



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**DISEÑO DE GESTIÓN PROSPECTIVA, PARA MEJORAR LOS
PROCESOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS EN LA
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMIA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
TRUJILLO 2017.**

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN INVESTIGACIÓN Y
DOCENCIA

AUTOR:

Bach. Manuel José Del Rosario Alfaro

ASESOR:

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018

Diseño de Gestión Prospectiva, para mejorar los procesos Académicos y Administrativos en la Escuela Profesional de Economía. Facultad De Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Trujillo 2017.

PRESENTADO POR:

Bach. Manuel José del Rosario Alfaro
AUTOR

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE DEL JURADO

MSc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIA DEL JURADO

MSc. Evert Fernández Vásquez
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A mis hijas Diana y Carolina, que son el motivo y la razón de seguir estudiando y trabajando.

Al hacedor de todo el universo por haber puesto a las personas y los recursos necesarios justo a tiempo para la culminación e inicio de una nueva etapa académica.

AGRADECIMIENTO

A mis docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y a todas las personas que han hecho posible esta investigación.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio	11
1.2. Evolución Histórico Tendencial del objeto de estudio	13
1.3. Características del objeto de estudio	18
1.4. Metodología empleada en la Investigación	20
1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación	20
1.4.2. Población y muestra	21
1.4.3. Métodos empleados en el estudio	21
1.4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Sustento teórico	23
2.1.1. Teoría Sistémica	23
2.1.2. Planificación Estratégica	25
2.1.3. Calidad Académica y Administrativa	32
2.1.4. Teoría de la Planificación Estratégica de Henry Mintzberg	39
2.2. Definición de conceptos operacionales	48

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación de resultados	52
3.2. Modelo teórico	61
3.3. Presentación de la Propuesta	62

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se origina porque en la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Trujillo, se observa la aplicación de una gestión tradicional, evidenciado por no contar con una planificación estratégica institucional adecuada, falta de una dirección técnica y con una limitada participación de los docentes en la gestión lo que repercute en los procesos académicos y administrativos de la Escuela Profesional Profesional; es así que el objetivo general fue: Proponer un diseño de gestión prospectiva para mejorar los procesos académicos y administrativos en la Escuela Profesional Profesional Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Trujillo.

La Investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva y propositiva. La población estuvo conformada por los docentes de la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, mientras que la muestra lo conformaron 4 docentes. La metodología que se ha aplicado es hipotético deductiva, como técnica la entrevista y una ficha como instrumento para recolectar datos; luego de su aplicación se obtuvo que más del 52% de docentes afirman que la dimensión organizacional es deficiente; asimismo, en las dimensiones de compromiso y la inserción voluntaria para la búsqueda del cambio son deficientes. El 57,1% considera que la caracterización de la planificación estratégica es regular. La comprobación de la hipótesis, ha generado una propuesta sustentada en la teoría de la planificación estratégica, la cual permitirá superar el problema para la mejor calidad y eficacia de procesos académicos y administrativos en la Institución; la que consta de cuatro fases incluyendo la aplicación de la propuesta.

Palabras claves: Gestión prospectiva, procesos académicos y administrativos.

ABSTRACT

The present work of investigation in the root of the Professional School of Economy of the Faculty of Economic Sciences in the National University of Trujillo, the application of a traditional management, evidenced by not having a strategic institutional strategy, lack of a technical direction and with a limited participation of teachers in the management of what affects the academic and administrative processes of the School; Thus, the general objective is: Propose a prospective management design to improve the academic and administrative processes in the Professional School of Economics of the Faculty of Economic Sciences at the National University of Trujillo.

The research was quantitative, descriptive and proactive. The population was conformed by the professors of the Professional School of Economy of the Faculty of Economic Sciences of the UNT, whereas the sample was formed by the 14 teachers. The methodology that has been applied is hypothetical deductive, as the interview technique and a file as an instrument to collect data; after its application, more than 52% of teachers were obtained in which the organizational dimension is deficient; also, in the dimensions of commitment and the voluntary insertion for the search for the deficient son change. 57.1% consider that the characteristic of the strategy is regular. The verification of the hypothesis, has achieved a proposal based on the theory of strategic planning, which overcomes the problem for the best quality and efficiency of academic and administrative processes in the Educational Institution; the one that consists of four phases, the application of the proposal.

Keywords: Prospective management, academic and administrative processes.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, los pilares sustanciales para generar una educación de calidad son la gestión y administración educativa, en este proceso se hallan investidos los últimos trabajos; así, es como se está demandando elaborar, aplicar y evaluar un diseño de gestión prospectiva que permita optimizar los procesos académicos y administrativos.

Sin embargo, la gestión y administración que actualmente se practica es la tradicional, centrada en la “buena voluntad” del Jefe de departamento, es sólo el fiel reflejo de ineptitud para buscar mejores enfoques teóricos que se puedan aplicar para mejorar la administración educativa. Habiendo puesto de nuestra parte sumo cuidado e interés por el desarrollo del tema, me he centrado más en impulsar el fondo, porque de los sustentos se han de canalizar las propuestas y su posible desarrollo, por ello es que involuntariamente pueden haberse deslizado algunos pequeños errores de forma, que esperamos sean dispensados.

Asimismo, el presente trabajo de investigación toma como uno de sus elementos básicos para el desarrollo, proponer un diseño de gestión sustentado en la teoría de la planificación estratégica, la misma que en los últimos 15 años se ha logrado aplicar en varias Organizaciones Educativas de Lima, pero que lamentablemente muy poco se utiliza a nivel de La Universidades, partiendo de ello, es que nace la necesidad de poder alcanzar eficiencia y eficacia en la acción educativa. Por tanto se puede decir que es preciso que se tenga un adecuado sistema de gestión y administración, por ello nos hemos centrado en este tema; porque en el contexto la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo demanda la mejora de la acción educativa.

Frente a esta problemática, nace la iniciativa de desarrollar la presente Investigación; cuyo objeto de estudio fue el proceso de mejora de los procesos Académicos y Administrativos de la Escuela Profesional de Economía. Mientras que el objetivo general fue proponer un diseño de gestión prospectiva para mejorar los procesos académicos y administrativos en la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Trujillo.

Los objetivos específicos fueron: 1) Diagnosticar el tipo de gestión que se aplica en la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Trujillo; 2) Proponer un diseño de gestión prospectiva sustentado en la teoría de planificación estratégica; y 3) Contribuir a la mejora de los procesos Académicos y Administrativos en la Escuela Profesional de Economía de dicha Universidad.

Además, el campo de acción fue el diseño de Gestión Prospectiva dirigida a docentes de la Escuela Profesional de Economía. La hipótesis planteada fue: “Si se propone un diseño de Gestión Prospectiva sustentada en la teoría de Planificación Estratégica, entonces se contribuirá a la mejora de los procesos Académicos y Administrativo en la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Trujillo”

El presente trabajo de Investigación consta de las siguientes partes:

El primer capítulo contiene inicialmente el análisis del objeto de estudio que considera la ubicación del objeto precisando el lugar, seguido del análisis histórico – tendencial de cómo surge el problema, cómo se manifiesta, qué características tiene el objeto de estudio y finalmente la descripción de la metodología empleada.

En el segundo capítulo se expone la información concerniente al marco teórico, con la finalidad de facilitar la comprensión del problema de estudio y el análisis e interpretación de los datos estadísticos.

El tercer capítulo se encuentra constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los docentes de la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo.

Finalmente, se muestran las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas empleadas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Trujillo, es la capital del departamento de La Libertad, es la tercera ciudad más poblada del Perú, alcanzando al año 2018 los 970 635 habitantes según los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática).¹⁴ y se extiende sobre una superficie aproximada de 1769 Km².

La ciudad capital se encuentra ubicada en la costa norte peruana, a una altitud media de 34 msnm en la margen derecha del río Moche a orillas del Océano Pacífico, en el Valle de Moche o Santa Catalina¹⁵ y se extiende sobre una superficie aproximada de 1769 Km².

Geográficamente se encuentra ubicada a una altitud media de 34 msnm en una franja costera occidental de la provincia de Trujillo, en el Valle de Moche o Santa Catalina, La plaza Mayor se ubica a 8° 6' 3" de latitud sur; a 79° 1' 34" de longitud oeste a una altitud de 31,16 metros sobre el nivel del mar y distante a 4,4 km del océano Pacífico, en línea recta por la avenida Larco.

Trujillo fue fundada con el nombre de «Trujillo de Nueva Castilla» y su fundación, oficializada por Francisco Pizarro el 5 de marzo de 1535 con la instalación de su primer cabildo. La ciudad es considerada, cuna del Poder Judicial del Perú, en 1932 fue el escenario de la Revolución de Trujillo²³ y en 1996 fue sede de la VIII Reunión del Consejo Presidencial Andino en cuyo marco fue suscrita el «Acta de Trujillo», con la que se creó la actual Comunidad Andina y el Sistema Andino de Integración.

El Centro Histórico de la ciudad, conocido como «Cercado de Trujillo» se extiende sobre un área de 133.5 ha. Constituye el núcleo urbano más importante y característico de la urbe, en él se encuentra gran parte de su patrimonio cultural, arquitectónico y urbanístico; asimismo concentra las principales actividades económicas, político-administrativas y socio-culturales de la ciudad.

Dentro de su área metropolitana destaca la existencia de dos zonas arqueológicas; Chan Chan, ciudad de adobe declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1986,²⁶ y las Huacas del Sol y de la Luna, siendo la Huaca del Sol la más grande pirámide precolombina de adobe en el país.

Es en esta ciudad donde se encuentra la Universidad Nacional de Trujillo, la fundación de dicha Institución se remonta al inicio de nuestra Época Republicana; donde fue el General Simón Bolívar, el Libertador de América, quien expide en su cuartel general de Huamachuco mediante Decreto de Fundación el 10 de Mayo de 1824. Influenció mucho en ello, el entonces Secretario General de la Nación, el Tribuno don José Faustino Sánchez Carrión.

El primer Rector fue Don Carlos Pedemonte y Talavera y su instalación ocurre el 12 de Octubre de 1831 en ceremonia realizada en la capilla interior del Colegio Seminario de San Carlos y San Marcelo prestando el juramento respectivo el Dr. Pedro José Soto y Velarde, Vicerrector encargado del Rectorado en ausencia del titular, el Doctor Tomás Dieguez de Florencia, entonces Senador.

El 23 de Noviembre de 1831, el Supremo Gobierno nombró como patronos de la Universidad a Santo Tomás y Santa Rosa de Lima. Inició su funcionamiento en el local del Colegio "El Salvador" fundado por el Obispo de Trujillo Don Marcelo Corne. Las primeras cátedras establecidas fueron: Teología Dogmática y Moral, Cánones y Leyes; Anatomía y Medicina; Filosofía y Matemáticas. En los primeros años, sus actividades académicas se rigieron por la Constitución de la Universidad Nacional de San Marcos de Lima, habiéndose dejado en libertad para que el Claustro adopte los reglamentos más convenientes.

Los primeros grados académicos otorgados por la U.N.T. fueron los de Bachiller, Maestro y Doctor en Leyes y Sagrados Cánones. Adopta el sistema de Facultades a partir del año 1861. Situaciones económicas adversas en el

país así como su espíritu libertario le ocasionaron dos sendos recesos que interrumpieron su labor académica y administrativa.

Entre sus hijos preclaros figura el vate universal César Abraham Vallejo Mendoza, así como Antenor Orrego Espinoza quien, además, fue uno de sus rectores.

La misión de la UNT es: *“Somos la primera universidad republicana del Perú, formamos profesionales y académicos competitivos, con calidad, críticos, éticos y socialmente responsables; creamos valor generando y transfiriendo conocimiento científico, tecnológico, humanístico e innovador, para el desarrollo sostenible de la región La Libertad y el País”.*

Mientras que la visión que busca es: *“Al 2024, ubicada entre las cinco primeras universidades del Perú, reconocida por su calidad, por su vocación democrática, por la formación integral del talento humano, la investigación científica, tecnológica, humanística y la innovación; con responsabilidad social satisface a los grupos de interés y contribuye al desarrollo sostenible de la región La Libertad y el país”.*

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

Mundialmente, la búsqueda permanente de la calidad educativa ha generado que se tengan varios enfoques de gestión, tanto en lo académico como en lo administrativo; así, principalmente en los denominados países emergentes del sistema capitalista como Rusia, Ucrania, Filipinas, Singapur, India, etc., se han desarrollado un impulso innovador en la educación que acompañe el desarrollo económico.

Y, así en la actualidad la educación se desarrolla de diferentes formas y calidad, generalmente reproduciendo la estructura socio-económica e ideológico de la sociedad mundial con características particulares en cada país, donde se visualiza evidenciándose la crisis generalizada, en todas sus dimensiones y aspectos, precisamente el modelo del sistema educativo particularmente en América Latina, ya no corresponde a los retos y desafíos de la situación actual, porque se requiere un instrumento educativo de cambio o transformación, como dice Deval (2002), “la educación actual es un medio de conservación del orden social, formando hombres sumisos, acrílicos; por lo que

se necesita romper el esquema en la búsqueda de nuevas formas de gestión y administración que le den calidad a la educación”.

Un autor sostuvo que: “La innovación es como un viaje, si necesitamos o nos prepararnos para el viaje, que tipo de viaje puede resultar. Si se obtendrán adecuadas recompensas al llegar” Mitchell (1999). En este caso la planificación estratégica es imprescindible para procesos y resultados positivos de los sistemas educativos de cada país, de acuerdo a sus realidades concretas. Pero toda planificación tiene que sustentarse en principios teóricos de una planificación moderna y resultados de una investigación diagnóstica de cada realidad.

El sistema de planificación, administración y organización estratégica educativa en Latinoamérica y en el país, atraviesa por una etapa de crisis y el proceso educativo se desarrolla a la deriva o intemperie, sin una previsión consciente y premeditada, este hecho es uno de los factores que incide significativamente en el desarrollo educativo resultando de baja calidad en su forma y contenido.

En China, la necesidad de salir al mercado les obligó en la década de los años 70 a desarrollar un cambio en su orientación educativa; así Lora (2002) nos dice “[...] en lo que respecta a la gestión y administración educativa, se implementó el programa de capacitación empresarial, tanto para los directivos, docentes, auxiliares y los mismos estudiantes del III Nivel, para iniciar a los adolescentes en la administración democrática y con responsabilidad compartida; lo que dio sus frutos en los primeros años de 1980, cuando China logra un sitio primordial en la competencia mercantil mundial”. Por lo tanto, en este país ya hay un modelo de gestión, que está en coherencia con el contexto social, político y económico.

De igual forma, en los países denominados los tigres de Asia (Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán) en sus agresivas inserciones competitivas en los primeros años de los 90 del siglo pasado, desarrollaron un vuelco en su proceso educativo, que tenía un esquema parecido al nuestro, donde la acción y gestión estaba totalmente divorciada del proceso; por lo que desarrollaron una reestructuración de la educación, para que se inserte dentro del sistema

de modernizar al país para la competencia; así según la UNESCO (1995) lograron: "Incrementar una mayor calidad de los estudiantes, al desarrollar una adecuada selección de acuerdo a las aptitudes y vocaciones para el desempeño técnico y profesional, por niveles [...] se logró generar promociones mediante una gestión prospectiva que miraba no sólo a la universidad como alternativa exclusiva, sino un proceso de selección de los estudiantes para su desempeño futuro; esto garantizó una buena calidad de mano de obra para impulsar el despegue económico y social del país".

