la importancia de esta estructura para optimizar la gestión y promover un clima escolar positivo (Arroyo, 2023).

4.1. Fundamento normativo de la organización

Tabla 16. *Relación del marco normativo relevante y la organización de la IE Independencia*

Norma / Documento	Contenido Relevante	Relación con la Organización Interna de la IE
Ley General de Educación: Ley N.º 28044	Establece los principios, fines y estructuras del sistema educativo peruano.	- Define los órganos de gestión y promueve una administración centrada en aprendizajes.
Decreto Supremo N.º 006-2021 MINEDU reglamento que aprueba la gestión escolar	Regula el funcionamiento institucional, niveles jerárquicos y responsabilidades.	- Especifica los órganos de dirección, coordinación, apoyo y participación en la IE.
Resolución Ministerial N.º 189-2021-MINEDU que norma los Comité de Gestión	Define el funcionamiento de los Comités de Gestión Escolar: de Condiciones Operativas, Bienestar y Pedagógico.	- Establece una gestión colegiada con funciones compartidas y participación en la toma de decisiones.
Resolución Ministerial N.º 2013 - 2023 - MINEDU que aprueba el plan de implementación para la gestión de la convivencia escolar, prevención y atención de la violencia contra niños y adolescentes”	Establece medidas para promover una convivencia escolar democrática, prevenir la violencia y atender adecuadamente los casos que afectan a niñas, niños y adolescentes.	- Consolida la implementación del Comité de Gestión de Bienestar dotándolo de funciones claras: promoción del bienestar socioemocional, gestión participativa de normas, prevención y atención de violencia, junto con la designación formal del responsable de convivencia.
Resolución Ministerial 556-2024 Norma Técnica para el año escolar 2025	Aprueba orientaciones para el desarrollo del año escolar 2025, con foco en el bienestar socioemocional, educación inclusiva, el trabajo colegiado, participación comunitaria, y establece una calendarización lectiva/gestión, roles y responsabilidades de la IE.	- Consolida la implementación de los comités de gestión establecidos en la RM 189-2021, reforzando su rol articulador en la planificación, evaluación y mejora continua. - Establece que el equipo directivo lidere el trabajo colegiado para actualizar instrumentos de gestión, organizar la calendarización y estructurar los tres momentos del año escolar. - Define roles claros para docentes, personal no docente y familias, orientados al desarrollo de competencias, la convivencia y el bienestar estudiantil.
Resolución Ministerial 239-2025 - Norma Técnica “Disposiciones para el desarrollo de las semanas de Gestión en las Instituciones Educativas y Programas Educativos de Educación Básica”.	Establece que las semanas de gestión buscan la mejora continua escolar mediante el trabajo colegiado (presencial/virtual) y la actualización de instrumentos, respetando la jornada laboral.	Se relaciona con la organización interna de la IE al distribuir roles y recursos, actualizar documentos de gestión y fomentar el trabajo participativo y la articulación con la comunidad para una gestión integrada y efectiva.
Proyecto Educativo Nacional al 2036 (CNE, 2020)	Plantea los objetivos estratégicos de la educación peruana para los próximos años.	- Inspira una visión de gestión institucional más autónoma, innovadora y centrada en el estudiante.

Nota. Tabla de elaboración propia basada en las normas y documentos descritos.

De la tabla 16 se infiere que la gestión educativa no es estática, sino que responde de manera flexible y progresiva a los cambios del contexto.

4.2. Estructura organizacional y funcional

De acuerdo con el Reglamento Interno de la IE, esta se organiza en función a seis órganos institucionales cuya estructura se puede observar en la Tabla 17.

Tabla 17. *Integrantes de los órganos institucionales, sus funciones y vinculación con los instrumentos de gestión*

Órgano Institucional	Integrantes	Descripción Funcional	Participación en los instrumentos de gestión
1. Órgano de Dirección	- Director de la IE - Subdirector de Primaria que apoya a Inicial (1) - subdirectores de Secundaria (2) (Equipo directivo)	- El equipo directivo conduce y lidera la gestión global de la institución educativa y la representa legalmente. - Tienen la responsabilidad de fomentar un ambiente escolar favorable y una convivencia pacífica entre todos los miembros de la comunidad educativa.	- PEI, PAT, RI y PCI: lidera la formulación, actualización, articulación y evaluación de los cuatro instrumentos de gestión.
2. Órgano de Ejecución	- Docente de Área (docentes) - Docente del aula de innovación (DAIP)	- Orienta y evalúa para asegurar aprendizajes. - Promueve la convivencia y el bienestar estudiantil. - Participa en la gestión institucional y proyectos educativos. - Se capacita y mejora continuamente. - Se comunica con padres y comunidad educativa. - Cumple con ética, puntualidad y responsabilidad. - Fomenta el uso de TIC para mejorar los aprendizajes y la calidad educativa. - Orienta a estudiantes y apoya a docentes en el uso pedagógico de tecnologías. - Administra el aula de innovación, organiza horarios, controla equipos y realiza mantenimiento preventivo. - Lleva registros, inventarios e informes periódicos del funcionamiento del AIP. - Capacita al personal, gestiona la biblioteca virtual y redes institucionales. - Promueve la convivencia, seguridad y buen uso de recursos durante la jornada educativa. - Actúa ante situaciones de indisciplina o violencia según protocolos establecidos. - Cumple otras funciones afines asignadas por la dirección.	- PEI: aporta al diagnóstico y objetivos estratégicos desde su experiencia pedagógica. - PAT: propone y ejecuta actividades pedagógicas y formativas. - RI: aplica las normas en el aula, propone ajustes y fomenta el cumplimiento de derechos y deberes. - PCI: diseña unidades de aprendizaje, selecciona competencias y evalúa en coordinación con su equipo de área. - PCI: Asesora a los docentes para integrar las TIC en las áreas curriculares y apoyar la diversificación pedagógica.

Órgano Institucional	Integrantes	Descripción Funcional	Participación en los instrumentos de gestión
2. Órgano de Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Docente tutor de sección (tutores) - Auxiliar de Educación - Secretaría 	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta y asesora a los estudiantes en su desarrollo académico, personal y social. - Fomenta el orden, la disciplina, los valores y la sana convivencia en el aula. - Elabora y ejecuta el plan de trabajo tutorial coordinando con otros tutores del mismo grado. - Mantiene comunicación activa con los padres de familia, informando sobre avances y promoviendo su participación. - Organiza la vida del aula y promueve acuerdos de convivencia. - Actúa ante problemas de aprendizaje, indisciplina o violencia, derivando y acompañando según corresponda. - Promueve un ambiente favorable y seguro para el desarrollo integral de los estudiantes. - Apoya la labor educativa y el cuidado de los estudiantes, velando por su integridad física, emocional y presentación personal. - Supervisa la disciplina y convivencia escolar en aulas, patios, formaciones y otros espacios. - Registra incidencias, asistencia y documentación relacionada con el comportamiento y la salud de los estudiantes. - Coordina con docentes, tutores, directivos y padres para atender conductas, emergencias y necesidades escolares. - Colabora en actividades cívicas, culturales y administrativas y participa en la mejora institucional. - Atiende y orienta con cortesía al público y personal de la institución. - Gestiona y tramita documentación oficial, manteniendo archivos y registros actualizados. - Organiza agendas, reuniones y correspondencia del director. - Conserva la confidencialidad y el orden administrativo, usando los recursos con responsabilidad. - Promueve un clima institucional favorable y colabora con otras funciones que se le asignen. 	<ul style="list-style-type: none"> - PEI: aporta información sobre las necesidades en aspectos emocionales, sociales y de convivencia de los estudiantes. - PAT: propone actividades tutoriales (charlas, campañas, sesiones de tutoría) que respondan a problemáticas detectadas y la programación de acciones formativas y de convivencia para estudiantes, familias y docentes. - RI: participa en la aplicación y difusión de las normas de convivencia entre sus estudiantes. - PEI: aporta información desde su contacto diario con los estudiantes informando sobre problemáticas o necesidades recurrentes que observa, lo cual alimenta el diagnóstico institucional. - PAT: propone acciones preventivas relacionadas con la disciplina, puntualidad o seguridad. - RI: hace cumplir las normas de comportamiento y convivencia y sugiere mejoras o actualizaciones basadas en su experiencia directa con los estudiantes. - PEI: organiza, archiva y brinda soporte logístico en el proceso de elaboración. - PAT: registra y archiva el documento aprobado; colabora en la difusión de actividades programadas. - RI: difunde el reglamento entre los miembros de la comunidad; mantiene el archivo actualizado y disponible. - PCI: organiza y conserva el documento físico y/o digital; facilita su disponibilidad para los docentes.

Órgano Institucional	Integrantes	Descripción Funcional	Participación en los instrumentos de gestión
2. Órgano de Ejecución	- Oficinista	<ul style="list-style-type: none"> - Emite certificados, constancias, actas y boletas. Registra matriculas, retiros y maneja el SIAGIE. - Archiva documentos oficiales y elabora informes. Informa errores en registros y mantiene la confidencialidad. - Atiende al público y orienta sobre trámites escolares. Controla la asistencia del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - El oficinista cumple una función clave en el apoyo técnico-administrativo, facilitando la gestión documental, la organización y el acceso al PEI, PAT, RI y PCI.
	- Auxiliar de biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona, organiza y mantiene el funcionamiento de la biblioteca según las necesidades de la institución. - Selecciona, registra y conserva libros y materiales educativos, y controla el banco del libro. - Coordina actividades lectoras, elabora guías y promueve el plan lector. 	<ul style="list-style-type: none"> - PAT: apoya en la ejecución de actividades planificadas relacionadas con la lectura, investigación y promoción cultural. - RI: aplica y hace cumplir las normas de uso del espacio de biblioteca; colabora en la formación de una cultura de respeto y orden.
	- Auxiliar de laboratorio	<ul style="list-style-type: none"> - Conserva y mantiene los equipos, materiales y ambientes del laboratorio. - Apoya en prácticas docentes, elabora inventarios y prepara materiales solicitados. - Lleva registros y cuadernos de control, y difunde normas de uso seguro. 	<ul style="list-style-type: none"> - PAT: Ejecuta actividades experimentales programadas; colabora en ferias de ciencia, talleres u otras acciones pedagógicas. - RI: aplica las normas de seguridad y uso del laboratorio; promueve una cultura de cuidado de materiales e instalaciones.
	- Personal de Guardianía	<ul style="list-style-type: none"> - Atiende con amabilidad al público y comunidad educativa fomentando un buen clima institucional. - Vigila permanentemente los ambientes de la institución. - Mantiene el registro de incidencias. - Reportar a la dirección y autoridades hechos sospechosos o daños a la institución. - Apoyar en limpieza y mantenimiento general. - Realizar otras funciones que disponga la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - RI: hace cumplir normas de ingreso y permanencia en la institución; reporta incidentes y situaciones de riesgo; promueve el respeto a las normas de seguridad; garantiza la seguridad durante eventos, actividades escolares y horarios de ingreso/salida.
3. Órgano de Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Jefatura de Laboratorio - Responsable de Convivencia - Profesional en psicología - Coordinadora de tutoría - Coordinadores de área en secundaria - Coordinadores de grado en primaria - Coordinadora de Inicial 	<p>La IE brinda asistencia técnica y consultiva a la dirección y a los docentes con los que coordina. Tiene la función de planificar, coordinar y supervisar las acciones del rubro que le compete. Comprende áreas especializadas.</p>	<p>PEI: aporta al diagnóstico y a la definición de objetivos desde su especialidad. PAT: planifica, coordina y supervisa actividades según su rubro. RI: Propone y supervisa normas relacionadas a su ámbito de acción. PCI: Brinda asistencia técnica en la planificación curricular y enfoques pedagógicos.</p>

