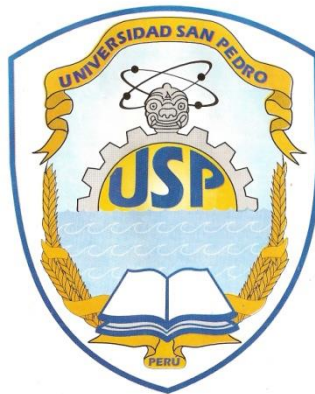


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
ESCUELA DE POSTGRADO
SECCIÓN DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN



**PROGRAMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA
PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA DE LA I.
E. SECUNDARIA EINSTEIN SCHOOL-TACNA 2016**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
EDUCACION CON MENCION EN GESTION Y CIENCIAS DE
LA EDUCACION**

AUTOR : MG. TORO ARNEX YEAN CARLO
ASESOR : DR. FREDY ECHEVARRIA FREDY.

TACNA – PERÚ

2016

**PROGRAMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA
PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA DE LA I.
E. SECUNDARIA EINSTEIN SCHOOL-TACNA 2016**

DEDICATORIA

A mi Padre Creador primeramente, al darme el coraje y la energía para seguir adelante con este sueño; por darme la salud y el interés de esforzarnos por dar lo mejor en esta investigación.

A toda mi gente amada, por demostrarme su apoyo y comprender el sacrificio de muchos años, por entender a través de su amor que esta meta era de trabajo y esfuerzo permanente. Es un honor haber podido contar con cada uno de ustedes y un privilegio compartirlo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco inmensamente a Dios por estar siempre presente, bendiciéndome con salud, sabiduría y permitirme tomar buenas decisiones para poder culminar exitosamente esta meta tan anhelada.

Agradezco a toda mi familia por su apoyo moral, emocional y económico que estuvo presente de forma incondicional.

A mis colegas, con los que compartí y aprendí un sinfín de conocimientos, experiencias y vivencias inolvidables.

A todos y cada uno de los que dieron su aporte y apoyo de forma directa o indirecta sumando a este sueño para que se vea materializado.

RESUMEN

Esta investigación, nace por las debilidades en dicha institución educativa, donde los actores educativos presentan ciertas restricciones teóricas metodológicas en cuanto a la planificación educativa. El objeto de trabajo está basado en el paso a paso que conlleva la gestión educativa.

Así mismo, el área de acción está focalizado en el proceso de planificación educativa, desarrollando la siguiente hipótesis: "Si se diseña un boceto de planeación estratégica, entonces mejorará la gestión educativa de la institución educativa secundaria "Einstein School". En esta investigación se escogió el enfoque de investigación cuantitativa, ya que se procesa la información mediante la estadística. El tipo de la investigación es descriptivo propositivo simple; lo que nos lleva a concluir que el proceso y resultado de la planeación educativa, tiene la particularidad de ser deficiente en su forma y contenido, lo cual no contribuye a la calificación institucional.

El aporte con este trabajo de tesis, se puntualiza en la propuesta que debe servir como instrumento impulsador en los educadores, en beneficio de la comunidad educativa, y cuya aplicación resolvería significativamente las deficiencias del trabajo de planificación educativa en la institución, donde se desarrolló la investigación.

Palabras Claves:

Planeación Estratégica, Dirección

Tema: Metodología Docente

Especialidad: Educación Superior

LINEA DE INVESTIGACION

LINEA DE INVESTIGACION	AREA	SUB AREA	DISCIPLINA
Estrategia para el proceso de enseñanza aprendizaje	Ciencias Sociales	Ciencias de la Educación	Educación General (Incluye Capacitación, Pedagogía)

ABSTRACT

This research, is born by the weaknesses in said educational institution, where the educational actors present certain theoretical methodological restrictions regarding educational planning. The object of work is based on the step by step that involves educational management.

Likewise, the area of action is focused on the educational planning process, developing the following hypothesis: "If a strategic planning sketch is designed, then the educational management of the secondary educational institution" Einstein School "will be improved. He chose the quantitative research approach, since the information was processed through statistics. The type of research is descriptive simple purpose, which leads us to conclude that the process and result of educational planning, has the particularity of being deficient in its form and content, which does not contribute to the institutional qualification.

The contribution with this thesis work, is pointed out in the proposal that should serve as a driving instrument in educators, for the benefit of the educational community, and whose application would significantly solve the deficiencies of educational planning work in the institution, where the investigation.

Keywords:

Strategic Planning, Management

Topic: Teaching Methodology

Specialty: Higher Education

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
índice de contenidos.....	vi
índice de cuadros	viii
índice de gráficos	ix
índice de anexos.....	x
Introducción	11
1. Planteamiento del problema.....	12
2. Características del problema	15
3. Enunciado del problema.....	16
4. Objetivos	17
5. Importancia	17
6. Hipótesis.....	18

CAPITULO I

MARCO ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes de la investigación.....	19
--------------------------------------------	----

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teórico-Científicas	20
2.1.1. Teoría General de Sistemas	20
2.1.2. Enfoque dialéctico	30
2.1.3. Planificación estratégica	31

2.1.4. Definición de conceptos	54
2.1.5. Gestión Educativa.....	57

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de investigación.....	87
3.2. Diseño de investigación	87
3.3. Recuerdo de las variables y las definiciones operacionales.....	87
3.4. Población y muestra.....	90
3.5. Métodos de investigación	90
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	90
3.7. Técnicas de procesamiento estadístico de la Información.....	91

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de Resultados	92
4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada al director y docentes de la I. E. Secundario Einstein School Tacna.....	92
4.2. Análisis e interpretación del instrumento cualitativo encuesta de carácter abierto aplicado al director y docentes de la Institución Educativa Secundaria Einstein School Tacna – 2016.....	112
Conclusiones.....	127
Sugerencias:.....	128
Referencias bibliográficas.....	129
Anexos	132

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01	92
¿En su institución educativa se realizan innovaciones para optimizar la gestión educativa?	
CUADRO N° 02	94
¿Se hace el diagnóstico como actividad previa de la planificación educativa?	
CUADRO N° 03	96
¿Se lleva a cabo el control permanente de las funciones del personal de la Í.E.?	
CUADRO N° 04	98
¿Participas en el proceso de planificación educativa de su Institución?	
CUADRO N° 05	100
¿En su I.E. se fortalece la práctica de las relaciones interpersonales para mejorar la gestión?	
CUADRO N° 06	102
¿Cuál de estos agentes, licita su participación en la planificación de su institución educativa?	
CUADRO N° 07	104
¿En su I.E. se estimula el ejercicio laboral para mejorar la gestión?	
CUADRO N° 08	106
¿Cómo es la planificación actual en su institución?	
CUADRO N° 09	108
¿En cuál de estas categorías se autoevalúa Ud. en el trabajo de planificación educativa en su institución?	
CUADRO N° 10	110
¿Como considera usted la gestión del director de su institución educativa?	

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 01	93
¿En su institución educativa se realizan innovaciones para optimizar la gestión educativa?	
GRAFICO N° 02	94
¿Se hace el diagnóstico como actividad previa de la planificación educativa?	
GRAFICO N° 03	96
¿Se lleva a cabo el control permanente de las funciones del personal de la Í.E.?	
GRAFICO N° 04	98
¿Participas en el proceso de planificación educativa de su Institución?	
GRAFICO N° 05	100
¿En su I.E. se fortalece la práctica de las relaciones interpersonales para mejorar la gestión?	
GRAFICO N° 06	102
¿Cuál de estos agentes, licita su participación en la planificación de su institución educativa?	
GRAFICO N° 07	104
¿En su I.E. se estimula el ejercicio laboral para mejorar la gestión?	
GRAFICO N° 08	106
¿Cómo es la planificación actual en su institución?	
GRAFICO N° 09	108
¿En cuál de estas categorías se autoevalúa Ud. en el trabajo de planificación educativa en su institución?	
GRAFICO N° 10	110
¿Como considera usted la gestión del director de su institución educativa?	

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1	133
ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA "EINSTEIN SCHOOL" TACNA	
ANEXO N° 2	136
ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA "EINSTEIN SCHOOL" TACNA	

INTRODUCCIÓN

En Perú, específicamente en esta región, y especialmente en la institución señalada como nuestro particular objeto de estudio, la planificación institucional educativa presenta ciertas características o aspectos disfuncionales y asistemáticos; donde se deja en evidencia las debilidades existentes en el trabajo de planificación, tanto en su forma como en su contenido, generando consecuencias que perjudican el proceso y el hacer de la puesta en marcha educativa como tal.

El campo de acción, está dado en la planificación educativa en la I.E.S. “Einstein School”. Y tiene como foco la defensa de la siguiente hipótesis "Si se diseña un bosquejo de planeación estratégica, entonces mejorará la dirección educativa de la institución educativa secundaria “Einstein School”

El trabajo de tesis, se sustenta en un discurso teórico conceptual y metodológico de bases científicos.

Así pues, considerando que se cuenta con un conjunto de datos, textos y otros materiales sobre la materia que pueden servir de base para este trabajo, se considera que el objeto y problema de investigación, es completamente concreto, claro y funcional, integrado por distintos componentes, los cuales cumplen tareas o funciones realmente específicas y que se relacionan por estar interconectados por su influencia e interacción afectando de manera sistémica todo el proceso; que se caracteriza por tener entradas, procesos y salida. En este movimiento los componentes del proceso se armonizan y al mismo tiempo se observa la falta de engranaje que entre la fuente de cambio y la vitalidad. Es decir, no existe objeto sin el proceso ni el proceso sin el objeto.

En este proceso de investigación se ha utilizado diferentes métodos científicos como: analítico – sintético, lo abstracto y lo concreto, lógico, sistémico, dialéctico, modelo, histórico y también se ha recurrido a los métodos empíricos tales como la entrevista y la encuesta. Estas herramientas nos permitió desarrollar la presente investigación propositiva y resolutive del problema planteado.

Al finalizar presentamos conclusiones, referentes a los descubrimientos relevantes de la investigación; las propuestas referidas al compromiso y la necesidad de apropiarse de estas mediante la práctica educativa de los docentes; terminando con la presentación bibliográfica y los anexos.

Planteamiento del problema

Este trabajo investigativo se realizó en la Institución Educativa Secundaria “Einstein School”, del departamento de Tacna.

La gestión de planificación de hoy se remonta a tiempos históricos, según Malagón, Félix (2000: 26) tradicionalmente “se ha considerado que los orígenes de planificación se encuentra en el urbanismo y los clásicos de sociología nos obliga a asociar su historia con organización urbana de las sociedades primitivas”.

La historia de planificación de la humanidad ha pasado por diferentes edades secuenciales: comunidad primitiva, el esclavismo, el feudalismo o edad media y la moderna (capitalismo). Los hombres primitivos posiblemente planificaban la caza, la recolección, de igual forma la agricultura y ganadería incipiente y otras actividades, pero dicha planificación o gestión lógicamente era espontánea asistémica mental y oral. Teniendo en cuenta que en esa época que ha durado miles de años no existía todavía el lenguaje escrito. Posteriormente en la edad antigua la historia oficial las culturas: Egipto, Fenicia, Persia, India, China, Grecia Roma, apareció la escritura y junto a ellos aparecieron las formas de planificación con el uso de escritura.

En este sentido en el mundo antiguo la planificación ya era una estrategia para la realización de diversas actividades públicas y personales. Lo que implica que la planificación es una acción previa para acciones o actividades productivas, intelectuales u de otras modalidades.

Por eso la planificación es la vida misma de la sociedad y del individuo, porque siempre se piensa previamente para luego actuar. La planificación durante la edad media se concretaba de acuerdo a las características de modo de vida concreta, por su puesto, con el transcurso de tiempo la planificación de todo tipo de actividades,

iba adquiriendo sus sistematicidad adoptando y elaborando nuevos conceptos y categorías para su uso. Aparecieron los términos: planear, planificación, planeación, planeamiento.

La planificación educativa de estos últimos tiempos estuvo apoyada por los organismos internaciones quienes supuestamente velaban la calidad educativa. Estas instituciones tales como: La OEA, UNESCO, Banco Mundial, Organización de Cooperación de Desarrollo Económico OCDE, Por otro lado, se realizaron eventos internacionales sobre planificación educativa como el seminario Internacional en Washington 1958, organizado por la OEA y UNESCO, así como la Reunión de Ministro de Educación en Tokio (1962), la conferencia sobre Desarrollo Educativo de países Latinoamérica (1962) realizado en Chile, donde se trato sobre planificación educativa.

En la década 70 del siglo XX, la planificación educativa tomando relevancia significativa de doquier en los países latinoamericanos, cuya característica es de ser centralista elaborado por elites tecnólogos educativos al margen de la participación de los verdaderos protagonistas educativos a esto Matus, C. y Ahumada 1980 "denomina la planificación clásica que se inicia desde la década 50". Aquí surge el problema, cuando la planificación educativa es deficiente, no permite el logro de resultados de calidad, conforme se ha previsto en las rutas o propósitos. La planificación clásica normativa globalista y centralista; no tiene en cuenta la diversidad de realidades concretas que requiere tomar en cuenta. Así mismo una planificación 100% centrado en el estado, no es democrático esto ocurre casi en todos los países del mundo, América Latina y en nuestro país.

Por otro lado la gestión de planificación educativa desde el siglo pasado está orientada por paradigmas y modelo estructural funcionalista y sistemista, y desde la década de 90 del siglo pasado quiere perfilar el paradigma interpretativo en el campo de planificación. Así mismo los modelos pedagógicos desde la pedagogía tradicional, la pedagogía conductista - positivista y el constructivismo en forma principal influyen en la mejora de la cultura de gestión educativa en cuanto a la

planificación. Es en este sentido que el problema se halla y se desarrolla en una serie de prácticas de planificación, esa es la fuente del problema como una necesidad que espera solución, a través de procesos de investigación científica, que implica anular al modelo de planificación impertinente, inapropiado, centralista, globalista por una democrática, dialógica, crítico participativo y transformador, nuestro país a través del tiempo ha venido cambiando de modalidades o de forma.