En la actualidad, los impulsos que hacen los diferentes países sobre la potencialización y optimización de los procesos académicos y administrativos están ligados no sólo para lograr calidad en la educación, sino esencialmente para acompañar el desarrollo económico, social y cultural del país; y ello sólo se logra si hay una adecuada visión prospectiva para mejorar la calidad de los procesos administrativos y académicos.

Por ello es que a nivel mundial el Dr. Becker (2004); Premio Nobel de Economía 2007, precisa que: "[...] la educación de calidad es capaz de elevar al máximo el capital humano, es el factor esencial para el desarrollo económico y social de cualquier país, muy por encima de los recursos naturales y el capital físico representado por la maquinaria y recursos financieros...el desarrollo de una nación se sustenta 80 por ciento en la educación, adiestramiento, habilidades y cultura..."

De igual manera la prospectiva según Gómez (1984) define al término prospectiva: "Desde el punto de vista etimológico, la palabra prospectiva tiene origen en el latín del vocablo "prospectus" que significa lo relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. El significado más preciso es del verbo "prospicere" significa mirar a lo lejos o desde lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto a lo largo y a lo ancho".

La prospectiva ha sido definida según Gabiña (1999) como "el estudio técnico, científico, económico y social de la sociedad futura y la previsión de los medios necesarios para que tales condiciones se anticipen", en otras palabras, la prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir

imaginándolo a partir del futuro y no del presente aunque éste actúa en el método de análisis. Es un panorama de futuros posibles, futuribles, que no son improbables teniendo en cuenta los estados inerciales del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores.

Así, a nivel mundial no se ha logrado completar un esquema único de gestión para los procesos académicos y administrativos; el caso es que, hay un permanente proceso dialéctico, porque la educación no es algo inmutable, sino cambiante, es dinámica en ello está esencia de su presencia, responder a los retos constantes; y, la construcción de un modelo de gestión para optimizar la calidad de los procesos académicos y administrativos, es constante y viable según cada tiempo y en cada país.

Por otro lado, a nivel de Latinoamérica; correspondiente a la categoría de países en vías de desarrollo, dependientes del gran capitalismo, los países se hallan inmersos en el proceso de globalización; por lo que la educación se halla condicionada a ser considerada también como una mercancía sujeta al mercado de la oferta y la demanda, por ello corre en la actualidad un proceso de privatización de la educación, que ha alcanzado notables cifras en Chile, Colombia, y Brasil; con excepción de Cuba.

Por ello es que, Chiavenato opina que (1999) “[...] la administración gerencial de la educación, es la mejor alternativa para que se logre la calidad de las empresas. [...] y este sistema también se debe aplicar en los procesos académicos y en la gestión administrativa”.

Las iniciativas de desarrollo local constituyen una respuesta necesaria a los principales retos que enfrentan las localidades en la solución de sus problemáticas. En este contexto, cada vez son más frecuentes las respuestas espontáneas de quienes sienten las necesidades de cada área y la búsqueda de nuevos instrumentos adecuados para la realización de esta nueva estrategia de desarrollo

No existe ninguna receta para afrontar los retos que la sociedad presenta a la Educación en el siglo XXI, en otras palabras, hay un consenso internacional, organizado y sistematizado por la UNESCO, pero cada región y cada país lo

diseña de acuerdo a sus condiciones socioeconómicas y político-culturales del entorno, esto les permitirá a través de su planificación estratégica descubrir sus escenarios de acción, determinar su visión, sus objetivos estratégicos y estrategias de acción que servirán de guía en cada uno de los sistemas que conforman el sistema social.

La Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe está realizando una evaluación de los 20 años del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe (PPE), con el fin de generar una visión prospectiva de la educación en la región para los próximos 15 años, identificando los posibles escenarios, desafíos, prioridades y estrategias de cooperación. Esta prospectiva será un insumo fundamental para la próxima reunión de Ministros de Educación de la región que tendrá lugar a fines de este año.

La capacidad prospectiva de una organización educativa de América Latina, no está en el acierto adivinatorio de sus ejecutivos o directivos, ni en las bolas de cristal que tengan a su disposición. Nace de la capacidad que tienen para generar una fuerte corriente de conocimiento compartido, de análisis e inferencia de la realidad y de la capacidad para soñar y diseñar acciones de futuro.

Quien ocupa su tiempo para llorar el presente, no tiene ninguna posibilidad de conquistar el futuro y de traerlo al presente como una gestión intencionada y no como una acción azarosa y accidental.

Como expresan algunos autores, entre otros Boisier (2005) “[...] estamos asistiendo a la formación de una verdadera socioeconomía del conocimiento, que se caracteriza por tres rasgos principales: El conocimiento es el factor clave del desarrollo en la economía global. Hace la diferencia entre riqueza y pobreza, la creación y redistribución de la riqueza básica para que compita exitosamente una sociedad implica la necesidad de promover la redistribución del conocimiento y la multiplicación o explosión del conocimiento aumenta las necesidades de educación masiva y pertinente de la población”.

Las organizaciones formales deben adaptarse a los cambios actuales (que ya son grandes), pero sobre todo a los cambios futuros (que ni siquiera llegamos a sospechar hacia donde se dirigen y que medios usarán). Y, este es el gran desafío que están enfrentando los procesos educativos en América Latina.

Sin embargo, en nuestro país recientemente el empuje de incluir la educación en el sistema de globalización ha implicado la necesidad de su optimización, incluso para ser incluida en las normas de calidad ISO 9000, por lo que se ha iniciado un proceso de evaluación docente con varios fines, uno de ellos para elevar la calidad de la educación, pero con poco éxito, en especial en la gestión académica y administrativa.

Aunque el enfoque de un modelo de gestión prospectiva se adoptó normativamente a partir de 1973 con la Ley de Reforma Educativa (Nº 19326), a través de los Núcleos Educativos Comunales (NEC), para que se integre a toda la comunidad en el proceso educativo y éste no sea un hecho aislado, no llegó a funcionar a plenitud, lamentablemente la “vuelta a la democracia” a partir de los años 80 y la nueva Ley General de Educación 28044, volvieron a ubicar a la educación como hechos aislados y así se mantiene con autonomía frente a la participación de la comunidad.

Muchas veces las direcciones de las Escuela Profesional no han logrado que la gestión y administración sea abierta, es un hecho simplemente administrativo para darle “legalidad” y control a ciertos aspectos académicos. Es aquí donde resalta la posición moderna de lograr una gestión amplia con la participación plena de todos los agentes educativos, internos y externos; el problema al decir de Deglane (2008) es que, [...] en el proceso de gestión el imperio del subjetivismo de la plana jerárquica no ha podido abandonar la antigua concepción del jefe, quien toma decisiones y hace cumplir normas; sin involucrar a los demás agentes, este centralismo es típico de la gestión individual”.

Se destaca asimismo, la investigación de Torres (2009), cuando destaca que en la actualidad la gestión de dirección ya no es incuestionable, y por el

contrario es supervisada y monitoreada por los Decanos que ha abierto un camino para la cohesión.

El problema de la gestión prospectiva (el provenir), es trazada en la visión, pero en la operatividad es aún centralizada en el Decano, por lo que el enfoque de insertar teorías que tengan la factibilidad de optimizar la estrategia es importante para mejorar la gestión y la administración de las Instituciones.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, se observa la aplicación de una gestión tradicional en decanato evidenciado por no contar con una planificación estratégica institucional adecuada, falta de una dirección técnica y con una limitada participación de los docentes en la gestión lo que repercute en los procesos académicos y administrativos de la Escuela Profesional.

Para una mejor comprensión del problema, debemos caracterizarlo a través de las siguientes secuencialidades:

Las causas directas son: la presencia de una gestión tradicional basada en la autocracia, procesos académicos y administrativos inoperante y existente falta de un juicio de expertos

Para una mejor comprensión del problema presentamos a continuación una síntesis del FODA; porque en este documento se puede traslucir las dimensiones del problema, que tienen especial connotación por haber sido elaborado por los mismos docentes, que deja entrever que conocen el problema y lo abordan documentalmente pero no lo enfrentan con decisiones.

En torno a las DEBILIDADES, en relación a nuestro tema se destacan las siguientes:

- El liderazgo tradicional sustentado en el verticalismo y el autoritarismo, donde decanato junto a un mínimo de docentes son quienes toman las

decisiones principales, mientras que los demás docentes son informados de las decisiones ya tomadas.

- Ausencia de responsabilidad compartida por parte de toda la plana docente y administrativos.
- No se incluyen con prioridad proyectos específicos para optimizar la gestión y administración en la Escuela Profesional.
- No se promueve un liderazgo democrático en la gestión y administración de la entidad, por lo que los docentes son agentes pasivos.
- La ausencia de monitoreo y evaluación directa, implica un vacío para que la administración pueda rectificar su quehacer en la administración y con ello profundizar el liderazgo paternalista

En cuanto a las AMENAZAS tenemos las siguientes:

- La desintegración del liderazgo y polarización de los docentes.
- El liderazgo autoritario que conlleva a negligencia en el desempeño de las funciones de la plana jerárquica
- La pérdida de rumbo sobre la misión y visión de la entidad.
- La indiferencia y falta de empatía.
- El desinterés de los docentes por la identificación con la institución

Respecto a las FORTALEZAS:

- Un buen ánimo para trabajar en programas de capacitación
- Puntualidad en el horario de trabajo
- Responsabilidad por sus programas curriculares.
- Deseos de capacitación.

En cuanto a las OPORTUNIDADES:

- Se dispone de recursos naturales para un aprendizaje pertinente con el medio.
- Presencia de apoyo técnico para la adecuada administración

Así la falta de una gestión proyectiva en los procesos académicos y administrativos, se pueden suplir a pesar de las restricciones existentes se pude aplicar el enfoque teórico de la planificación estratégica.

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación

El estudio fue de tipo cuantitativa, pero según la finalidad que persigue fue de tipo descriptiva propositiva porque tuvo por finalidad proponer un diseño de gestión como solución para el deficiente manejo de los procesos Académicos y Administrativos en la Institución

Por su dimensión temporal, se define como una investigación transversal ya que se recolectaran los datos en un momento y tiempo único.

Según el análisis y alcance de resultados es de tipo descriptivo, porque permitió describir la actual gestión de planificación en la Escuela Profesional de Economía.

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:

M -----> O

M= muestra

O= observación

1.4.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por los docentes de la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, quedando la muestra conformada por los 14 docentes de dicha carrera profesional.

1.4.3. Métodos empleados en el estudio

Los métodos utilizados fueron de diferentes tipos los cuales pasaremos a detallar a continuación: dentro de los métodos teóricos se hizo uso de:

- **Análisis.**- Se utilizó durante toda la investigación, especialmente en los resultados estadísticos, para encontrar la explicación científica del problema.
- **Síntesis.**- Se complementó con el análisis y se presenta en la contratación de la hipótesis y las conclusiones
- **Inducción.**- Porque partió de lo singular a lo general, especialmente tomando como eje los aportes teóricos y el planteamiento de la hipótesis, para llegar al estudio en cada uno de los cuadros estadísticos, que permiten la generalización a través de las conclusiones
- **Deductivo.** Porque fue de lo general a lo singular, que implicó la inversión de la inducción empleada.

Así mismo se hizo uso de los métodos empíricos; es por ello que este tipo de método empleado se corroboró con la entrevista la cual nos permitió obtener la información necesaria, también se utilizó la encuesta y adicionalmente la observación simple y espontánea que permitió conocer la realidad mediante la percepción directa de los fenómenos, además de la observación participativa y por último, la medición para obtener información numérica.

1.4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se hizo uso de las siguientes técnicas:

- Guía de entrevista (dirigida a los docentes)

Para llevar a cabo el análisis estadístico se emplearon el conteo, la organización de las frecuencias, la obtención del porcentaje, y lo más importante el análisis de la información captada.

Lo importante ha sido el análisis de la información captada, la misma que ha estado en función de los objetivos, partiendo de los indicadores señalados en la variable. Para este análisis se ha considerado el enfoque estadístico de Spiegel (1999); quien señala que, se toma en cuenta los porcentajes superiores al 20% porque ellos son significativos, no los menores ya que no tienen mayor incidencia. Luego se hace un resumen estadístico para poder contrastar la hipótesis, y partiendo de este enfoque analítico construir la propuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. SUSTENTO TEÓRICO

2.1.1. Teoría Sistémica

Según Berthalanffy (1986): “Sistema puede ser definido como un conjunto de elementos relacionados entre sí y con el medio ambiente”. En caso el sistema es una totalidad estructural, funcional, constituido por elementos que forma un todo, cada elemento cumple una determinada función. En este caso cada elemento en buena cuenta es un subsistema. “El sistema es el conjunto de componentes que actúan recíprocamente entre sí” Anajín, (1996)

El objetivo final del sistema es el logro de armonía e integración entre sus elementos, cuando no es así, estamos frente a disfunción y asistémico del objeto y proceso. Con lo cual no estamos de acuerdo, porque el sistema se complementa entre la armonía o unidad con la contradicción y este último es el que genera la dinámica de cambio y transformación.

El sistema puede ser abierto o cerrado. Abierto porque deja ingresar nuevos componentes al interior del sistema. El cerrado es todo lo contrario. Por otro lado el sistema interactúa con el exterior, es decir con otros sistemas y macrosistemas.

La planificación educativa es un sistema constituido por diversos componentes como: objetivos, contenidos, métodos, formas, medios, evaluación y resultados. Todo sistema institucional tiene entrada, proceso y salida. En este caso la planificación educativa está enmarcado en el sistema institucional educativo, es decir sería un subsistema.

Teoría de la Planificación Prospectiva

“La planificación prospectiva es una manera de centrarse y concentrarse en el futuro, imaginándonos plenamente acabado en lugar de sacar deducciones del presente. Refleja la conciencia del futuro. Enlaza el pasado con el futuro, donde se vislumbra la innovación y creatividad” Gastón, (1980).

Manifiesta la organización con miras de asegurar el logro institucional a largo plazo, a partir de obras concretas inmediatas.

“Las acciones fundamentales de la planificación prospectiva se basan en lograr acuerdos para diseñar un futuro deseable y acordar compromisos de acción y de implementación de estrategias apropiadas para construir ese futuro” Malagón (2003).

La planificación estratégica puede concebirse como una metodología para resolver problemas complejos mediante procesos de aproximaciones sucesivas. Un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta el resultado final, en el que se obtiene una solución, se considera satisfactorio.

El proceso de planificación contesta las siguientes preguntas:

- ¿Qué planificar? Contenidos a planificar.
- ¿Por qué planificar? La necesidad de planificación ósea hay problemas entonces es necesario resolver dichos problemas a través de la planificación.
- ¿Para qué planificar? Esta relacionado con los fines y propósitos de la planificación.
- ¿Cómo planificar? Esta referido a una constelación de métodos, técnicas estrategias de planificación.
- ¿Con qué planificar? Está referido a materiales o medios a utilizarse en el proceso de planificación.
- ¿Cuándo planificar? Precisamente el tiempo utilizado para realizar actividades diversas (cronograma).

En este sentido la planificación se refiere al cálculo que precede y predice la acción. Es la medición entre ella y el conocimiento. Es el intento del hombre para crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos, por la espontaneidad e improvisación. Por eso no 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.

La planificación es una fase de la administración (organización, dirección y control, y como tal su técnica puede estudiarse dentro de ese contexto).

La planificación estratégica prospectiva, por excelencia es creativa e innovadora que plantea utopía, incluso ilusiones a lograrse, con medios humanos y materiales que permite el cambio y mejoramiento de la calidad de administración educativa. Lógicamente una buena planificación mejora el funcionamiento marcha y resultados obtenidos por una institución. Porque supone plantear objetivos, estrategias de la institución, la visión filosófica y la misión estratégica. En buena cuenta planificación prospectiva es mirar el futuro a partir del presente.