Órgano Institucional 4. Órgano de Apoyo	Integrantes	Descripción Funcional	Participación en los instrumentos de gestión
	<p><u>Comité de Gestión Pedagógica:</u> (Está integrada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director - Subdirectores - Un representante del CONEI - Un representante de padres -APAFA- - Un docente por nivel o ciclo - Un estudiante -del Municipio Escolar- - Un administrativo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirige y monitorea las acciones pedagógicas de la IE, asegurando el desarrollo profesional docente, la planificación curricular y la mejora de los aprendizajes, en el marco del Compromiso de Gestión Escolar N.º 4. - Promueve comunidades de aprendizaje y actividades pedagógicas inclusivas - Supervisa procesos pedagógicos especiales (convalidación, recuperación, revalidación) - Monitorea el uso pedagógico de recursos y la inclusión de PEAI - Impulsa prácticas alineadas al compromiso de mejora de aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> - PEI: contribuye al análisis del diagnóstico institucional y a la formulación de objetivos estratégicos desde una mirada participativa e inclusiva. - PAT: participa en la planificación, seguimiento y evaluación de las acciones pedagógicas anuales, asegurando su coherencia con las metas institucionales. - RI: propone y revisa normas que regulan la convivencia, el desarrollo pedagógico y la participación de los actores educativos. - PCI: evalúa, aporta y valida propuestas curriculares desde distintas perspectivas (docente, estudiantil, directiva y social), promoviendo una gestión pedagógica articulada.
	<p><u>Comité de Gestión de Condiciones Operativas</u> (Está integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director de la IE. - Un representante de estudiantes. - Una representante del CONEI. - Una representante de los padres. - El presidente de APAFA. - Dos representantes del personal administrativo de la IE. - Un representante del personal docente. - Responsable de Gestión de riesgo de desastres). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona aspectos operativos y logísticos de la institución educativa, como matrícula, asistencia, riesgos cotidianos y emergencias, mantenimiento del local, funcionamiento de quiosco o comedor, acondicionamiento, inventario y distribución de materiales, accesibilidad comunicativa y apoyos educativos. - Además, se encarga de la gestión del riesgo, logística, gestión financiera, contratación y coordinación con el personal administrativo, en caso exista, para articular sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - PEI: Define objetivos de gestión operativa, infraestructura y diversidad. - PAT: Planifica acciones como mantenimiento, simulacros y distribución de materiales. - RI: Regula normas de asistencia, seguridad, uso de espacios y funciones operativas. - PCI: Garantiza apoyos educativos y accesibilidad comunicativa.
	<p><u>Comité de Gestión del Bienestar</u> (Está integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director de la IE. - La coordinadora de tutoría. - El responsable de convivencia. - El responsable de inclusión. - Un representante de los padres de familia. - Un representante de los estudiantes. - Una psicóloga). 	<ul style="list-style-type: none"> - Los docentes promueven el bienestar escolar mediante acciones de tutoría, orientación y convivencia inclusiva. - Previenen y atienden situaciones de riesgo, articulan con la comunidad educativa y redes de apoyo, e impulsan actividades formativas y restaurativas con participación de las familias. - Solo el director decide si un estudiante realiza reflexión fuera del colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> - PEI: formula objetivos y metas relacionados con el bienestar físico, emocional y social de los estudiantes. - PAT: propone y ejecuta actividades vinculadas a tutoría, convivencia, salud mental, inclusión y promoción del bienestar escolar. - RI: elabora normas y protocolos para una convivencia respetuosa, inclusiva y segura. - PCI: asegura la incorporación del enfoque de bienestar y convivencia en la planificación curricular.

Órgano Institucional	Integrantes	Descripción Funcional	Participación en los instrumentos de gestión
4. Órgano de Apoyo	<p><u>Comisión de Educación Ambiental y Gestión de Riesgos de desastres</u></p> <p>(Está integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director de la institución educativa. - Docente coordinador - Docentes de áreas curriculares - Representante del personal administrativo, - Auxiliares de educación, - Padres de familia (a través del CONEI y APAFA). - Estudiantes representantes, - Aliados comunitarios o locales). 	<ul style="list-style-type: none"> - La brigada de EA y GRD promueve acciones de educación ambiental y gestión del riesgo de desastres para contribuir a entornos escolares seguros, saludables y sostenibles. - Desarrolla actividades priorizadas en los instrumentos de gestión, impulsa la sensibilización y formación de la comunidad educativa, y coordina la capacitación anual en temas ambientales y de prevención de riesgos, en articulación con entidades educativas o aliadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - PEI: define objetivos estratégicos relacionados con educación ambiental y gestión del riesgo. - PAT: planifica y ejecuta actividades anuales sobre ecoeficiencia, cuidado ambiental y prevención de riesgos. - RI: propone normas de convivencia vinculadas al cuidado del entorno y seguridad ante emergencias. - PCI: integra enfoques y contenidos ambientales y de gestión del riesgo en el currículo escolar.
5. Órgano de Participación	<ul style="list-style-type: none"> - Asociación de exalumnos - Asociación de exdocentes - Municipio Escolar - Comité de aula (padres) 	Impulsa la participación de estudiantes, familias y docentes en espacios de mejora escolar.	<ul style="list-style-type: none"> - PAT: Colaboran en la planificación y ejecución de actividades formativas, culturales, cívicas y de apoyo al aprendizaje.
6. Órgano de Concertación, Participación y Vigilancia	<p><u>Consejo Educativo Institucional (CONEI)</u></p> <p>(Está presidida por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director - Subdirectores - Un representante de padres -APAFA- - Representante de administrativos. - Un docente por nivel - Un estudiante -del Municipio Escolar- - Un administrativo) 	<p>Participación: Involucra a la comunidad educativa en la mejora de la convivencia, infraestructura y aprendizajes, promoviendo actividades y evaluaciones para fortalecer el clima institucional.</p> <p>Concertación: Establece alianzas y acuerdos con actores locales para fortalecer la gestión pedagógica e institucional.</p> <p>Vigilancia: Supervisa la equidad en el acceso educativo, el uso del presupuesto y la seguridad escolar.</p>	<p>PEI: valida la visión, misión y objetivos institucionales.</p> <p>PAT: acompaña y supervisa la ejecución de actividades anuales, asegurando el cumplimiento de metas.</p> <p>RI: vigila la aplicación justa y consensuada de las normas de convivencia.</p> <p>PCI: aporta para garantizar la pertinencia del currículo según las necesidades de la comunidad.</p>

Nota. El contenido de esta tabla ha sido elaborado con información del Reglamento Interno de la IE Independencia actualizado al 2025.

4.3. Organización de la gestión escolar

La IE estructura su funcionamiento mediante la conformación de diferentes equipos de trabajo encargados de tareas específicas que constituyen los pilares sobre los que se sustenta la organización. Es así que los comités de gestión escolar se vinculan con las dimensiones y los instrumentos, tal como se evidencia en la Figura 5 que se muestra a continuación.

Figura 5. La organización de la gestión escolar, dimensiones, instrumentos y comités de gestión



Nota. Figura propia con información de la Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica (2023) e información de la página del Ministerio de Educación <https://directivos.minedu.gob.pe/recursos-de-gestion/>.

Los Instrumentos de Gestión Escolar vienen siendo actualizados y articulados por comisiones de trabajo integradas por docentes representantes de los tres niveles educativos. Estas comisiones se forman en plenaria durante las primeras semanas de gestión, antes del inicio de las semanas lectivas del año escolar. Si bien esta práctica no se encuentra indicada en el Reglamento Interno de los años 2024 y 2025 de la IE Independencia, la Guía para la Gestión Escolar señala que en instituciones con gran cantidad de estudiantes y docentes es posible crear equipos de trabajo adicionales a los ya existentes con tareas o responsabilidades específicas para ayudar a organizar mejor la escuela (2023, p. 7).

4.4. Operatividad y dirección estratégica de la IE

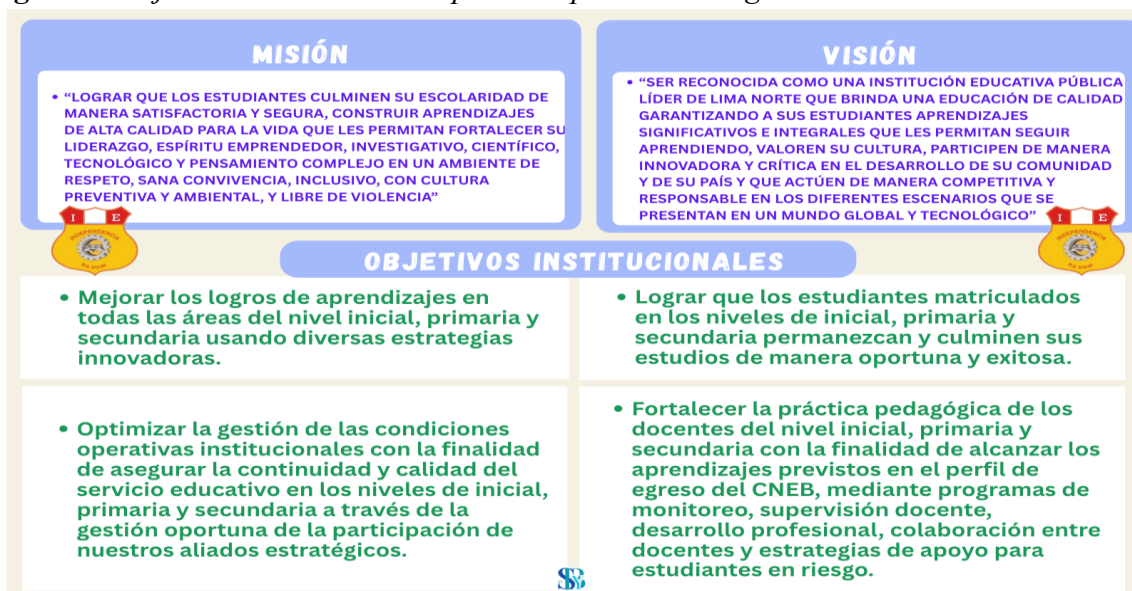
La organización de una IE pública, se estructura a partir de Compromisos de Gestión Escolar vinculados con los Comités (Figura 6) y la visión, misión y objetivos institucionales vienen a ser el norte estratégico que define hacia dónde se dirige la institución (Figura 7).

Figura 6. Vinculación de los compromisos con los comités de gestión escolar



Nota. Figura propia con información recogida de la RM 006-2021, RM 189-2021-MINEDU y RI 2025 de la IE Independencia. Si bien los compromisos no son parte de la estructura organizacional, sí son parte de la estructura funcional. Los tres comités están integrados por el equipo directivo de la IE.

Figura 7. Objetivos institucionales: punto de partida de la gestión escolar



Nota. Slamet et al. (2024) señalan que los objetivos institucionales son metas concretas y medibles que permiten cumplir la misión y acercarse a la visión. Figura de creación propia con información del PEI 2025 de la IE Independencia.

4.5. La Inteligencia Artificial como recurso potencial en el funcionamiento organizacional

Según Acosta y Finol (2024), la IA es una herramienta contemporánea muy valiosa, capaz de optimizar la gestión educativa (585); se encuentra implícita en la visión, que aparece en la Figura 7, ya que aspirar a ser una institución líder en un contexto educativo global y tecnológico implica que se adopte tecnologías modernas para alcanzar una gestión institucional eficiente.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA, CATEGORIZACIÓN Y RESULTADOS

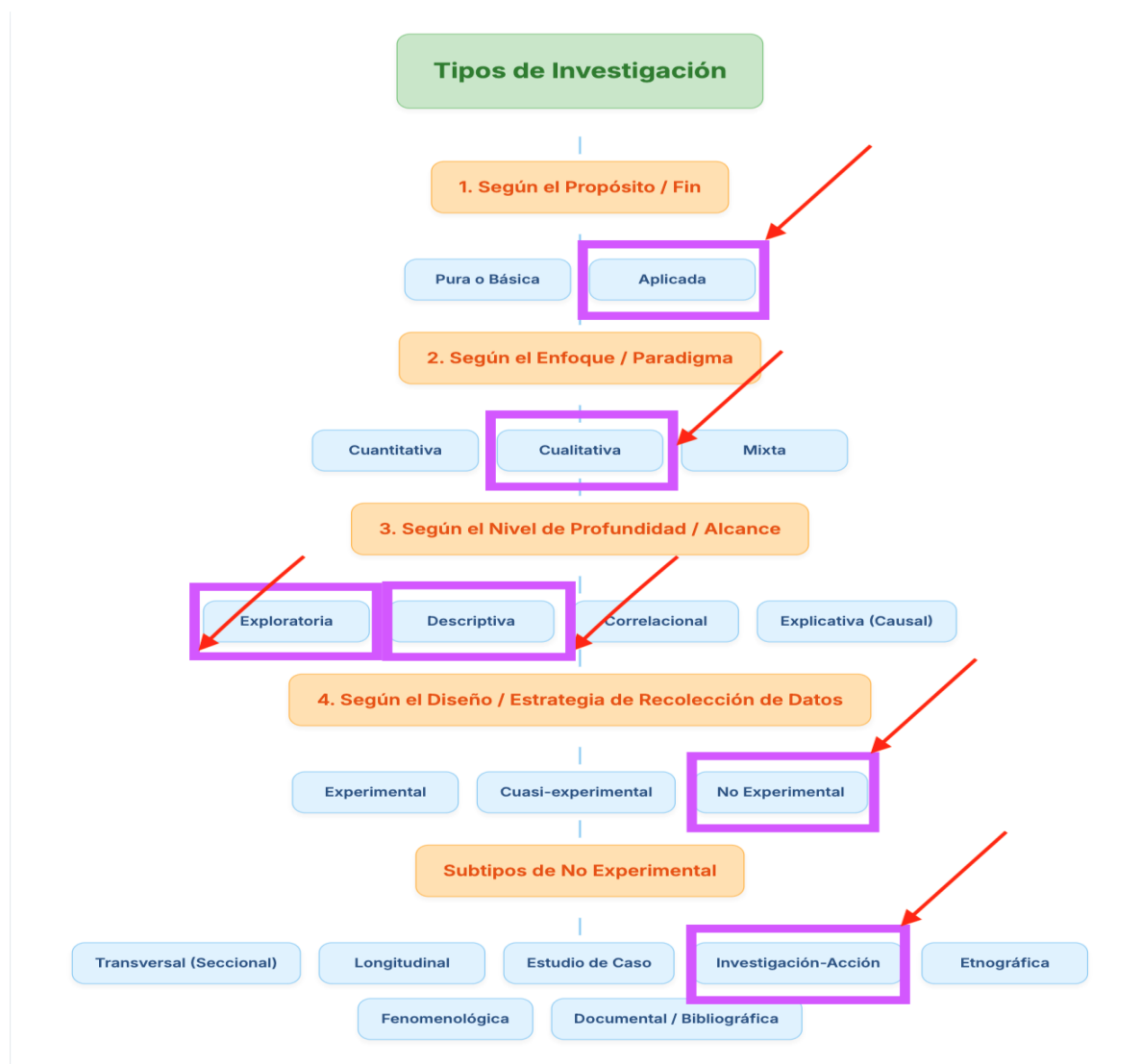
5.1. Metodología

El presente capítulo describe la estructura metodológica considerando que se trata de una investigación aplicada abordada desde la investigación-acción y con una lógica consultiva.

