UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, dpto. de Lima

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigadora: Carmen Julia Huamani Huamani

Asesora: M. Sc. Victoria Lora Vargas.

Lambayeque – Perú

2014

"Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, dpto. de Lima"

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Carmen Julia Huamani Huamani

Investigadora

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
Resolución N° 556-2023-EPG
Lambayeque, 22 de junio de 2023
Presidente

Dra. Yvonne Sabastiani Elías

Secretaria

Dr. Juan Aguinaga Moreno
Vocal

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

2014

041

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 15:00 horas del día viernes 21 de noviembre del año Dos Mil catorce, en la Sala de Sustentaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución Nº 3772-2013-EP.6 de fecha 07 noviembre 2013, conformado por:

Dra. Julia Rosa Gonzales ..... PRESIDENTE (A)
Dra. Yvonne Sebastiani Elías ..... SECRETARIO (A)
Dr. Juan Aguinaga Moreno ..... VOCAL
M.Sc. Victoria Zola Vargas ..... ASESOR (A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 889 - 8185 del Distrito de Santa Rosa, Dpto. de Lima

presentado por el (la) tesista Carmen Julia Huamani Huamani
sustentación que es autorizada mediante Resolución Nº 4806-2014-EP.6 de fecha 18 de noviembre de 2014

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 78 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia, el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 16:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Carmen Julia Huamani Huamani, investigadora principal y **M. Sc. Victoria Lora Vargas,** asesora del trabajo de investigación **"Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, dpto. de Lima",** declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar, que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, diciembre de 2014

Carmen Julia Huamani Huamani

Investigadora

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **M. Sc. Victoria Lora Vargas**, usuario revisor del documento titulado. **Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, dpto. de Lima**. Cuya autora **Carmen Julia Huamani Huamani**, identificado con documento de identidad N°**40250283** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **20%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque,30 julio del 2023

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

DNI 16647237

Carmen Julia Huamani Huamani

Investigadora

"Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, dpto. de Lima"

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	19%	2%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.minedu.gob.pe Fuente de Internet	6%
2	admon-ara.blogspot.com Fuente de Internet	3%
3	gerenciaeducativafaceh.blogspot.com Fuente de Internet	1%
4	administracioniitecnar2012.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
5	metodologia1ucv.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
6	www.redmediaeducativa.net Fuente de Internet	<1%
7	ddd.uab.cat Fuente de Internet	<1%
8	instcamp.edu.mx Fuente de Internet	<1%

M. Sc. Victoria Lora Vargas
Asesora

DEDICATORIA

A mis hijos, y mi esposo quienes me motivaron, fortalecieron y colmaron de alegría; alentándome constantemente para culminar mis estudios y lograr mis metas.

Carmen Julia

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, y haberme mostrado el camino de la docencia. Fortalecerme en la carrera que elegí, tanto amo, disfruto cada día y dedico mi labor en bien de los niños.

Carmen Julia

INDICE

HOJA DE FIRMAS…… ii
ACTA DE SUSTENTACIÓN……... iii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD…… iv
DEDICATORIA…… v
AGRADECIMIENTO……vi
INDICE…… vii
INDICE DE FIGURAS…… xi
INDICE DE CUADROS (GRAFICOS)…… xii
RESUMEN …… xiii
ABSTRACT…… xiv
INTRODUCCIÓN ……..... xv
CAPITULO I: DISEÑO TEORICO
1. Diseño teórico…… ……21
1.1 Antecedentes de la investigación……...21
1.1.1. Zamudio Rosalba…… 21
1.1.2. Espinoza, Iván; Ojeda, Patricio; Pinillo, Loreto; Segura, Sandra……. 22
1.1.3. Purizaga Gabriela y Mejía Angela……22
1.1.4. Yabar Simon, Imelda……23
1.1.5. Olivares, Norma Lidia…… 23
1.1.6. Tolentino, Luis Antonio…… 24
1.2. ¿Cómo se manifiesta el problema? ……...……...25
1.3. Base teórica - conceptos……... 26
1.3.1. Gestión …… 26
1.3.2. Gestión de funciones administrativas .....…… 27
1.3.3. Gestión de recursos …… 27
1.3.4. Gestión del presupuesto……27
1.3.5. Gestión educativa en el centro educativo……. 28
1.4. Teoría de Taylor Frederick Winslow……...30
1.4.1. Taylor: primer periodo …… 31
1.4.2. Taylor: segundo periodo……33