2.1.2. Planificación Estratégica

Planificar es prever y decidir en el presente las acciones que nos conduzcan a un futuro deseable y posible. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Existen diversas formas de explicar lo qué es la planificación. Sin embargo varias de estas definiciones, se refieren a distintos ámbitos para los que resulta útil el ejercicio intelectual de planificar. Algunas de estas formas de entender la planificación son las que se enumeran a continuación.

La planificación es un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos sociales, económicos o de cualquier tipo para intentar encauzarlos en una dirección determinada. esto implica que la planificación resulta ser un aporte fundamental para hacer que las cosas que han de pasar, resulten lo más parecido a nuestros intereses, o en su defecto, cuando esto no sucede, permite mitigar los efectos de aquellas cosas que no sucederán como esperamos.

También se entiende la planificación como una forma de intervenir la realidad a partir de información sistematizada, procedimientos de coordinación institucional y activación de canales de participación, cuyo propósito central es

lograr objetivos que interesan a toda la organización, a la sociedad o a una parte específica de ella. Esto implica que se planifica para actuar en un determinado ámbito. No para permanecer inmóviles, ni para pensar cómo deben ser las cosas sino que para hacerlas, para cambiar una determinada realidad. Nadie planifica para que las cosas se hagan solas ni sigan como están.

Por último, se entiende la planificación como un ejercicio metodológico que busca formas integradas de solución a los problemas y por tanto es un conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere (objetivos), con las formas posibles de lograrlo (estrategia), y los mecanismos y recursos de que se dispone para tales propósitos (instrumentos). Esto significa que la planificación se realiza para buscar soluciones a problemas determinados, y para que estas soluciones sean eficaces y eficientes, es decir, utilicen de la mejor manera los recursos disponibles y logren sus objetivos en el menor tiempo posible.

La estrategia es el conjunto de acciones idóneas y precisas para la consecución de un objetivo. Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony (2008) los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Por lo que podemos decir que una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

En este sentido, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos.

General porque no define en detalle las líneas de acción sino que más bien orienta la toma de decisiones de los agentes comprometidos con los objetivos de la planificación.

Flexible porque debe tener el espacio suficiente para redefinir los pasos siguientes en cada ocasión en que una nueva situación cambia alguna de las condiciones que ayudaron a definir las líneas de acción.

El concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

Para Borja (1997) nos dice que: La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la

formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que: "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. De este modo, podemos comenzar a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una

visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado. Sallenave (1991)

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?
- Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva? Sallenave (1991).

La planificación estratégica se puede resumir del siguiente modo:

- El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
- El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.

- Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.
- Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
- La definición de objetivos resulta del consenso social entre los actores sociales implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.
- La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presente en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción. Sallenave (1991)

En síntesis, la planificación estratégica articula él puede ser con el plano operacional la voluntad de hacer. No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el hacia donde nos queremos dirigir.

Por lo que, en la planificación estratégica encontramos tres grandes momentos:

- El primero es el diagnóstico.
- El segundo supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.
- El tercero es la formulación del plan estratégico.

La planificación estratégica se ha convertido en una necesidad en todas aquellas comunidades o instituciones que, habiendo protagonizado un gran cambio, tienen plena consciencia de que el futuro les deparará retos y transformaciones importantes. Cada día más, las nuevas demandas sociales y los impactos de nuevas tecnologías exigirán tener una capacidad de evolución rápida. Es preciso estar bien posicionado y mantener una disposición abierta y flexible para atender nuevos retos sin perder nunca de vista las finalidades últimas que justifican la existencia de la institución.

Una planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo ejes fundamentales de acción de la institución en los ejercicios inmediatos.

Ejes que necesariamente han de ser sintéticos si se desea que las opciones sean percibidas claramente, a la vez que han de permitir un desarrollo real, palpable, que posibilite traducir los buenos deseos en actuaciones concretas, a lo menos en una perspectiva quinquenal.

Las necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica son:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

Etapas del proceso de planificación estratégica son:

- La Etapa de "información", es el proceso de detección de una amenaza o una oportunidad (revisar nuevamente FODA).
- El "estudio", es la búsqueda de cursos de acción alternativos que sirvan para resolver el problema creado o para aprovechar la ocasión que se presenta.
- La "valoración" consiste en hacer una estimación de las consecuencias de cada una de las alternativas.
- La "decisión" es la elección de una de las alternativas (o no tomar ninguna de ellas, no hacer nada)

Características de la planificación para una gestión estratégica

- La Planificación para una Gestión Estratégica se desarrolla de afuera hacia adentro.
- Eliminar o reducir al mínimo, todos los niveles intermedios de decisión y de transmisión de la información, lo que implica acercar la toma de decisiones a los ejecutores directos de las políticas que de esta forma de acción emanan.
- Una buena comunicación entre todos los involucrados en el proceso, incluidos los destinatarios de las políticas y los ejecutores de las mismas; y un buen análisis de la realidad basado en la idoneidad de quienes participan en el proceso; en un diálogo constante con los estímulos del medio y en una capacidad ilimitada para reconocer los cambios y poder replantear el siguiente paso.

2.1.3. Calidad Académica y Administrativa

“Entendemos esta acepción para aplicar el grado de valor, bueno o malo, que tienen o se atribuyen a las cosas; también aceptamos esta otra con más amplitud "calidad es el conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso" Deglane (2004)

La tecnología moderna la define como "El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas". Ruiz. (2004).

Para nuestro interés, calidad en términos de servicios es más difícil su percepción que se trata de relaciones, comunicaciones y procesos y éstas forman parte de la calidad de las transformaciones sociales, por lo tanto vinculadas a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivaciones y comportamientos.

La calidad total tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda empresa.

Crear una cultura de calidad, se refiere específicamente a la satisfacción del cliente, lo cual exige a la empresa adoptar una visión de futuro que haga de ella, una empresa competitiva.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demuestre su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Ahora bien, si nos introducimos al mejoramiento de la calidad de la educación, tenemos necesariamente que considerar que en este trabajo contamos con los sujetos (educandos, educadores y comunidad), elementos (objetivos, contenidos, métodos, medios, materiales, infraestructura, tiempo) y procesos de calidad, a este conjunto podemos llamarle CALIDAD TOTAL.

Los principios de la calidad total en educación a lo largo del tiempo ha ido variando la consideración de lo que resulta fundamental en la calidad. Primero fue el "producto", más tarde el "proceso", luego los "trabajadores". Actualmente la calidad total se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente (en el ámbito educativo esto puede considerarse la superación de los principios de las "Escuelas Profesionales eficaces")

Lo más importante es la satisfacción del cliente, con el costo más bajo posible. La empresa de éxito será la que identifique y satisfaga las expectativas de sus clientes.

El proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones.

La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.

La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias, no a partir de suposiciones y opiniones. Por lo tanto es preciso evaluar.

La calidad depende básicamente de las personas, por ello resulta fundamental atender aspectos como:

- La participación
- El compromiso
- La implicación voluntaria

- La colaboración
- El trabajo en equipo
- La formación de las personas
- Propiciar el desarrollo/crecimiento personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización
- La calidad total implica a toda la organización y hay que tener en cuenta que el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar, ajustar.

En el Perú en educación se debería utilizar el slogan del Sistema de Defensa Civil, "La calidad educativa es tarea de todos", ya que el hombre no se forma nunca de modo abstracto sino en la praxis, bajo la influencia de un grupo humano; de su cultura peculiar, por algo lo primero que aprende es a hablar lo que escucha.

La calidad educativa es pues un proceso que nos debe dirigir hacia la idealidad. No tratamos de soñar sino de materializar aquello que tenemos como idea. Estamos hablando entonces que para lograr esa calidad educativa deben intervenir entre otros. Ante el reto de la calidad de la Educación si no podemos hacer mucho, más vale que hagamos algo.

Los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas: el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no sólo se plantean quehaceres pedagógico-didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad. Por ello, hablar de calidad de la educación y de gestión no sólo es llamar con nombres diferentes a ciertas prácticas de innovación, de mejora educativa o – de manera novedosa – a las tareas administrativas que son llevadas a cabo en los centros educativos, para coordinar, dirigir, operar y controlar los servicios educativos.

Desde esta perspectiva, la calidad en la Escuela Profesional y en el sistema educativo nos plantea nuevos retos en la gestión educativa: que el instrumento de planeación y reflexión pedagógica sea el proyecto institucional, orientado para la transformación de las comunidades universitarias desde una visión integral y; que haya claridad, dirección y sentido pedagógico, entre otros.

La gestión educativa articula los procesos y las prácticas de los integrantes de las comunidades educativas al orientar las acciones que potencien su quehacer para que impacte en los aprendizajes de todos sus miembros, además de hacerlos partícipes de lo que se realice y comprometidos con lo que se impulse. Para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación, se propone:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos
- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales construidos por los colectivos –desde, en y para sus unidades educativas, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.
- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías; organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.
- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomente la formación y desarrollo profesional de los directivos.

Las configuraciones del proceso de gestión de la calidad son: problema de la gestión de la calidad, política de la calidad, objetivos de la calidad, objeto de la gestión de la calidad, circunstancia de la gestión de la calidad, método de la gestión de la calidad y resultado de la gestión de la calidad.

El problema de la gestión de la calidad en la producción y los servicios es la necesidad social de productos y servicios poseedores de las características de calidad capaces de satisfacer las necesidades específicas en materia de producto y/o servicio de los clientes.

La política de la calidad son las intenciones globales y orientación de una organización empresarial relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Los objetivos de la calidad son metas de calidad que se quieren alcanzar, es algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

“El objeto de la gestión de la calidad son las necesidades y expectativas de los clientes, en materia de productos, las cuales transitan por distintos niveles de determinación a través de sucesivas transformaciones en los diferentes procesos que interrelacionados propician que se genere la calidad como totalidad. Dichos niveles de determinación del objeto son los diferentes estados en que se manifiesta el mismo, que van desde las necesidades y expectativas potenciales de los clientes en materia de productos, pasando luego por necesidades y expectativas reales de los clientes (después por especificaciones técnicas (requisitos del producto) hasta llegar a las características de calidad del producto” Tratenberg (2001).

La circunstancia de la gestión de la calidad es la configuración del proceso donde se identifica y transforma el objeto de la gestión de la calidad y donde además se resuelve el problema. Constituye el escenario donde se ejecuta el proceso de la gestión de la calidad formado por parte del entorno organizacional en interrelación con el nivel estratégico interno, el cual a su vez se interrelaciona con los procesos a nivel operativo.

El método de la gestión de la calidad es el modo de enfrentarse al problema de la gestión de la calidad en las circunstancias de la gestión de la calidad por

parte de los hombres que lo llevan a cabo, a través de una secuencia interactiva, hermenéutica y dialéctica de pasos a través de la cual se transforma gradualmente el objeto de la gestión de la calidad, con vistas a alcanzar los objetivos de la calidad.

El resultado de la gestión de la calidad es la configuración que integra a las demás. Es la materialización en productos, del objeto de la gestión de la calidad en su último nivel de determinación con vistas a lograr la satisfacción de los clientes

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la institución.

Existen varios tipos de Benchmarking: Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional y de Procesos de Negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio). Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimie

nto de hechos y Monitorización y recalibración.

En un sentido estricto, el Modelo Europeo de gestión de la calidad constituye un instrumento de auto evaluación que permite a las organizaciones identificar tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora. La determinación de estas áreas lleva aparejada la elaboración de planes de actuación sistemáticos cuyo desarrollo permite a los centros educativos corregir sus errores y sus deficiencias y actuar de forma inteligente. Pero el Modelo reposa en una sólida concepción de las claves del buen funcionamiento de una organización. Esa nueva filosofía, de la que el Modelo Europeo constituye una operativización, inspira la definición de los nueve criterios o áreas sobre los que centrar la evaluación de la institución.

Cinco de ellos son los “criterios agentes” (liderazgo, gestión de personas, política y estrategia, recursos y procesos) y los otros cuatro son los “criterios resultados” (resultados, impactos en la sociedad, satisfacción de los usuarios del servicio educativo y satisfacción de las personas que forman parte de la institución). Unos y otros están relacionados entre sí y responden a una visión global o integral de la gestión. Asimismo, existe una revalorización del papel de las personas, una orientación hacia los resultados y la asunción de una metodología de carácter científico.

Algunas definiciones de los modelos de gestión de la calidad:

- Los modelos de gestión de la calidad, llamados también sistemas de gestión de la calidad o modelos de excelencia, se definen, según Almozarraín (2005) como: “...Instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones a establecer un sistema de gestión midiendo en que punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia”. Corresponde, esta definición, al Modelo E.F.Q.M. (European Foundation Quality Management), es decir, nace desde el Modelo de la Fundación Europea de la Gestión de Calidad”!.
- Combinando el modelo europeo y Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, la consultora española Juran (2006), agrega: “Son instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla”.
- Otra definición, a partir de la norma ISO 9000:2000, es la siguiente: “Un sistema de la calidad es la forma como su organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que usted emplea para alcanzar sus objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de su cliente”. (Cárdenas, 2001)

2.1.4. Teoría de la Planificación Estratégica de Henry Mintzberg.

Henry Mintzberg, (1998) en su libro El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico.

Capacidad gerencial. Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Planificación es:

- Una función básica de la gerencia
- Determina el futuro deseado
- Es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización
- Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos

- Productividad, es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos,
- Efectividad, es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados

- Eficiencia, es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar
- Eficacia, valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente)

El Plan Estratégico en el Sector Educación

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la Institución.

- La Planificación Estratégica mejora el desempeño de las instituciones educativas.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo, que debe figurar en el Proyecto Institucional.

- Permite enfrentar los principales problemas de la Institución

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas exigencias de la educación, con pertinencia al contexto.

- Introduce una forma moderna de gestionar la institución

Una buena planificación estratégica exige conocer más la Institución, mejorar la comunicación y coordinación entre todos los agentes educativos, desde la plana jerárquica, programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

- Estrategias versus tácticas en la gestión y administración educativa

En que difieren las estrategias de las tácticas? La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del director (líder). Lo que parece ser una táctica para el director, puede ser una estrategia para la plana jerárquica si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la Institución. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los relineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

- Las etapas de un plan estratégico en las Instituciones.

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una Institución y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a las características de la Institución Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la Institución se encuentra y en el análisis de sus características internas.

- Diagnóstico de la situación actual de la Institución

Paso N°1: Identificación de agentes externos y determinación de sus demandas

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la Institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar servicios educativos de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Paso N° 2: Identificación de agentes internos y determinación de su demandas

A los agentes educativos internos de la Institución vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

- Análisis interno de la Institución

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión y visión de la Institución

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formales e informales, capacidad de gastos, imagen institucional, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño de la plana docente.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas en el proceso de gestión y administración educativa.

- Análisis externo de la Institución

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la Institución, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,
- Los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- Las políticas educativas y prioridades del sector

- El riesgo de factores naturales
- La competencia de Institución particulares
- Las normas legales
- Condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

- Procesos académicos

El enfoque de la gestión académica como un proceso económico, que tiene "entradas" de insumos materiales y humanos, un proceso de transformación y producción de conocimientos, así como la generación de un servicio académico- bien sea el de la enseñanza, bien el de la solución de un problema científico o técnico complejo, bien sea el de la extensión de la cultura científica, que también es literalmente una producción de servicios y posee salidas.