5.1.1. Enfoque metodológico y tipo de fuentes usadas

El tipo de investigación se realizó según el enfoque metodológico que se detalla en la Figura que sigue a continuación.

Figura 8. Mapeo metodológico para guiar en el uso de IA a una IE pública



Nota. Figura propia elaborada en base a información del libro de Metodología de la Investigación de Hernández Sampieri *et al.* (2014) relacionándola con la metodología empleada en el presente trabajo.

Respecto a las fuentes que usamos destacaremos lo siguiente: Como fuentes primarias se usaron, entrevistas semiestructuradas debidamente validadas por especialistas, instrumentos de gestión de la IE Independencia (2024 y 2025); guías de observación en las que se

registraron detalles específicos durante la investigación; y un cuaderno de campo en el que se han ido anotando reflexiones sobre el proceso investigativo.

De igual manera, las fuentes secundarias de esta investigación fueron libros y artículos o papers, en su mayoría de cuartil 1 y 2, aportando el marco teórico y la evidencia comparativa de otras investigaciones.

El tercer tipo de fuentes que se propone instituir en esta investigación es la “Fuente de Apoyo Asistida por Inteligencia Artificial” (FAIA), entre las que se encuentran chat GPT - OpenAI, Gemini, Qwen y otros similares, diseñados para asistir en procesos de investigación mediante el acceso, organización y síntesis de información proveniente de múltiples fuentes. Su uso requiere discernimiento crítico y no reemplaza las fuentes tradicionales. Hacemos esta propuesta en el marco de la modernidad académica, la transformación digital del conocimiento y la transparencia metodológica.

5.1.2. Paradigma, tipo y diseño de la investigación

La presente investigación adoptó un paradigma interpretativo/constructivista. Desde esta perspectiva, se ha reconocido que la realidad es una construcción social, que los fenómenos educativos y organizacionales son complejos y multifacéticos, y que el conocimiento se co-crea a través de la interacción con los participantes, buscando comprender los significados y las experiencias subjetivas. Igualmente, el tipo de investigación es aplicada – consultiva cuyo diseño metodológico es la investigación-acción participativa debido a que se ha intervenido en un contexto real (la IE Independencia), involucrando a los actores institucionales en el diagnóstico y el diseño de una propuesta de mejora.

5.1.3. Estrategia metodológica: Ciclo de la investigación - acción

Tabla 18. *Momentos o etapas de la investigación - acción*

Etapa	Descripción
Planificación (Diagnóstico y diseño)	Diseño del plan de acción y definición de instrumentos.
Acción (Intervención)	Aplicación de instrumentos para recolectar datos.
Observación (Análisis)	- Codificación abierta: creación de códigos a partir de respuestas. - Codificación axial: relación de códigos y síntesis de respuestas.
Reflexión (Propuesta)	Elaboración colectiva y validación de la propuesta.

Nota. Tabla de elaboración propia siguiendo el método propuesto inicialmente por Kurt Lewin (1946) y que luego es sistematizado por Kemmis et al. (2004).

5.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección

En el presente estudio se aplicaron diversas técnicas e instrumentos para recolectar datos relevantes en dos momentos de la investigación. Estos se detallan en la Tabla 19 que se encuentra a continuación.

Tabla 19. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos relacionados con el tipo de fuente usada*

Técnica	Instrumento	Fuente y aplicación
Observación directa	Cuaderno de campo	Fuente primaria. Usada para registrar de forma sistemática comportamientos, interacciones y aspectos clave durante la investigación.
Análisis documental	Ficha de análisis documental	Fuente primaria. Se analizaron los instrumentos de gestión institucional 2024 y 2025 (PEI, PCI, PAT, RI) y sirvió para elaborar PESTEL (Tabla 11), FODA (Tabla 12), las 5 fuerzas de Porter adaptadas a la realidad educativa (Tabla 15), mapeo de Stakeholders (Tabla 13) y el Benchmarking (Tabla 14).
Registro de campo	Cuaderno de campo	Fuente primaria. Incluyó anotaciones reflexivas y observaciones del proceso investigativo, así como incidencias contextuales.
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista validada por expertos	Fuente primaria. Aplicada a los miembros de las comisiones del PEI, PCI, PAT y RI para conocer percepciones sobre la actualización, articulación y evaluación de los instrumentos de gestión y su predisposición para implementar IA en la construcción de estos instrumentos.
Revisión teórica	Fichas bibliográficas o lecturas sistematizadas	Fuente secundaria. Incluyó libros y artículos académicos, mayormente indexados en cuartiles 1 y 2, que sustentan el marco teórico y la comparación con otros contextos.

Adicionalmente a las técnicas e instrumentos consignados en la Tabla 19, se desarrolló un taller considerado como fuente primaria complementaria en el proceso de recolección de información. Este espacio metodológico respondió a diversas finalidades estratégicas, las cuales se especifican a continuación:

Tabla 20. *Taller de sensibilización y validación sobre el uso de IA en instrumentos de gestión*

Finalidad dentro del taller	Instrumento específico	Descripción del uso
1. Presentación de resultados de entrevistas	Resumen sistematizado de resultados	Diapositivas (PPT) usadas para comunicar los hallazgos clave.
2. Inducción al uso de la IA	Guía con enumeración de actividades	Tutorial para presentar el taller y sesión estructurada para experimentar con herramientas de IA aplicadas a los II.GG.
3. Recolección de nuevas percepciones y sugerencias	Cuestionario abierto	Cuaderno de campo para anotar preguntas, ideas y percepciones de los docentes durante el taller.
4. Evaluación del interés, participación y uso de IA durante el taller	Lista de cotejo	Instrumento para registrar el nivel de participación, interacción y comprensión del uso de IA por docente.

Nota. Tabla de elaboración propia que destaca intervención dentro de la consultoría.

5.1.5. Participantes y muestreo

Los participantes de este estudio son los miembros de las comisiones que se encargan de trabajar los instrumentos de gestión escolar durante el año 2025, el equipo directivo y jerárquico en pleno y los docentes del Área de Innovación Pedagógica (AIP). El muestreo es de tipo no probabilístico y de subtipos intencional (cumplen ciertos criterios clave para el estudio) y por conveniencia (que han estado más fácilmente disponibles) dada la naturaleza de la investigación.

5.1.6. Técnicas de análisis de datos

A continuación, se describe brevemente cada una de las técnicas usadas en el presente estudio.

Tabla 21. Descripción de técnicas usadas para el análisis

Técnica	Descripción
Análisis de contenido	Identificación de unidades de significado (palabras, frases, temas) en las entrevistas.
Codificación cualitativa	Clasificación en categorías y relaciones entre ellas.
Análisis temático	Detección de temas recurrentes y patrones interpretativos a partir de los datos transcritos.
Triangulación metodológica	Cruce de datos de distintas fuentes (entrevistas, documentos, observaciones) para validar hallazgos y asegurar consistencia.
Análisis estratégico (FODA, PESTEL, PORTER, STAKEHOLDERS, BENCHMARKING)	Herramientas que han servido para organizar, interpretar y transformar hallazgos en estrategias.

5.2. Categorización y resultados del diagnóstico

En esta segunda parte del capítulo hemos agrupado los datos y conceptos comunes atendiendo primero a dos grandes criterios generales, seguidos por categorías y subcategorías para facilitar el análisis y la interpretación de los datos.

5.2.1. Categorías y subcategorías

Tabla 22. Criterios de análisis, categorías y subcategorías de la investigación

Criterios de análisis general	Categorías	Subcategorías	
Instrumentos de Gestión	1. Actualización de instrumentos	1.1. Periodicidad de actualización 1.2. Existencia de cronograma de trabajo 1.3. Participación de todos los actores según normativa 1.4. Rol definido de cada participante de la comisión 1.5. Recojo de evidencia periódica para actualizar las estadísticas y datos del contexto 1.6. Tabulación de evidencias recogidas 1.7. Interpretación y modificaciones por consenso y en respuesta a evidencia 1.8. Tiempo pertinente destinado a actualizar los II.GG. dentro del horario laboral 1.9. Disposición de los cuatro instrumentos de gestión de todas las comisiones para revisarlos en cualquier momento del año	
	2. Articulación entre instrumentos	2.1. Coherencia entre objetivos 2.2. Alineación de metas y acciones 2.3. Integración documental	
	3. Evaluación y seguimiento	3.1. Mecanismos de monitoreo 3.2. Análisis de indicadores 3.3. Análisis de resultados 3.4. Retroalimentación para mejora	
	Adopción de IA	4. Condiciones tecnológicas	4.1. Infraestructura TIC 4.2. Acceso a dispositivos 4.3. Conectividad
		5. Capacidades organizativas y de formación del equipo directivo	5.1. Formación en TIC/IA 5.2. Liderazgo directivo 5.3. Disposición al uso de IA 5.4. Cultura de mejora continua
		6. Capacidades organizativas y de formación del equipo docente	6.1. Formación en TIC/IA 6.2. Liderazgo en un miembro de la comisión 6.3. Cultura de mejora continua

Nota. Tabla de elaboración propia en donde se muestran los dos grandes polos de nuestra investigación, así como sus categorías que son apriorísticas, mientras que las subcategorías, en su mayoría, emergen de las entrevistas.

5.2.2. Resultados del análisis de datos cualitativos

La presente introducción expone la pertinencia del análisis de contenido desarrollado, el cual constituye el cimiento para la propuesta de un plan estratégico dirigido a la Institución Educativa Independencia. Este plan tiene como objetivo primordial la integración de recursos de Inteligencia Artificial (IA) en la gestión institucional, específicamente en el manejo de sus instrumentos de gestión.

Este análisis se ha concebido como una fase crucial dentro de un proceso de consultoría integral. Dicho proceso está orientado a la elaboración de un diagnóstico exhaustivo sobre la actualización, articulación y evaluación de los instrumentos de gestión existentes. Además, se enfoca en el análisis detallado de las condiciones organizativas, tecnológicas y del talento humano de la institución frente a la incorporación de la IA.

Finalmente, el análisis de contenido es fundamental para el diseño de un plan que facilite una integración efectiva y eficiente de la Inteligencia Artificial en la gestión de los instrumentos institucionales, buscando optimizar los procesos y potenciar las capacidades de la institución.