1.4.3. Naturaleza y origen de la administración……. 35
1.4.3.1. Etimología…… 35
1.4.3.2. concepto de administración…… 35
1.4.3.3. Proceso y Eficiencia…… 35
1.5. Enfoques de la administración……. 36
1.6. Características de la administración…… 37
1.7. Estilo de Administrar…… 37
1.8. Antecedentes de la administración…… 38
1.8.1. Filósofos antiguos…… 38
1.8.2. Filósofos modernos……38
1.9. La organización, Racional del trabajo……...41
1.9.1. Análisis del trabajo y estudios de tiempos, movimientos…….. 42
1.9.2. Estudio de la fatiga humana……43
1.9.3. División del trabajo y especialización del obrero…….. 44
1.9.4. Diseño de cargos y tareas…… 45
1.9.5. Incentivos salariales y premios por producción…… 47
1.9.6. Concepto de horno economía…… 49
1.9.7. Condiciones de trabajo…… 49
1.9.8. Estandarización…… 50
1.9.9. Supervisión funcional……51
1.10. Principios de la Administración Científica…… 52
1.10.1. Principios de la Administración Científica de Taylor…… 53
1.10.2. Otros principios implícitos de la Administración Científica según Tylor ……53
1.10.3. Principios de Eficiente de Emerson……54
1.10.4. Principios básicos de Ford……55
1.11. Evolución histórica de la planificación……57
1.11.1. Principios de la planeación…… 62
1.11.2. Tipos de planes…… 63
1.11.3. Procesos de planeación……65
1.11.4. Importancia de los propósitos…… 65
1.11.5. Características que deben reunir los propósitos……66
1.12. Premisas…… 66
1.12.1. Internas…… 66

1.12.2. Externas……. 66
1.13. Gerencia Educativa Estratégica……. 67
1.13.1. El proceso de planificación estratégica……70
1.13.2. Planificación Estratégica como Proceso y como instrumento……71
1.13.3. Planificación estratégica en educación…… 74
1.13.1. Proyecto educativo institucional……. 76
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES…… 81
2. Metodología y materiales…… 82
2.1. Diseño de la investigación……82
2.1.1. Diseño de Contrastación de la Hipótesis……. 82
2.2. Población y Muestra……83
2.2.1. Población…… 83
2.2.2. Muestra…… 83
2.3. Materiales, técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos……... 84
2.3.1. Materiales…….. 84
2.3.2. Técnicas…… 84
2.3.2.1. Técnicas de Gabinete……. 84
2.3.2.2. Técnicas de Campo…… 84
2.3.2.3. Técnicas de análisis de datos……. 84
2.3.2.4. Elaboración de la propuesta……84
2.3.2.5. La Encuesta…… 85
2.3.2.6. Los Instrumentos de Investigación…… 85
2.3.2.7. Recopilación documental……. 85
2.3.2.8. Validación y confiabilidad de instrumentos……. 85
CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN…… 87
3. Resultados y discusión…… 88
3.1. Características de la población……88
3.2. Procesamiento de la ficha de observación……92
3.3. La Propuesta……99
3.3.1. Introducción…… 100
3.3.2. Bases teórico científicas…… 101
3.3.3. Gestión gerencial……... 103
3.3.4. Elementos…… 103

3.3.5. Planificación…… 103
3.3.6. Organización…… 104
3.3.7. Dirección…… 104
3.3.8. Coordinación…… 104
3.3.9. Control…… 104
3.4. Principios de la gestión…… 104
3.5. Objetivos generales……105
3.6. Objetivos específicos de la propuesta…… 105
3.7. Objetivo…… 106
CONCLUSIONES…… 121
RECOMENDACIONES…… 122
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS…… 123
ANEXOS…… 127

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Grupo por edad de los trabajadores de la institución educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, departamento de Lima……. 88
Cuadro N° 02: Grupo de edades de los trabajadores de la institución educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, departamento de Lima…… 89
Cuadro N° 03: Estudios y titulación de los trabajadores de Institución Educativa 889 - 8185 del distrito Santa Rosa, departamento de Lima…… 90
Cuadro N° 04: Forma de acceso a la carrera de los trabajadores de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, departamento de Lima…… 91
Cuadro N° 05: Indicador: 1. Planeación ……. 92
Cuadro N° 06: Indicador: 2. Organización……...… 94
Cuadro N° 07: Indicador 3 – Dirección…… 96
Cuadro N° 08: Indicador 4 – Control…… 98
Cuadro N° 09: Taller Vivencial Sobre: Planificación Y Gestión Educativa ……. 108
Cuadro N° 10: Taller Vivencial Sobre: Técnicas De Planeación Educativa…… 111
Cuadro N° 11: Taller Vivencial Sobre: Dirección y Conducción de Instituciones Educativas……. 115
Cuadro N° 12: Taller Vivencial Sobre: Planificación Educativa Proceso de Control. 117