Mediante la formulación del primer plan nacional de educación que se dio en los años 50 en donde nacieron las primeras unidades escolares para de esa forma ir organizando las regiones educativas e implementando las inspecciones primarias y de supervisión técnica. Siendo en el año de 1962 cuando se da el inicio de descentralización educativa, y crearon 4 regiones educativas, y en 1972, se realizó la famosa reforma educativa y la oficialización de la pedagogía tecnicista variante de la Escuela Nueva; durante el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado. Creándose entonces los núcleos educativos comunes siendo alrededor de 600 unidades agrupadas en Direcciones de Zona y estas a su vez en Direcciones Regionales. Este modelo administrativo relegó el factor pedagógico, causando que los núcleos no llegaran a desarrollar sus actividades.

Se ahondó la crisis económica y produjo el recorte económico al magisterio durante el año de 1975, lo que trajo como consecuencia el recorte de equipamiento a escuelas, núcleos y el sueldo del docente.

Desde el gobierno de Fujimori se produjo el cambio de modelo educativo de corte conductista por el modelo constructivista y se tiene que ver también con el cambio de gestión tradicional con la gestión supuestamente moderna (la gestión interpretativa hermenéutica, constructivista, eficientista y pragmática).

El problema también se evidencia en la ciudad de Tacna, específicamente en la institución educativa secundaria "Einstein School".

2. Características del problema

- La planificación que no parte del diagnóstico operativo estratégico, es decir del análisis del entorno general de la institución; carece de soporte empírico sobre su situación actual.
- Es una planificación empírica porque no se sustenta en un supuesto teórico - conceptual científica interdisciplinaria.
- Los planificadores carecen de preparación teórica - metodológica, por escasa capacidad en materia de gestión gerencial moderna y estratégica. Por otro lado tienen escaso hábito al estudio y lectura que puede elevar el nivel académica laboral e investigativo en su desempeño profesional. Es decir, carecen del ánimo de autocapacitación y autopreparación en la problemática de gestión global particularmente en materia de planificación estratégica institucional.
- Desconocen la diversidad de paradigmas y modelos de planificación de nuestra contemporaneidad. Cuyo conocimiento crítico es conveniente, porque a partir de ello, es posible construir un modelo teórico - práctico de planificación con características innovadoras y propositivas.
- La planificación es centrada en la persona del director y de sus allegados sin compartimiento de los demás actores educativos. Donde no existe pluralidad de ideas y opiniones para luego concretaren una síntesis general concensuada.
- Se evidencia en el plan actual la incoherencia imprecisión en su estructura forma y función.
- La planificación y su producto son inmediatista presentista, no visionario y futurista, funcionalista, conformista, sin filosofía y política de cambio.

- Los actores educativos carecen de identidad institucional, son sujetos en sí y para sí y no para otros.

3. Enunciado del problema

Diseño de un herramienta de programación para la planificación estratégica que mejore la gestión educativa de la Institución Educativa Secundaria “Einstein School” Tacna 2016.

4. Objetivos

Objetivo General

Proponer una herramienta para la programación de la planificación estratégica que pueda optimizar la dirección educativa de la Institución Educativa Secundaria “Einstein School”.

Objetivos Específicos

- Determinar los agentes que dificultan la dirección educativa en la Institución.
- Determinar el carácter de preparación teórica - metodológica, por la escasa capacidad en materia de gestión gerencial moderna y estratégica.
- Identificar si la gestión es centrada en la persona del director y de sus allegados sin compartimiento de los demás actores educativos.
- Elaborar propuestas estratégicas de planificación para optimizar la dirección educativa.

5. Importancia

Todo instituto de educación se beneficia de la excelencia en su planificación estratégica, pues esta da guía y orientación en cuanto a la audacia de su filosofía, valores, principios, cultura y costumbres; así como el desempeño de los objetivos claros y acciones estratégicas de modo que todos los integrantes de esta planificación desarrollen un pensamiento definido y claro. Esto facilitará en gran medida la obtención de un orden de las más importantes razones en cuanto a sus políticas, y sus presupuestos y en las acciones, además de poder enmarcar tiempos de contingencias, tomando las previsiones inherentes a la imposibilidad de satisfacer todas las insuficiencias a la vez.

De esta manera, se enfoca el trabajo en lograr materializar los objetivos planteados, pensando con visión futurista y de excelencia para la institución, tomando en consideración el recursos financiero, el recurso humano preparado,

además de las nuevas tendencias en cuanto a la modernización tecnológica disponible que podrá desarrollar los proyectos principales planificados.

5. Limitaciones

Dejamos establecido que el presente no es un estudio acabado, es una aproximación al tema que preocupa a toda la comunidad a nivel regional, nacional e internacional; sin embargo, estamos convencidos de que será un aporte significativo que permita la mejora de nuestro sistema educativo.

6. Hipótesis

Si se diseña una herramienta que permita programar la planificación estratégica, entonces mejorará la dirección educativa del Instituto educativo secundaria Einstein School - Tacna.

PRIMERA PARTE: MARCO REFERENCIAL

CAPITULO I

MARCO ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes de la investigación

La problemática de planificación educativa, en los últimos tiempos se ha convertido en centro de estudio interdisciplinar, donde nos podemos referir al trabajo de Marcos Rojas (2007) en su tesis titulada: Planificación Educativa en la I.E. "José María Arguedas" del Distrito de Tinguña de la ciudad de Ica. Sostiene que la planificación educativa actual no favorece el desarrollo óptimo del proceso educativo; porque dicha planificación es de carácter tradicional asistémico e incoherente. Consideramos importante este trabajo de tesis, porque prescribe y explica la situación problemática de planificación en la Institución Educativa mencionada, y a partir de las deducciones obtenidas, se da una solución concreta a través de la propuesta.

Por otro lado, José Antonio Paredes (2008), en el trabajo que lleva el título "La gestión educativa", donde afirma que los docentes desarrollan planificación sin precio diagnóstico, que implica no tener referente empírico o datos.

En así, como estos dos estudios nos dan cuenta que la cultura de planificación escolar educacional no se le brinda la importancia necesaria que requiere para marcar un avance en el progreso de la calidad educativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La aparición de la perspectiva sistémica y contingente (cambio constante) en la administración, la planeación estratégica parte de la premisa de un ambiente variable y turbulento, el cual exige un continuo de formulación y evaluación de objetivos, basado en un flujo de información sistemático de las transacciones entre

ambiente y organización. De "esa manera, la idea de planeación estratégica contrasta con la práctica empresarial de la formulación estratégica o de directrices empresariales. Se introduce la visión más amplia de empresa, según su inserción a la naturaleza del negocio o de los objetivos específicos para visualizar la acción de la organización a largo plazo; se instituyen nuevos métodos analíticos y prospectivos de definición de futuros alternativos, sin practicar aisladamente las previsiones por estudios de tendencia, series históricas y extrapolaciones estadísticas" (C. Matus, 1980 p.130).

En esta corriente de pensamiento planificador se pueden mencionar, entre otros, a L. Bertalanffy (1951) y a Kenneth Boulding (1956), quienes propusieron los conceptos sobre la TGS como fundamento unificador de la ciencia. Estos aportes, unidos a los de J. Dewey sobre la estructura cerebral del humano y la explicación de cómo deliberamos, así como los planteamientos sobre planeación estratégica realizados por Clay T. Whitehead, dieron origen a una forma especial de ver la planeación como un proceso que permite resolver problemas complejos mediante el planteamiento de estrategias pertinentes, dentro del ámbito de un sistema y su relación con el contexto en su campo de influencia. Se incorpora, así el mecanismo de retroalimentación, ayudado por la robótica, entendida como la ciencia de la comunicación y la relación mutua de un sistema con el medio en que actúa o como la ciencia de la comunicación y del control.

Otros aspectos a la teoría de sistemas fueron hechos por estudiosos como Frank Banghart, quien propuso siete fases para el proceso de planificación, en su libro *Educación Planning*. Banghart introduce en su propuesta el término retroalimentación, ya propuesto por Bertalanffy y otros en la teoría general de sistemas.

En la teoría de sistemas la retroalimentación, se entiende que el proceso de planificación ya no depende del gerente o de un solo individuo especial, sino que la responsabilidad es de varias personas, y al ser así, la planificación empieza a verse con más flexibilidad y mayor participación; hay, entonces, equipos

interdisciplinarios, multidisciplinarios y pluridisciplinarios de planificación. La estrategia se integra con la retroalimentación, tomando en cuenta que el ser humano tiene una estructura cerebral y formas de pensamiento para integrarse con otros seres humanos y producir el conocimiento.

2.1.2. Enfoque dialéctico

"Ciencia que trata de las leyes más generales del desarrollo de la naturaleza, de la sociedad y del pensamiento" (Rosental M. 1990, 154).

No existe la realidad sin movimiento, ni movimiento sin realidad. En este caso, "El objeto de estudio no existiría sin proceso ni proceso sin objeto". (Álvarez, Carlos 2005-130).

El enfoque dialéctico se fundamenta en el principio universal de la contradicción, que constituye la esencia vital de toda la realidad, es relativa y la contradicción es absoluta que conduce al desarrollo y cambio. Si el sistema es la unidad, armonía y la dialéctica la diversidad conflictual necesario e indisoluble de los casos y sistemas.

La dialéctica es una herramienta teórica - metodológica de valor científico que nos permite no sólo interpretar y comprender el objeto de estudio sino va más allá, es decir conduce a la transformación, desarrollo y progreso. Este enfoque se sustenta en las siguientes leyes: La unidad y diversidad o pugna de contrarios, los cambios cuantitativos y cualitativos; la negación y la negación y la conexión universal. Implica este último que no existe cosas aisladas, sino que estamos relacionados directa o indirectamente.

La aplicación del enfoque dialéctico en la planificación estratégica, es necesario, sin ello es imposible comprender y cambiar. Porque la dialéctica significa cambio, desarrollo y progreso. La teoría de sistemas se complementa con la dialéctica.

El enfoque dialéctico parte de la categoría de análisis de la totalidad concreta contradictoria. En este caso concibe la planificación un todo vivo.

2.1.3. Planificación estratégica

Es importante hacer una breve introducción a los conceptos de prospectiva, innovación, creatividad, planificación y planificación estratégica, planteados por diferentes teóricos y expertos en los temas, para que los lectores tengan variadas visiones y elementos que les permita ubicarse con mayor facilidad en estos temas, hacer sus propios análisis y ubicar su pensamiento dentro de una visión clara para orientar sus instituciones y sus propias vidas.

Es importante subrayar el aspecto determinista que se deriva del pasado y del presente y, por ende, no puede deshacerse y, al mismo tiempo, el elemento de deseo que mueve hacia el futuro, pues indica opción y acción, mientras que los pronósticos han fracasado, dilucidando el presente, la prospectiva es una forma de reflexionar orientada a la acción. El término y el concepto han sido aceptados y se utilizan ampliamente en la medida en que expresan el elemento voluntad, opción y cambio.

La innovación es el acto de convertir una idea o concepto creativo en un resultado. En sus procesos de planificación estratégica crean valor real y ventaja competitiva importante.

La planificación innovadora, manifiesta que debe considerarse en lograr para la implementación de habilidades adecuadas para construir ese futuro.

Planificar es "decidirse por la racionalidad y la intencionalidad, en contra de los azares y las fatalidades".

Un plan es un "reductor de incertidumbre", es el antiazar, pero nada más.

La planificación es un proceso continuo dentro de un sistema viable que a su vez esté contenido en otro sistema viable.

"No prever ni planificar es permitir que una institución sea configurada por el capricho del azar, en lugar de que ello sea el resultado del consentimiento deliberado de la razón" (Eduardo Aldana; 1991, 120).

El valor de la planificación estratégica

Para integrar el pensamiento estratégico se debe adoptar una decisión común: la cultura, la filosofía, la misión y la visión de la Institución, puesto que se centra en decisiones.

Incentivar al talento humano y a la institución educativa a pensar de modo innovador, se convierte en una ventaja altamente competitiva en relación a sus propias capacidades y al factor de cambio y acomodo de su entorno.

La planificación ha existido desde siempre, y esto nos permite pensar que la programación es ineludible hacia el avance institucional, regional, estatal o personal y que mediante su implantación democrática, flexible, participativa, creativa y racional, sirve de herramienta útil para enfrentar las turbulencias y crisis que se suceden diariamente por las velocidades de los cambios y por las exigencias sociales para de esa forma poder mantener claridad en su cultura, su filosofía, su misión y su visión, aspectos que la hacen diferente de los demás sistemas de planificación' tradicional y poco innovadores.

La vida moderna exige cada día ser más proactivos, más visionarios, más previsivos, más creativos, más estrategias, puesto que los recursos escasean en todos los niveles y países, y si "hoy no prevemos las dificultades del futuro, mañana será demasiado tarde".

Los verdaderos equipos integrados en el trabajo organizacional con empoderamiento y visión amplia sobre el contexto, permitirán el desarrollo coherente del conocimiento y de la institución educativa.

Nunca ha sido mayor la necesidad de planificar y comprender el futuro efecto de las decisiones actuales; rara vez ha sido la consecuencia de una decisión equivocada; pocas son las ocasiones en que se ha requerido tanto valor intelectual agregado a la planeación y que se han desechado tanta metodología estéril; rara vez ha sido tan grande la necesidad de que "los administradores planifiquen y no de que los

planificadores administren", pocas veces ha sido mayor la necesidad de que se emplee el verbo planificar y no la palabra plan.

Un proceso de planificación debe suministrar un cuadro de compromiso para de esta forma evaluar el progreso, así como la motivación al personal y las comunicaciones. Uno de los resultados de una planificación efectiva es un conjunto consciente de estrategias para el logro de objetivos concretos predeterminados. Nada resulta más peligroso que la inconsistencia.

La planificación debe ser secuencial y reiterativa. El proceso empleado para esta labor debe estar acorde con el contexto cultural de la organización y del ambiente externo.

Cada institución, compañía o empresa se mueve en forma muy diferente. El proceso y la visión de una institución pueden ser totalmente inapropiados para otra, debido a la dinámica de sus funciones o a la peculiar estructura de su dirección y organización. Incluso, instituciones educativas ubicadas en una misma ciudad o región, cambian en muchos aspectos, pues están atendiendo a poblaciones de diferentes estratos socioeconómicos y políticos y sus culturas y comportamientos cambian sustancialmente.