Los siguientes resultados corresponden a un conjunto de seis categorías que exponen elementos centrales del análisis de las entrevistas transcritas:

Categoría 1: Actualización de instrumentos

Subcategorías	Evidencia significativa (cita textual)	Interpretación
1.1. Periodicidad de actualización	“Solo una vez al año lo hacemos, cuando ya se viene la visita”	La actualización se realiza por cumplimiento, no como parte de una cultura interna de mejora continua.
1.2. Existencia de cronograma de trabajo	“A veces actualizamos corriendo, sin cronograma, porque no hay tiempo”	Falta de planificación anticipada limita el trabajo organizado de las comisiones.
1.3. Participación de todos los actores según normativa	“Solo lo actualiza el líder de comisión, los demás no opinan casi nada”	La actualización no siempre es participativa ni en coherencia con la normativa del MINEDU.
1.4. Rol definido de cada participante de la comisión	“Cada quien hace lo que puede, pero no tenemos funciones claras”	La ausencia de roles específicos dificulta la responsabilidad compartida y la eficiencia del proceso.
1.5. Recojo de evidencia periódica	“Recién buscamos estadísticas cuando ya estamos por entregar”	El uso de evidencias es reactivo, no planificado ni vinculado al análisis situacional.
1.6. Tabulación y codificación de evidencias	“Hay cuadros, pero nadie los ha trabajado, solo están ahí”	Las evidencias recogidas no son procesadas ni utilizadas para tomar decisiones significativas.
1.7. Interpretación de evidencias por consenso	“Cada uno tiene su idea, no nos ponemos de acuerdo”	Falta de diálogo y consenso sobre la información limita el análisis colectivo.
1.8. Tiempo pertinente para actualizar	“Siempre es en los últimos días, casi sin revisar bien”	La presión por el tiempo afecta la calidad de la actualización de los II.GG.
1.9. Disponibilidad de los cuatro instrumentos de gestión	“A veces solo tenemos el PAT actualizado, los otros están en proceso”	No hay actualización paralela ni articulada de los cuatro instrumentos; algunos se priorizan, otros se postergan.

Categoría 2: Articulación entre instrumentos

Subcategoría	Evidencia significativa (cita textual)	Interpretación
2.1. Coherencia entre objetivos	“Los objetivos son parecidos, pero a veces no coinciden del todo”	Existen inconsistencias entre los objetivos formulados en los distintos II.GG., lo que debilita su alineación estratégica.
2.2. Alineación de metas y acciones	“El PAT dice una cosa y el PCI otra”	Las metas y acciones no se articulan de forma efectiva entre instrumentos, generando contradicciones y duplicidad de esfuerzos.
2.3. Relación entre recursos y actividades	“No sabemos cuánto cuesta cada actividad del PAT o el plan de tutoría”	Falta precisión en la estimación de recursos para ejecutar acciones; los recursos y actividades no están interconectados.
2.4. Visión compartida en torno a los fines de la gestión	“Cada comisión ve solo su documento”	No hay una mirada integral ni coordinación intercomisiones, lo que impide una visión común de la gestión institucional.

Categoría 3: Evaluación y seguimiento

Subcategoría	Evidencia significativa (cita textual)	Interpretación
3.1. Mecanismos de monitoreo	“Se utiliza un formato de Excel... poco efectivo”	El monitoreo actual es superficial y limitado en alcance; se requiere fortalecer instrumentos que permitan un seguimiento transversal y estratégico.
3.2. Análisis de indicadores	“Detallar más... no se ven los resultados donde necesita el apoyo nuestra institución educativa”	El uso de indicadores es insuficiente para una toma de decisiones eficaz; se evidencia una necesidad de mayor precisión analítica y metas claras.
3.3. Retroalimentación para mejora	“Analizar y reflexionar en qué debemos ir mejorando... y que se mejore cada vez nuestro instrumento de gestión”	La mejora continua es una aspiración, pero la falta de retroalimentación efectiva y resultados visibles limita el cierre de los ciclos de mejora.

Categoría 4: Condiciones tecnológicas

Subcategoría	Evidencia significativa (cita textual)	Interpretación
4.1. Infraestructura TIC	“Algunos dispositivos o computadoras son un poco lentos...”	En algún momento se deberá modernizar la infraestructura tecnológica escolar para usar la IA en toda su dimensión. Pero con lo que hay se puede comenzar.
4.2. Acceso a dispositivos	<i>(Mencionada sin cita directa)</i>	Hay computadoras pero son para uso de estudiantes. Se requiere protocolo que permita que los docentes tengan acceso a las máquinas.
4.3. Conectividad	“Algunos problema de conectividad a Internet por que es lento... a veces en la zona se corta la línea”	Existe cierta inestabilidad de la conexión a Internet pero se cree que ello no será obstáculo para ir incorporando soluciones digitales sostenibles.

Categoría 5: Equipo directivo

Subcategoría	Evidencia significativa (cita textual)	Interpretación
5.1. Formación en TIC/IA	“Disposición a usar IA si se nos capacitara... con acompañamiento técnico”	Hay motivación clara para incorporar IA, pero existe una brecha en la oferta de formación y acompañamiento por parte del MINEDU.
5.2. Liderazgo directivo	“El liderazgo tiene que darlo el director... motivar, elaborar propuestas”	Se reconoce el rol fundamental del equipo directivo como motor de cohesión, motivación e innovación en la gestión institucional.
5.3. Disposición al uso de IA	“Útil, necesario, interesante... si se nos capacitara”	La actitud hacia la IA es positiva y abierta, siempre que se garantice una implementación acompañada y contextualizada.
5.4. Cultura de mejora continua	“Reajustar... todavía por mejorar... necesitamos reflexionar”	Existe una fuerte conciencia institucional de mejora, aunque se limita por la falta de protocolos y organización que permitan visualizar claramente los avances.

Categoría 6: Equipo docente (comisiones)

Subcategoría	Evidencia significativa (cita textual)	Interpretación
6.1. Formación en TIC/IA	“Disposición a usar IA si se les capacita... con acompañamiento técnico”	La necesidad de capacitación en TIC/IA es igualmente urgente para el personal docente que integra las comisiones.
6.2. Liderazgo en miembro de la comisión	“Designado a docentes que sean los responsables... equipo que lidera tiene un solo lenguaje”	El liderazgo interno en las comisiones es clave para la organización, la motivación y la ejecución eficiente de las tareas.
6.3. Cultura de mejora continua	“Reajustar... todavía por mejorar... necesitamos reflexionar”	El equipo docente también expresa una fuerte aspiración de mejora, reflejo de una cultura compartida, aunque limitada por dificultades técnicas, de tiempo y de gestión.

5.3. Conclusiones de la investigación

La consultoría realizada en la IE Independencia para optimizar la gestión institucional mediante la integración de recursos de Inteligencia Artificial (IA) en el manejo de los instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI y RI) permitió identificar una serie de aspectos críticos que fundamentan la necesidad de esta innovación tecnológica.

- 5.3.1. La actualización de los instrumentos de gestión carece de una cultura de mejora continua lo que afecta la planificación, la participación y la coherencia normativa. Además, la falta de organización y roles definidos, el poco diálogo al interior y entre comisiones, el no asignarle cantidad suficiente de horas a las comisiones para este trabajo en las semanas de gestión; dificultan la eficiencia en la gestión institucional. Sin embargo, existe una buena actitud del equipo docente y directivo hacia la incorporación de la IA, lo que significa una oportunidad para agilizar y hacer más eficientes los procesos para manejar los instrumentos de gestión.
- 5.3.2. Fortalecer el liderazgo institucional requiere implementar un plan de formación directiva en gestión del cambio y liderazgo estratégico, así como consolidar espacios regulares de coordinación entre comisiones que impulsen el trabajo colaborativo y la toma de decisiones compartidas. Estas acciones permitirán potenciar las capacidades existentes del equipo directivo, optimizando la articulación y el acompañamiento a los procesos de gestión. A ello se suma la necesidad de ejecutar un plan de desarrollo organizacional enfocado en la integración de herramientas de inteligencia artificial, con funciones claramente distribuidas y mecanismos eficaces de monitoreo y retroalimentación.
- 5.3.3. La incorporación de herramientas de IA en la gestión de los instrumentos institucionales tiene el potencial de contribuir significativamente a la modernización, la mejora continua y la toma de decisiones informadas, favoreciendo así el desempeño global de

la IE y el cumplimiento normativo exigido por el MINEDU.

5.3.4. Para lograr la adopción de la IA y sus beneficios es indispensable un enfoque integral que combine:

- Un compromiso institucional decidido para asignar a cada comisión el tiempo adecuado de trabajo en las semanas de gestión pedagógica,
- Formación adecuada del talento humano en todos los miembros de las comisiones, incluyendo directivos; y
- Un acompañamiento especializado y constante durante el proceso de cambio.

5.4. Consideraciones éticas de la investigación

Para nuestro estudio se han tenido en cuenta consideraciones de ética institucional y participativa detalladas en la Tabla 23.

Tabla 23. *Consideraciones éticas institucionales y participativas de la investigación*

Ítem	Consideraciones	Detalle de ejecución
1.	Consentimientos informados	Se explicó el objetivo del estudio y se obtuvo el consentimiento voluntario de los participantes.
2.	Confidencialidad de datos	Si bien los participantes han dado sus datos de manera voluntaria a la hora de realizar las entrevistas, estos en su mayoría no se han expuesto en el desarrollo de la investigación y la información ha sido tratada de forma anónima.
3.	Retroalimentación participativa	Los hallazgos fueron compartidos con los actores clave para validar y complementar el análisis.
4.	Beneficencia de la consultoría	Se destaca que las deficiencias detectadas como parte de la investigación no buscan responsabilizar a ningún actor en particular ni al equipo en su conjunto. Son necesidades compartidas por las instituciones educativas públicas en su mayoría y al ponerlas en evidencia con total claridad nos hemos permitido realizar un aporte de considerable magnitud cuyo alcance es realmente significativo.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA GUIAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON IA EN LA GESTIÓN ESCOLAR: PLAN DE ACCIÓN

6.1. Introducción del plan

¿Cómo se puede preparar a una IE pública para crecer como organización a partir de la actualización, articulación, aplicación y evaluación eficientes de sus instrumentos de gestión con adopción de IA? ¿Y cómo se puede acompañar a los miembros de las comisiones encargadas para que estén listos para este cambio organizacional que optimizará la gestión institucional?

Antes de dar respuesta a estas preguntas, debe recordarse que esta consultoría, recoge una intervención basada en el diagnóstico de entrevistas con actores clave y un taller de sensibilización, reflexión y simulación práctica del uso de IA que ha permitido vivenciar y analizar las actitudes de los participantes frente al inminente proceso de cambio.

Si bien esta propuesta orientada al desarrollo organizacional, con énfasis en el fortalecimiento de capacidades y la adopción progresiva de Inteligencia Artificial en la gestión escolar, se ha realizado en la IE Independencia, en este último capítulo se deja el plan disponible a toda institución educativa para que se haga posible la réplica y adaptabilidad según su contexto.

6.2. Objetivos del plan de desarrollo organizacional

6.2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de consultoría guiando a la institución educativa en un proceso sistematizado de transformación organizacional a partir del uso de IA en la actualización, articulación y evaluación de los instrumentos de gestión, predisponiendo a los miembros de las comisiones encargadas (incluidos los directivos) para fortalecer sus capacidades organizativas, tecnológicas y socioemocionales para el cambio.

6.2.2. Objetivos específicos

- a) Establecer un nuevo protocolo de trabajo para la actualización, articulación y evaluación de los instrumentos de gestión, incorporando el uso de inteligencia artificial y asegurando una distribución clara de roles y responsabilidades.
- b) Diseñar e implementar una estrategia de acompañamiento progresivo y capacitación diferenciada para los miembros de las comisiones, que promueva su adopción voluntaria del uso de IA y fortalezca sus capacidades organizativas, técnicas y socioemocionales.
- c) Proponer un sistema de reconocimiento institucional para destacar la participación y el uso innovador de IA en la gestión escolar, como mecanismo de refuerzo positivo y sostenibilidad del cambio.

6.3. Plan de acción de desarrollo organizacional con IA en la gestión escolar

En lugar de fichas técnicas independientes con el desglose de las acciones por eje estratégico, hemos visto la necesidad de mostrar la correlación existente entre los ejes, sus objetivos, las acciones correspondientes junto a sus responsables directos, destinatarios y productos entregables, todos integrados en una sola matriz (Tabla 24), la misma que muestra la ruta transformacional completa de la organización con integración de IA en sus procesos para manejar sus instrumentos de gestión. Más adelante se presentan cronograma y presupuesto.