Gráfico N° 01: Personal de la I.E……. 88
Gráfico N° 02: Grupo de edades de los trabajadores de la I.E 889-8185……. 89
Gráfico N° 03: Estudios de los trabajadores de I.E. 889 – 8185…….. 90
Gráfico N° 04: Acceso a la carrera de los trabajadores de I.E. 889 – 8185…… 91
Gráfico N° 05: Planeación……. 93
Gráfico N° 06: Organización……. 95
Gráfico N° 07: Dirección……97
Gráfico N° 08: Control……...98

INDICE DE FIGURAS Y GRAFICOS

Figura N° 01 Componentes de la gestión educativa……. 29
Figura N° 02: La división del trabajo y la especialización del obrero……. 45
Figura N° 03: Plan de Incentivo salarial…… 48
Figura N° 04: La Supervisión de Taylor…… 51
Figura N° 05: Comparación de las teorías……. 57
Figura N° 06: Definición de Planificación……60
Figura N° 07: Evolución histórica de la planificación…… 61
Figura N° 08: Tipos de Planeación…… 62
Figura N° 09: Aspectos Generales de la Planeación Estragica……. 70
Figura N° 10: Planificación Estratégica como Proceso Integrado…… 72
Figura N° 11: Componentes del PEI……. 77
Figura N° 12: Proyecto Educativo Institucional – Visión…… 78
Figura N° 13: Proyecto Educativo Institucional – Misión…… 78
Figura N° 14: Foda – Componentes……. 79
Figura N° 15: Teoría científica sobre Planificación……. 80
Figura N° 16: Figura N° 16: Diseño de Contrastación de la Hipótesis……. 82
Figura N° 17: Programa de Gestión para supera la deficiente Planificación de la I.E. 889-8115…… 107

RESUMEN

El informe final sobre la investigación denominada**:** Programa de Gestión para superar la Deficiente Planificación de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, Dpto. de Lima, propone un programa sustentado en la teoría científica y humanística de F. W. Taylor y que se refiere a la planificación educativa estratégica y que servirá para superar la deficiente planificación educativa, de la Institución Educativa motivo de la presente investigación.

Asimismo, se ha tomado como referencia la obra de la Magister María Elena Arana Arenas, denominada: Principios y Procesos de la Gestión Educativa (1998) que se publicó con la finalidad de orientar el Sistema Administrativo que se desarrolla en los Centros Educativos del país. La autora de esta obra es nacida en la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque y cursó estudios superiores en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque y en la Universidad Nacional Federico Villarreal de la ciudad de Lima.

El trabajo está manejado por la respectiva Matriz Epistemológica cuyo Problema Real fue formulado de la siguiente manera**:** Se observa en el proceso de gestión, dificultades en la conducción de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del distrito Santa Rosa, UGEL 04 del distrito de Comas, departamento de Lima, esto se manifiesta en las deficiencias que muestra la planeación, organización, dirección y control de las actividades institucionales, administrativas y pedagógicas.

Esto trae como consecuencias la ausencia de planes, diseño de la estructura organizativa, canales de comunicación asertiva, limitación en el monitoreo que garantice el éxito y perdida de motivación e identificación con la gestión institucional trayendo como consecuencia el incumplimiento de funciones y falta de logro de objetivos institucionales.

Palabras Claves: Programa de gestión educativa, deficiente planificación

ABSTRACT

The final report on the investigation called: Management Program to overcome Deficient Planning of the Educational Institution 889-8185 of the Santa Rosa district, Department of Lima, proposes a program based on the scientific and humanistic theory of F. W. Taylor and that refers to strategic educational planning and that will serve to overcome the deficient educational planning of the Educational Institution that is the subject of this investigation.

Likewise, the work of the Magister María Elena Arana Arenas, called: Principles and Processes of Educational Management (1998), which was published with the purpose of guiding the Administrative System that is developed in the Educational Centers of the country, has been taken as a reference. The author of this work was born in the city of Chiclayo, department of Lambayeque and studied at the Pedro Ruiz Gallo National University of Lambayeque and at the Federico Villarreal National University of the city of Lima.

The work is managed by the respective Epistemological Matrix whose Real Problem was formulated as follows: It is observed in the management process, difficulties in conducting the primary Educational Institution No. 889-8185 of the Santa Rosa district, UGEL 04 of the district de Comas, department of Lima, this is manifested in the deficiencies shown in the planning, organization, direction and control of institutional, administrative and pedagogical activities.