Si ya se cuenta con esto, la segunda variable más importante sólo será una consecuencia, y ésta consiste en la participación o involucramiento de las demás líneas jerárquicas en forma activa y comprometida. El involucramiento solo no garantiza el éxito, se requiere el compromiso con responsabilidad.

Éstos no pueden ser funciones independientes. Si lo son, todo el proceso resultará inútil.

"El proceso de planeación deberá brindar una base de datos consistente que permita flexibilidad al enfrentarse con el cambio o responder ante éste, y no un dogma o una metodología rígida". (James, F. '980).

Con base en esta aclaración, no hay que extrañarse al encontrar en forma un tanto reiterada los términos empresa, cliente, negocio o similar, pues la connotación

excluye a los institutos educativos y consecuentemente a los resultados en el ámbito económico.

Sin embargo, las entidades educativas, en cualquier nivel (primaria, secundaria, técnica, tecnológica, universitaria), deben apoyarse en la metodología planificadora para buscar el incremento de sus recursos en general, la productividad social, académica científica y en cualquier aspecto social que le permita ofrecer programas y proyectos de desarrollo a la comunidad para su cualificación, perfeccionamiento y avance cultural, académico y humano.

La institución educativa, a través de sus procesos de planificación estratégica, debe visualizar múltiples posibilidades de acceder a los recursos de organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, ONG. De igual forma, debe ofrecerle a la sociedad servicios educativos mediante la elaboración de variados proyectos de capacitación a nivel no formal e informal, la realización de estudios, investigaciones y proyectos de desarrollo, etc. De esta forma, la planificación tendrá un sentido más amplio y contribuirá en forma determinante al mejoramiento institucional y de la calidad educativa, así como a lograr la integración social, cultural y académica con la comunidad. Las instituciones educativas deben estar trabajando en mejor y mayor interrelación con la sociedad, puesto que esta última es la que aporta el talento humano (educandos) que les permite a las instituciones educativas desarrollar sus objetivos y propósitos, es decir, les da la razón de ser, de ser una institución diferente de las demás.

La institución educativa, sea pública o privada, debe utilizar una amplia gama de mecanismos, procedimientos y estrategias que le permitan, en primer lugar, conocer amplia y claramente el contexto donde se encuentra, y cuál es su papel dentro de ese contexto; reconociendo las carencias, problemas y necesidades inminentes de esa comunidad, así como sus anhelos, aspiraciones para así poder ofrecer, mediante la estrategia creativa, alternativas a soluciones de problemas y así poder, aprovechar recursos disponibles que la sociedad brinda para apoyar sus planes, programas y proyectos.

Para conseguir estos propósitos se requiere aprovechar al máximo el talento humano capacitado y ofrecerle el apoyo oportuno exigido. En esto desempeña papel preponderante el gerente, o rector líder, visionario, creativo, emprendedor, democrático y humano, apoyado en estrategias rearas y coherentes de planificación estratégica y en equipos integrados y multidisciplinarios de trabajo que le permitan desarrollar el proyecto educativo institucional con el mayor grado de confiabilidad y credibilidad en su comunidad, a nivel interno y externo.

Se planifica:

- Buscar un espacio para la acción de la empresa y facilita a su gerencia la determinación de la dirección.
- Capacitar a los diferentes niveles directivos a fin de entender mejor los ambientes.
- Establecer dispositivos de comunicación efectiva que faciliten la obtención de información relevante en cuanto a la toma de decisiones.
- Desarrollar una unidad de proyecto institucional, con miembros capacitados y comprometidos de la misma organización.
- Dirigir a todos los niveles organizacionales, al cambio y aprovechar constructivamente los antecedentes tanto de la organización como de las personas, aprovechando todas las posibles oportunidades.
- Para realizar una planificación institucional, por programas y por proyectos en forma racional y en sintonía con los principios , visión y misión de la institución.
- Para hacer una adecuada distribución presupuestaria y uso racional de los elementos y artefactos tecnológicos.
- Para establecer responsabilidades y responsables en el desarrollo del plan, así como la elaboración de un cronograma.

- Para realizar técnicamente un proceso de seguimiento, autoevaluación y ajustes al plan institucional.
- Para engrandecer la calidad del aprendizaje, pues la formación y el conocimiento alcanzan un carácter principal dentro del desarrollo personal y social, que les permitan un eficiente desempeño, personal, familiar y laboral.

Uno de los aspectos más significativos es que las instituciones educativas en todos los niveles deben dar respuesta a la sociedad en todo momento, enfrentando nuevos desafíos dentro de la programación trascendental.

La planificación estratégica es una herramienta que beneficia la conexión interna e integradora de ideas, fortalezas y voluntades que permite avanzar en la dirección que se busca.

La planificación estratégica tiene, diferentes fases preliminares y dentro de estas se encuentra la búsqueda de los apoyos necesarios que garanticen el éxito de dicha planeación. La identificación de estos actores debe ser tanto interna como externa. Identificando en estos impulsores, sus papeles y funciones; además de la integración de estos miembros en los diferentes niveles jerárquicos y operativos asegurando que los cambios estratégicos pueden hacerse de manera integral, amplia y sin traumas.

Antes de dar inicio a la puesta en escena de cualquier plan estratégico, el gerente educativo y su equipo de trabajo son responsables de dar inicio al proceso de organización.

Proyectar una institución educativa hacia el logro de la misión es una tarea que manifiesta la ambición que se tiene en alcanzar los objetivos institucionales.

La coordinación en las diferentes áreas que conforman la gestión Institucional debe partir del sistema de planificación que se realice en cada una de ellas, para organizar, como resultado final, el plan general de integración y control institucional que marca el punto de partida y las metas a las cuales se debe llegar a mediano y largo plazo.

Lo anterior indica que la práctica de la planificación centralizada en una oficina o instancia alejada de los demás componentes de la institución o comunidad es inoperante y en lugar de contribuir al proceso de innovación, es un obstáculo por no tener la participación amplia y clara de las diferentes tendencias de pensamiento encargadas de su ejecución.

Esta práctica se centró en la visión de unos pocos, desechando acortes valiosos de contribución al proceso de gestión estratégica de la mayoría de los estamentos corporativos y personal de las instituciones. Este fenómeno se ha vivido en los diferentes niveles de la organización de los países y de las instituciones.

En últimas, lo que la planificación estratégica desarrolla es el pensamiento crítico y disciplinado.

Proceso de planificación estratégica

No es pertinente el hablar de la planificación estratégica del pasado, puesto que aunque estas teorías aparecieron en la década de los 70, se encuentran vigentes y seguirán vigentes por mucho tiempo. Hoy se enfatiza en las técnicas de organización y establecimiento de estrategias gerenciales y de gestión, puesto que lo que no se conoce estratégicamente no se puede verificar en forma concreta.

De hecho, la planificación estratégica ha tenido serias críticas por grandes empresas industriales y comerciales, debido a que el sistema de planificación estratégica requiere talento humano capacitado, y conector de sistemas abiertos al cambio y a la innovación. Sin embargo,

no es fácil disponer de personal entrenado y capacitado en la metodología, lo cual genera rechazo y críticas no siempre positivas, debido a que este sistema de planificación rompe con todos los esquemas tradicionales y paquidérmicos de planificación tradicional; rompe el statu quo, y eso incomoda a los tradicionalistas y burócratas, que se oponen al cambio y a cualquier innovación.

Aunque una parte de las críticas puede aceptarse, puesto que aún no se conoce una metodología de planificación perfecta (y será imposible tenerla), así se hable de calidad total o de cualquier otro enfoque, las críticas negativas no disminuyen la necesidad de la planificación estratégica. Hay que reafirmar que sin una ventaja competitiva sostenible, a institución educativa no puede esperar avances de mejoramiento significativos a mediano o largo plazo, y sin embargo, sin un plan estratégico detallado que involucre toda la organización institucional y comprometa a la gente, será difícil obtener una ventaja competitiva sostenible. Este plan no se puede realizar en la práctica cotidiana sin un método o enfoque formal de planificación estratégica.

Finalidad de lograr los objetivos y la innovación o transformación de la organización en forma sincrónica con los cambios del medio y las necesidades sociales.

La administración o gerencia estratégica es la ejecución del plan estratégico, y ese plan debe ser responsabilidad de todos los miembros que se identifiquen plenamente con la cultura, misión, visión, objetivos y, por supuesto, que se comprometan a sacar adelante las estrategias a través de los planes y las acciones.

Con base en este planteamiento, se puede afirmar que, en el fondo, los términos planificación y gerencia estratégica se complementan, pues permiten a un rector o gerente, desarrollar la gestión institucional en forma eficaz y oportuna.

Éste es otro argumento que permite, en el fondo, entender que los dos -términos se interrelacionan y van unidos en el proceso de gerencia y de planificación. La gerencia estratégica se encarga de hacer realidad, u operar, la planeación estratégica. Además, se puede afirmar que las herramientas en sí no son responsables de quién las use o de cómo las use.

El estratega, es la persona comprometida con la victoria o fracaso de una empresa, organización, institución o unidad específica, bien sea del sector privado o público, del sector productivo o de servicios, con ánimo de lucro o sin él, etc.

El rector o gerente comprometedor es un líder que debe infundir o crear el entusiasmo y la motivación entre sus colaboradores para que sean productivos, creadores, innovadores, no se deben someter a esquemas inanes, rígidos, inflexibles, sino que les infunda energía a las estrategias de desarrollo institucional. Las estrategias deben ser flexibles y poderse reformular en la medida que el cambio y los avances culturales, científicos, tecnológicos, económicos, académicos, administrativos o políticos así lo exijan. Gerente o rector que no esté comprometido con su Institución, con la comunidad, con el cambio y con el desarrollo, tendrá poco éxito en la gestión.

Las hipótesis estratégicas exigen la identificación de las actividades que actúan como impulsores (o indicadores anticipados) de los resultados esperados o finales.

En conclusión, los resultados deseados son sus objetivos y logros, los que la institución se propone realizar en un tiempo determinado. Los activos pueden ser tangibles e intangibles. Dentro de los primeros se pueden mencionar el conocimiento o la tecnología, los cuales raras veces marcan una huella en los resultados visibles, como los ingresos o ganancias.

No hay que confundir la programación estratégica con el pensar estratégico. La primera es la articulación y elaboración de estrategias o , visiones ya existentes; el pensar estratégico captura lo que los rectores o gerentes aprenden de todas las fuentes (observaciones no codificadas de sus experiencias personales y de otras experiencias que se dan en la institución, datos cuantificables que suministran las investigaciones y otra clase de información para sintetizar ese aprendizaje) en una visión de la dirección que la institución educativa ha de alcanzar. De ahí que se hable de la estrategia como una hipótesis, la cual debe analizarse, investigarse y verificarse para conocer si es la estrategia apropiada o no.

Al incorporar el pensar estratégico en el proceso gerencial, estamos creando un proceso de elaboración de estrategias adecuado, claro y sustentado. No basta sólo la experiencia o la intuición para elaborar estrategias; hay que apoyarse, además, en la investigación y en toda información válida y confiable que se tenga a disposición. Al fin y cabo, la planificación estratégica debe sustentarse en un proceso investigativo, pues de otra forma el proceso planificador podría estar sesgado o imaginado, lo cual es demasiado grave para orientar los destinos de una institución educativa o de cualquier otro orden, puesto que no tendría un rumbo o dirección definido.

Por lo anterior, el proceso de planificación educativa institucional debe ostentarse en un proyecto investigativo, mediante el cual se identifique la situación real de la organización, y así construir un plan de desarrollo educativo que responda a los intereses, necesidades y aspiraciones de una comunidad en concreto.

Este planteamiento reafirma lo expuesto en el sentido de que la cultura debe elaborarse con la participación de los grupos de poder representativos de la institución, para que haya una plena o por lo menos, una mayoría consensual que se identifique con dichos postulados y se

comprometa con su ejecución, consolidación y desarrollo para alcanzar los grandes fines, competencias y objetivos institucionales.

Las alianzas estratégicas son cuando las instituciones se apoyan en algunos aspectos que les son benéficos, pero compiten en otros donde tienen sus propias fortalezas que son intransferibles y muy propias.

El proceso de planificación estratégica, de acuerdo con los análisis realizados en la práctica, con la investigación y con la experiencia, debe partir con la determinación o identificación de los fundamentos epistemológicos sobre la cultura y filosofía institucionales, luego analizar la misión como proyección de futuro. Después se plantea la fase de formulación de la estrategia que comprende: objetivos, metas, políticas y estrategias; seguidamente se proyecta la fase de ejecución de las estrategias asignando recursos y responsables y como fase final, se plantea la evaluación de las estrategias, las responsabilidades y el impacto que este proceso, en -archa, tiene para la institución y para la sociedad.

Una vez determinadas y explicitadas la cultura y filosofía institucionales, se formula o reformula la misión institucional, pues de alguna forma las instituciones educativas tienen una misión, bien sea explícita (escrita), o implícita (sobreentendida). Sin embargo, la misión debe estar explícita, escrita y publicada para que los miembros de la comunidad institucional la conozcan y la tengan a disposición.

Una vez determinadas la cultura, misión y visión institucionales, se elabora el diagnóstico estratégico que tiene que ver con el análisis externo o auditoría externa, es decir, cómo el ambiente externo influye positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas), en el desarrollo institucional, y con el análisis interno, es decir, qué aspectos positivos, fuertes, competitivos internos tiene la institución (fortalezas), o

qué aspectos negativos no le permiten lograr sus objetivos en forma óptima, con calidad y productividad (las debilidades). Identificado el estado actual de la institución (diagnóstico estratégico), el cual debe realizarse mediante un proceso de investigación, serio, coherente y participativo, dicho diagnóstico se toma como base para formular los objetivos estratégicos globales que se propone lograr la institución a través del desarrollo de su misión y visión, que pueden ser replanteadas cuando se finalice el trabajo de diagnóstico.

En la ejecución de la estrategia gerencial, los objetivos deben fijar netas: Gerenciales, de docencia, investigación y desarrollo; financieras; de construcción y apropiación del conocimiento; tecnológicas. Luego se fijan las estrategias propiamente dichas, con base en el diagnóstico, las cuales a su vez fijan políticas: gerenciales, académicas, de investigación y desarrollo, de producción del conocimiento de la extensión como prácticas sociales, financieras y tecnológicas.