6.3.1. Ruta de transformación organizacional con IA en base a ejes estratégicos

Tabla 24. *Matriz estratégica de la ruta de transformación organizacional con Inteligencia Artificial*

Eje estratégico	Objetivo del eje	Acciones principales	Responsables	Destinatarios	Productos esperados
1. Transformación del proceso de gestión institucional con apoyo de IA	1.1. Rediseñar la organización de las comisiones que trabajan los instrumentos de gestión institucional con roles, recursos y procedimientos que incluyan el uso de Inteligencia Artificial para su actualización, articulación, ejecución y evaluación de la gestión.	1.1.1. Creación de un Drive Institucional Compartido con toda la información insumo para analizar, actualizar, articular y evaluar los II.GG. (acceso a SIAGIE, SISEVE y demás insumos de gestión) también accesible desde dispositivos móviles.	- Dirección de la IE - Subdirecciones - Secretaría	Miembros de las comisiones de la IE actuales y futuros	-Formato con listado de instrumentos de gestión que deben colocarse en un drive compartido con las comisiones de II.GG.
		1.1.2. Rediseño de protocolo interno para organizar el proceso y definir metodología de actualización, articulación, ejecución y evaluación de los II.GG. integrando recursos digitales e IA en estos procesos.	- Dirección de la IE - Subdirecciones - Comité de Gestión Operativas - Docentes de AIP	Miembros de las comisiones de la IE actuales y futuros	- Protocolo interno para organizar el proceso y definir metodología de actualización, articulación, ejecución y evaluación de los II.GG. integrando recursos digitales e IA en estos procesos.
		1.1.3. Visibilizar, publicar y trazabilizar los II.GG. actualizados y articulados para el año en curso.	- Dirección de la IE - Subdirecciones - Comité de Gestión Operativas - Responsable de Comunicaciones	Comunidad educativa en pleno: equipo directivo y jerárquico, docentes, administrativos, APAFA y estudiantes.	- Protocolo de visibilidad y publicación de II.GG.

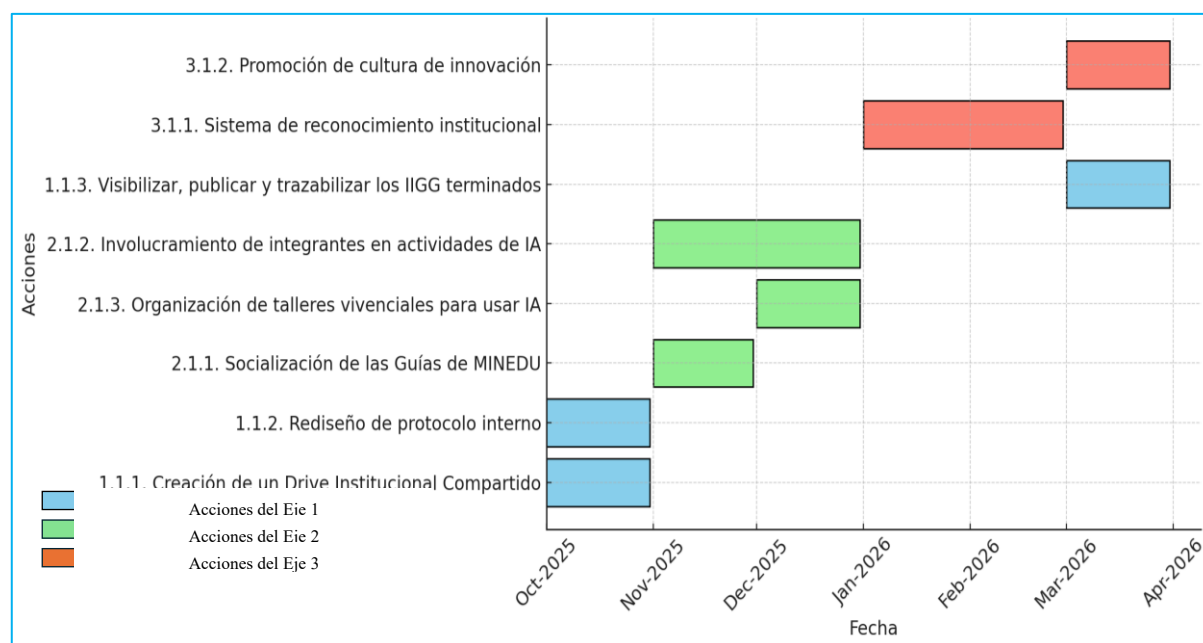
2. Fortalecimiento de capacidades organizativas, tecnológicas y adaptación de las condiciones para el cambio	2.1. Desarrollar competencias técnicas, organizativas y socioemocionales en los miembros de las comisiones, mediante acompañamiento progresivo, liderazgo formativo y estrategias diferenciadas para adopción de la IA.	2.1.1. Socialización de las Guías de MINEDU para trabajar cada II.GG. incorporando la Inteligencia Artificial.	- Dirección de la IE - Subdirecciones - Comité de Gestión Pedagógica	Miembros de las comisiones de la IE actuales y futuros	- Video tutorial con Guía de MINEDU para actualizar cada II.GG. (Anexo 10).
		2.1.2. Organización de talleres vivenciales para usar IA en el manejo de los II.GG.	- Dirección de la IE - Subdirecciones - Comité de Gestión Pedagógica - Docente de AIP - Facilitador (consultora, un docente de AIP o ambos)	Miembros de las comisiones de la IE actuales y futuros	- Estructura de Taller vivencial para usar IA en el trabajo de los II.GG.
		2.1.3. Involucramiento de los integrantes de las comisiones de los II.GG. en actividades que faciliten la adopción de las nuevas herramientas de inteligencia artificial.	- Dirección de la IE - Subdirecciones - Comité de Gestión Pedagógica - Docente de AIP - Facilitador (consultora, un docente de AIP o ambos)	Miembros de las comisiones de la IE actuales y futuros	- Plan de actividades que faciliten la adopción de las nuevas herramientas de inteligencia artificial para trabajar los II.GG. - Tutoriales en video para el uso de la IA (Anexo 10).
3. Sistema de reconocimiento e incentivos para la transformación digital	3.1. Motivar y reforzar la participación docente en la transformación digital mediante un sistema institucional de reconocimiento a las buenas prácticas en el uso de IA en la gestión escolar.	3.1.1. Diseño e implementación de un sistema institucional de reconocimiento al docente que usó herramientas de IA para el trabajo y evaluación de los II.GG.	- Dirección de la IE - Subdirecciones - Comité de Gestión del Bienestar	Miembros de las comisiones de los II.GG. que hayan cumplido usando IA	- Lineamientos institucionales para el reconocimiento docente
		3.1.2. Promoción de una cultura de innovación y aprendizaje continuo mediante reconocimientos públicos para crear una cultura de aprendizaje continuo.	- Dirección de la IE - Subdirecciones - Comité de Gestión del Bienestar	Miembros de las comisiones de los IIGG que hayan cumplido usando IA	- Flyer de difusión para publicación en las redes institucionales

Esta “Ruta de Transformación Organizacional con Inteligencia Artificial” se ha realizado teniendo como sustento los resultados del diagnóstico presentados en nuestro estudio y guarda perfecta correspondencia con los objetivos de la presente consultoría.

6.3.2. Cronograma de actividades del plan de desarrollo organizacional

En la Figura 9 se definen los plazos asignados a las actividades del Plan de Desarrollo Organizacional. Este cronograma traza el camino hacia una transformación institucional sostenible, alineando el desarrollo organizacional con la adopción crítica y progresiva de la Inteligencia Artificial.

Figura 9. Diagrama de Gantt: cronograma de ruta para la transformación institucional con IA



6.3.3. Cálculo de tiempo en horas empleadas por cada producto

Si bien la elaboración de los productos propuestos será implementada dentro de los plazos establecidos en el Gantt que mostramos en la figura anterior, también se ha hecho un cálculo estimado de horas hombre por producto, con sus respectivos valores en base a la sgte. Tabla.

Tabla 25. Montos por cargo de los niveles más bajos en la escala magisterial al 2025

Cargo / Nivel	Jornada semanal	RIM mensual	Horas al mes	Valor por hora
Director	40 h	S/ 5 200	160 h	S/ 32.50
Subdirector	40 h	S/ 4 800	160 h	S/ 30.00
Docente Inicial	30 h	S/ 3 300	120 h	S/ 27.50
Docente Primaria	30 h	S/ 3 300	120 h	S/ 27.50
Docente Secundaria	30 h	S/ 3 300	120 h	S/ 27.50
Docente AIP (40 h)	40 h	S/ 4 400	160 h	S/ 27.50
Auxiliar de Educación	40 h	S/ 2 945,00	160 h	S/ 18.41
Personal Administrativo	40 h	S/ 3 000,00	160 h	S/ 18.75
Consultora	—	—	—	S/ 120.00*

* Valor Total de asesoría durante 6 meses S/. 3 600.=, que implica la guía y acompañamiento por 30 horas durante el periodo de octubre 2025 a marzo 2026 para la elaboración de los productos y su consecutiva implementación.

Tabla 26. Valor en horas hombre por producto del eje 1

N.º Acción	Producto esperado	Descripción detallada	Responsables	Horas estimadas	Monto total S/.
1.1.1	Protocolo interno para organizar el proceso de actualización, articulación, ejecución y evaluación de los IIGG integrando IA	Documento que define la forma en que debe organizarse cada comisión: incluye asignación de un líder por comisión, distribución equitativa de trabajo, entrega de computadoras institucionales, procedimientos y roles en todo el proceso.	Dirección	6	195.00
			Representante del Comité de Gestión de Condiciones Operativas	6	165.00
1.1.2	Formato para listar insumos requeridos en el Drive para trabajar los IIGG	Lista estructurada con todos los recursos necesarios que deben colocarse en el Drive, organizados por instrumento.	Consultora	6	720.00
			Secretaría	4 h	75.00
1.1.2	Drive compartido con formatos e insumos	Espacio digital institucional con estructura organizada y acceso desde dispositivos móviles; alojará todos los documentos base y plantillas.	Consultora	4 h	480.00
			Secretaría	4 h	75.00
1.1.3	Protocolo de visibilidad y publicación de los IIGG terminados	Documento que define las rutas de difusión de los IIGG finalizados hacia toda la comunidad educativa. Establece roles de administrador (líder de comisión) y lector (usuarios finales), con posibilidad de ajustes anuales.	Subdirector primaria	1h	30.00
			Subdirector(a) secundaria	1h	30.00
			Consultora	2 h	240.00
			Director	1 h	32.50
			Subdirector primaria	1h	30.00
			Subdirector(a) secundaria	1h	30.00
Responsable de Comunicaciones	7 h	192.50			
Consultora	2 h	240.00			
					2,340.00

Tabla 27. Valor en horas hombre por producto del eje 2

N.º Acción	Producto esperado	Descripción detallada	Responsable	Horas estimadas	Monto total S/.
2.1.1	Video tutorial con Guía del MINEDU para actualizar IIGG	Recurso audiovisual breve y claro que explique el uso de la guía oficial del MINEDU para actualizar los instrumentos de gestión.	Dirección es responsable de la adquisición. Consultora u otro proveedor es responsable de la comercialización de los videos tutoriales.	Inversión del colegio: 4 videos a razón de 150 por video	600.00
2.1.2	Estructura de taller vivencial para uso de IA en IIGG	Documento que describe los objetivos, contenidos, actividades, materiales y evaluación de talleres presenciales orientados al uso de IA en el trabajo de las comisiones.	Representante del Comité de Gestión Pedagógica:	2 h	55.00
2.1.3	Plan de actividades para el desarrollo de competencias en IA.	Cronograma de sesiones y acciones de formación y acompañamiento docente sobre integración de IA a los procesos de gestión escolar.	Docente de AIP	6 h	165.00
			Consultora	6 h	720.00
2.1.3	Videos con tutoriales	Recurso audiovisual breve y claro que explica el uso de varias alternativas de IA para actualización y articulación de los IIGG.	Subdirección	3 h	90.00
			Representante del Comité de Gestión Pedagógica	3 h	82.50
			Consultora	3 h	360.00
			Dirección es responsable de la adquisición. Consultora u otro proveedor es responsable de la comercialización de los videos tutoriales.	Inversión del colegio: 2 videos a razón de 150 por video	300.00
					2,072.50

Tabla 28. Valor en horas hombre por producto del eje 3

N.º Acción	Producto esperado	Descripción detallada	Responsable	Horas estimadas	Monto total S/.
3.1.1	Lineamientos institucionales para el reconocimiento y valorización docente	Documento formal que establece criterios, tipos de reconocimiento, procedimientos, actores responsables y medios de aplicación para valorar el trabajo docente.	Dirección:	3 h	97.50
			Comité de Gestión del Bienestar	3 h	82.50
			Consultora	3 h	360.00
3.1.2	Plan de difusión estratégica del sistema de reconocimiento	Estrategia comunicacional multicanal (afiches, redes, reuniones, espacios simbólicos) para dar a conocer y posicionar el sistema de reconocimiento.	Representante del Comité de Gestión del Bienestar	1 h	27.50
			Responsable de comunicaciones	4 h	110.00
			Consultora	4 h	480.00
					1,157.50

6.3.4. Presupuesto del plan

Tabla 29. Relación de gastos por eje

Ítem	Descripción	Monto total por eje
1	Por concepto de productos del Eje 1	2,340.00
2	Por concepto de productos del Eje 2	2,072.50
3	Por concepto de productos del Eje 3	1,157.50
Costo Total		5,570.00 (sin IGV)

El costo de implementar el plan de Desarrollo Organizacional asciende a S/. 5,570.00 (\$1,569.00), pero téngase en cuenta que el costo horas-hombre del personal de la IE no representa un gasto real para el colegio, ya que es asumido todos los meses por el MINEDU, sin embargo, sirve para dimensionar el valor total del plan y facilitar comparaciones.