This brings as consequences the absence of plans, design of the organizational structure, assertive communication channels, limitation in monitoring that guarantees success and loss of motivation and identification with institutional management, resulting in non-compliance with functions and lack of achievement of institutional objectives.

Keywords: Educational management program, deficient planning

INTRODUCCION

La Globalización actual, está produciendo velocidad en el cambio y en la profundidad de los avances tecnológicos, de tal manera que están obligando al sistema educativo a realizar una profunda reflexión y evaluación de la realidad socio educativa nacional, con el objeto se realizar una adaptación y transformación no solamente a nivel de currículo escolar, sino que también en el ámbito de la gestión administrativa educativa a nivel local, regional y nacional, como algo esencial que contribuyan a alcanzar la calidad educativa que fundamente del desarrollo social y económico de los pueblos.

El Perú busca su desarrollo social, cultural científico y técnico, utilizando su creatividad, su tecnología propia y una educación sistematizada a su realidad para realizar su desarrollo económico, político, social, cultural y educativo, teniendo en cuenta programas de gestión para superar la deficiente planificación educativa local, regional y nacional, pero que sean pertinentes a la diversidad cultural peruana y alcanzar los objetivos para que los alumnos obtengan una preparación pertinente, con el fin de desarrollar su lugar de origen, como por ejemplo, conseguir productividad agrícola, pecuaria, pesquera, industrial y tecnológica, de acuerdo a su localización geográfica; lo que produce estar debidamente preparados para enfrentar los cambios del siglo XXI, conocido también como el siglo del conocimiento.

La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente, entendida también a "La planificación como un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes, consideramos las siguientes etapas en la planeación.

Dado que a veces puede tratarse de un proceso de toma de decisiones, se pueden distinguir varias etapas:

- Identificación del problema.
- Desarrollo de alternativas.
- Elección de la alternativa más conveniente.
- Ejecución del plan.

La planificación es algo esencial en el trabajo de un gestor ya que es la que le permitirá conseguir los objetivos. Planificar supondrá crear una herramienta con lo que conseguirá objetivos, una herramienta que nos ayuda a obtener resultados.
Si tuviésemos que hacer un análogo sobre el concepto de la planificación diríamos que es como la locomotora de un tren que arrastra las restantes actividades y si esta no estuviese en marcha el resto de vagones estarían parados. En la planificación educativa encontramos los siguientes elementos los que se debe tener en cuenta en el diagnóstico de la planificación en la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, de la UGEL 04- Comas, metas u objetivos, planes, estrategias, programas y políticas.

El Campo de Acción: Es el proceso de diseñar, elaborar y fundamentar un programa sobre gerencia educativa estratégica para superar la deficiente Planificación de la Institución Educativa 889-8185 del Distrito Santa Rosa y se sustenta la siguiente:

Problema Real: fue formulado de la siguiente manera**:** se observa en el proceso de gestión de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del distrito Santa Rosa, Dpto. de Lima, de la UGEL 04; dificultades en la conducción de la institución educativa; esto se manifiesta en las deficiencias que muestra la planeación, organización, dirección y control de las actividades institucionales, administrativas y pedagógicas. Esto trae como consecuencias la ausencia de planes, buen diseñado de la estructura organizativa, canales de comunicación asertiva para la motivación y monitoreo que garantice el éxito de la gestión lo que trae como consecuencias el incumplimiento de funciones y falta de logro de objetivos institucionales.

Problema Científico.

La deficiente planificación que realizan el personal de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del distrito Santa Rosa, Dpto. de Lima, de la UGEL 04 – Comas, considerando que la planificación es un aspecto importante y necesario para realizar cualquier tipo de actividad, proceso mediante el cual se determinan metas y se establecen requisitos para lograrlas de la manera más eficiente y eficaz posible. En el proceso se trata de imaginar las acciones y esfuerzos para un periodo de tiempo, de acuerdo a ello se determina los fines que se persiguen.

La planificación que realice el personal docente, directivo y administrativo debe ser estructural y dinámica. Estructural, porque cada una de uno de los integrantes cumple una función específica e interactúan y se complementen con los demás. Dinámica, porque debe ser flexibilidad para admitir las modificaciones que fueran necesarias, dichos factores serán averiguados en el desarrollo del trabajo de investigación, principalmente estará orientado a comprobar la deficiente planificación educativa, los cuales dificultan el trabajo y el logro de metas y propuestas en el proceso de gestión institucional; para ello se aplicara una encuesta para diagnosticar el problema y formular el programa para el desarrollo de capacidades sobre planificación para mejorar la gestión de la Institución Educativa 889-8185 del Distrito Santa Rosa, Dpto. de Lima**,** basado en la teoría científicas sobre procesos de planificación.