Definición de conceptos

- a) **Institución educativa:** Es un establecimiento educativo, donde se desarrolla la formación de los estudiantes de acuerdo a las exigencias de la sociedad concreta, donde se ingresa, procesa y sale producto resultado con un perfil deseado.
- b) **Sistémico - Dialéctico:** Concepto que refleja la concepción holística del objeto de carácter integrativo armónico entre sus componentes y a su vez contradictorio como causa de cambio y desarrollo. Sistema (unidad), dialéctica (cambio).
- c) **Modelo:** Implica sustituir el viejo modelo con el nuevo construido. La expresión ideal de este concepto es la concepción sistémica, estructural, funcional dialéctico.

- d) **Planificación:** Proceso de selección y organización de todo tipo de recursos necesarios estructurados en un cuerpo sistémico estructural y funcional, orientado al logro de un producto. La planificación tiene como punto de partida el diagnóstico estratégico.
- e) **Educación:** Proceso socio-cultural sistémico y asistémico de formación de la personalidad del hombre, de acuerdo a las exigencias de la sociedad históricamente concreta.
- g) **Principios:** Son regularidades y fundamentos de carácter científico de sustento y argumento de pensar y hacer en la actividad humana. Son postulados que orientan las actividades prácticas.
- h) **Diagnóstico:** Proceso de investigación descriptiva que tiene como objetivo de establecer y determinar las fortalezas, deficiencias y otros aspectos del objeto de diagnóstico. En este caso los resultados de diagnóstico, es materia prima de una planificación educativa.
- i) **Eficiencia:** Proceso de concordancia y compatibilidad entre recursos y objetivos. Uso racional de recursos que permite el éxito en el logro de objetivos. Significa hacer las cosas bien.
- j) **Efectividad:** Es la concordancia fructífera entre el objetivo planificado y resultados obtenidos.
- k) **Eficacia:** Consiste en el uso apropiado de recursos en función de alcanzar los objetivos planificados. Hacer las cosas buenas.
- l) **Calidad:** Implica defecto cero, tanto en proceso y resultado que satisfaga la necesidad del usuario. Dicho producto es como modelo que supera a otros similares.
- m) **Organización:** Sistematización u ordenamiento para alcanzar resultados planeados.

- n) **Visión:** Es el sueño potencialmente realizable en cualquier institución educativa y empresa. Vislumbra el futuro deseado, inspirador y atractivo para los involucrados.
- o) **Misión:** Es el trabajo diario que realizan todos los involucrados de la institución para lograr la visión formulada.
- p) **Objetivo estratégico:** Es la aspiración de todos los involucrados. Es el rector del proceso, para su logro se movilizan todos los recursos a través de acciones individuales y conjuntas.
- q) **Recursos:** Constituyen medios para el logro de fines. Pueden ser materiales concretos, humanos, financieros e ideales (métodos, teorías, leyes, enfoques).

Gestión Educativa

En los actuales momentos que nuestra sociedad mira y camina al desarrollo socioeducativo, la Educación prepara a las nuevas generaciones de ciudadanos que tengan realización personal y social, esto constituye un gran desafío que se presenta a la gestión de I.EE del siglo XXI y que realmente se requiere del compromiso de líderes educativos.

Sin embargo hoy no pensamos así, actualmente se requiere de un conjunto de competencias y saberes específicos para que las acciones en el equipo directivo sean con MAESTRIA y AUTORIDAD, pero Maestría no la del grado académico universitario, sino la del saber, del conocimiento, del diseño curricular, la metodología y estrategia, los materiales educativos, evaluación, que podrá desarrollar en el aula, con el equipo docente y ellos se sentirán apoyados en este proceso donde realmente pueden INFLUIR en la mejora educativa.

Somos partícipes en el actual Sistema Educativo de la poca preocupación por la Gestión Educativa; el Ministerio de Educación, casi nada está haciendo para preparar Directores gestores de lo pedagógico y de logros de aprendizajes; esto justifica que gran parte de directivos sólo se preocupen de lo institucional y lo administrativo, por ello es importante:

- Iniciar procesos de reflexión y análisis de la Gestión Educativa con equipos de Directores con ellos construir propuestas de Gestión Pedagógica.
- Complementar la formación profesional del docente para ser Director y gestor de la Educación.
- Actualizar a los Directores y Sub-Directores en estrategias para gestionar lo pedagógico e institucional.

- Potenciar y dinamizar los equipos de Directores en redes y eventos específicos de interacción y construcción de Propuestas Innovadoras de Gestión Educativa.
- Proponer al Sector, Gobierno regional, Universidades, Centros de Investigación, generación de propuestas regionales de Formación de Directivos e implementarlas.

Pero en los actuales momentos de cambio y de constante renovación de los conocimientos, las instituciones Educativas deben acceder a nuevas formas de gestión educativa que la prepare para responder a retos de una Educación Moderna.

1. LA GESTION EDUCATIVA

Aspirar a una educación de calidad, exige remecer la gestión de los procesos interactivos en la Institución Educativa para tener resultados esperados en aprendizajes y no perder de vista la aspiración de la Educación en sus fines que se propone:

- a) Identificar profesionales competentes para el logro de las metas
- b) Toda Institución Educativa para su trabajo no debe perder de vista estos fines y enmarcar su gestión en estos postulados para formar ciudadanos viables en nuestra sociedad, pero vamos a analizar conceptos de gestión desde el sistema y se define así:

a) GESTION EDUCATIVA:

La Gestión debe favorecer la acción educativa, ello implica trabajar procesos de interacción afectivos, interesantes y motivadores para lograr aprendizajes con los estudiantes, pero para ello el Director debe:

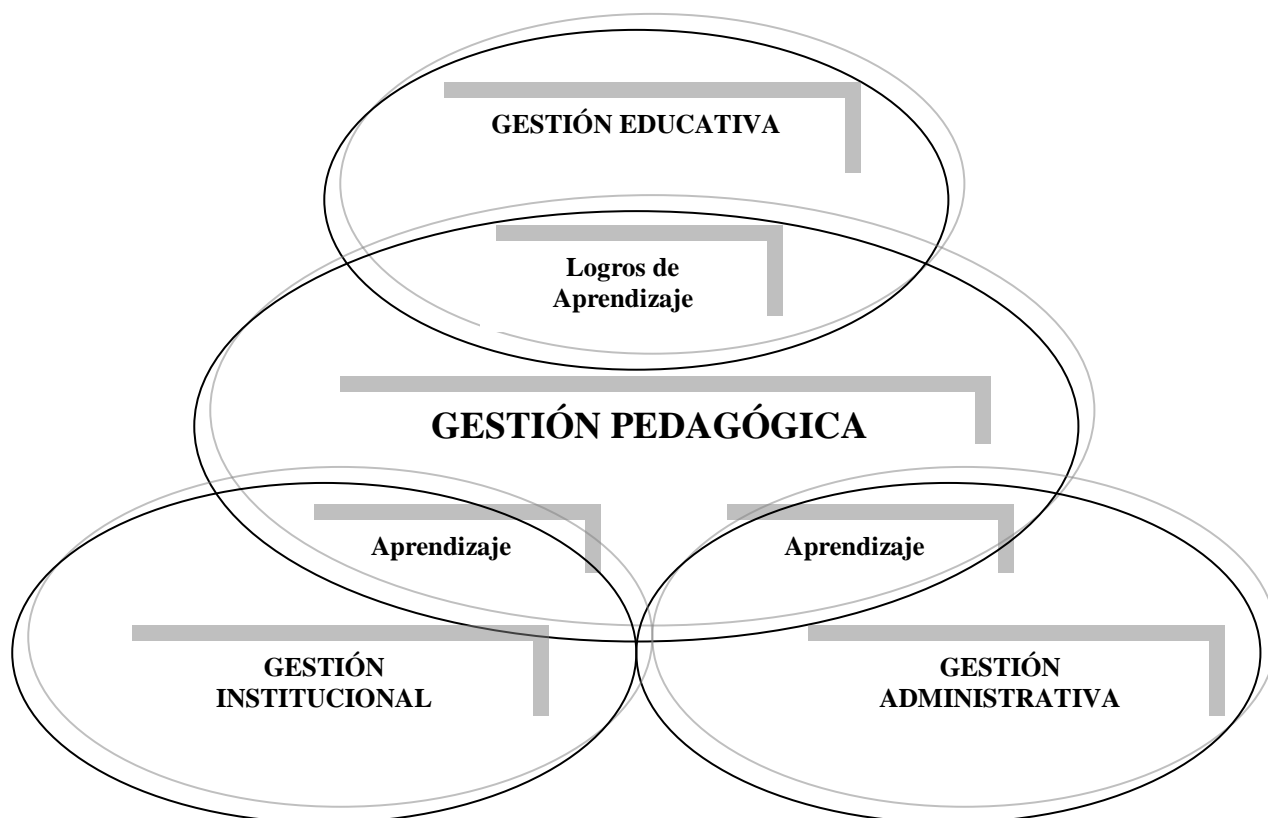
- Lograr una Institución Educativa “Comunidad de Aprendizajes”, todos aprendemos, Director, Docentes, estudiantes.
- Formar personas humanas plenas que enfrenten desafíos para el crecimiento como ser humano.
- Prepararse para la gestión con autonomía y en un proceso de descentralización, responder a sus metas, instituciones con decisión, capacidad técnica para su desarrollo en un marco Regional y Nacional.
- Sostener procesos de gestión educativa que incida en logros de aprendizaje, generando liderazgo emancipador e innovador con los estudiantes.
- Generar alianzas y participación social con la comunidad educativa a fin de que contribuyan en los aprendizajes de sus hijos.
- Realizar una gestión ética y moral dando cuenta a la sociedad de lo actuado.
- Tener dentro de la Entidad Pedagógica un conocimiento de la Valoración para medir el impacto a todo nivel e informar a la Sociedad de sus logros o debilidades, pero siempre tener propuestas alternativas.

b) ASPECTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Es el acumulado de actividades y operaciones de administración de recursos y procesos para poder obtener el resultado de las metas institucionales de Educación y para ello tenemos los siguientes aspectos:

(MED. Autodiseño de la organización de centros educativos públicos
S/ED,S/ed Piura-diciembre 2002)

GESTION PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES



El esquema que antecede sostiene lo que debería ser:

- La gestión institucional, los planes, objetivos, la gestión de la institución, las alianzas con la sociedad civil en relación y para el resultado de enseñanzas de los estudiantes.
- La gestión administrativa, los materiales, equipamientos, infraestructura, los recursos, la selección de personal administrativo y docente en relación y para que los estudiantes tengan aprendizajes eficientes.
- La gestión pedagógica sostenida por lo institucional y administrativo para lograr procesos pedagógicos, interesantes, motivadores y de calidad en las aulas y que logran aprendizajes esperados que son dinamizados y acompañados por la gestión del Director.

SEGUNDA PARTE: DISEÑO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación

El tipo de la investigación es descriptivo propositivo simple.

3.2. Diseño de investigación

Los diseños de investigación que se han seleccionado son:

- Diseño descriptivo simple cuyo diagrama es el siguiente.

M - O

Donde: M = Muestra

O = Encuesta

3.3. Recuerdo de las variables y las definiciones operacionales

3.3.1. Variable Independiente

Diseño de un programa de planificación estratégica

3.3.2. Variable Dependiente

Gestión Educativa de la Institución Educativa

VARIABLES	ASPECTOS	INDICADORES
Variable Independiente Programa de planificación estratégica	Fundamentación	<ul style="list-style-type: none"> - Parte de una teoría - Tiene el sustento pedagógico - Está relacionado con los objetivos, contenidos y actividades

	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Son claros y precisos - Son viables de alcanzarse <p>Se relacionan con la Fundamentación, contenidos y actividades</p>
--	-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Metodología	<p>Emplea metodología interactiva</p> <p>Formadores emplean estrategias de enseñanza</p> <p>Docentes participantes hacen uso de estrategias de aprendizaje</p> <p>Se propicia la participación individual y grupal</p>
	Tiempo	<p>Es suficiente para lograr los objetivos previstos</p> <p>Se hace buen uso del <i>recurso</i> tiempo</p> <p>Es adecuado para los participantes</p>
	Evaluación	<p>La evaluación es permanente: antes, durante y después</p> <p>Se pone énfasis en la evaluación cualitativa</p> <p>Se propicia la meta cognición</p> <p>Se propicia la autoevaluación</p>

Variable Dependiente Gestión Educativa de la institución	Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos con actitudes democráticas en la dirección de sus instituciones. - Normal desenvolvimiento de la gestión pedagógica.
	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación entre los directivos y el personal docente y administrativo es

educativa		<p>horizontal.</p> <ul style="list-style-type: none">- Los docentes de la institución educativa tienen poca participación en la toma de decisiones y solución de problemas para la buena marcha de la gestión institucional y administrativa.- Desarrollo y formación de la Identidad y cultura organizacional.
-----------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4. Población y muestra

a) **Población:** Tamaño de la población.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PERSONAL		
	<i>DIRECTOR</i>	DOCENTES	TOTAL
“Einstein School” -Tacna	01	45	46

FUENTE: Elaboración propia.

b) **Muestra:** La muestra queda constituida por la misma población.

3.5. Métodos de investigación

Los métodos utilizados, fueron:

- **Modelación:** Después de internalizar las bases conceptuales de la Estadística Descriptiva y no encontrar una Estrategia Didáctica basado en el Constructivismo.
- **Sistèmico Estructural:** La misma naturaleza procesal de la Estadística Descriptiva, nos creó la necesidad de sistematizar las acciones de la estrategia didáctica.
- **Dialéctico:** Al diseñar la Estrategia Didáctica basado en el Constructivismo Pedagógico para optimizar la Estadística Descriptiva nos llevó a relacionar dialécticamente la teoría y la práctica docente. Partir de la realidad (eje de realidad), para establecer la teoría (eje teórico) y luego volver a la realidad (guía de acción y transformación).

3.6. Técnicas de recolección de datos

En la tesis se hizo uso de la habilidad del interrogatorio, que podemos decir que es la manera técnica que usa el investigador para compilar investigación, que le admita solventar el inconveniente que se está investigando y se fundamenta en el

cuestionario que ejecuta de manera particular o a una cierta cantidad de individuos siguiendo un explícito bosquejo.