6.3.5. Retorno de la inversión (ROI)

El retorno de la inversión de este plan de consultoría no se limita a un beneficio económico directo, sino que se manifiesta en múltiples niveles de impacto organizacional y social:

Valor organizacional	Valor humano y profesional	Valor institucional	Sostenibilidad del cambio
Reducción del tiempo y esfuerzo requerido en la elaboración de los instrumentos de gestión gracias al uso de IA y protocolos claros. Mejora en la trazabilidad, articulación y visibilidad de los IIGG, permitiendo una toma de decisiones más oportuna y fundamentada.	Fortalecimiento de capacidades tecnológicas y organizativas en los docentes y líderes, generando equipos más autónomos, eficientes y motivados. Creación de una cultura de innovación, reconocimiento y mejora continua.	Disminución de errores o retrasos en la entrega de los IIGG y en los reportes ante instancias superiores. Mayor alineación con las exigencias del MINEDU y adaptación más rápida a futuras reformas o disposiciones.	La inversión en recursos digitales (Drive, protocolos, talleres, tutoriales, etc.) tiene un carácter reutilizable y escalable, lo que prolonga su utilidad y reduce futuras necesidades de inversión. El sistema de reconocimiento docente genera un incentivo natural para que la mejora se mantenga a lo largo del tiempo.

Aunque no se traduzca en soles recuperados, sí se traduce en valor institucional, ahorro operativo y transformación organizacional, que es el verdadero retorno “no cuantificable” en una propuesta educativa y de desarrollo organizacional.

Tabla 30. *Análisis del retorno de la inversión – plan de consultoría para la optimización de la gestión escolar con IA*

Componente	Inversión realizada	Retorno esperado (valor generado)
Talento humano (horas hombre)	Tiempo del equipo directivo, docentes, personal administrativo y consultora externa	Fortalecimiento de capacidades, liderazgo distribuido, cultura de trabajo colaborativo y apropiación del uso de IA en procesos clave
Consultoría externa	Acompañamiento técnico-pedagógico especializado (S/ 3,600 aprox.)	Diseño de productos estratégicos, articulación eficiente de instrumentos de gestión, asesoría en transformación organizacional
Recursos digitales elaborados	Protocolos, tutoriales, guías, videos, formatos, repositorio virtual, cronogramas, matrices	Sistematización de procesos, reducción de errores, claridad de responsabilidades, continuidad institucional aun con rotación de personal
Tiempo invertido en planificación	Organización y programación de acciones estratégicas y participativas	Alineamiento de todos los actores institucionales, claridad en objetivos compartidos, motivación y sentido de propósito común
Cultura institucional	Reconocimiento docente, visibilización de logros, acciones motivadoras	Clima organizacional positivo, sentido de pertenencia, sostenibilidad de los cambios propuestos y mayor participación de la comunidad educativa en la gestión escolar transformadora

6.3.6. Impacto transformador

El Impacto del presente estudio se resume en la Figura 10.

Figura 10. *Fuerzas de impacto de la investigación para optimizar la gestión educativa usando IA en el trabajo de los instrumentos de gestión*



Nota. Figura de elaboración propia que resume el impacto transformador que el presente estudio significa para el sector escolar.

RECOMENDACIONES

- **Diseñar y ejecutar un plan de capacitación integral** en tecnologías de la información, centrado en el manejo de los instrumentos de gestión y en el uso de herramientas de inteligencia artificial. Este plan está dirigido tanto al equipo directivo como a los docentes que integran las comisiones encargadas de los instrumentos de gestión.
- **A futuro fortalecer la infraestructura tecnológica institucional** mediante la adquisición y asignación equitativa de equipos, así como la mejora de la conectividad para asegurar que todo el personal tenga acceso a herramientas digitales y plataformas de IA. Sin embargo, en las condiciones actuales sí es posible la incursión en el mundo IA con herramientas básicas.
- **Establecer roles y responsabilidades claras dentro de las comisiones** y equipos de trabajo encargados de los instrumentos de gestión, promoviendo el liderazgo distribuido y la corresponsabilidad en los procesos de actualización y seguimiento.
- **Fomentar una cultura organizacional de mejora continua**, incentivando la participación activa, el diálogo y el consenso interno y entre comisiones, asegurando que la actualización de los instrumentos de gestión se realice de manera planificada, participativa y articulada con las normativas del MINEDU.
- **Implementar sistemas de monitoreo y evaluación basados en IA** que permitan recolectar, analizar y visualizar datos relevantes de manera automatizada y en tiempo real. Asegurando así una toma de decisiones informada, la identificación temprana de riesgos y oportunidades y el cierre efectivo de los ciclos de mejora.
- **Promover que la inteligencia artificial** interactúe con cada miembro de las comisiones para articular todos los instrumentos de gestión garantizando coherencia estratégica y alineación de metas evitando duplicidades y contradicciones entre estos documentos.
- **Solicitar acompañamiento técnico y formativo** al Ministerio de Educación, entidades especializadas en innovación educativa o consultorías particulares a fin de recibir soporte y asesoría permanente durante la implementación de IA y demás recursos digitales.
- **Desarrollar acciones de sensibilización y motivación** dirigidas a toda la comunidad educativa para fortalecer la actitud positiva hacia la incorporación de nuevas tecnologías y asegurar un clima institucional propicio para el cambio tecnológico.

Estas **recomendaciones** facilitarán la transición hacia una gestión institucional más eficiente, moderna y orientada a resultados, asegurando que la inteligencia artificial sea verdadera herramienta de mejora y no sólo un recurso tecnológico al margen de los procesos clave de la institución.

BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Faneite, S. F., & Finol de Franco, M. R. (2024). Inteligencia artificial como mecanismo para mejorar la gestión educativa universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 30(3), 583-597. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42697>
- Almaaroufi, S., Golda-Pongratz, K., Jáuregui-Fung, F., Pereira, S., Pulido Castro, N., & Kenworthy, J. (2019). Place-making through the creation of common spaces in Lima's self-built settlements: El Ermitaño and Pampa de Cueva as case studies for a regional urbanization strategy. *Urban Science*, 3(4), 112. <https://doi.org/10.3390/urbansci3040112>
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Actualidades Investigativas en Educación*, 23(2), 1–28. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.51618>
- Ayylasomayajula, M. M. T., Chintala, S., & SNSDTA. (2024). AI-Driven Decision Support Systems in Management: Enhancing Strategic Planning and Execution. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 12(1), 268–276. Retrieved from 12(1), 268–276 <https://ijritcc.org/index.php/ijritcc/article/view/10252>
- Balarin, M., & Saavedra, M. (2023). *Reforming Education in the Context of Weak States: The Political Economy of Education Reforms in Peru 1995–2020*. Research on Improving Systems of Education (RISE) <https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-2023/PE04>
- Brenet, D. (2023). *La inteligencia artificial aplicada: De los conceptos básicos a las aplicaciones avanzadas de IA*. Ediciones ENI.
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley General de Educación, Ley N.º 28044*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118378-28044>
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena*. <https://www.gob.pe/institucion/cne/campa%C3%B1as/4829-presentacion-del-pen-al-2036-el-reto-de-la-ciudadania-plena>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.; P. Obón, Trad.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores. ISBN 978-1-4562-5663-0.
- Escuela Nacional de Administración Pública [ENAP]. (2025). *Curso remoto: Inteligencia Artificial para la Gestión Pública*. <https://www.gob.pe/institucion/enap/campa%C3%B1as/49849-resultados-curso-remoto-inteligencia-artificial-para-la-gestion-publica>

Google. (2024). Urbanización El Ermitaño, Independencia, Lima, Perú [Mapa]. Google Maps. <https://www.google.com/maps/place/Urbanización+El+Ermitaño>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Informe de Evaluación de Resultados del Plan de Desarrollo Local Concertado (Pdlc) 2017 - 2025, Correspondiente Al Año 2021 Distrito De Independencia Octubre, 2022

Institución Educativa Independencia (2019). *Reglamento Interno del CEBA Independencia*, [documento interno del Centro de Educación Básica Alternativa -CEBA-] <https://es.scribd.com/document/550253787/REGLAMENTO-2019-CEBA-INDEPENDENCIA>

Institución Educativa Independencia (2024). *Plan Anual de Trabajo -PAT- de la IE Independencia 2024*, [instrumento de gestión interna de la IE Independencia]. https://drive.google.com/drive/folders/11_r9pSBPk8L5SkUmmHP14aRRTuTdX7n?usp=sharing

Institución Educativa Independencia (2024). *Proyecto Curricular Institucional -PCI- de la IE Independencia 2024*, [instrumento de gestión interna de la IE Independencia]. https://drive.google.com/drive/folders/11_r9pSBPk8L5SkUmmHP14aRRTuTdX7n?usp=sharing

Institución Educativa Independencia (2024). *Proyecto Educativo Institucional -PEI- de la IE Independencia 2024*, [instrumento de gestión interna de la IE Independencia]. https://drive.google.com/drive/folders/11_r9pSBPk8L5SkUmmHP14aRRTuTdX7n?usp=sharing

Institución Educativa Independencia (2024). *Reglamento Interno -RI- de la IE Independencia 2024*, [instrumento de gestión interna de la IE Independencia]. https://drive.google.com/drive/folders/11_r9pSBPk8L5SkUmmHP14aRRTuTdX7n?usp=sharing

Institución Educativa Independencia (2025). *Plan Anual de Trabajo -PAT- de la IE Independencia 2025*, [instrumento de gestión interna de la IE Independencia]. <https://drive.google.com/drive/folders/1PFUcFtY5jZKvKPYQXPMrTwp4aFBrNn?usp=sharing>

- Institución Educativa Independencia (2025). *Proyecto Curricular Institucional -PCI- de la IE Independencia 2025*, [instrumento de gestión interna de la IE Independencia]. https://drive.google.com/drive/folders/1PFUcfFtY5jZKnvKPYQXPMrTw_p4aFBrNn?usp=sharing
- Institución Educativa Independencia (2025). *Proyecto Educativo Institucional -PEI- de la IE Independencia 2025*, [instrumento de gestión interna de la IE Independencia]. https://drive.google.com/drive/folders/1PFUcfFtY5jZKnvKPYQXPMrTw_p4aFBrNn?usp=sharing
- Institución Educativa Independencia (2025). *Reglamento Interno -RI- de la IE Independencia 2025*, [instrumento de gestión interna de la IE Independencia]. https://drive.google.com/drive/folders/1PFUcfFtY5jZKnvKPYQXPMrTw_p4aFBrNn?usp=sharing
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Proyecciones de la población distrital por grupos quinquenales de edad, 2018-2025*. INEI. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6894980-peru-poblacion-total-proyectada-al-30-de-junio-de-cada-ano-segun-departamento-provincia-y-distrito-2018-2025>
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Retallick, J. (Eds.). (2004). *The action research planner* (2nd ed., rev.). Karachi: Aga Khan University, Institute for Educational Development <http://individual.utoronto.ca/sadaf/resources/parhandout2.pdf>
- López de Mántaras, R. (2025, 16 de abril). Ramón López de Mántaras, experto en IA: “La consciencia y la inteligencia solo se pueden dar en seres vivos”. *El País*. <https://elpais.com/tecnologia/2025-04-16/ramon-lopez-de-mantaras-experto-en-ia-la-consciencia-y-la-inteligencia-solo-se-pueden-dar-en-seres-vivos.html>
- Mah, D.-K., & Groß, N. (2024). Higher education faculty perspectives on artificial intelligence: Challenges, opportunities, and professional development. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 21(1), 24.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Reglamento de la Ley N.º 28044, Ley General de Educación* (Decreto Supremo N.º 011-2012-ED). Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118256-0011-2012-ed>
- Ministerio de Educación del Perú. (2019). *Resolución Viceministerial N.º 011-2019-MINEDU: Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y*

programas de educación básica.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6246>

- Ministerio de Educación del Perú. (2023, marzo). *Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica* [Guía]. Observatorio MINEDU. <https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2025, febrero). *Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica* [Guía]. Observatorio MINEDU. <https://.link/Je6j3N>
- Ministerio de Educación del Perú. (2025). *Inteligencia artificial en la práctica docente* [Curso virtual]. SIFODS. Recuperado de <https://sifods.minedu.gob.pe/docente/portafolio-oferta-formativa/configuracion/detalle/565>
- Ministerio de Educación del Perú. (junio, 2025). *Resolución Ministerial N.º 239-2025-MINEDU: Norma Técnica “Disposiciones para el desarrollo de las semanas de Gestión en las Instituciones Educativas y Programas Educativos de Educación Básica”*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/6842481-239-2025-minedu>
- Ministerio de Educación del Perú. (s. f.). *Directivos: Portal para directivos de instituciones educativas públicas y privadas del Perú*. <https://directivos.minedu.gob.pe/>
- Municipalidad Distrital de Independencia. (2011-2021). *Plan de Desarrollo Local Concertado*. Independencia, Lima. <https://www.gob.pe/institucion/muniindependencia-lima/informes-publicaciones/2137211-plan-de-desarrollo-local-concertado-2011-2021>
- Municipalidad Distrital de Independencia. (2021). *Informe técnico del distrito de Independencia 2021*. <https://www.muniindependencia.gob.pe>
- Robisco, S. (2024). *Historia de la inteligencia artificial*. Invisible Cooperativa Autogestionaria.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Schiefelbein, E., & McGinn, N. (2017). Models of the School as Organization. En E. Schiefelbein & N. F McGinn, *Learning to Educate* (pp. 249–280). Brill | Sense. https://www.researchgate.net/publication/316119754_Learning_to_Educate
- UNESCO. (2021, 23 de noviembre). *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*. UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>

Unidad de Gestión Educativa Local 02. (2023). *Padrón de instituciones educativas*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/uge102/informes-publicaciones/5968569-padron-de-instituciones-educativas>

ANEXOS

Anexo 1. Juicio de experto 1. Primera página.