Por lo que el proceso académico, nos lleva a gestionar los planes y programas de estudio, así como los programas de formación y actualización docente y profesional en el servicio educativo.

Procedimientos que conforman el proceso académico:

- Procedimiento para la Inscripción de Estudiantes
- Procedimiento para la Reinscripción del Estudiantes
- Procedimiento para la Gestión del Curso
- Procedimiento para la Operación y Acreditación de las Residencias de los agentes educativos

- Procesos administrativos

Dentro de la nueva concepción, se rebasa el concepto punitivo de que el proceso administrativo, es un "juicio" de valor y conductas profesionales a los docentes, personal administrativo y de servicio por algunas irregularidades e

incluso delitos. En esta oportunidad enfocamos el concepto hacia la forma de administrar de cómo es la vía para el mejor desarrollo de las funciones administrativas por todo el personal que labora en una institución, por lo tanto incluye conceptos de planificación, monitoreo, valoración, reprogramación, etc., que han de servir para que los gestores internos puedan ejecutar sus actividades con mayor desempeño.

Lo fines y objetivos que se buscan actualmente con la capacitación y el reciclaje de los docentes en el proceso de gestión académica y administrativa, implican que el personal jerárquico debe estar capacitado para ejecutar las siguientes actividades y tareas:

- Dirigir, planificar, organizar, coordinar, evaluar, supervisar y controlar los procesos administrativos y académicos de una institución.
- Proponer y promover línea de acción para resolver problemas administrativos en Instituciones de educación
- Elaborar el presupuesto.
- Coordinar las actividades de las unidades académicas, institucionales y de los servicios de apoyo.
- Tomar decisiones sobre los diversos aspectos y funciones de la actividad educacional.
- Dirigir actividades académicas y administrativas.
- Promover programas de desarrollo y mejoramiento del personal.
- Motivar al personal.
- Interpretar y aplicar leyes, reglamentos y normativas.
- Organizar el trabajo definiendo, describiendo y asignando roles.
- Organizar eventos académicos y extra-académicos.

Asimismo, debe desarrollar una adecuada planificación que le permita realizar acciones evaluativas sobre:

- Ejecución de planes y programas.

- Rendimiento docente, administrativo y estudiantil.
- Programas Inter-institucionales.
- Actividades de extensión.
- Bienes y planta física.
- Selección y adquisición de materiales, Instrumentos y equipos.
- Diseñar y evaluar planes, programas, proyectos en una institución de educación, relacionando todos los factores incidentes en el proceso educativo.
- Realizar diagnósticos en las diferentes áreas institucionales con fines de resolver problemas.
- Participar en el análisis y toma de decisiones referente a la aplicación de nuevos modelos y diseños educativos, tanto docentes como administrativos.

Por lo tanto, el docente que ocupa una plana jerárquica deberá desarrollar un conjunto de destrezas y habilidades que le permitirán ejecutar en forma óptima las funciones, actividades y tareas previamente demandadas. A continuación se indican las destrezas y habilidades:

- Administrar.
- Planificar
- Programar.
- Evaluar.
- Analizar.
- Tomar decisiones
- Comunicarse con los demás.
- Liderizar.
- Investigar.
- Diseñar.

- Ejecutar acciones.
- Solucionar problemas.

De igual manera el docente que no ocupa un cargo de dirección, debe estar informado para poder interactuar en la Escuela Profesional o en los proyectos de innovación, para que no sea un agente pasivo, sino un actor activo y por lo tanto deberá desarrollar un conjunto de características de personalidad (valores-actitudes):

- Crítico.
- Objetivo.
- Científico.
- Participativo.
- Ético.
- Correcto.
- Investigador.
- Innovador.

Estos parámetros no son un esquema rígido e inflexible, sino que constituyen para la construcción de un modelo de gestión que al final responda a las necesidades y características propias de cada institución.

2.2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS OPERACIONALES.

Articulación:

Desde el punto de vista educativo, “[...] es la elaboración de una comprensión de la persona, la esencia humana, su proyección social y papel de las instituciones del sistema social, corresponden a una disciplina más general e integradora que la psicología o alguna ciencia social particular. Pero de hecho, no puede construirse sin colaboración y apoyo de estas disciplinas. Implica un proceso e interacción con las demás personas, con una institución e incluso con las normas de convivencia social D`Angelo (2009).

Calidad de gestión:

Calidad externa, que corresponde a la satisfacción de los clientes. El logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía. Por lo tanto, este tipo de procedimientos requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan.

Calidad interna:

Corresponde al mejoramiento de la operación interna de una compañía. El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos” (Portocarrero 2009)

Gestión educativa:

“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales, según el enfoque propuesto por Carrera Josefina. (2008) Iniciativa nacional anticorrupciones, (2008)

Currículo:

Es la prescripción unificada, sistemática, oficial, escrita de lo que se quiere transmitir y lo que se debe hacer en la Escuela Profesional Profesional. Son intenciones educativas y el desarrollo de las acciones de Enseñanza/Aprendizaje para conseguirlas.

El currículo consiste en la planificación y desarrollo de todos los componentes Didácticos. Por ser intenciones educativas: (objetivos, contenidos a enseñar); Desarrollo de Acciones: (Metodología, secuencia, selección de materiales, criterios de evaluación). Es la expresión de una filosofía y metodología de trabajo, que considera a los actores educativos como interpretes activos con capacidades comprensivas y modificadoras de la conducta.

Diagnóstico:

“Es el proceso que permite distinguir en una situación pedagógica, una situación anormal de otra normal; por lo que se constituye en el primer paso de la planificación, en el examen de la realidad social, cultural y económica para determinar la dimensión de las variables, en especial individuales de los estamentos intervinientes en la acción educativa; para constituirse en la identificación de necesidades y problemas, a partir de la descripción de la situación real y presente de la Escuela Profesional, con el objeto de tomar decisiones, establecer una meta, una situación deseada o futura a la cual se puede llegar” (Cárdenas, 2002)

Entrevista:

“Es de vital importancia para captar mediante el diálogo de confrontaciones con el niño, lo que él considera como parte inherente de su modo de actuar emocional. La entrevista debe ser bien planificada, motivada, compartida y registrada, sin incomodar al niño para que no falsee los datos. La entrevista previene los riesgos de una disertación o conferencia que pudiera ser monótona, fría, desconectada de los intereses del niño, fuera de nivel, etc. En ella el profesor, enfatiza los aspectos deseados (inteligencia emocional) y motiva una respuesta válida” (Sánchez, 1999)

Estrategia:

“Es un conjunto de acciones seleccionadas que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”. Arce (1999)

Gestión:

“Es la capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades, la gente y los objetivos de la organización. Es decir es la capacidad de articular los recursos existentes para lograr lo que se desea” Arce (1999)

Gestión prospectiva:

La gestión prospectiva, que implica adoptar medidas y acciones en la planificación del desarrollo para evitar nuevas vulnerabilidades o amenazas. Se desarrolla en función del riesgo "aún no existente" y se concreta a través de regulaciones, inversiones públicas o privadas, planes de ordenamiento territorial, etc. Hacer prospección implica analizar el riesgo a futuro para definir el nivel de riesgo aceptable. Y para que sea exitosa, se requiere un alto grado de voluntad política, compromiso social y conciencia pública. Lavell (2003),

Observación:

Es el medio más eficaz, para poder captar las pautas de comportamiento de los jóvenes, porque en su conducta en el aula el profesor tiene la oportunidad de poder caracterizarlos; es tan importante que por ser la búsqueda deliberada, llevada con cuidado y con premeditación, es encontrarse con las percepciones causales y en gran parte pasivas de la vida cotidiana.

Planeación estratégica:

Proceso sistemático tomado por un grupo para tomar decisiones acerca del futuro deseado, para esto organizan, procesan y analizan información interna y externa actual con el propósito de anticipar y decidir acciones. Se refiere a la

capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. (Análida, 2008)

Programa:

“Es un conjunto de estrategias diseñadas anticipadamente para lograr un objetivo concreto, se caracteriza por ser normativo y tener un alto grado de apertura y flexibilidad que hace posible su adaptación a una realidad concreta”
Sánchez (1999)

Teoría:

“Es un enunciado científico que busca explicar en base a hipótesis y leyes vigentes el funcionamiento o evolución de una parte de la realidad observable”.
Sánchez (1999)

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

GRÁFICO N°01: DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL QUE OPERA EN LA ESCUELA PROFESIONAL PROFESIONAL DE ECONOMÍA

NIVEL	PORCENTAJE (%)
BUENO	42.9
REGULAR	0.1
DEFICIENTE	57.1

FUENTE: Elaboración propia.

ANÁLISIS

Podemos concretizar que el 57,1% respecto a la dimensión organizacional que opera en la Institución es deficiente; y el 42,9% restante lo pondera como bueno. La calidad de la organización de una Institución, es uno de los indicadores más importantes que se reflejan nítidamente, como la que ponderan los docentes; a pesar que una mayoría considera a la organización como deficiente, también hay un porcentaje significativo de los que consideran que la dimensión organizacional es buena.

Entre los sub indicadores que se han estudiado y que los profesores consideran que no están debidamente operativos están: La falta de organigramas, los canales de comunicación no están bien establecidos y hay centralismo en el directivo; todo lo cual genera una mala imagen de la institución, que es un reflejo de la ineficacia (Cárdenas 2008) que se trasluce objetivamente; con lo cual podemos contar con un una instancia de que el modelo de gestión no es la más adecuada, por lo que su incidencia en la gestión académica y administrativa se ve truncada y se refleja en la restricción de la calidad educativa en la Institución.

**GRÁFICO N°02: DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA QUE OPERA EN LA
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

NIVEL	PORCENTAJE (%)
BUENO	42.9
REGULAR	0.1
DEFICIENTE	57.1

FUENTE: Elaboración propia.

ANÁLISIS

De la información, podemos concretizar que, respecto a la dimensión administrativa, el 57,1% expone que es deficiente; y el 42,9% la pondera como buena. La calidad de gestión académica y administrativa, respecto a esta información que contiene sub indicadores sobre la planificación de las estrategias, implica que la gestión de los recursos humanos y presupuestales, así como el control de las funciones del personal, pero que en su mayoría de experiencias los docentes consideran que no se están debidamente tratando en la Institución.

Establecemos que, la dimensión administrativa adolece de eficacia porque el sustento esencial, es decir la planificación no se ha logrado implementar, manteniéndose el esquema tradicional de la administración verticalista que se contraviene con el nuevo enfoque de la administración tipo gerencial (Chiavenato 1999), que es muy beneficiosa para las instituciones; un enfoque gerencial tiene bastante aceptación, pero en la Institución, se deja entrever que primero hay que remover la deficiencia en la dimensión administrativa.

**GRÁFICO N°03: DIMENSIÓN COMUNITARIA QUE OPERA EN LA ESCUELA
PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

NIVEL	PORCENTAJE (%)
BUENO	35.7
REGULAR	0.1
DEFICIENTE	64.3

FUENTE: Elaboración propia.

ANÁLISIS

De la información captada distinguimos que, el 64,3% de docentes determinan que esta dimensión es deficiente; y, el 35,7% la pondera como buena. En la gestión académica y administrativa de la Institución, se refleja que: Entre los sub indicadores que se han incluido en ésta dimensión están: la atención y el grado de satisfacción del público interno y externo, el tipo de entorno que apoya al directivo y de cómo opera este compromiso, que lamentablemente no es altamente eficaz en la Institución, por lo que, como opina Linares (2007), la proyección para que se logre la plena satisfacción de los usuarios es poco convincente y entre las fallas que anotan los docentes está que, el directivo trata de ejecutar esta dimensión comunitaria sólo, lo que generalmente está limitada a su propio parecer, y dejando de lado una adecuada estrategia como es la empatía, la transparencia, la comprensión, etc., entre otros.

La deficiente dimensión comunitaria, hace que se centre cada vez más la focalización en torno al directivo, lo cual se contraviene con la necesidad de una gestión democrática y de responsabilidad compartida.

GRÁFICO N°04: COMPROMISO DOCENTE CON LA GESTIÓN EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA

NIVEL	PORCENTAJE (%)
BUENO	14.3
REGULAR	28.6
DEFICIENTE	57.1

FUENTE: Elaboración propia.

ANÁLISIS

Los resultados de la entrevista se han dividido en las dimensiones que se integran en la línea de indicadores, entre los cuales sobresale el compromiso de los docentes en la gestión, donde el 57,1% responde que el nivel en esta dimensión es deficiente, aunque el 28,6% considera que este compromiso está en un nivel regular.

Encontramos una notable relación con la gestión académica y administrativa, ya que, hemos podido determinar que: De los siete reactivos que se han propuesto a los docentes se destacan: La búsqueda de mejorar las actividades, la colaboración entre docentes, iniciativa, preocupación por la calidad educativa y motivación a los demás; lo cual generalmente se deja de lado, que influye directamente en el poco compromiso que los docentes asumen con su Institución; una opinión acertada al respecto la presenta Trathemberg (2005) cuando opina que en la gestión y administración de las instituciones, el compromiso de identificación de la plana docente con la gestión es determinante, porque de lo contrario la estructura funcional deviene en elitismo y falta de identificación; esto es precisamente lo que se desliza del análisis de estos resultados para la Escuela Profesional de Economía – UNT.

**GRÁFICO N°05: IMPLICACIÓN VOLUNTARIA EN LA ESCUELA
PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

NIVEL	PORCENTAJE (%)
BUENO	22.7
REGULAR	42.9
DEFICIENTE	57.1

FUENTE: Elaboración propia.

ANÁLISIS

Se ha establecido que, el nivel de inclusión voluntaria de los docentes en la gestión académica y administrativa, donde el 50% responde que es deficiente; y, el 35,7% lo pondera como regular.

Se ha podido precisar que, en la implicación voluntaria se han propuesto a los docentes sub indicadores tales como: el asesoramiento a los colegas, participación en la gestión de calidad, el diseño de métodos de trabajo, la búsqueda permanente de la calidad educativa, la eficacia, la mejora de la gestión, la captación del rendimiento profesional de la plana docente, que han dado como resultado que casi todo esto no se cumple en la Institución. Un enfoque dinámico de la inclusión voluntaria la tenemos en Maraón (2008) cuando expone el principio de que todo docente debe operar e insertarse como parte sustancial de la Institución, no esperar que lo presionen o lo condicionen, porque con tal procedimiento la calidad de sus funciones decae.

Estamos frente a un grupo de docentes que no han logrado aún una inclusión voluntaria, por ello la dirección presiona de acuerdo a sus propios lineamientos subjetivos.

**GRÁFICO N°06: COLABORACIÓN ENTRE COLEGAS EN LA ESCUELA
PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

NIVEL	PORCENTAJE (%)
BUENO	21.4
REGULAR	42.9
DEFICIENTE	35.7

FUENTE: Elaboración propia.

ANÁLISIS

Este punto importante ha sido debidamente ponderado por los docentes y el 42,9% considera que este tipo de comportamiento profesional está en un nivel regular en la Institución; mientras que, el 35,7% lo ubica en el nivel deficiente; sólo el 21,4% lo valora dentro del nivel bueno.

En relación a nuestro objetivo general de investigación, podemos indicar que, se han presentado a los docentes indicadores como: la insistencia para el trabajo en equipo, enfrentar los problemas en conjunto, colaborar en la búsqueda de soluciones, dar información, trabajar en buen humor, empatía y la capacidad de lograr el consenso.