- Los instrumentos empleados fueron una hoja constituida donde se consignó una sucesión de interrogantes escogidas y administradas a examinar y lograr la opinión de los encuestados el cual constó de 10 preguntas de carácter cerrado y la entrevista al director de la institución educativa, el cual consta de cinco preguntas de carácter abierto.

3.7. Técnicas de procesamiento estadístico de la Información

Los apuntes numerarios se encausaran para de esa forma tener los resultados más transparentes y expeditos para que se entiendan los experimentos analizados permitiendo la creación de análisis estadísticos representados en cuadros estadísticos, permitiendo esquematizar los resultados obtenidos y partiendo de ellos, permitiendo obtener enunciaciones de índole teórica, bien sea congregando, y permitiendo el análisis de los datos obtenidos, para de esa forma lograr generalidades empíricas, su estudio origina un grupo de transformaciones.

- Valorar los resultados obtenidos: Su calidad, cuantía y orígenes, significa: no tomar en cuenta referencias no confirmadas y agregar otros aspectos resaltantes.
- Modificar los resultados: Se requiere que sean exactos en donde se deben decidir entre dos o más respuestas discordantes cual es la más acertada y si no se puede se deberán descartar las dos y catalogarlas de no información.

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de Resultados

4.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL DIRECTOR Y DOCENTES DE LA I. E. SECUNDARIO EINSTEIN SCHOOL TACNA.

CUADRO N° 01

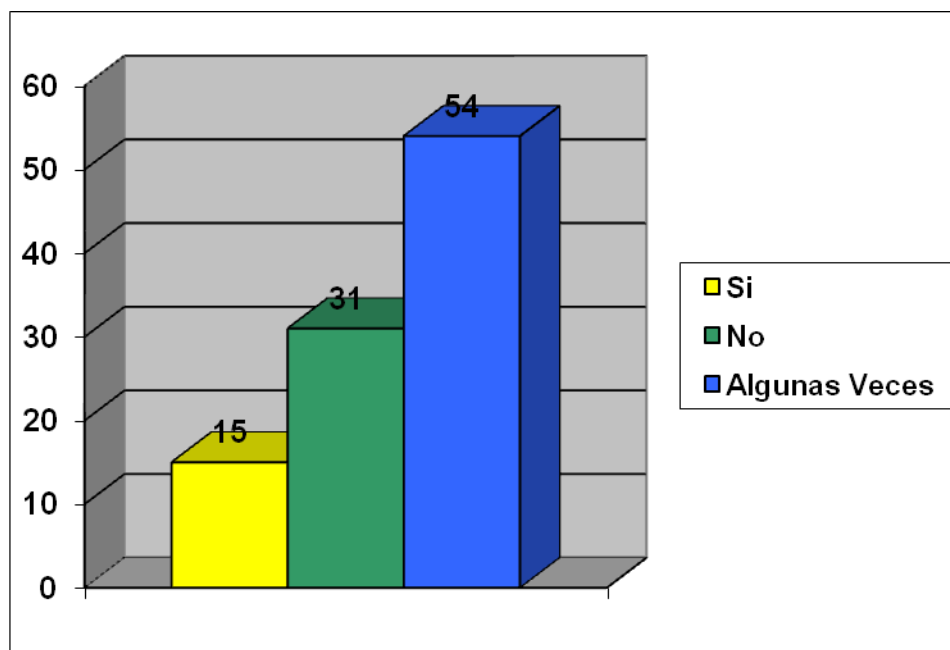
¿EN SU INSTITUCION EDUCATIVA SE REALIZAN INNOVACIONES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA?

ALTERNATIVAS	F	%
Si	07	15
No	14	31
Algunas veces	25	54
TOTAL	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRAFICO N° 01

¿EN SU INSTITUCION EDUCATIVA SE REALIZAN INNOVACIONES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Una vez arrojados los resultados, notamos que el 54% de docentes encuestados expresan que en su institución educativa a veces se realizan cambio; mientras que el 31% restante asevera que no se realizan cambios en pos de mejorar la gestión de su centro de enseñanza; finalmente, sólo el 15 % de docentes encuestados refieren que en su institución educativa si se dan cambios conducentes a mejorar la gestión educativa. Con esta información, comprobamos que hay carencia de optimismo para realizar innovaciones en gestión educativa y se requieren formas de actuación que permita el mejoramiento de la calidad del trabajo educativo.

CUADRO N° 02

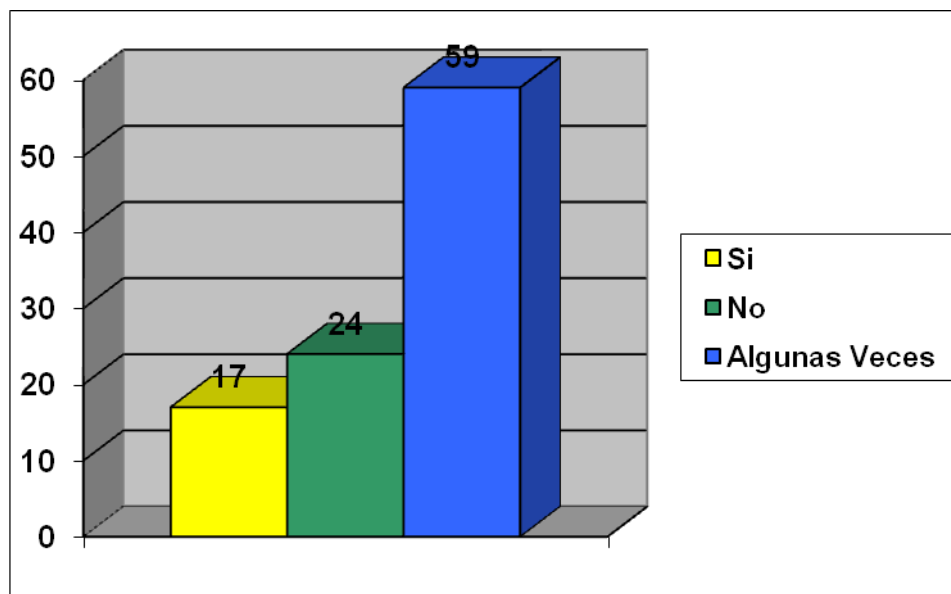
**¿SE HACE EL DIAGNÓSTICO COMO ACTIVIDAD PREVIA DE LA
PLANIFICACIÓN EDUCATIVA?**

VARIABLES	F	%
Si	08	17
No	11	24
Algunas veces	27	59
Total	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRAFICO N° 02

**¿SE HACE EL DIAGNÓSTICO COMO ACTIVIDAD PREVIA DE LA
PLANIFICACIÓN EDUCATIVA?**



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La información que se visualiza en este cuadro revela que el 24% de los docentes afirman que no se hace el diagnóstico como actividad previa de la planificación educativa; mientras el 59% de los mismos asevera que algunas veces se hace el diagnóstico; Finalmente un 17% afirma que sí. Esta información demuestra que la planificación curricular no se sustenta en los resultados del diagnóstico situacional educativo, teniendo en cuenta que una planificación que no tenga referente empírico sistemático carece de valor científico. Es decir es un trabajo empírico improvisado, que no favorece la calidad de gestión institucional y gestión pedagógica por lo tanto del aprendizaje de los estudiantes.

CUADRO N° 03

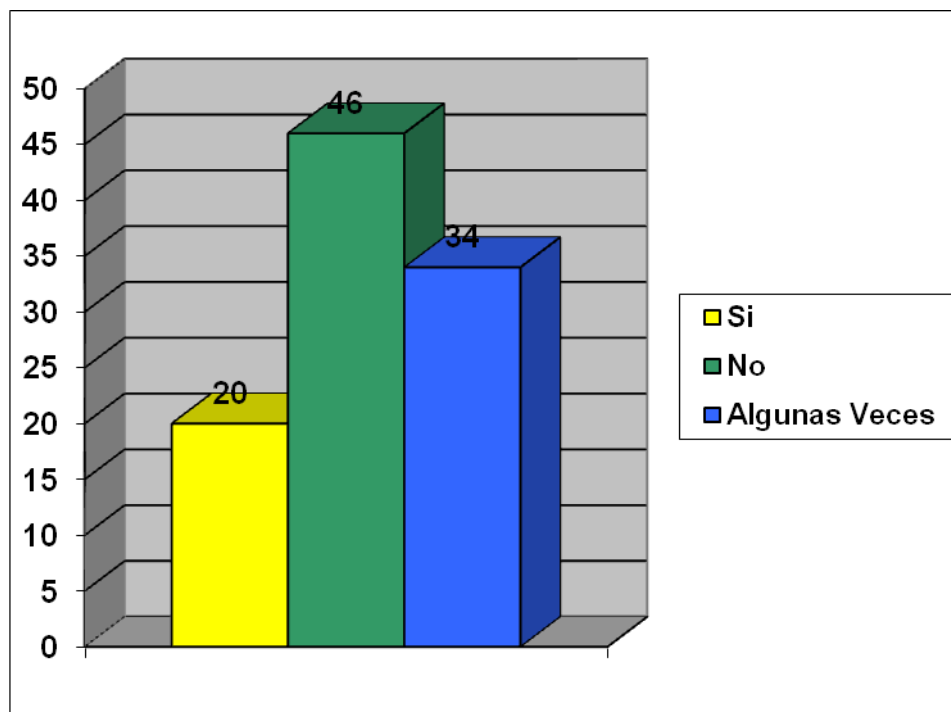
¿SE LLEVA A CABO EL CONTROL PERMANENTE DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA Í.E.?

VARIABLES	F	%
Si	09	20
No	21	46
Algunas veces	16	34
Total	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRAFICO N° 03

¿SE LLEVA A CABO EL CONTROL PERMANENTE DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA Í.E.?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Este cuadro conseguimos ver que el 46% de los docentes consideran que no se lleva a cabo un control permanente de las funciones docentes en su institución educativa; en tanto que el 34% de encuestados reconocen que algunas veces el control estable de las funciones del personal docente; finalmente el 20% de los docentes encuestados refieren que en la entidad pedagógica si se lleva a cabo permanente el control de las funciones del personal docente.

CUADRO N° 04

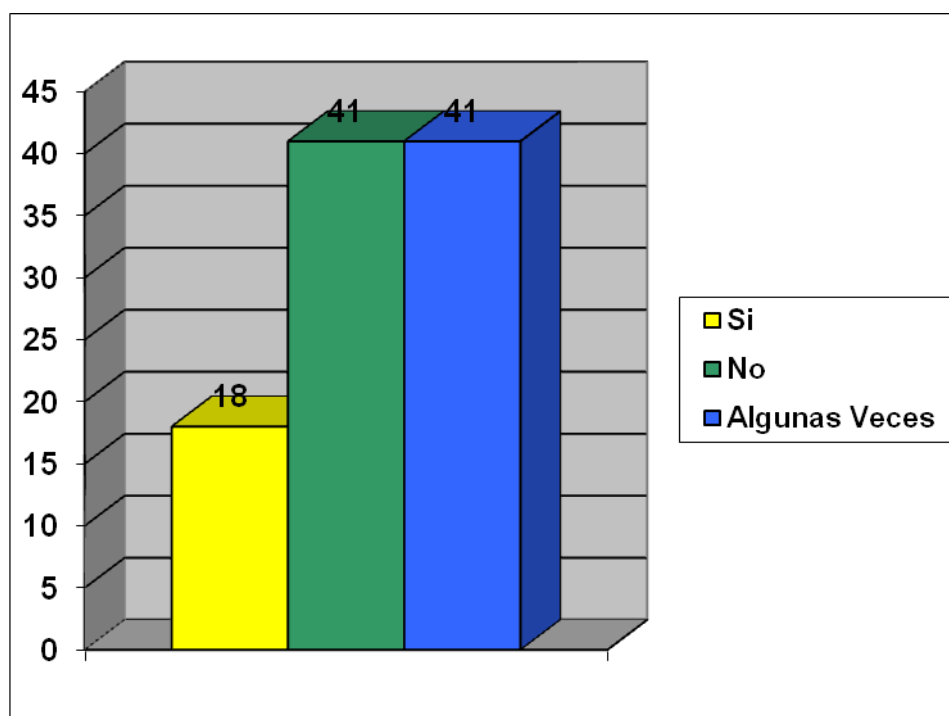
¿PARTICIPAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DE SU INSTITUCIÓN?

VARIABLES	F	%
Si	08	18
No	19	41
Algunas veces	19	41
TOTAL	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRAFICO N° 04

¿PARTICIPAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DE SU INSTITUCIÓN?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados expuestos mediante este cuadro, nos indican que un 41% de los docentes encuestados no participan en el proceso de planificación institucional y otro 41% de docentes algunas veces participan. Solo un 18 % afirmaron que si participan. De acuerdo a los datos expuestos, los actores educativos carecen de la cultura participativa. Lo cual demuestra la pobreza de identidad institucional y profesional de los docentes. Este hecho es otra evidencia de la deficiencia en la planificación educativa.

CUADRO N° 05

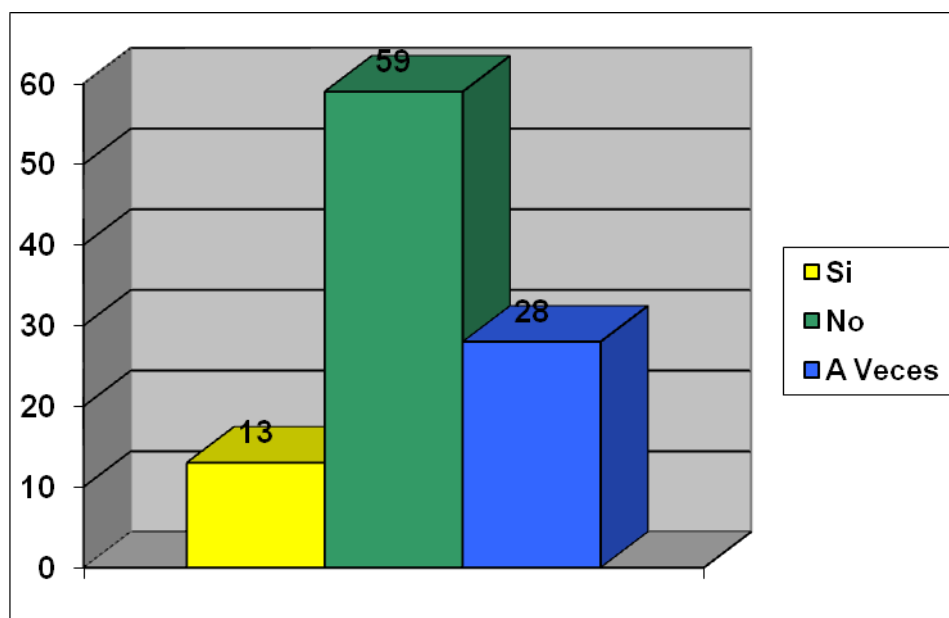
¿EN SU I.E. SE FORTALECE LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN?