Juicio de expertos (versión ampliada) sobre la guía de entrevista “Optimización de la gestión institucional con IA en la IE Independencia”

1. Datos del especialista evaluador

Mg. Manuel Enrique Zambrano Spicer, DNI 10685020, magíster en Gestión Educativa y Transformación Digital, consultor con más de diez años en diseño y validación de instrumentos cualitativos.

2. Propósito del instrumento

La guía indaga, de manera exhaustiva, **i)** cómo se elaboran, articulan y vigilan los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, PAT, RI) y **ii)** qué implicaciones tendría introducir recursos de Inteligencia Artificial (IA) en dicho ciclo de gestión. Los **objetivos** —general y específicos— se extraen del proyecto de consultoría que sustenta el estudio :

1. Describir el proceso de actualización, articulación, aplicación y seguimiento de los instrumentos de gestión.
2. Analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos de integrar IA en ese proceso.
3. Diseñar un plan de desarrollo organizacional basado en IA para optimizar la gestión institucional.

3. Correspondencia completa entre objetivos y preguntas

Objetivo	Preguntas de la guía 1 (ELABORACIÓN/SEGUIMIENTO)	Preguntas de la guía 2 (USO DE IA)
OE-1. Describir el proceso	P1 – P12	–
OE-2. Analizar FODA y riesgos IA	–	P1 – P10
OE-3. Diseñar plan con IA	P9 – P12 + todas las de IA	P5 – P10

Nota dialéctica: la división en dos guías refleja el contraste entre la mirada “estado actual” y la mirada “futuro deseado”, tensionando tradición y disrupción.

4. Matriz de validación (22 ítems)

Nº	Ítem / Pregunta	Relevancia ¹	Claridad ²	Coherencia ³	Observaciones del experto
1	¿Cómo se actualizan los instrumentos de gestión en la institución?	4	4	4	Añadir referencia temporal (“en 2024-2025”).
2	¿Quiénes participan en su elaboración y articulación?	4	4	4	Correcta.
3	¿Podría describir un ejemplo reciente de reunión de articulación?	4	3	4	Especificar “última reunión anual”.

Anexo 2. Juicio de experto 1. Segunda página.

Nº	Ítem / Pregunta	Relevancia ¹	Claridad ²	Coherencia ³	Observaciones del experto
4	¿Quiénes participaron y cuál fue su rol?	4	4	4	Precisa mantener coherencia con P2.
5	¿Qué herramientas se usan para hacer seguimiento?	4	4	4	Incluir opciones (Excel, Siagie, etc.) como prompts.
6	¿Cómo se da el seguimiento con esas herramientas?	4	3	4	Separar frecuencia y responsable.
7	¿Quiénes tienen acceso y con qué frecuencia se revisan?	4	4	4	Correcta.
8	¿Existe algún sistema de alertas o recordatorios?	3	4	4	Bien planteada; tal vez profundizar en “responsable de configurar”.
9	¿Principales dificultades en elaboración, actualización, articulación y seguimiento?	4	4	4	Muy completa.
10	¿Qué tan útiles son estos instrumentos para la mejora de la IE?	4	4	4	Excelente para triangulación perceptual.
11	¿Qué parte del proceso es más trabajosa, difícil y poco efectiva?	4	4	4	Mantener.
12	Ejemplo concreto de una dificultad y su impacto.	4	4	4	Pedir fecha y documento afectado.
13	¿Qué tanto conoce sobre IA y sus usos en gestión escolar?	4	4	4	Incluir escala de autopercepción (bajo–alto).
14	¿Estaría dispuesto a usar IA si se le capacitara?	4	4	4	Añadir variante “qué tipo de capacitación”.
15	¿Qué cree que podría facilitar la incorporación de IA?	4	4	4	Correcta.
16	¿Qué podría dificultar o bloquear la adopción?	4	4	4	Separar factores internos/externos.
17	¿Qué aspectos tecnológicos ve como barreras?	4	4	4	Añadir ejemplos (conectividad, hardware).
18	¿Cuál barrera considera más crítica y por qué?	4	4	4	Mantener.
19	¿Qué aspectos humanos podrían influir?	4	4	4	Bien.
20	¿Perciben oportunidades concretas donde la IA podría apoyar?	4	4	4	Sugerir prompt sobre áreas (planificación, monitoreo).
21	¿Cómo impactaría la adopción de IA los resultados institucionales?	4	4	4	Tal vez dividir en académicos vs. administrativos.
22	Más allá de reportes y alertas, ¿cómo influiría la IA en cultura, decisiones y colaboración?	4	4	4	Pregunta estratégica; conservar.

¹ Relevancia respecto a objetivos; ² claridad semántica; ³ coherencia con marco teórico y demás ítems.

Anexo 3. Juicio de experto 1. Tercera página.

Promedios: Relevancia = 3,95; Claridad = 3,85; Coherencia = 3,95 (escala 1–4). Las sugerencias son formales; el fondo se considera robusto.

5. Dictamen del experto

“Tras revisar las veintidós preguntas y su vinculación con los objetivos, **se declara el instrumento cualitativo válido**. Las mejoras sugeridas —acotar lapsos temporales, proponer ejemplos guiados y unificar terminología técnica— fortalecerán la confiabilidad de las respuestas sin alterar la esencia de los ítems. El instrumento, en consecuencia, puede aplicarse en la fase de campo y servirá de base para iteraciones futuras que midan el efecto real de la IA en la gestión escolar.”

Fecha: **11 de julio de 2025**

Firma: 
Mg. Manuel Enrique Zambrano Spicer
DNI 10685020

6. Cierre reflexivo

El peritaje remarca un dilema provocador: **la validación humana de un posible reemplazo algorítmico confirma, paradójicamente, la relevancia insustituible del juicio experto**. Además, deja abierta una interrogante investigable:

¿Cómo evolucionarán las percepciones de utilidad y riesgo cuando la IA deje de ser promesa y se convierta en práctica cotidiana dentro de la IE Independencia?

La respuesta —la verdad sea dicha— exigirá estudios longitudinales que combinen análisis cualitativo y métricas de desempeño institucional.

Anexo 4. Juicio de experto 2. Única página

Juicio de Experto para Guía de Entrevista Semiestructurada

Tema del estudio: Optimización de la gestión institucional mediante inteligencia artificial (IA) en el manejo de los instrumentos de gestión de la I.E. Independencia

Tipo de instrumento: Guía de entrevista semiestructurada

Título del instrumento: Herramienta de Diagnóstico sobre Actualización, Articulación y Seguimiento de los Instrumentos Estratégicos & Uso de IA para Optimizar su Gestión

Fecha de revisión: 11 de julio de 2025

A. Datos del especialista evaluador

Mg. Javier Dacio Arteaga Sánchez, DNI 08594577, Magíster en Gestión pública y actual director de la IE 3095, Perú Kawachi ubicada en el distrito de Los Olivos, UGEL 02. Como director conoce la gestión de los instrumentos estratégicos y viene trabajando en la implementación de IA para que los docentes mejoren la metodología de sus sesiones de clase.

B. Objetivo del instrumento

Recolectar información cualitativa sobre los procesos de elaboración, actualización, seguimiento y percepción de los instrumentos de gestión institucional, así como explorar la disposición, barreras y oportunidades en torno a la incorporación de la inteligencia artificial en dichos procesos.

C. Observaciones generales

El instrumento fue revisado tras una primera evaluación, realizándose los ajustes sugeridos. A partir de esta nueva revisión, se considera pertinente incorporar cinco preguntas adicionales que permiten fortalecer la coherencia interna del instrumento, abordando aspectos clave que no habían sido considerados inicialmente: antecedentes tecnológicos, actitudes emocionales, sostenibilidad, resistencias previas y proyección del impacto hacia la comunidad educativa.

D. Recomendaciones específicas de incorporación de preguntas nuevas

NUEVA PREGUNTA	UBICACIÓN RECOMENDADA	JUSTIFICACIÓN
4. ¿Ha habido intentos previos de integrar nuevas tecnologías en algún proceso de gestión institucional?	Inmediatamente después de la pregunta 3	Aporta visión histórica, permitiendo capitalizar aprendizajes previos y evitar errores repetidos.
5. ¿Qué factores fueron determinantes para implementar esta innovación?	Después de la pregunta 4	Complementa la pregunta anterior, profundizando en los elementos facilitadores que podrían repetirse con la IA.
16. ¿Qué expectativas o emociones tiene ante la IA en la gestión de los instrumentos de gestión?	Después de la pregunta 15	Permite recoger información afectiva y actitudinal que puede influir directamente en la adopción de nuevas tecnologías.
17. ¿Recuerda cuáles han sido las resistencias frente a cambios innovadores anteriores y cómo se han gestionado?	Después de la pregunta 16	Aporta antecedentes sobre predisposición al cambio para anticipar posibles resistencias y desafíos con IA y necesidades de acompañamiento.
25. ¿Qué acciones o factores considera necesarios para que el uso de la inteligencia artificial se integre de manera permanente en la cultura de la institución?	Después de la pregunta 24	Aporta perspectiva de sostenibilidad institucional del cambio tecnológico.
27. ¿Cómo impactaría una mejor gestión en los estudiantes y sus familias?	Después de la pregunta 26	Aporta una visión centrada en los beneficiarios finales del proceso de mejora institucional.

E. Conclusión

Se considera que el instrumento es pertinente para los objetivos del estudio. Cumple con la exigida claridad, coherencia y la relevancia. Está bien estructurado en cuanto a lógica de las secciones y se recomienda aplicarlo como un solo instrumento. Las nuevas preguntas propuestas fortalecen el enfoque sin generar redundancia ni sobrecargar la entrevista.

F. Dictamen de experto

Se aprueba el instrumento cualitativo y se declara como válido con las nuevas incorporaciones sugeridas, considerando que este instrumento podrá ser usado a futuro por otros investigadores que busquen obtener insumos clave para orientar la incorporación de la IA en la gestión escolar.