Podemos insertar aquí la propuesta del Consorcio de Colegios Católicos, cuando en su revista "Maestro Hoy" (2003, Vol XX, N° 11), exige la integración operativa de los profesores, no sólo en torno a la Institución, sino en torno a la gran anhelada Escuela Profesional Pedagógica Peruana, que para su función de calidad demanda la integración docente en todos los niveles, desde el ideológico hasta el actuante; en la Escuela Profesional de Economía – UNT, es muy tenue esta colaboración entre colegas, y su efecto negativo está en limitación en la gestión por falta de una adecuada planificación estratégica.

GRÁFICO N°07: TRABAJO EN EQUIPO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA

NIVEL	PORCENTAJE (%)
BUENO	28.6
REGULAR	35.7
DEFICIENTE	35.7

FUENTE: Elaboración propia.

ANÁLISIS

Encontramos que, el 35,7% evalúa que el trabajo en equipo como regular y otro porcentaje igual como deficiente; aunque el 28,6% lo ubica en el nivel bueno.

Los resultados de este cuadro nos llevan a precisar que: El trabajo en equipo opera en todas las instancias, desde la planificación, hasta la evaluación, por ello es que en esta parte hemos incluido preguntas sobre: la solución de problemas en conjunto, actitud positiva para el trabajo en equipo, ayudar y dar información, promover un clima de camaradería, aportar ideas en grupo, prestar atención al colega, aceptar las decisiones del grupo; estos aspectos influyen en la adecuada interacción en el grupo, pero éstas han sido poco ponderadas por los docentes, dado que no se están cumpliendo a plenitud, de ahí el porcentaje que da un veredicto de sólo regular.

Esta es una de las más graves fallas que actualmente presenta la gestión en la Institución, la ausencia del trabajo en equipo, y ello genera que se continúe con la focalización en torno a la Dirección.

GRÁFICO N°08: DESARROLLO Y CRECIMIENTO PERSONAL EN LA ESCUELA DE ECONOMÍA

NIVEL	PORCENTAJE (%)
BUENO	21.4
REGULAR	50.
DEFICIENTE	38.6

FUENTE: *Elaboración propia.*

ANÁLISIS

En este rubro, el 50% de los docentes ubica esta dimensión en el nivel de regular, el 28,6% lo señala como deficiente; y, sólo el 21,4% lo pondera en el nivel bueno. Cabe destacar que, en la actualidad hay muchos cursos de capacitación e incluso una poderosa eclosión de universidades que ofrecen maestrías, diplomados y doctorado para el sector educación, por ello es que en este permanente proceso hay que indicar que es acertada la respuesta de que es regular, ya que no todos lo hacen.

Hay entre los profesores otros aspectos que toman en cuenta como el asesoramiento del que tienen un mayor conocimiento sobre algún tópico, algunos hacen propuestas y otros piden la realización de algunas actividades, pero predomina el estado de propuesta y es poco el nivel de realización, así el desarrollo y crecimiento del personal es limitado, porque al estar en una zona rural, el acceso a otras entidades de capacitación les es restringida.

Se deduce que la falta de una adecuada acción de capacitación promovida por la misma Escuela, genera que no haya identificación con la entidad, y que la imagen directiva sea la única que se proyecta, contraviniendo los enfoques modernos de la gestión.

**GRÁFICO N°09: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA
PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

NIVEL	PORCENTAJE (%)
BUENO	42.9
REGULAR	0.1
DEFICIENTE	57.1

FUENTE: Elaboración propia.

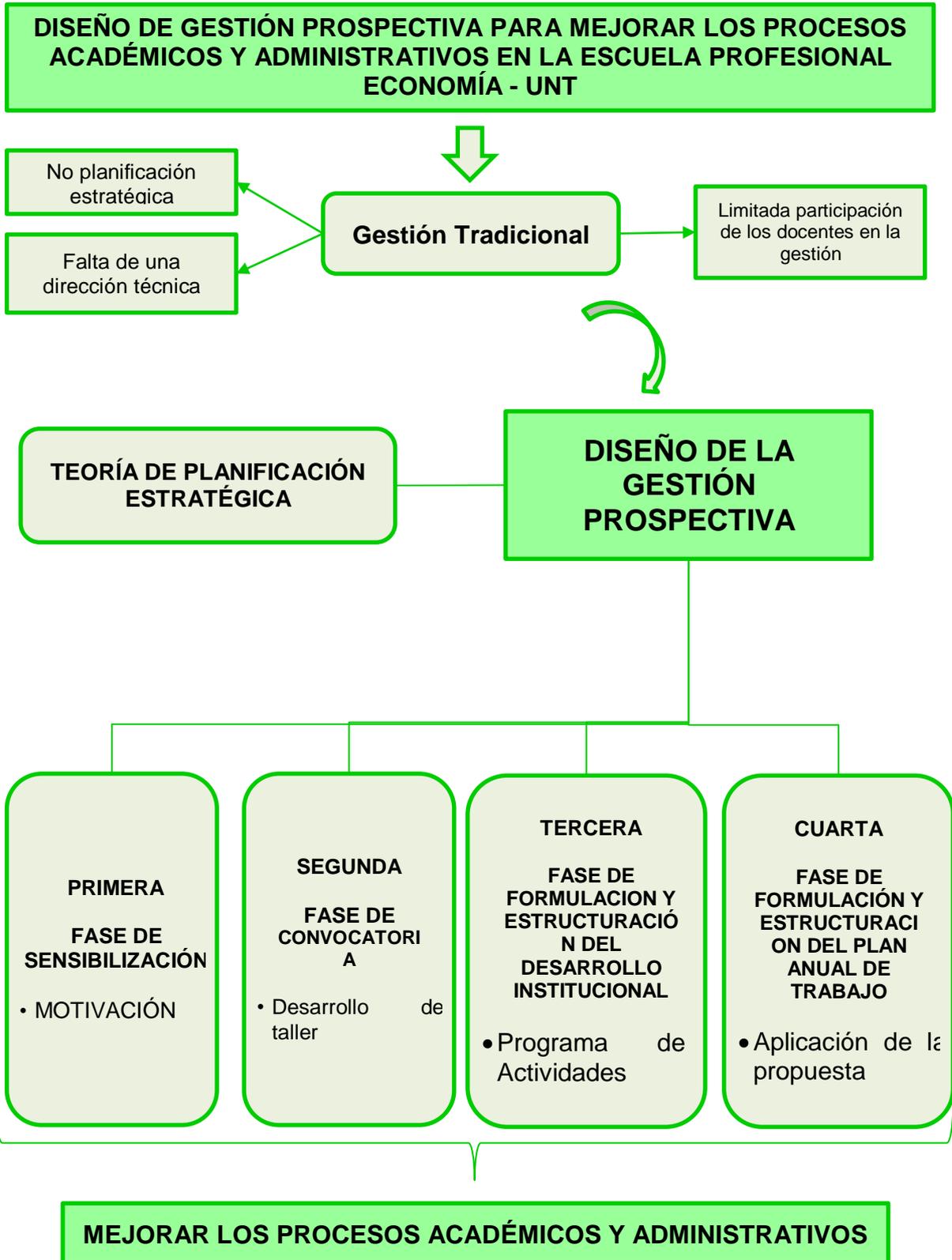
ANÁLISIS

La información que se ha logrado a través del cuestionario, ha permitido conocer que el 57,1% de los docentes ubican la planificación estratégica en la Institución, como regular, y el 28,6% como deficiente.

La planificación estratégica es la que más se ha divulgado en los últimos 20 años, pero en el caso de la Institución podemos relacionar este resultados con las 8 primeras tablas estadísticas, podemos decir que la operatividad y el desempeño en cuanto a la gestión, con sus restricciones influye en la calidad y eficacia de la planificación estratégica, la cual la podemos precisar como medianamente aceptable, lo cual no garantiza un éxito sino un quehacer de limitada intensidad.

En este resultado resalta la importancia de desarrollar una propuesta de planificación estratégica para optimizar los procesos académicos y administrativos en la Escuela Profesional de Economía – UNT.

3.2. MODELO TEÓRICO



3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.3.1. Denominación

DISEÑO DE GESTIÓN PROSPECTIVA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA - UNT

3.3.2. Introducción

Dentro de un entorno turbulento como el que se vive en tiempos actuales, se tiene que producir un cambio en los paradigmas de procesos de planeación, el cual se requiere una actitud estratégica de aceptación del cambio, basada en la planeación estratégica; puesto que el planeamiento estratégico, según Jorge Capella, (2004) es : “[...] un proceso que desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la institución como de su realidad interna”.

Si la planificación educativa, involucra al planeamiento y programación, en relación a la estrategia, pero esa última entendida como: Un conjunto de acciones que permiten alcanzar objetivos a largo plazo; concentrando las ventajas de la organización (fortalezas), y menguando sus desventajas (debilidades); para enfrentar las amenazas del entorno y aprovechar las posibilidades (oportunidades) que éste ofrece. En pocas palabras, los factores internos y externos de toda institución, plantean la necesidad de teorizar, reflexionar y diseñar estrategias de solución frente a las dificultades.

Sin embargo, es pertinente diseñar la estrategia de una institución, teniendo en cuenta primero que todos los miembros de una organización e institución deben establecer su misión, visión y el análisis de la situación o diagnóstico del estado actual (FODA). Para poder responder a los retos del FODA, en este caso el resultado de la investigación, se hace indispensable aplicar la diversificación y la flexibilidad, para poder encontrar un camino estratégico de salida para que en la Institución, se pueda erradicar la obnubilación en la gestión de dirección por otra que se altamente eficaz y consistente, en la mejora de los procesos académicos y administrativos.

La moderna teoría de la gestión educativa, nos ha puesto en la necesidad de darle a la gestión de dirección un enfoque más dinámico y sobre todo sustentado en la administración gerencial, para poder responder desde un liderazgo democrático, hasta la ampliación de la cobertura de interacción. Se trata entonces, de superar la actual gestión para ingresar a la moderna concepción operativa, porque los resultados captados no garantizan tal operatividad; así la síntesis de la investigación nos permite determinar que:

- Respecto a la Dimensión Organizacional, el 57,1% de los agentes educativos la definen como deficiente.
- Respecto a la Dimensión Administrativa, el 57,1% de los agentes educativos la definen como deficiente.
- Respecto a la Dimensión de Convocatoria, el 64,3% de los agentes educativos la definen como deficiente.
- Respecto a la Dimensión del Compromiso Docente con la Gestión, el 57,1% de los agentes educativos la definen como deficiente.
- Respecto a la Dimensión la Implicación Voluntaria (identificación), el 50% de los agentes educativos la definen como deficiente.
- Respecto a la Dimensión del Trabajo en Equipo, el 35,7% lo considera como regular y otro mismo porcentaje del 35,7% lo considera como deficiente.
- Respecto a la Dimensión del Desarrollo y Crecimiento Personal, el 50% de los agentes educativos la definen como regular.
- Respecto a la Dimensión de Planificación Estratégica, el 57,1% de los agentes educativos la definen como regular.

Por tanto, se dice que predomina el modelo de gestión tradicional, donde se focaliza en dirección, es verticalista, de una gestión inoperante que, se basa en el esquema piramidal de la teoría del mando, sin que se haya logrado una inserción en las diferentes dimensiones. Frente a estos resultados es que, se trata de encontrar una solución para lo cual se plantea la presente propuesta

3.3.3. Objetivos de la Propuesta.

- Optimizar los sustentos operativos básicos para mejorar los procesos académicos y administrativos.
- Proponer la inclusión del proyecto de aplicación de la teoría de la planificación estratégica

3.3.4. Fundamentación

De las diferentes teorías que en la actualidad se están centrando en la administración y gestión de las instituciones a nivel educativo, en el estudio se ha tomado como sustento a los enfoques que dio en tres de sus obras que tienen mayor relación con la gestión de dirección, en el nivel educativo:

- El ejecutivo eficiente
- Gestión prospectiva en tiempos de innovación
- Mejorar los procesos académicos y administrativos.
- El liderazgo democrático
- La administración gerencial de la educación

3.3.5. Aspectos básicos a considerar en la Institución.

La dimensión principal del trabajo de dirección incluye:

La variable tiempo, que está presente en todo momento desde la toma de decisiones hasta la implementación y el control compartido. En la toma de decisiones debe saber actuar con criterio considerando sus decisiones tanto en el corto como en el mediano y en el largo plazo. La dirección de la Escuela Profesional debe evaluar por sus resultados de gestión pedagógico y administrativo, tanto en el corto como mediano y largo plazo, lo cual no necesariamente significa maximización los logros.

Esta dimensión del tiempo, debe ser manejados por directivos y docentes ! quienes deben tener la capacidad y autoridad de acuerdo a la situación que enfrentan, lo que hacen responder y responsabilizarse de ésta misión en su área. Para cumplir con esta misión de su área, que es consecuencia de la departamentalización en la Institución, Peter Drucker (1999) desarrolla un modelo que denomina “Dirección por objetivos”.

Centrado en la dirección por objetivos define los aspectos y temas relevantes que tienen que ver con el trabajo de dirección. Los que principalmente están orientados a cómo manejar de la mejor forma los recursos puestos a su disposición con el propósito de que perdure en el tiempo.

La necesidad, importancia y beneficios de la dirección por objetivos se manifiestan y justifica en los siguientes puntos:

- La dirección por objetivos tiene un efecto sumamente importante sobre el mismo, ya que se basa en las tres “p” del entrenamiento o de toda otra capacitación: practicar, practicar y practicar. No son muchas las herramientas, técnicas y metodologías de los programas de entrenamiento que permitan satisfacer este requerimiento en forma tan eficaz.
- Los procesos de diferenciación que están presentes en todo cuerpo organizado exigen alguna forma de departamentalización y a su vez los departamentos y sectores tienen sub-metas y sub-necesidades que deben satisfacer para sus propios resultados. Drucker (1993) señala que los objetivos “son necesarios en cada área donde su performance y sus resultados influyen e impactan directa y en forma vital la supervivencia y prosperidad del negocio”.
- La necesidad de coordinación resultante de la descentralización hace necesaria la tarea de “trabajar en equipo” exigiendo la introducción de formas de integración entre ellos obligando a los directivos a conocer, identificar y poner en práctica mecanismos donde los agentes deben tener en cuenta principalmente los intereses de la Institución.

Por lo que se trata de alcanzar resultados extraordinarios a través de personas que no necesariamente tienen que ser extraordinarias, sino merced al trabajo en equipo, en beneficio de la Institución.

LAS FASES SERÁN:

- ✚ **Primera Fase:** Motivación a los docentes para que participen en la capacitación mediante un taller de diseño de gestión para optimizar los procesos académicos y administrativa para mejorar la calidad de

gestión educativa con el enfoque de la teoría de planificación estratégica.

- ✚ **Segunda Fase:** Desarrollo del taller durante el mes de marzo del 2019, mediante la capacitación sobre la efectividad.
- ✚ **Tercera Fase:** Programa de actividades para tener un diseño de gestión basado en el liderazgo democrático y la administración con enfoque de planificación estratégica de la Institución.
- ✚ **Cuarta Fase:** Aplicación del programa.

3.3.6. Metodología

Sustenta la propuesta en el método de la investigación-acción, porque se toma como sustento el propósito que no sólo es la comprensión, interpretación y reflexión, sino esencialmente la transformación del problema detectado en la Escuela Profesional Profesional de Economía en la Universidad Nacional de Trujillo. Como métodos específicos, se consignan en los siguientes rasgos:

- Dado que el problema se origina en el propio cuerpo docente y éste participa junto con el investigador en su definición, evaluación análisis y propuesta de solución. Por ello es justamente este grupo docente el beneficiario de los resultados de la investigación y de la propuesta.
- El investigador es un participante comprometido, quien es la que plantea la propuesta de solución.
- Interacción permanente entre investigación y acción pues la acción es fuente de conocimiento, constituye una acción transformadora.