VARIABLES	F	%
Si	06	13
No	27	59
A veces	13	28
TOTAL	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRAFICO N° 05

¿EN SU I.E. SE FORTALECE LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los datos obtenidos manifiestan que un 59% de los docentes encuestados consideran que en su institución educativa no se fortalece la práctica de las relaciones interpersonales; mientras que el 28% de docentes refieren que algunas veces se fortalece la práctica de las relaciones interpersonales; finalmente vemos que sólo el 13% de encuestados señalan que en la institución educativa donde trabajan se fortalece la práctica de las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 06

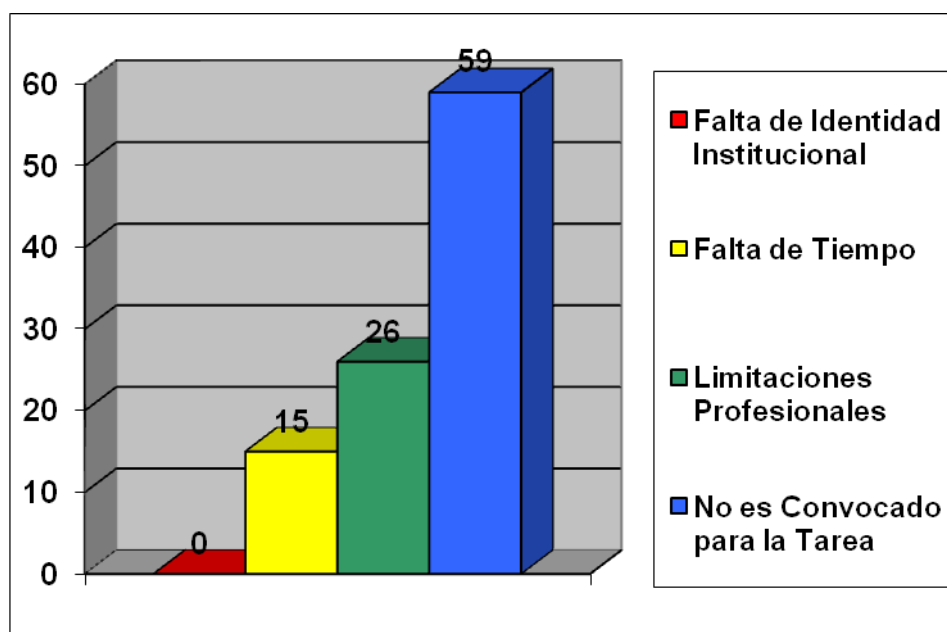
¿CUÁL DE ESTOS AGENTES, LICITA SU PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

ESCALAS	F	%
Por falta de identidad institucional	00	00
Falta de tiempo	07	15
Limitaciones profesionales	12	26
No es convocado para esta tarea	27	59
Total	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRAFICO N° 06

¿CUÁL DE ESTOS AGENTES, LICITA SU PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los porcentajes que arroja la grafica señala que el 59% de los docentes en encuestados afirman que ellos no participan en el proceso de planificación institucional porque el director no les convoca y el 15% de los profesores no participan en dicha actividad, por no contar con tiempo suficiente para dicha actividad y un 26% se justifica que por limitaciones profesionales no pueden participar. Como podemos observar en el presente cuadro el director no es capaz de movilizar todos los recursos humanos a fin de que tengan participación consiente en las tareas de planificación, que para los docentes es la obligación moral y prueba práctica de la forma de identidad profesional e institucional teniendo en cuenta que la planificación institucional educativa es tarea común o de todos los que integran la institución y no solo de los directivos.

CUADRO N° 07

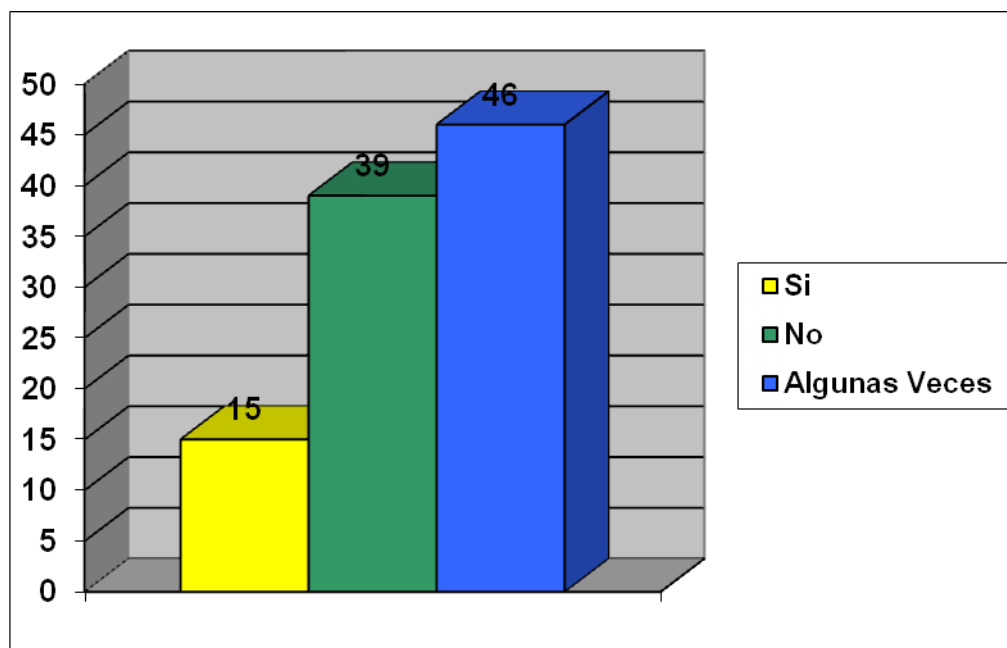
¿EN SU I.E. SE ESTIMULA EL EJERCICIO LABORAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN?

VARIABLES	F	%
Si	07	15
No	18	39
Algunas veces	21	46
TOTAL	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRAFICO N°07

¿EN SU I.E. SE ESTIMULA EL EJERCICIO LABORAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los porcentajes obtenidos establecen que un 39% de los docentes encuestados manifiestan que la dirección del colegio donde trabajan no fortalece y estimula su desempeño laboral; mientras que el 46% de docentes señalan que algunas veces se fortalece y estimula el desempeño laboral; por último observamos que sólo el 15% de encuestados precisan que en la institución educativa donde trabajan se fortalece y estimula su desempeño laboral. Si esto no es así, entonces la gestión educativa es inapropiada y asistémica inconducente hacia la calidad institucional, teniendo en cuenta que una apropiada planificación educativa, constituye la base para el proceso de ejecución y resultados que tenga valor científico y educativo.

CUADRO N° 08

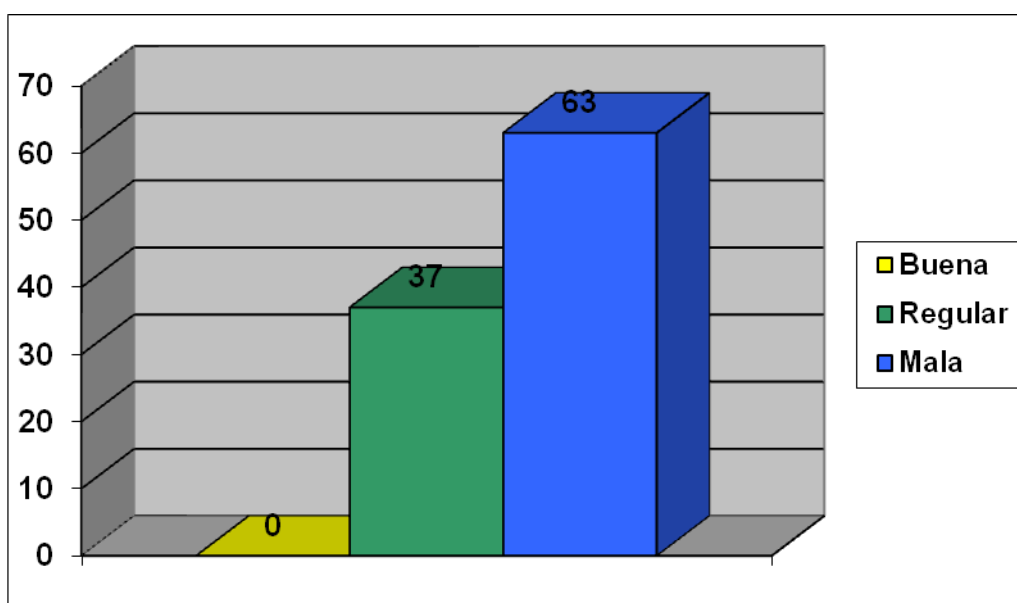
¿CÓMO ES LA PLANIFICACIÓN ACTUAL EN SU INSTITUCIÓN?

VARIABLES	F	%
Buena	00	00
Regular	17	37
Mala	29	63
Total	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRÁFICO N° 08

¿CÓMO ES LA PLANIFICACIÓN ACTUAL EN SU INSTITUCIÓN?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La encuesta revela que la calidad de la planificación institucional es de un 63% de los docentes encuestados es mala; mientras el 37% de los encuestados asevera que es regular. Ninguno de los docentes se va por la opción de que la planificación actual de su institución es buena. Estas apreciaciones valorativas de los profesores sobre la calidad de planificación institucional significa la baja calidad profesional de sus ejecutores. Lo cual se manifiesta que los docentes prácticamente no son involucrados en estas acciones y por otro lado, casi todos tienen limitados sentimientos de identidad con la institución donde laboran. Estos motivos y otros condicionan la deficiente planificación institucional tanto en su forma y contenido. Esta información expuesta, implica el reconocimiento y aceptación de los propios actores educativos de la pobreza metodológica de planificación educativa.

CUADRO N° 09

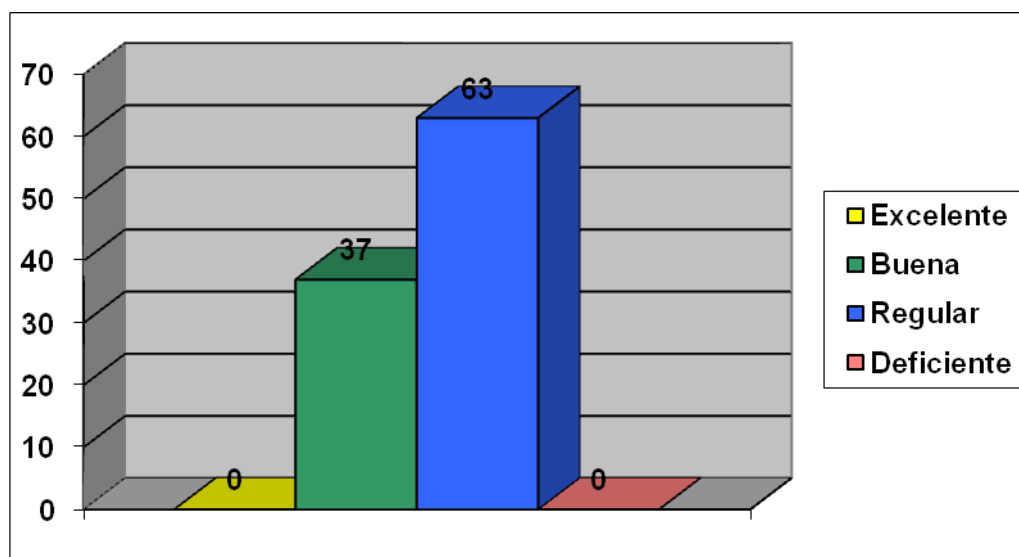
¿EN CUÁL DE ESTAS CATEGORÍAS SE AUTOEVALÚA UD. EN EL TRABAJO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN SU INSTITUCIÓN?

ESCALAS	F	%
Excelente	00	00
Buena	17	37
Regular	29	63
Deficiente	00	00
Total	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRAFICO N° 09

¿EN CUÁL DE ESTAS CATEGORÍAS SE AUTOEVALÚA UD. EN EL TRABAJO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN SU INSTITUCIÓN?



ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 63% de los docentes encuestados se autoevaluaron con la categoría de regular en materia de planificación educativa, y solo el 37%, de los docentes se consideran como buena su trabajo de planificación educativa. Si esto es así, entonces los docentes investigados no están debidamente preparados en el plano teórico-conceptual y practica de planificación educativa. Teniendo en cuenta que los planificadores educativos tienen que ser competentes profesionalmente en el quehacer planificador, esta competencia se concrete en la esfera teórica y en la esfera práctica.