.....
JAVIER DACIO ARTEAGA SÁNCHEZ
DNI: 08594577

Anexo 5. Entrevista ajustada a las observaciones de los expertos

INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN CON LA REVISIÓN DE DOS EXPERTOS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO SOBRE ACTUALIZACIÓN, ARTICULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS & USO DE IA PARA OPTIMIZAR SU GESTIÓN

1. ¿Cómo se han actualizado los instrumentos de gestión en la institución, en este 2025?
2. ¿Quiénes participan en su elaboración/actualización y articulación?
3. ¿Podría describir la última reunión que tuvieron para actualizar o articular su instrumento de gestión?
4. ¿Ha habido intentos previos de integrar nuevas tecnologías en algún proceso de gestión institucional?
5. ¿Qué factores fueron determinantes para implementar esta innovación?
6. ¿Quiénes participaron en esta última reunión y cuál fue el rol de cada participante?
7. ¿Qué herramientas se usan para hacer el seguimiento de los distintos instrumentos de gestión? Cuadernos de campo, actas, Excel, siagie, no se usan herramientas o no se realiza el seguimiento.
8. En caso de usar alguna herramienta para el seguimiento ¿quién es el responsable de aplicarla y con qué frecuencia lo hace?
9. ¿Quiénes tienen acceso a los instrumentos de gestión y con qué frecuencia se revisan?
10. ¿Existe algún sistema de alertas o recordatorios? ¿Quiénes son o serían los responsables de configurarla?
11. ¿Cuáles son las principales dificultades para la elaboración y actualización de los instrumentos de gestión?
12. ¿Qué tan útiles considera que son estos instrumentos para gestionar la IE?
13. ¿Qué parte del proceso cree que es la más trabajosa, difícil y poco efectiva?
14. ¿Podría darnos ejemplos concretos de algunas dificultades a la hora de actualizar los IIGG y su impacto en la gestión escolar. Pedir fecha y documento afectado.
15. ¿Qué tanto conoce sobre IA y sus usos, en gestión escolar? Algo, casi nada o nada,
16. ¿Qué expectativas o emociones tiene ante la IA en la gestión de los instrumentos de gestión?
17. ¿Recuerda cuáles han sido las resistencias frente a cambios innovadores anteriores y cómo se han gestionado?
18. ¿Estaría dispuesto a usar IA si se le capacitara?
19. ¿Qué facilitaría la incorporación de IA en la IE?
20. ¿Qué factores internos o externos podrían dificultar o bloquear la adopción de la IA en la institución?
21. ¿Qué aspectos tecnológicos (conectividad, hardware, otros) ve como barreras para incorporar IA en la IE Independencia?
22. ¿Cuál barrera considera más crítica y por qué?
23. ¿Qué aspectos humanos podrían influir?
24. ¿Percibe oportunidades concretas donde la IA podría apoyar? ¿Quizá en la actualización, el seguimiento o en la aplicación para generar informes?
25. ¿Cómo impactaría la adopción de IA en los resultados de la gestión institucional?
26. ¿Cómo impactaría una mejor gestión en los estudiantes y sus familias?
27. Más allá de reportes y alertas, ¿cómo influiría la IA en el clima institucional, la cultura, toma de decisiones o el trabajo colaborativo?

Anexo 6. Preparación para el taller vivencial Optimización de los Instrumentos de Gestión con IA

IE Emblemática "INDEPENDENCIA" Nivel Primaria

"Taller virtual de Optimización de los Documentos de Gestión con herramientas de IA"

Dirigidos a los integrantes de las distintas comisiones que trabajan los documentos de gestión pedagógica de la IE INDEPENDENCIA.

Chat GPT Gemini

Día & Hora: 03/07/2025 07:00 PM

Plataforma: ZOOM <https://zoom.us/j/>

Nota: No olvides Portar una PC o Laptop.

IE. INDEPENDENCIA NIVEL PRIMARIA

1

PROGRAMA PARA TALLER VIRTUAL DE SENSIBILIZACIÓN Y GUÍA PARA EL USO DE IA EN EL TRABAJO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA IE INDEPENDENCIA

Inicial - Primaria

IIGG & INTELIGENCIA ARTIFICIAL

MARÍA SUSANA BENAVENTE YACTAYO –
BRANDOM VIDAL – DOCENTE DE AIP

2

1. Bienvenida por el Subdirector de Primaria Julio Palomino.
2. Video motivador de bienvenida.
3. Socialización de los resultados de las entrevistas sobre el trabajo de los instrumentos de gestión y la adopción de IA en sus procesos, a cargo de la Lic. María Benavente.

IIGG & INTELIGENCIA ARTIFICIAL

3

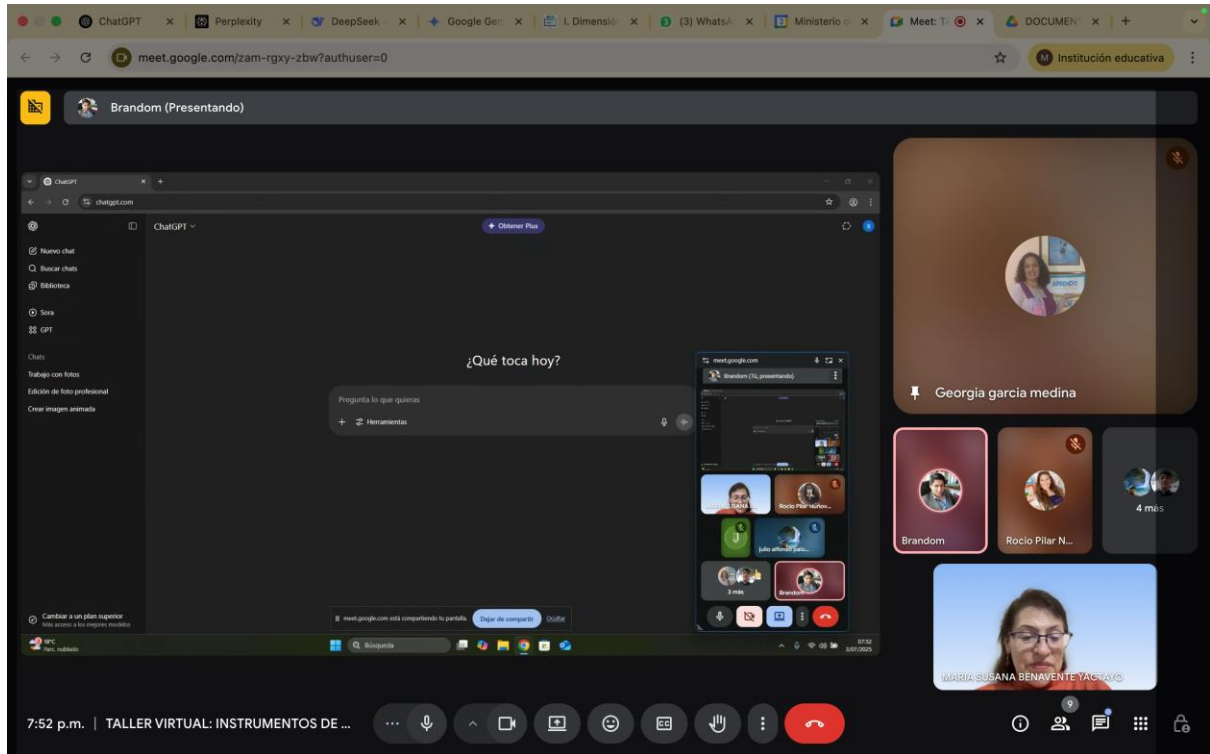
4. Práctica vivencial con Chat GPT y Gemini para mejorar los documentos de gestión a cargo del Lic. Brandom Vidal (AIP).
5. Dinámica para recordar cómo se trabajan los instrumentos de Gestión y práctica para aplicar GPT en una actualización del PCI a cargo de la Lic. María Benavente.
6. Durante todo el proceso Lic. Vidal ofrece soporte personalizado por interno.

IIGG & INTELIGENCIA ARTIFICIAL

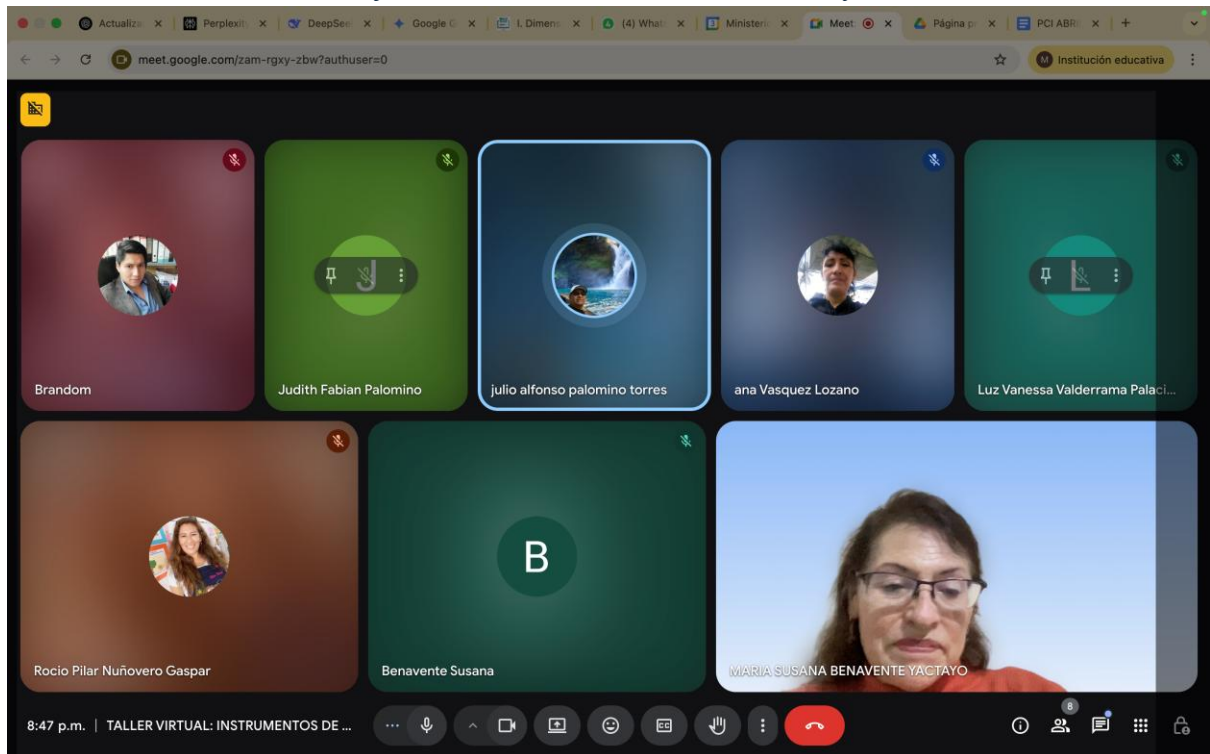
Anexo 7. Evidencia 1 de la ejecución del taller.

7:52 p.m. | TALLER VIRTUAL: INSTRUMENTOS DE ...

Anexo 8. Evidencia 2 de la ejecución del taller



Anexo 9. Evidencia 3 de la ejecución del taller, minutos antes de finalizar.



Anexo 10. *Vínculo a Drive que da acceso a videos:*

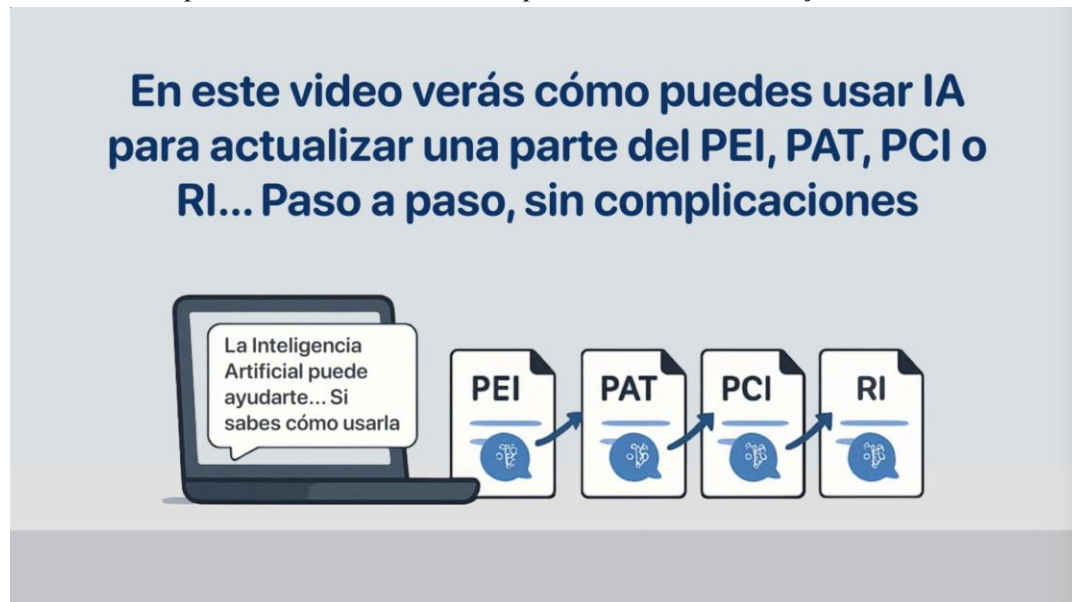
- Tutoriales (productos esperados del eje 2, acción 2.1.1)
- Tutorial (productos esperados del eje 2, acción 2.1.3)

https://drive.google.com/drive/folders/1UV2dwGkeWH2_JTEwZx4ypvkgePg7aRJs?usp=sharing

Anexo 11. *Captura de muestra de video para actualizar el PEI*



Anexo 12. *Captura de muestra de tutorial para usar IA en el trabajo de los II.GG.*



Anexo 13. *Vínculo a Drive que da acceso a Consentimientos informados y Autorización del colegio para realizar la investigación.*

<https://drive.google.com/drive/folders/1TgqZe5beZrC4r9KMPqgE6W-u3kq0gYlj?usp=sharing>