3.3.7. Funcionamiento

ÁREA: Académica, línea administración

ACTIVIDADES

FASES SUGERIDAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para que se lleve a efecto las actividades de estructuración según los siguientes lineamientos:

PRIMERO: FASE DE SENSIBILIZACIÓN.

En la culminación de las actividades educativas, la comunidad pedagógica en general evaluará los planes, proyectos y/o actividades elaborados y ejecutados durante el año lectivo, al término de su evaluación el directivo deben hacerles llegar a todos los docentes en general un informe de los resultados de la investigación, a efecto de que estén informados de los avances y limitaciones encontradas, luego dirección deberá exponer las deficiencias y avances en relación a los 2 últimos años, y también en relación a la planificación aplicada y su incidencia. En consecuencia, deben deducir la necesidad de mejorar la planificación, que implique en su formulación los lineamientos generales de la planificación estratégica, para traducir sus acciones en la solución de los problemas específicos para que tomen las medidas correctivas más adecuadas con la aplicación del enfoque de la Administración Gerencial de la Educación.

Con las intervenciones, en el debate, se deben ir estructurando una síntesis que termine por presentar el siguiente esquema:

ACCIONES 200_	ACCIONES 200_
AVANCES	AVANCES
1.	1.
2.	2.
3.	3.
---	---
LIMITACIONES	LIMITACIONES
1.	1.
2.	2.
3.	3.

---	---
EVALUACIÓN DE PLANIFICACIÓN	
CALIDAD	EFICACIA
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Este sistema de abordar y ponderar los resultados de la planificación en los años anteriores, permitirá a los profesores en general, interiorizar con mayor consistencia la necesidad de aplicar reajustes.

SEGUNDO: FASE DE CONVOCATORIA

Es preciso que todos los docentes sean convocados con la debida anticipación, mediante un oficio circular, generando así un compromiso formal por parte de todos los docentes, para lo cual se han de hacer mención a las disposiciones legales vigentes, resaltar la importancia de la interacción de todos los profesores es de vital importancia para incrementar su compromiso; asimismo, se deben aceptar propuestas previas al evento.

También se debe dejar bien en claro el esquema de trabajo generalmente aceptado, superando algunas restricciones de organización previos a esta que se hayan detectado en el año anterior.

TERCERO: FASE DE FORMULACION Y ESTRUCTURACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL.

Para que la Institución pueda desarrollar sus diferentes actividades, es preciso que tenga su visión y misión, esto permitirá que determinen los profesores lo que actualmente son capaces de ser y hacer como ente educativo.

A) LA VISIÓN

En la primera reunión es preciso que se determine qué es la visión, para lo cual los directivos deben dar a entender que la visión no es sino el tipo de desarrollo que queremos para la Institución. Para que los profesores logren

estructurar la visión, se precisa que al iniciarse las actividades se planteen y resuelvan las siguientes interrogantes:

a) ¿Cómo nos imaginamos nuestra Institución de aquí a cinco años?

b) ¿Qué Institución debemos construir?

De las respuestas a estas interrogantes los propios docentes han de construir su visión de la Escuela Profesional, que será fruto de su creación, no de la imposición. Los resultados de esta actividad deben conducir al enunciado de la visión.

B) LA MISIÓN

Debe ser también enunciada, pero como algo determinante, y conceptualizada, para que los profesores sepan que la misión nos permita identificarnos y diferenciarnos de otras Escuela Profesional, aún dentro de la misma Universidad y/o Facultad.

En la primera reunión, luego de estructurada la visión, se planteará a los profesores que, la misión es partir de lo que somos como institución y lo que debemos hacer para cumplir con la finalidad de la educación peruana.

En este debate, se precisa que los directivos planteen el mínimo de preguntas a los profesores, especialmente dirigida a determinar:

a) ¿Qué somos en la Escuela Profesional de Economía?

b) ¿Qué estamos haciendo para cumplir con los objetivos de nuestra educación?

c) ¿Cómo debemos de planificar para cumplir con la misión de nuestra Institución?

Así, los profesores, mediante la participación plena han de determinar su misión. Estos dos enunciados previos son de vital importancia para que se aperture el camino hacia la formulación y estructuración de los procesos Académicos y administrativos.

Los resultados deben ser codificados y expuestos en papelógrafos, a efecto de que sirvan de hito para el desarrollo de las actividades.

C) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En los últimos años se ha insertado el F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Para aplicar este lineamiento es preciso, que los profesores analicen sus dos ámbitos:

1º.- AMBITO INTERNO. Que es el conjunto de sectores, procesos y situaciones de la Escuela Profesional. Lo importante es caracterizar que sobre ellos la plana docente tiene control y decisión directa. Por lo tanto, son susceptibles de cambiarse, mejorarse, incrementar, desaparecer, reforzar etc. Y, es precisamente en este contexto donde los profesores deben identificar y analizar sus fortalezas (F) y las debilidades (D). Aquí se insertan las autoridades educativas porque tienen control sobre las actividades.

- El conocimiento de las fortalezas.

Este conocimiento, puede efectuarse mediante el diálogo, a través de la dinámica de grupos, por ejemplo: “philips 66”, para que los docentes sepan ponderar sus capacidades para poder enfrentar los diferentes problemas, determinar soluciones y las propuestas más adecuadas.

- El conocimiento de las debilidades.

En la Escuela Profesional de Economía hay problemas, carencias, limitaciones e incluso factores negativos, que limitan e incluso bloquean las actividades educativas; estas deben ser bien identificadas por los profesores a efecto de que puedan ser removidas y superadas.

Pueden acontecer que se carezca de una adecuada integración, que haya pequeños grupos de profesores, los mismos que actúan contradictoriamente sin razón, que lógicamente los inhibe de una adecuada intervención. El conocimiento de estas debilidades permite al directivo y profesores poder trazar alternativas de acción.

2º.- AMBITO EXTERNO. Dado que son el conjunto de factores y procesos que ocurren fuera de la Escuela Profesional, pero que influyen en las acciones internas; por lo tanto, deben ser tomados en cuenta por los docentes

al momento de determinar los factores intervinientes. De esta forma se pueden ir ordenando las oportunidades (O) y las amenazas (A).

Para que los docentes puedan ser debidamente motivados para el estudio de los condicionantes internos, se precisa:

- Descubrir las oportunidades: Los profesores deben conocer bien los factores, hechos y procesos que se dan en el ámbito externo, pero que pueden ser aprovechados para cumplir con la misión.

Identificar las amenazas: Las mismas que deben ser también enunciadas por los mismos docentes, no sólo en cuanto al aspecto de la conducta de las personas e instituciones, sino incluso del aspecto ambiental.

Los directivos y la plana docente deben exponer los aspectos que consideren inadecuados e incluso peligrosos para la institución; como por ejemplo, la falta de títulos de propiedad, la existencia de cantinas, etc.

Esta identificación debe ser real y sobre todo comprobadas, para evitar el subjetivismo, para que la toma de decisiones no sea figurativa, sino factible; dado que la mayoría de la población de Trujillo tiene serias limitaciones económicas.

3º.- EL PROCEDIMIENTO PARA ORGANIZAR EL ANÁLISIS DEL FODA

Este análisis debe ejecutarse de la siguiente manera:

a) Conformar un equipo con docentes que tengan una mínima experiencia en técnicas y procedimientos para organizar y estructurar la información obtenida, en relación a la visión y misión.

b) Este equipo trabajará en base a la técnica de “lluvia de ideas”, que implica aplicar los siguientes pasos:

1°. En un aula se repartirán tarjetas a cada participante, para que escriban en cada tarjeta (con plumón grueso 6 u 8 palabras que resuman claramente las ideas), y las peguen en la pizarra.

2° Luego agruparán las tarjetas que tengan ideas similares.

3°. De cada grupo con ideas similares, se debe hacer nuevas tarjetas que incluyan en forma clara e integral la fortaleza.

4°. Las fortalezas resumidas e integrados, se numerarán y se transcribirán en un papelógrafo grande.

5°. El grupo priorizará las fortalezas, lo que implica ordenarlas según su importancia, magnitud y relación directa con la misión y la visión. Esto permitirá que cada participante pueda colocar un puntaje a las fortalezas más importantes y menor puntaje a las de menor importancia. La modalidad más adecuada es que, si se presentan un total de 13 fortalezas, el puntaje más alto será 13 y el menor 1.

6°. Luego serán sumados los puntajes de cada fortaleza para luego las ordenen empezando de mayor a menor.

c) Para el caso de las debilidades, también se aplicará el anterior procedimiento; lo mismo sucederá para las oportunidades y amenazas.

De esta forma se estructurará un papelógrafo con los indicadores, según el ámbito interno y externo. Se propone el siguiente esquema general:

ÁMBITO INTERNO	ÁMBITO EXTERNO
FORTALEZAS 1. 2. 3.	OPORTUNIDADES 1. 2. 3.
---	---
DEBILIDADES 1. 2. 3.	OPORTUNIDADES 1. 2. 3.
---	---

Este cuadro debe ser expuesto a todos los profesores a efecto de que estén enterados de la situación real de la Institución.

D) FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Concluidas las fases anteriores, los docentes ya podrán estar en condiciones de plantear los objetivos, tomando como base la administración prospectiva con enfoque de la teoría de planificación estratégica.

En la reunión de profesores es indispensable que el directivo plantee interrogantes tales, como:

¿Qué es lo que queremos lograr en la Escuela Profesional de Economía?

¿Para qué?

¿Cómo?

Para que los profesores logren dar respuesta a estas interrogantes, tienen que remitirse a los resultados del análisis FODA, mediante la información registrada en el papelógrafo sobre los factores del ámbito externo e interno. En consecuencia, la organización de los objetivos se basan en el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades seleccionadas y en la reducción o eliminación de las debilidades y amenazas. De manera que los profesores tendrán que visualizar esquemáticamente en la siguiente matriz de trabajo:

ÁMBITO INTERNO \ ÁMBITO EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O ₁	A ₁
	O ₂	A ₂
	O ₃	A ₃
FORTALEZAS	OBJETIVOS	OBJETIVOS
F	Grupo 1	Grupo2
F	Cruce F + O	Cruce F + A
F	---	---
DEBILIDADES	OBJETIVOS	OBJETIVOS
D	Grupo 3	Grupo 4
D	Cruce D + O	Cruce D + A
D	---	---

°De esta matriz de trabajo, se operan las siguientes relaciones:

Grupo 1: Encontramos relaciones entre fortalezas y oportunidades.

Grupo 2: Relacionamos ahora las fortalezas y amenazas

Grupo 3: Cruzamos las debilidades con las oportunidades

Grupo 4: Cruzamos las debilidades con las amenazas.

Los resultados de estos cruces, han de permitir que los profesores se ubiquen bien en los problemas, oportunidades, amenazas y necesidades, de manera que puedan plantear objetivos en forma clara y sencilla; para lo cual es preciso que tengan en cuenta:

1°. Que deben referirse a cambios efectivos y factibles de llevarse a cabo.

2°. Deben señalar quienes serán los beneficiarios con el cambio propuesto.

3°. Es necesario que dichos cambios sean medibles.

4°. Debe señalarse la fecha de culminación, para poder aplicar la evaluación.

La organización de los objetivos debe estar en relación a las características y necesidades de la Institución.

E) ORGANIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias se deben definir en relación a las líneas prioritarias de acción, los caminos más adecuados, las formas más efectivas, para lograr los objetivos. Por lo tanto, los profesores, deben relacionar las estrategias con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; además tendrá la flexibilidad necesaria.

Luego de planteados los objetivos, se precisa organizar un papelógrafo en el cual se ha de insertar la estrategia que debe aplicarse. Mediante el debate en grupos, con el apoyo del personal mejor calificado existente en cada Institución, los profesores comprenderán que las estrategias deben ser:

1°. Posibles de aplicarse

2°. De menor costo

3°. Suficientes y necesarias para cumplir un objetivo.

4°. Las de mejor efectividad, que impliquen un mínimo de tiempo y recursos deben ser ponderadas para otros objetivos.

Las estrategias pueden ser accesibles a los docentes, para lo cual se precisa determinar si tienen o no experiencia, de esta forma se evitará la improvisación. Asimismo, para cada objetivo se han de proponer varias estrategias, luego los mismos participantes pueden tamizar y determinar las mejores.

F) PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS

Para que la Escuela Profesional pueda presentar, ejecutar y lograr avances significativos, se puede seguir el siguiente desarrollo metodológico básico (si el centro de enseñanza considera que existen elementos adicionales u otras que pueden enriquecer la propuesta está libre de incluirlos):

1. Identidad de la Institución: Determinación de la Visión y Misión institucional.

2. Diagnóstico Situacional, que comprende:

*INTERNA: Identificación de la institución, diagnóstico de los aspectos pedagógico, de la gestión institucional. Esta visión hacia adentro debe distinguir las fortalezas y debilidades del centro educativo con objetividad y honestidad para la identificación de los problemas. El perfil real del estudiante.

*EXTERNA: Historia, medio físico, potencial humano, medio racionalizado y nivel de vida. Amenazas y Oportunidades.

Luego de conocido el diagnóstico se determinará la formulación de los Objetivos estratégicos a largo y mediano plazo.

3. Propuesta Pedagógica: Implica retomar las conclusiones del diagnóstico para emplearla como punto de partida para esta fase, en los siguientes aspectos:

*Principios pedagógicos: de libertad, de socialización y comunicación, de participación, de la realidad, de identidad, de actividad, de criticidad, de solidaridad, de esperanza.

*Objetivos generales y metas, estrategias, resultados esperados. Perfil ideal del estudiante, Perfil del docente, Perfil del personal directivo y jerárquico.

*Política educativa.

*Diseño curricular (interdisciplinaria), Definición de las asignaturas, orientación e implementación de formación laboral, Sistema de evaluación pedagógica, Planteamiento de metodologías. Rol del profesor, adicionalmente se ha incorporado el programa de orientación en valores y tutoría (según el perfil del educando).

*Sistema de disciplina, Estrategias, Relación docente - estudiante.

*La Escuela Profesional hacia la comunidad; Tareas de preparación para el ingreso al éxito profesional.

4.-Propuesta de Gestión: Principio organizativo y de gestión: de participación y de democracia. Presenta los siguientes factores básicos:

*Organización Flexible: Consejo Estudiantil, estructura Organizativa de la Institución, compuesta por el Organigrama, Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos Administrativos.

*Procesos de Gestión: La operatividad de los Sistemas Técnico-administrativos de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación. A la Dirección de la Institución le corresponde el control y evaluación de las funciones inherentes al cargo del personal, el aspecto presupuestal, la planificación y la administración pedagógica: currículo, material educativo, métodos pedagógicos, supervisión de la administración pedagógica, en el cual se puede aplicar la Guía Gerencial.

*Clima Institucional: Es recomendable usar la estrategias de motivación para el logro de los objetivos institucionales, se implementará los

siguiente medios: Crear un clima de confianza, respeto, etc.; hacer reconocimiento mediante una Resolución o Decreto; resaltar por mención pública y entrega de felicitación los éxitos logrados por cualquier miembro de la institución; establecer estándares de eficiencia y calidad y de exigir óptimos resultados; promover a cargos mayores al personal que ha alcanzado mayor nivel profesional; asignar responsabilidad en su personal o delegar funciones sin preferencia; promover la participación y el trabajo en equipo.

Cabe reiterar que los puntos A, B, C, D y E de esta fase, se han desarrollado de manera amplia por considerarlos más resaltantes en la presente propuesta de innovación de la planificación estratégica, para que los directivos, plana jerárquica y los profesores se integren y ejecuten las actividades, con el propósito de lograr una buena acción gerencial que permita reflejarse en la calidad de la gestión educativa.