CUADRO N° 10

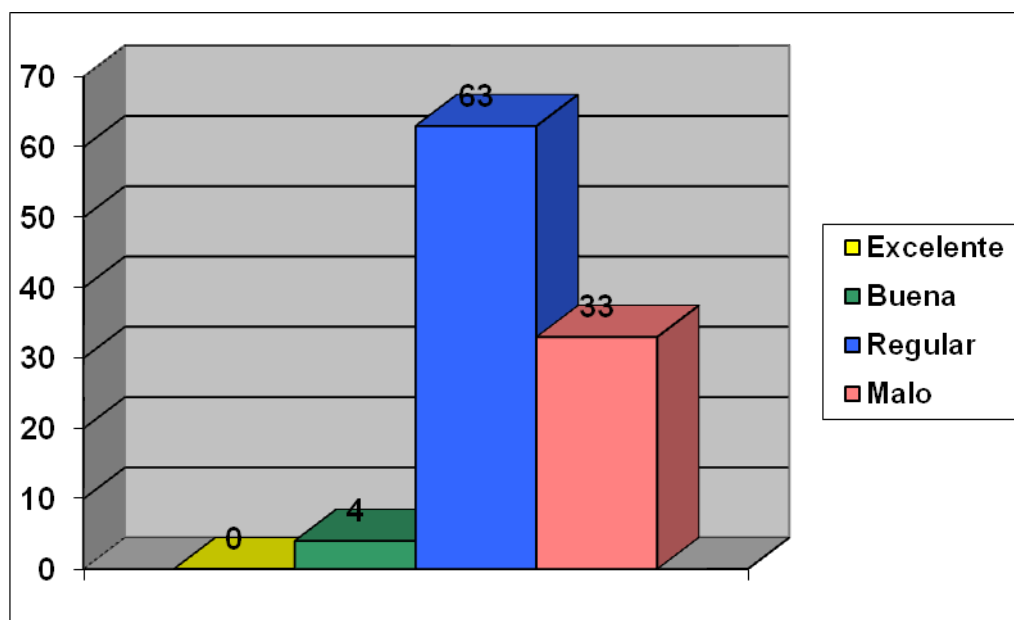
¿COMO CONSIDERA USTED LA GESTIÓN DEL DIRECTOR DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

VARIABLES	F	%
Excelente	00	00
Bueno	02	04
Regular	29	63
Malo	15	33
TOTAL	46	100

FUENTE: Encuesta aplicada al Director y docentes de la I.E. Secundaria Einstein School Tacna.

GRAFICO N° 10

¿COMO CONSIDERA USTED LA GESTIÓN DEL DIRECTOR DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede observar según los datos obtenidos un 63% de los docentes encuestados consideran que la trabajo que ejecuta el autoridad en la entidad pedagógica es regular; mientras que un 33% de estos docentes indican que la gestión es mala y un 4% afirman que el director realiza una buena gestión.

4.2. ANALISIS E INTERPRETACION DEL INSTRUMENTO CUALITATIVO ENCUESTA DE CARÁCTER ABIERTO APLICADO AL DIRECTOR Y DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA EINSTEIN SCHOOL TACNA - 2016

DIRECCION

1.- ¿QUÉ ACTIVIDADES PREVIAS REALIZAN ANTES DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA?

La información proporcionada por el Director y docentes entrevistados es sorprendente. Como es que la planificación es diseñada por un grupo seleccionado por él; aprobado por el grupo bajo su control y luego puesta en marcha.

En primer lugar la planificación educativa es estructurada sin estudio previo de investigación diagnóstica estratégica de la realidad interna y externa o el contexto. Teniendo en cuenta que el diagnóstico sistemático permite determinar las fortalezas, las debilidades que existen al interior de la institución.

En segundo lugar el diagnóstico educativo actual permite también rastrear elementos necesarios y útiles del pasado, asimismo provee elementos de juicio sobre las tendencias del objeto de estudio. Teniendo en cuenta el diagnóstico no absolutamente transversal o sincrónico.

En suma el estudio de diagnóstico permitirá la elaboración de propuesta de gestión y propuesta pedagógica, basado en datos objetivos.

La información proporcionada del Director sustenta la deficiencia teórica-metodológica de la planificación educativa, por tanto estamos frente al reto de elaboración de modelo alternativo, que significa la construcción de modelo de planificación sustentado en teorías más modernas de materia de planificación de nuestra contemporaneidad.

3.-¿AL MARGEN DEL DIRECTOR, QUIÉNES MÁS INTERVIENEN EN LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA?

Esta información es importante porque con esto está demostrado, que el único planificador es el Director y unos colaboradores, el resto no está involucrado. Entonces esta opción es centralista en la persona del Director, más autoritaria, donde no hay espacio y tiempo para deliberar los problemas o democratizar el proceso y llegar a acuerdos compartidos. En este sentido la planificación carece de descentralización hacia otros componentes de la institución (docentes) incluso alumnos.

El Director se sobrevalora como única persona capaz de fomentar la planificación. El trabajo debe ser colectivo o cooperativo en cualquier actividad de gestión institucional y en gestión pedagógica y es un principio indiscutible y trae resultados positivos porque es producto del proceso de diálogo, debate y discusión alturada y profesional. Lo cual no significa absolutizar esta forma de hacer en detrimento del trabajo individual, sino más al contrario es necesario promover la unidad, la convergencia y complementariedad de estas formas de trabajo de gestión.

PERSISTENCIA

4.-¿LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA ESTÁ LIMITADA POR DIVERSIDAD DE FACTORES, DE LOS CUÁLES QUÉ FACTORES TIENE MAYOR INGERENCIA?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La visión testimonial del entrevistado Director y docentes dan cuenta que no están debidamente preparados en saber y hacer planificación y entre otros componentes a la cual considera como factor determinante que limita la eficacia y eficiencia en la preparación de planes y proyectos de corto a largo plazo.

La planificación no es actividad meramente técnica, sino que requiere de instrumentos teórico-conceptuales, y conocimiento crítico de modelos paradigmáticos de planificación y a partir de dicho conocimiento el planificador adopta una posición ideopolítica educativa sobre una concepción filosófica definida.

5.-¿EN CUESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL, UD. TIENE ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN, POSTGRADO, DE MAESTRÍA O SIMPLEMENTE CURSOS DE GESTIÓN EDUCATIVA?

La información expuesta por el Director y docente revela que no tienen estudios de especialización ni postgrado en gestión educativa, en la misma contraria lo hará de modo empírico improvisado incoherente e inconsistente que no va permitir el mejoramiento auténtico de calidad de gestión institucional.

Nadie puede dudar con honrosas excepciones, que muchos docentes y directores en la región y en el Perú, tienden a la mediocridad como consecuencia de deficiente formación inicial por las instituciones privadas y estatales de formación magisterial.

Asimismo, la formación continua no está surtiendo efectos positivos porque también tiene deficiencias en su forma y contenido y por último, los directores en su mayoría carecen de hábito de estudio de lectura que

Es una forma de auto preparación y auto capacitación no solamente en la gestión institucional sino también en gestión pedagógica.

En suma el Director reconoce sus debilidades en materia de planificación atribuyéndola a este hecho como factor muy influyente en la labor planificada, con la cual nosotros compartimos.

TERCERA PARTE PROPUESTA

4.3. Propuesta Pedagógica

4.3.1. Denominación

Programa de Planificación Estratégica

4.3.2. Presentación

En la Institución Educativa se evidencia las deficiencias en la planificación educativa, a causa de insuficiente preparación de los actores educativos.

El modelo teórico propositivo, está constituido por los objetivos y justificación correspondiente, de la propuesta, y la fundamentación teórico-conceptual.

Concluyo advirtiendo que esta propuesta, es simplemente una aproximación a la esencia del objeto de estudio y más que todo, es la creación y postura personal.

4.3.3. Fundamentación

El propósito sustancial consiste en provocar cambios cualitativos y cuantitativos en la institución con un desarrollo sostenible, que cubra las necesidades de los usuarios, porque se brinda aptitud pedagógica a los alumnos de una alineación general, de carácter desarrollador, instructivo y educativo que exige nuestra sociedad.

La planificación estratégica sistèmica, permite a los actores, tomar decisiones democráticamente sobre el destino, futuro y presente de la institución, para lo cual como punto de partida tener pensamiento estratégico

Las estrategias organizadas en jerarquías, director, subdirectores, personal jerárquico, jefes de áreas, quienes toman decisiones y tienen cada vez mejor participación en la vida institucional, son líderes que definen los objetivos, la política y filosofía educativa y deben tener estos requisitos:

- Tener cultura general y concepción científica del mundo.
- Tener sólida formación en gestión institucional y gestión pedagógica.
- Tener amplio y profundo conocimiento sobre la teoría y metodología de planificación educativa.
- Ser comunicativo, flexible, democrático, unificador, crítico y autocrítico.
- Poner identidad institucional y profesional.
- Poseer pensamiento estratégico, sistémico y dialéctico y concreto en la praxis de gestión administrativa.

Estar en permanente actualización con los últimos adelantos en ciencia y tecnología que aporta al quehacer de planificación educativa, teniendo en cuenta, que una educación de calidad depende mucho de una planificación estratégica, sistémica y dialéctica. Estratégica porque está proyectado principalmente al futuro. Sistémica porque la planificación es un todo constituido por subsistemas como: problema, objetivo, visión, misión entre otros, que cada uno cumple una determinada función en su sistema y a su vez el sistema interactúa con el macro sistema (sociedad) toda planificación por principio parte de los resultados de diagnóstico interno y externo de la Institución Educativa, realizado por los líderes y

Todos los actores educativos involucrados directamente en la cultura educativa, la planificación, configurado en planes, programas, proyectos, siempre está direccionado a dos sectores claramente definidos como es el área de la planificación institucional y planificación pedagógica (gestión institucional y gestión pedagógica). Este es el asunto básico de toda administración y organización de la institución educativa. Si no fuera así, entonces reinaría la improvisación, desorden, incluso anarquía en detrimento del desarrollo normal del sistema educativo institucional.

En síntesis la planificación estratégica, sistèmica y dialéctica es una nueva forma de hacer oposición a las viejas formas autoritarias, verticalistas unilateralistas, y presentistas. Lo que se propone, es una modalidad de planificación participativa, integralista, consciente, desarrolladora, científica y humanista, conducente al logro de producto o *resultados de calidad que va* satisfacer las necesidades sociales e individuales.

Hay muchos estudios sobre la planificación educativa, pero muchos también no manejan el enfoque dialéctico en el proceso y resultados de la planificación. El proceso dialéctico es la vida misma de la cultura de planificación, teniendo en cuenta que nada es estático, todo está en movimiento y cambio, a esto se llama dialéctico.

La propuesta se sustenta en dos teorías: sistema y dialéctica:

a) **La teoría de sistemas**

"El sistema es cualquier aspecto o fenómeno que incluye diversos elementos y relaciones entre estos. Los elementos se consideran como subsistemas". (Rodríguez, Miguel 1986 - 110). En este sentido el sistema es una totalidad holística, constituido por elementos (subsistemas) que interactúan y que son interdependientes. Uno sin el otro, carecen de sentido. Además, el sistema interactúa con el entorno. Lo más importante para todos los defensores es pugnar por la armonía, que minimiza las contradicciones, que es la fuerza motriz del desarrollo.

Los sistemas cerrados no permiten que ingresen elementos extraños del exterior, porque puede provocar la entropía (desorden, desequilibrio) y los sistemas abiertos son flexibles, permiten la entrada de influencias externas que vitalizan su funcionamiento.

El sistema, puede pasar los momentos de desequilibrio, a ello se denomina (entropía) y estabilidad (sinergia).

El modelo sistèmico no puede ser concebido como ente estático, serio que está entendido en permanente funcionamiento, procurando la armonía y unidad. Si hay desarmonía, a esto se denomina disfunción. Entonces la relación lógica entre la función y disfunción.

Las instituciones educativas son un sistema funcional y estructural donde ingresa insumos, se procesa y arroja producto. En este sentido, la planificación en otro sistema, parte de la institución. Es proceso y

Resultado concebido como totalidad sistèmica, constituido por elementos como "problema (necesidad), objetivo (lo que se quiere lograr o alcanzar); objeto (proceso mismo, parte de la realidad abstraída); contenido (qué se planifica), la forma (diferentes maneras de organización del trabajo); estrategia (métodos, técnicas); medios (recursos, humanos, materiales, económicos e ideales); evaluación (regulación de la planificación), resultados (producto) resultados observable y medible.

Obviamente, estos elementos o subsistemas constituyen el sistema, dichos elementos son formulados, elaborados y proporcionados por los planificadores, estos elementos se procesan y sale el producto.

- b) El enfoque dialéctico.** Es otra herramienta teórico - metodológica de pensar y hacer con eficiencia y eficacia en materia de planificación educativa. De acuerdo a los principios de este enfoque, la planificación es una totalidad concreta, que es sinónimo de objeto. Consiste que todo proceso tiene inicio, desarrollo y culminación. Este trayecto, no es lineal y uniforme, sino de carácter espiral e helicoidal.

En este caso, la planificación tiene como primer paso, el momento de diagnóstico, proceso de construcción y producto o resultados. Todo el proceso y resultado, es objeto de evaluación para regular la calidad.

Como se dijo, la planificación educativa es todo y partes integradas (estructurales y funcionales), y por principio se parte del todo a las partes y de las partes al todo. Dentro de la totalidad concreta, el aspecto principal, es la

contradicción que es la fuente del Movimiento, la interacción entre los componentes del sistema y la unidad, es relativo.

La contradicción se desarrolla entre el error y acierto, entre el pasado y futuro; entre las viejas formas y estilos de trabajo; con las nuevas formas de pensar y hacer, etc.

La contradicción no significa la destrucción del objeto, sino más al contrario es el elemento dinamizador, el promotor de cambio y progreso.

Así como las viejas formas de planificación es sustituido por nuevas formas de pensar y hacer.

Como se dijo anteriormente, la dialéctica, es el estudio de cambio, transformación de las cosas, hechos, funciones, etc. que ocurre en la naturaleza, sociedad y en nuestro pensamiento. Tiene 4 leyes fundamentales que es aplicable al proceso de planificación. La ley de la conexión universal. No hay ninguna cosa aislada, todo está conectado directa o indirectamente. En este caso, en el proceso de planificación, todos los componentes están imbricados, entrelazados organizadamente. Así, como: (problema, objetivos, contenidos, forma, métodos, recursos, evaluación) donde está incluido la misión y visión, sujetos y objetos. En este sentido la interacción determina la existencia y organización estructural de todas las cosas. Entonces, "la interacción es causa final de todo lo existente, más allá de la cual no hay y no puede haber nada". (Engels F. 1970 - 83). Por otro lado, la unidad y contradicción. Esta es la ley más importante porque en todas las cosas entre sus componentes, existe la armonía y orden, pero a su vez se da la contradicción, donde la unidad es relativo y la contradicción absoluta.

Las cosas viejas son reemplazadas por nuevas. En este caso las deficiencias en la planificación educativa, será reemplazada por la eficacia en la planificación con el modelo que ha de aplicarse, y por último el tránsito de cantidad en calidad. En este sentido, la planificación tradicional, se

transformará en su contrario, en una planificación moderna, sistèmica y dialéctica.

Los principios que orientan la planificación educativa estratégica sistèmica y dialéctica son postulados generales, sobre la estructuración y Organización de la planificación. Estos son:

- **Principio de dirección (liderazgo).** En alguien (director u otro) sobre la base de la colectividad. Es la lógica de integración de la autoridad o líder máximo con la lógica del colectivo de planificadores (maestros, administrativos, auxiliares y padres de familia).
- **Principio de cientificidad.** Porque se aplica las leyes, regularidades y principios científicos y teóricos en proceso de trabajo de planificación.
- **Principio de participación conciente.** Significa la vinculación. La planificación es la obra de todos.
- **Principio de la vinculación.** No hay práctica sin reflexión ni reflexión sin práctica. Es decir es la lógica de pensamiento y acción. La teoría es estéril, sin práctica y la práctica es ciega sin teoría.
- **Principio de vinculación entre el trabajo en equipo y trabajo individual.** Hacer algunas cosas que hacer de modo personal y otras en equipo. Debe estar enfatizado en el primero.
- **Principio de integridad.** Significa que los componentes o elementos del sistema de planificación se imbrican en un todo. No puede entender las partes sin conocer el todo. Además los contenidos de planificación son multifacéticos y multilaterales.
- **Principio de unidad y diversidad.** En el proceso de planificación, se promueve la unidad de criterios, armonía entre las dimensiones y entre los diversos elementos del sistema en el marco de la diversidad o contradicciones, que éste último es la fuente de desarrollo y avance.

Teniendo en cuenta que la unidad es relativa y la contradicción es permanente.

4.3.4. Justificación

Esta propuesta surge como consecuencia lógica de las dificultades de los actores educativos en materia de planificación educativa, que nos *permitió elaborar esta propuesta con la finalidad de resolver el problema* referido.

Su viabilidad y factibilidad, está garantizado, puesto que se sustenta en recursos teóricos - metodológicos del enfoque *sistemista* y dialéctico y además se basa en los principios o postulados de valor científico, cuya aplicación de este modelo por los interesados, va a surtir resultados positivos de impacto institucional y del medio, de tal manera que va a contribuir en el mejoramiento de la cultura y práctica de planificación educativa

4.3.5 Objetivos

- Fundamentar la propuesta a partir de la teoría sistèmica, enfoque dialéctico y postulado o principios de racionalidad objetiva de solución teórica.
- Diseñar pautas metodológicas de una planificación sistèmica y dialéctica, a partir de la teoría sistèmica y dialéctica, dirigida a dar la solución práctica de la problemática de planificación educativa.

4.3.6. Propuesta de solución metodológica

El proceso de planificación educativa de carácter sistèmico y dialéctico, lo cual pasará por las siguientes **actividades**:

- a) Crear condiciones subjetivas y objetivas en los protagonistas educativos, que significa convocar a la asamblea general, a la comunidad educativa, para sensibilizar de la necesidad de una nueva forma de planificación escolar.

El director y los jerárquicos promueven debate acerca de la necesidad de un nuevo estilo de planificación, centrado en la visión del futuro y de participación consciente y efectiva de todos los actores educativos.

En la segunda asamblea, el plan de capacitación elaborado por la comisión designada en la asamblea pasada. En esta reunión, bajo la presidencia del Director, desarrollan el análisis crítico de las viejas formas y estilos de planificación autoritaria, inerte y presentista. Después de amplio debate y discusión, acuerdan organizar y desarrollar capacitación y actualización docente en materia de planificación, con 5 días de duración (de lunes a viernes del mes de marzo, turno tarde de 3 a 6 de la tarde, bajo la mediación de un experto de afuera, para abordar los contenidos teórico - conceptual y metodológico de una planificación estratégica y de metodología de investigación diagnóstica. Se desarrolla la capacitación docente los días y horas programadas. Habiendo obtenido buen aprendizaje de los contenidos de reciclaje.

- b) El director convoca a una asamblea, con agenda de elaboración del plan de diagnóstico situacional educativo. En pleno se estructura y se aprueba el plan de diagnóstico educativo.
- c) Se nomina comisiones o equipos de diagnosticadores, quienes en lapso de 30 días presentarán la sistematización de los resultados, destacando, las fortalezas, deficiencias, amenazas y oportunidades, necesarios para la elaboración del plan estratégico
- d) Nuevamente el director convoca a la asamblea para abordar el informe del diagnóstico. Los docentes reconocen y valoran el diagnóstico realizados por los equipos.

En la asamblea democráticamente y de acuerdo a las cualidades y aptitudes se forma varios equipos de comisiones para el trabajo de planificación institucional.

En esta oportunidad, como resultado de la discusión se concreta la aprobación de la filosofía de la institución (visión, misión, objetivos estratégicos, el modelo de gestión institucional y de gestión pedagógica, basado en el enfoque sistémico y dialéctico.

Asimismo, se acuerda que en lapso de 10 días, los diferentes equipos, a partir de los resultados de diagnóstico, elaborarán diferentes planes seccionales concretos.

f) Los equipos se reúnen periódicamente para la evaluación correspondiente de los avances de trabajo.

g) En una asamblea, los jefes de equipos de planificadores, exponen cada uno de sus trabajos y en nombre de todos los equipos, el profesor coordinador general expone el Plan Anual de trabajo, para que sea enriquecido con aportes de los asambleístas. Con la participación de los participantes, se agrega y retira algunos aspectos. Luego, con correcciones del caos, es aprobado por la asamblea que es la máxima autoridad y se registran los acuerdos y aprobación en el libro de acta de la Institución.

h) Posteriormente, la comisión ordena al secretario, la digitación del documento para su rubricado por el Director y distribuido a cada docente para su aplicación.

j) La comisión central, elevará el informe a la dirección, sobre lo actuado. Precisamente dicho informe, constituye el producto, teniendo en cuenta que desde esta perspectiva, la planificación como una totalidad concreta contradictoria, integrada por varios componentes desde sujetos, objetos, ideas, etc., se dinamiza en forma espiralado, diferenciado en etapas como inicio (entrada), desarrollo (proceso) y culminación (salida); este último es la concreción del producto (lo planificado). Dicho producto obra de acción conciente de los actores educativos (equipos de comisiones) y de los demás (comunidad educativa).

4.3.7. EVALUACION

El resultado del trabajo realizado condensado en un hecho sistematizado y estructurado por diferentes componentes que configura un todo constituido por problemas como punto de partida (necesidad) la forma (integrador) representa la forma organizativa del trabajo en el tiempo y escenario, responde la pregunta

¿dónde y cuándo?, el medio (recursos materiales, humanos, financieros, etc.) responde a la pregunta ¿con qué?; la evaluación (regulador del proceso), responde a la pregunta ¿cuánto? y por último el resultado (producto final).

CONCLUSIONES

- PRIMERO** El proceso y resultado de la planificación educativa, se caracteriza por su deficiencia en su forma y contenido. Lo cual no contribuye a la calificación institucional.
- SEGUNDO** La escasa competencia profesional de los actores educativos en materia de gestión institucional, es la condición desfavorable que limita la optimización de la planificación educativa.
- TERCERO** Los agentes educativos casi nada participan en el proceso de planificación, influenciado por la poca identidad institucional y profesional de los mismos.
- CUARTO** El nuevo enfoque de planificación educativa estratégica, constituye el medio resolutivo y sustituto de la problemática de planificación actual.

SUGERENCIAS:

- PRIMERO** Es importante que el modelo y la propuesta expuestos en esta tesis, sean valorados, aplicados en la Institución Educativa mencionado y adaptados a los diferentes escenarios educativos similares.
- SEGUNDO** Se recomienda que los actores educativos, sean capacitados y se autocapaciten permanentemente sobre gestión educativa institucional. Dichos elementos deben ser organizados y desarrollados por las directivas institucionales.
- TERCERO** Los directivos de la institución, deben elaborar y desarrollar un plan de sensibilización a los docentes que incrementen su identidad profesional e institucional, como estado necesario.
- CUARTO** La propuesta en mención, debe servir como herramienta motivadora en otros educadores y actores sociales, para otras propuestas y alternativas, en bien de la comunidad educativa, y por ende del medio contextual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDANA, E. (1991) Planeación de entidades de educación superior. En la búsqueda permanente del rumbo. Conferencia XVIII Bogotá, Colombia.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS (2000). Metodología DE investigación científica. La Paz - Bolivia.
- ÁLVAREZ Y SIERRA (2003), Investigación Científica. La Paz, Bolivia.
- ÁLVAREZ, DE ZAYAS, Carlos (2005). Didáctica de Educación Superior. Fondo Editorial FASCHSE, Lambayeque - Perú.
- ANDER, Egg. Ezequiel (1987). Diccionario de Trabajo Social. Ed. Humanista. Argentina.
- BERTALANFFY, (2000), Von Teoría General del sistemas. Ed. Trilla México.
- BOLÍVAR, A (2001) A) Que dirección es necesaria para promover que una organización aprenda, organización y gestión educativa, Num. 1,13-18.
- BONO, Edward. El pensamiento paralelo. Ed. Paidos - España 1997.
- BUZAN, Tony. Como crear mapas conceptuales, Ed. Uranio 2005.
- CASTELLS, Manuel. Sociedad Informacional. Paidos - España 1997.
- DAVID, Fred (1992). La gerencia estratégica Fondo Editorial Lejis, Bogotá Colombia.
- DE BONO E. (1994) El pensamiento creativo. El pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas. Ed. Paidos, Barcelona España.
- DE SC/BÍRÍA, Jufián - Teorías contemporáneas *de (a inteligencia y la excepcionalidad*. Ed. Aula abstracto Magisterio Colombia 2002.
- DE ZURIBÍA, Miguel y Julián. Biología del pensamiento. Ed. Magisterio Colombia. 1997.

- Diccionario de la Real Academia Española España 1999.
- EDUCA, (1998). Proyecto Educativo Institucional. Lima Perú.
- EMERY, E.E. (1972). Teoría General de Sistemas. Inglaterra.
- FEHERTEIEN, Rubén. Tema de la modificabilidad cognitiva estructural.
- FUKUYAMA, Francis. El quid de la historia. Editorial Paidós, Barcelona 1997.
- GADNER, Howard. Las cinco mentes del futuro. 2005.
- KOPNIN, Lógica dialéctica. (1966). Editorial Grijalbo, México.
- KOSIK, Karel (1967). La Dialéctica de lo concreto. Editorial Grijalbo. México.
- LÓPEZ CANO, José Luis. Método e Hipótesis Científicos. Editorial Trillas, México 1996.
- MALAGON, Félix, (2003) Planificación Institucional de Educación. Bogotá Colombia.
- MATUS, C. (1982). Elementos de planificación estrategias CORDIPLAN, Caracas, Venezuela.
- MORIN, Edgar (1998). Pensamiento Complejo Editorial Codisa. España.
- NERECI, Imidio (1980) Planificación Educativa, Buenos Aires, Argentina.
- NOTARIO DE LA TORRE, Ángel (2005). Investigación Científica. Fondo Editorial FASCHSE, Lambayeque - Perú.
- PEREZ, Elfo (1996). Diagnóstico Educativo y Supervisión. Lima Perú.
- ROSENTAL, M. (1990). Diccionario Filosófico. Editorial Universo – Lima Perú.
- SELLENAVE J.P. (1985). Gerencia y Planeación estratégica. Ed. Norma, Bogotá Colombia.

- STERRERG, Robert. La inteligencia exitosa. Paidos - España 1997.
- TAGLOR Y HARRISON (1988). Planeación estratégica. Ed. tercer mundo, Uniander, Bogotá Colombia.

ANEXOS

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

ANEXO N° 1

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA SECUNDARIA "EINSTEIN SCHOOL" TACNA

Estimados colegas a fin de lograr una educación de calidad es que les pedimos la mayor sinceridad posible al responder a la siguiente encuesta, a cual será anónima para obtener mejores resultados. Gracias.

PREGUNTAS

1. ¿EN SU I.E. SE REALIZAN INNOVACIONES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA?
 - a) Si
 - b) No
 - c) Alguna Veces

2. ¿SE HACE EL DIAGNÓSTICO COMO ACTIVIDAD PREVIA DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA?
 - a) **Si**
 - b) **No**
 - c) **Algunas Veces**

3. ¿SE LLEVA A CABO EL CONTROL PERMANENTE DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA Í.E.?
 - a) **Si**
 - b) **No**
 - c) **Algunas Veces**

4. ¿PARTICIPAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DE SU INSTITUCIÓN?
 - a) **Si**
 - b) **No**
 - c) **Algunas Veces**

5. ¿EN SU I.E. SE FORTALECE LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN?
 - a) **Si**
 - b) **No**
 - c) **Algunas Veces**

6. ¿CUÁL DE ESTOS AGENTES, LICITA SU PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?
 - a) Falta de identidad institucional
 - b) Falta de tiempo
 - c) Limitaciones profesionales
 - d) No es convocado para esta tarea

7. ¿EN SU I.E. SE ESTIMULA EL EJERCICIO LABORAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN?
 - a) **Si**

b) No

c) Algunas Veces

8. ¿CÓMO ES LA PLANIFICACIÓN ACTUAL EN SU INSTITUCIÓN?

a) Buena

b) Regular

c) Mala

9. ¿EN CUÁL DE ESTAS CATEGORÍAS SE AUTOEVALÚA UD. EN EL TRABAJO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN SU INSTITUCIÓN?

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

d) Deficiente

10. ¿COMO CONSIDERA USTED LA GESTIÓN DEL DIRECTOR DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

a) Excelente

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

ANEXO N° 2

ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR Y DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA "EINSTEIN SCHOOL" TACNA

1. ¿USTED CREE QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA, EN EL CONTEXTO GESTIÓN EDUCATIVA? ¿POR QUÉ?
2. ¿QUÉ ACTIVIDADES PREVIAS REALIZA ANTES DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA?
3. ¿AL MARGEN DE UD., QUIÉNES MÁS INTERVIENEN EN LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA?
4. ¿LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA ESTÁ LIMITADA POR DIVERSIDAD DE FACTORES, DE LOS CUÁLES QUÉ FACTORES TIENE MAYOR INGERENCIA?
5. ¿EN CUESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL, UD. TIENE ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN, POSTGRADO, DE MAESTRÍA O SIMPLEMENTE CURSOS DE GESTIÓN EDUCATIVA?