CUARTO: FASE DE FORMULACIÓN Y ESTRUCTURACION DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

El Plan Anual de Trabajo centra su atención en lo táctico, el corto plazo, en la adecuación de la coyuntura a los propósitos del futuro, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios, y su operatividad viabiliza los objetivos y estrategias de los procesos Académicos y Administrativos, al llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos.

En esta fase se propone desarrollar para el análisis de problemas la técnica de: la Caracterización de la Problemática o el Diagrama de Ishikawa o el Árbol de Problemas, el cual permitirá perfeccionar de manera efectiva las situaciones consideradas insatisfactorias en el análisis, y concretarlas coherentemente en las actividades y/o programas de innovación.

A) ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

En todas las actividades se debe aplicar las siguientes tácticas:

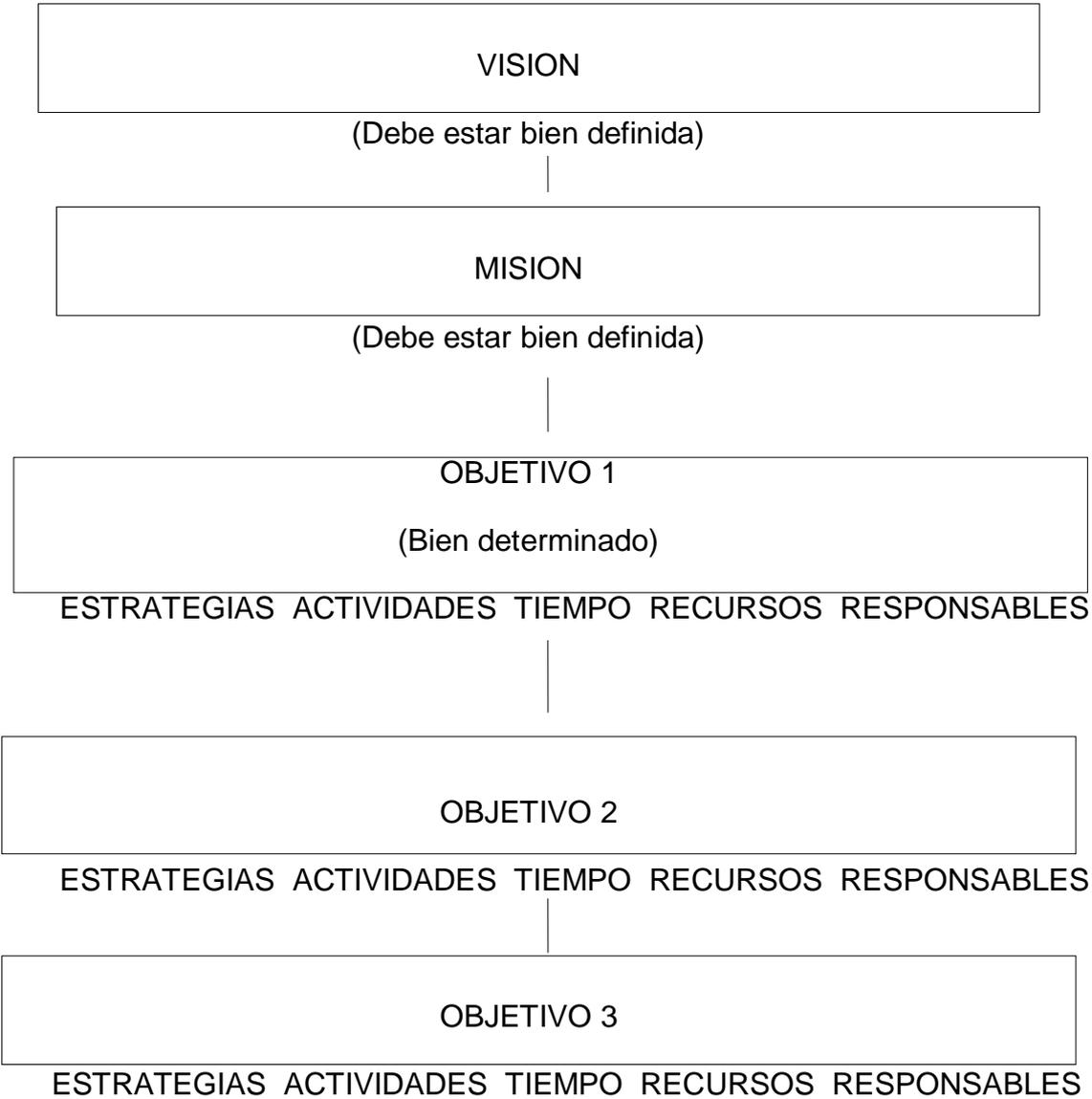
- a) Comparación de las condiciones de la planificación, en los dos años anteriores, y también en relación a los procesos Académico y administrativos con las nuevas necesidades.
- b) La motivación permanente.
- c) El condicionamiento de las disposiciones normativas sobre planificación, organización, desarrollo y evaluación de la planificación
- d) La incentivación a la participación dialógica.
- e) Interrogación permanente.
- f) Formación de grupos de estudio para el debate y presentación de conclusiones.
- g) Exposición de las conclusiones en papelógrafos.
- h) Comparación.

Para poder ingresar a esta fase es indispensable que primero se objetiven en papelógrafos las actividades, tiempo y responsables, para lo cual se propone el empleo del siguiente cronograma:

ACTIVIDAD	TIEMPO
1) Motivación: Administración científica Problemas en la Escuela Profesional de Economía.	3° y 4° semana de Marzo
2) Taller: Planificación Estratégica	1° y 2° semana de Abril
3) Actividades: Procesos Académicos/ Administrativos	3° y 4° semana de Abril
4) Aplicación: Planificación estratégica: mejorar los procesos Académicos/ Administrativos	1° Y 2° semana de Junio

Esta división de cada actividad en tareas específicas, permitirá que los procesos se reestructuren con pertinencia y factibilidad, dándose así mayor realismo.

Antes de pasar a la estructuración y formulación es preciso tener un resumen de todo lo actuado, en forma escrita en papelógrafos y editada en hojas de trabajo, con el siguiente esquema:



Con este resumen, en el cual los profesores deberán insertar toda la información requerida básica, para poder determinar que las futuras actividades tengan pertinencia con la realidad en la que los docentes tienen que actuar

B) PROPUESTA DE LA FORMULACION Y ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO.

Este instrumento es el que inicia las actividades para la Institución, para lo cual es preciso que los docentes opten por el siguiente ordenamiento:

1°. Presentación: Resolución de decanato que los resuelve aprobar; documento dando a conocer los sustentos normativos.

2°. Datos Generales de la Escuela Profesional.

3°. Análisis de Problemas, que corresponde a las necesidades prioritarias de la Escuela Profesional y de esta forma tener una visión general.

4°. Objetivos: Generales y específicos, que se requieren alcanzar en un año, enunciados en términos de resultados alcanzables.

5°. Organización de la Institución: Órgano de Dirección; de Asesoramiento; de Apoyo: Administrativo y de Participación. Organo de Ejecución: Asesorías de asignaturas; Jefaturas; Docentes.

6°. Metas:

*De Atención: Matrícula de estudiantes, con un análisis retrospectivo y variación para poder proyectar la necesidad o la disminución.

*De Ocupación: Cuadro de asignación de personal, para saber la calidad de la plana docente, el número de asignaturas, administrativos.

*De Supervisión: Plan Anual; Supervisiones internas; Capacitación docente. Acciones de autoevaluación. Tienen que guardar relación con el cronograma de cada actividad, asimismo se debe sugerir las medidas

correctivas y el apoyo que se debe dar a cada grupo de trabajo, para que no haya una fiscalización sino una coordinación.

*De Equipamiento Educativo: Gestión de nuevas adquisiciones. Mobiliario, etc. Es decir todo lo que se registra en el inventario.

*De Material Educativo: Gestión de nuevas adquisiciones, como proyectores, etc.

7°. Programación: De Proyectos de Innovación; Actividades: Técnico-pedagógicas, productiva de bienes y servicios, curriculares, administrativas, deportivas y de recreación, de proyección a la comunidad.

Se estructurará de la siguiente manera: Denominación; área responsable; descripción; metas; duración; localización; actividades y cronograma o tareas específicas (acción - cronograma - responsable); El presupuesto (acciones - recursos - costos - fuente de financiamiento).

8°. Recursos: Humanos; materiales; financieros (del tesoro público, ingresos propios, aporte de otras instituciones).

3.3.8. REFORZAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN DE LA PLANA DOCENTE.

Teniendo en cuenta que en la Escuela Profesional, se han de suscitar particularidades, se precisa ejecutar en el mes de agosto, de acuerdo al cronograma, un reforzamiento para reafirmar la planificación y la aplicación de la Administración prospectiva basada en la planificación estratégica.

Se llevará a efecto bajo el mismo modelo metodológico anterior, con la dirección de una retroalimentación y verificar si se mantiene la actitud de indiferencia o hay una para el cambio.

Este reforzamiento, se puede dar en torno a los siguientes temas ejes:

- 1°. La calidad educativa
- 2°. La Administración Gerencial de la Educación.
- 3°. La Gestión Educativa.
- 4°. La acción y la evaluación de proyectos/programas.
- 5°. Los informes anuales.
- 6°. El rediagnóstico

3.3.9. METODOLOGÍA DEL CURSO TALLER.

A. Objetivo Desagregado: Conocer el valor e importancia de la planificación estratégica para la adecuada gestión académica y administrativa de la Escuela Profesional de Economía

B. Técnica: Dinámica de grupos en tres modalidades:

1°. PASIVO INTERPRETATIVO (4 horas cronológicas): Para que los docentes revisen y valoren los logros de los últimos 5 años, en relación a la administración gerencial y gestión educativa. Esto les permitirá ubicarse en el problema. Esta es una forma de condicionamiento para que se opere una “toma de conciencia”, de que los problemas y restricciones de la limitada gestión educativa es parte de su quehacer.

2°. PASIVO VALORATIVO (13 horas cronológicas): Que implica el desarrollo de debates mediante la técnica de “philips 66”, a efecto de que ellos debatan la información que los especialistas les han de proporcionar (5 temas para el primer objetivo, 5 para el segundo objetivo, y 3 para el tercer objetivo).

Los docentes se dividen en grupos de 6 y lleguen a una o varias conclusiones sobre cada uno de los temas expuestos, de esta manera poder ir constituyendo la formulación y estructuración de los planes, para su elaboración.

3°. ACTIVO MOTIVADORA (3 horas cronológicas): Los debates dentro de esta dinámica consistirán en que cada grupo expone sus conclusiones, las cuales deben estar centradas en los siguientes aspectos:

- a. Una adecuada actitud de aceptación de la planificación estratégica para la aplicación de la planificación estratégica.
- b. Un autocompromiso de los docentes para que manifiesten sus propuestas y su determinación de contribuir con calidad y eficacia en los proyectos y/o actividades que se propongan.

3.3.10. RECURSOS

A. RECURSOS HUMANOS

-  Expositores
-  Directivos
-  Docentes

B. RECURSOS MATERIALES

-  Auditorium
-  Material de oficina: Papel, computadora, plumones.
-  Fichas de trabajo
-  Separatas.
-  otros.

C. RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros para el desarrollo del proyecto integrado, deben ser autofinanciados en parte por los ingresos propios de la Escuela Profesional.

3.3.11. EVALUACIÓN.

Primer Semestre: Al término del primer semestre, en reunión de directivos, jerárquicos y docentes, se verificará el avance de las actividades planteadas, consignando:

- Objetivos y metas: Resultados más significativos alcanzados.
- Proyectos y actividades: Problemas de mayor trascendencia, que impiden el cumplimiento normal de las acciones programadas.

Segundo Semestre: Al concluir el segundo semestre, antes del acto de clausura del año, en reunión plena de todo el personal y con la asistencia de los directivos, se debe evaluar la ejecución del Plan Anual de Trabajo elaborado, para conocer la eficiencia interna de la Escuela Profesional.

Estas propuestas planteadas se pueden ampliar, de acuerdo a las condiciones de cada Escuela Profesional de lo que se trata es que se mantenga una línea operativa eficaz para darle mayor contingencia a las acciones

CONCLUSIONES

1. El 52% de los docentes valoran y definen la gestión como deficiente por la posición verticalista de dirección, que se contraviene con el principio de participación democrática de la plana docente; lo que nos permite identificar que, el diseño de gestión y administración en los procesos académicos y administrativos se sustentan en la operatividad de línea bajo la autocracia de liderazgo vertical.
2. La plana docente en su mayoría no muestra mayor compromiso con la gestión; no se implican voluntariamente, el trabajo en equipo es mínimo por lo que los procesos académicos y administrativos son limitados; por lo que, los procesos académicos y administrativos son convencionales con enfoque subjetivo.
3. Más del 55% de los docentes no tienen una adecuada caracterización de la planificación estratégica, lo que conlleva a reforzar la operatividad convencional.
4. La elaboración de un diseño de gestión prospectiva basado en la teoría de planificación estratégica, para mejorar los procesos académicos y administrativos en la Escuela Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Trujillo, es la mejor alternativa inmediata que se puede proponer, para superar la gestión en línea y convencional.

RECOMENDACIONES.

1. Los resultados de la presente investigación deben ser divulgados entre todos los docentes, especialmente para los integrantes de la Escuela Profesional, para que tomen conciencia de las restricciones que se han presentado hasta la fecha por la gestión tradicional, que no permite optimizar la planificación en la gestión de la Institución.
2. Es preciso que los integrantes de la Escuela Profesional, tomen en cuenta la propuesta que se ha diseñado a efecto de ser debatida y optimizada, a efecto de que se aplique con la previa inclusión como un proyecto de innovación y luego debe pasar a ser un programa dentro del proceso Académico - Administrativa.
3. Dado que los docentes no han logrado aún conocer con profundidad la planificación estratégica en el sector educación, el desarrollo de un programa debe emplear la dinámica de grupos para que ellos puedan participar ampliamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, José. (2002) Metodología de la investigación. Arequipa: UCSM.
- Alvarez de Zayas, Carlos (2000) Investigación Científica. Ed. Pueblo Bolivia.
- Anajin Luis. (1996) Método Sistémico Ed. Trillas México
- Ackoff, Erik (2003) Misión y visión de los centros educativos. Barcelona: Morata
- Aguilar, Benito. (1990) La prestación de servicios en entidades públicas. Lima: Abedul.
- Anthony, Gregory (2008) Transversalidad de la planificación estratégica. Lima: PUCP.
- Avendaño, Juan. (2003) La administración educativa. México: Trillas
- Becker, Gary (2004) La calidad y la satisfacción de las necesidades. Madrid: Alhambra.
- Béla Sekely. (1998) Los tests. Buenos Aires: Kapelusz
- Berkson, Jhon. (1973) Desarrollo de la gestión eficiente. México: McGraw Hill.
- Berthalanffy, Von (1996) Teoría General de Sistemas Editorial Trillas México.
- Boisier, Jean (2005) La economía de función en la administración educativa. Buenos Aires: Paidós.
- Brown, J.A.C. (1988) Psicología social en la industria. México: Fondo de cultura
- Castro, Juana. (1999) Desarrollo psicológico de la personalidad del director de entidades educativas. Madrid: Morata.
- CEDER. (2005) Diagnóstico social de los índices de gestión administrativa en Arequipa. Arequipa: CEDER.
- Check y Buss (1980) Socialización educativa. Bogotá: Oveja negra.
- Chiavenato, Idalberto (1999) La administración gerencial. México: McGraw Hill.

- Chilque C, Miriam (2008) Problema de la calidad de gestión y administración en los CEBAs de Arequipa. Arequipa: Codisa
- Colman, David. (1991) Comportamiento y conducta. Santiago de Chile: Zigzag
- Correa de Molina (2004) Administración gerencial de la educación. Buenos Aires: Losada
- Crisólogo A. (2002) Diccionario de pedagogía. Lima: Abedul.
- Crosby y colaboradores (1997). La ruta en la administración educativa. México: Trillas
- Dennig, W.A. (1988) La administración eficaz en las empresas. México: M Graw Hill
- Deglane, María (2008) El proceso de reformas de la educación peruana. Lima: Studium.
- Deval, Jhon (2002). La crisis de la educación mundial y el sistema neoliberal. México: Trillas
- Dewey, Jhon. (1982) El conductismo. México: Grijalbo
- Fernández Llerena (2007) Sociología de la educación y de sus actores en Arequipa. Arequipa: Publiunsa.
- Fullan, Max (2002) Los ámbitos de la gestión educativa: Madrid: Océano.
- Gabiña, Juan Manuel (1999) La prospectiva en la gestión administrativa. México: McGraw Hill.
- Galguera, José.(1991) Desarrollo de las teorías de administración. México: Siglo XXI
- Garrido, Guillermo (2009) La gestión educativa. Lima: ABEDUL
- Gaston, Bastos. (1997) Administración Educativa. México: Trillas
- Gómez (1984) Los estudios de mercado en la educación moderna. Madrid: Siglo XXI
- Gonzáles, Carlos. (2000) Teorías de gestión educativa. Lima: San Marcos.

- Guerra, Santos (1997) Análisis de la gestión educativa por niveles y especialidades. Lima: PUCP:
- Hernández Sampieri. (1997) Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Helfer, Gloria (2003) Lineamiento para la gestión educativa. Lima: San Marcos
- Honing Riller. (1980) Evaluación de la gestión por desempeño. México: Crisol.
- Jordi Borja (1997) El proceso de la planificación estratégica. México: Trillas.
- Kaplan, Jhouann. (1994) Compendio de administración. Lima: PUCP.
- Kliksberg, Bernardo (1999) Calidad de la educación de adultos. México: Trillas
- Likert, Raúl. (1978) Medición de actitudes. Barcelona: Morata
- Linares. María (2006) Gestión y administración en EBA y CEBA. Lima: San Marcos
- Lora Cam, José (2002) La crisis del capitalismo y su incidencia en la educación. Lima: Editorial Abedul.
- Malagón, Juana (2003) Enfoques a la teoría de la planificación educativa. Lima: PUCP:
- Mintzberg, Helbert (1991) Funciones del gestor moderno en educación diversificada. México: Siglo XXI
- Murphy, Jhon (1996), Ámbitos de la gestión educativa. México: Mc Graw Hill
- Pauchard-Hafemann, H. (1993) Interacción personal y relaciones humanas. Temuco: Universidad de La Frontera
- Paredes Calle, Juan (2002) Vigilancia ciudadana en el sector educación. Lima: PUCP.
- Pérez Fernando. (21001) Atención en instituciones educativas. Santiago de Chile: Mirabel.
- Rodríguez, Angel (1985) Psicología social. México :Editorial Trillas.
- Rojas, Manuel (2006) Organización del CEBA. Lima: Studium

- Rueda Aurelio, (1999) Compendio de normas educativas. Lima: Rueda hermanos.
- Salazar, Angel. (1974) Principios de gestión en la reforma educativa. Lima: Mejía baca.
- Sanz M.. (1999) Apuntes de psicología general. Madrid: Del Prado.
- Sallenave, E. (1991) Enfoque dinámico de la planificación estratégica. Lima: Editorial San Marcos.
- Serrano, Juan. (1992) Las RR.HH y actitud en la innovación de la gestión educativa. La Habana: Camilo Cienfuegos.
- Shantz, F.K. (1987) Agresividad y conducta. Bogotá: Oveja Negra
- Spitz, Edward. (2002) Diagnóstico del comportamiento docente jerárquico. Madrid: Mar y Mar.
- Stern, Jhonn. (2001) Teoría sobre la administración gerencial de la educación. México: Cristal.
- Talavera Guillermo. (2001) Armonía y desarmonía en la administración educativa. Lima: UNMSM.
- Tedesco. Juan Carlos (1987) La concertación en la administración pedagógica. Lima: Abedul
- Tejada de V, E. (2001) Evaluación por el desempeño profesional. Arequipa: Publiunsa.
- Trathemberg, León (2002) El maltrato a los profesores. Lima: Abedul
- Vásquez, Carlos (2001) Organizaciones de capacitación para la administración educativa en el proceso de globalización. Arequipa: UCSM.
- Viñas Cirera Jesús y Francesch (1994) Educación de adolescentes que trabajan. Dómnense Barcelona: Morata.
- Weber, Max. (2003) La ética profesional. México: McGraw Hill
- Consejo Nacional de Educación (2007) Compendio de reglamentos. Lima: Acreditación El Peruano.

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDO A DOCENTES

INSTRUCCIONES:

ESTIMADO GESTOR DE LA EDUCACION

El presente instrumento tiene el propósito de recoger información relacionada al proceso académico y administrativo que se realiza en la gestión de la Escuela Profesional de Economía de la UNT. La información obtenida con la aplicación de este instrumento tiene carácter confidencial por lo que no se requiere la identificación del informante, no obstante, la cooperación es importante y se solicita la mayor sinceridad y veracidad.

Marque con una "X" el casillero que crea conveniente.

DIMENSION ORGANIZACIONAL

	Si	No
Existen Organigramas bien estructurados y definidos.	()	()
La Distribución de las tareas en los diferentes sectores, se dan de manera conveniente.	()	()
Se realiza una adecuada división del trabajo	()	()
Los canales de comunicación formales están bien establecidos y son oportunos y accesibles	()	()
Existe un uso eficiente del tiempo y de los espacios	()	()

ORGANIZACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN

Se asigna el siguiente `puntaje

Por lo tanto hay:

Buena → 2 puntos

Un límite superior (l.s.) → hasta 10 puntos

Mala → 0 puntos

Un límite inferior (l.i.) → de 0 puntos

Dividimos 10 entre 2 y tenemos 5, este es la extensión del intervalo que permite construir la escala en tres niveles.

De 19 a 27 puntos Nivel Bueno

De 00 a 05 puntos nivel Deficiente

DIMENSION ADMINISTRATIVA

	Si	No
Existe una adecuada planificación de las estrategias.	()	()
Se considera una adecuada gestión de los recursos humanos y financieros.	()	()
Hay un control eficiente de las acciones propiciadas por parte de los entes directores, en la organización.	()	()
Existe un adecuado manejo de la información por parte de todos los miembros de la Institución	()	()
Se aplica adecuadamente el Reglamento Interno	()	()

ORGANIZACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN

Se asigna el siguiente `puntaje

Buena → 2 puntos

Mala → 0 puntos

Por lo tanto hay:

Un límite superior (l.s.) → hasta 10 puntos

Un límite inferior (l.i.) → de 0 puntos

Dividimos 10 entre 2 y tenemos 5, este es la extensión del intervalo que permite construir la escala en tres niveles.

De 19 a 27 puntos Nivel Bueno

De 00 a 05 puntos nivel Deficiente

De esta forma, según el puntaje alcanzado se ubica a los docentes

DIMENSION COMUNITARIA

	Si	No
Existe un sistema estructurado de atención eficiente a las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional	()	()
Existe un entorno de apoyo al cumplimiento del rol de dirección en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizado en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"...	()	()
En el cumplimiento de la misión y visión de la Escuela Profesional de Economía, todos los docentes y administrativos participan activamente	()	()
Se ha establecido un adecuado sistema de comunicación e interacción con la comunidad en especial de las organizaciones de la Universidad.	()	()

ORGANIZACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN

Se asigna el siguiente `puntaje

Buena → 2 puntos

Mala → 0 puntos

Por lo tanto hay:

Un límite superior (l.s.) → hasta 10 puntos

Un límite inferior (l.i.) → de 0 puntos

Dividimos 10 entre 2 y tenemos 5, este es la extensión del intervalo que permite construir la escala en tres niveles.

De 19 a 27 puntos Nivel Bueno

De 00 a 05 puntos nivel Deficiente

ENTREVISTA

INSTRUCCIONES: ESTIMADO GESTOR DE LA EDUCACION

El presente instrumento tiene el propósito de recoger información relacionada al proceso académico y administrativo que realiza el docente y directivo en la gestión de la Escuela Profesional. La información obtenida con la aplicación de este instrumento tiene carácter confidencial por lo que no se requiere la identificación del informante, no obstante, la cooperación es importante y se solicita la mayor sinceridad y veracidad. Marque con una "X" el casillero que crea conveniente.

Sub Indicadores	Siempre	De vez en cuando	Nunca
1. Busca constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo cada actividad.			
2. Transmite a sus compañeros expectativas relacionadas a lograr mejorar la calidad educativa de la institución.			
3. Muestra preocupación y asume el compromiso de colaborar continuamente en la efectividad del trabajo.			
4. Pone en marcha un plan o actividad sin esperar que otros se lo digan.			
5. Localiza y se ocupa de temas relacionados con la consecución de lograr la calidad educativa.			
6. Subraya la necesidad de eficiencia cuando se elaboran planes.			
7. Motiva a otros a alcanzar metas o conseguir mejoras con respecto a la calidad educativa en la institución.			
1. Identifica y organiza las actividades necesarias para formar y asesorar a los docentes.			
2. Establece sistemas para mejorar la gestión de la calidad educativa y colabora en el logro de los resultados.			

3.Diseña métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia de la calidad educativa.			
4.Busca procedimientos que permitan mejorar la calidad educativa en la institución.			
5.Establece niveles de rendimiento que permitan evaluar los resultados del trabajo que realiza su equipo			
6.Acentúa la importancia de la eficiencia y la productividad cuando se planifica el trabajo.			
7.Implica a los docentes en el establecimiento de criterios de evaluación.			
8.Apoya y anima de forma activa a los docentes para que hagan todo lo necesario para mejorar la gestión que realiza la institución			
9.Refuerza la auto confianza de los docentes ayudándoles en la solución de los problemas que tienen planteados.			
10.Evalúa el rendimiento de los docentes de forma precisa y justa, proporcionándoles retro información periódica.			
1.Proporciona ayuda a sus compañeros cuando éstos se la solicitan.			
2.Aceptar la ayuda de otros compañeros cuando se necesita.			
3.Insiste en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.			
4.Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes.			
5.Muestra reconocimiento y valora las opiniones e ideas de otros			
6.Buscar ideas e información de otros compañeros, tanto dentro como fuera de su institución, para identificar y resolver un problema			
7.Insiste en la necesidad de cooperación entre los distintos niveles jerárquicos.			

1. Insiste en la necesidad de que los docentes trabajen juntos y colaboren para solucionar las dificultades de la institución.			
2. Acentúa la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas.			
3. Ofrece su ayuda a sus compañeros/colaboradores para solucionar los problemas de la institución.			
4. Intenta llegar a acuerdos en los temas de trabajo. Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos			
5. Hace un uso adecuado del buen humor para reducir la tensión en el trabajo.			
6. Solicita a los docentes miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias para la solución de los problemas en la institución.			
7. Asume la visión y los objetivos del grupo como propias.			
8. Presta atención a las necesidades y sentimientos de los demás.			
9. Consigue el acuerdo de otros sobre las decisiones adoptadas.			
1. Identifica las necesidades de formación propias para mejorar su efectividad.			
2. Asiste a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad.			
3. Diseña planes y establece calendarios de formación para los colaboradores.			
4. Forma y asesora a otros en el trabajo, para mejorar su efectividad.			
5. Colabora en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para sí mismo y de los docentes.			
6. Fomenta la realización de actividades que suponen desarrollo y expresa reconocimiento			

cuando se emprenden.			
7. Manifiesta reconocimiento al trabajo bien hecho por otros.			
8. Identifica y comenta las necesidades y preferencias de desarrollo de los docentes.			
9. Busca con regularidad cursos y acciones formativas para los demás docentes, que les permitan mejorar su efectividad.			

¡Muchas gracias por su colaboración!

ORGANIZACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN

INDICADOR: COMPROMISO DE LOS DOCENTES CON LA GESTIÓN: 7 interrogantes

Se asigna el siguiente puntaje

Siempre → 3 puntos

De vez en cuando → 2 puntos

Nunca → 0 puntos

Por lo tanto hay:

Un límite superior (l.s.) → hasta 21 puntos

Un límite inferior (l.i.) → de 0 puntos

Dividimos 21 entre 3 y tenemos 7, este es la extensión del intervalo que permite construir la escala en tres niveles.

De 15 a 21 puntos Nivel Bueno

De 08 a 14 puntos Nivel Regular

De 00 a 07 puntos Nivel Deficiente

ORGANIZACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN

INDICADOR: IMPLICACIÓN VOLUNTARIA: 10 interrogantes

Se asigna el siguiente `puntaje

Siempre → 3 puntos

De vez en cuando → 2 puntos

Nunca → 0 puntos

Por lo tanto hay:

Un límite superior (l.s.) → hasta 30 puntos

Un límite inferior (l.i.) → de 0 puntos

Dividimos 30 entre 3 y tenemos 10, este es la extensión del intervalo que permite construir la escala en tres niveles.

De 21 a 30 puntos Nivel Bueno

De 11 a 20 puntos Nivel Regular

De 00 a 10 puntos Nivel Deficiente

ORGANIZACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN

INDICADOR: COLABORACIÓN DE LOS DOCENTES CON LA GESTIÓN: 7 Interrogantes

Se asigna el siguiente `puntaje

Siempre → 3 puntos

De vez en cuando → 2 puntos

Nunca → 0 puntos

Por lo tanto hay:

Un límite superior (l.s.) → hasta 21 puntos

Un límite inferior (l.i.) → de 0 puntos

Dividimos 21 entre 3 y tenemos 7, este es la extensión del intervalo que permite construir la escala en tres niveles.

De 15 a 21 puntos Nivel Bueno

De 08 a 14 puntos Nivel Regular

De 00 a 07 puntos Nivel Deficiente

ORGANIZACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN

INDICADOR: TRABAJO EN EQUIPO: 9 interrogantes

Se asigna el siguiente `puntaje

Siempre → 3 puntos

De vez en cuando → 2 puntos

Nunca → 0 puntos

Por lo tanto hay:

Un límite superior (l.s.) → hasta 27 puntos

Un límite inferior (l.i.) → de 0 puntos

Dividimos 27 entre 3 y tenemos 9, este es la extensión del intervalo que permite construir la escala en tres niveles.

De 19 a 27 puntos Nivel Bueno

De 10 a 18 puntos Nivel Regular

De 00 a 09 puntos Nivel Deficiente

ORGANIZACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN

INDICADOR: DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEL PERSONAL: 9 interrogantes

Se asigna el siguiente `puntaje

Siempre → 3 puntos

De vez en cuando → 2 puntos

Nunca → 0 puntos

Por lo tanto hay:

Un límite superior (l.s.) → hasta 27 puntos

Un límite inferior (l.i.) → de 0 puntos

Dividimos 27 entre 3 y tenemos 9, este es la extensión del intervalo que permite construir la escala en tres niveles.

De 19 a 27 puntos Nivel Bueno

De 10 a 18 puntos Nivel Regular

De 00 a 09 puntos Nivel Deficiente