Pregunta Científica:

¿Qué características, deberá tener el programa sobre gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 889-8185, del distrito Santa Rosa, Dpto. de Lima, UGEL 04 Comas?

Hipótesis:

"Si se diseña, elabora y fundamenta un programa de gerencia educativa estratégica, sustentado en las teorías científicas sobre procesos de planificación educativa; entonces, se podrá superar la deficiente Planificación de la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, depto., de Lima".

La investigadora informa que de esta manera se mejorara las limitaciones que se presentan para tomar iniciativas, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a los grupos humanos o equipos de trabajo; logrando el cumplimiento de funciones y alcanzando los objetivos institucionales.

Objeto de Estudio:

Proceso de gestión de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04 departamento de Lima de la UGEL 04.

Objetivo General:

Diseñar, elaborar, sustentar y aplicar un Programa de Gerencia Educativa Estratégica, basada en las teorías científicas modernas de la administración de instituciones educativas, para superar las dificultades en la conducción de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del distrito Santa Rosa, de la UGEL 04 departamento de Lima , de tal manera se logre eficiencia en la planeación, organización, dirección y control de las actividades institucionales, administrativas y pedagógicas, y que se logre elaborar y aplicar planes de desarrollo; se diseñe una adecuada estructura organizativa, comunicación asertiva, motivación para la ejecución del monitoreo que garantice el éxito de la gestión. y el asertividad en el campo de acción.

Objetivos específicos

1. Analizar los niveles de la deficiente planificación institucional en la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, de la UGEL 04- Comas; a través de los siguientes indicadores. A). Limitada dirección del potencial humano b). Incapacidad para formar y entrenar personal, generar valor en la empresa y ser la base fundamental para el desarrollo de la organización frente a los nuevos retos globales. c). Limitada iniciativa: d). limitada capacidad para Gestionar, e). Dificultad para convocar: f). dificultad para Promover: g). incapacidad para Incentivar: h). incapacidad para evaluar a un grupo o equipos de trabajo

2. Elaborar un marco teórico sustentado en las teorías científicas sobre planificación educativa estratégica para describir el problema, analizar e interpretar los resultados de la investigación y elaborar la propuesta de solución. y,

3. Diseñar, elaborar y fundamentar un programa de gestión, sustentado en la teoría científica y humanista de F. W. Taylor Teoría sobre Planificación educativa estratégica para superar la deficiente gestión en la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, de la UGEL 04- Comas, del departamento de Lima.

Asimismo, el presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos, los cuales se han organizado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se desarrolla el Diseño Teórico, donde se encontrará el análisis del objeto de estudio, se realiza la conceptualización del problema, y su evolución a nivel nacional e internacional, que influyen en el mejoramiento del clima institucional que influyen en el desarrollo educativo y a la realización de la presente investigación. Asimismo, se podrán utilizar las teorías que se refieren y sustentan el presente trabajo de investigación que tiene como objeto de estudio el Centro Educativo N° 1107 Javier Prado, del distrito La Victoria – Lima.

En el segundo Capítulo, se refiere a los Métodos y Materiales de la Investigación y aquí se encontrará el diseño de la investigación, la población, la muestra, los materiales, las técnicas, los instrumentos de la investigación y todo lo que se refiere a la validez y confiabilidad de los instrumentos en la investigación.

En el tercer Capítulo, encontraremos los Resultados y la Discusión, además de la Propuesta de la investigación, que servirá para para mejorar las relaciones interpersonales de los integrantes del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado, del distrito La Victoria – Lima.

En el cuarto Capítulo, se dan las conclusiones de la investigación.
Y en el quinto Capítulo, se encuentra las recomendaciones de la investigación, en seguida se encuentra la bibliografía referenciada y finalmente los anexos.

CAPITULO I
DISEÑO TEÓRICO

CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

1. Diseño Teórico

1.1. Antecedentes de la investigación

Lo que a continuación se informa, son antecedentes de Tesis, de diferentes instituciones de estudios superiores, que servirán como bagaje de conocimiento, a la presente investigación, considerando que el interés es acercarse a material que ayude a proponer y fundamentar la propuesta de esta investigación.

1.1.1. Zamudio Rosalba (2010), en su tesis, denominada: "Disciplina Escolar: Desarrollo y Aplicación de un Programa Actitudinal-Cognitivo para la formación permanente del Profesorado de Educación Primaria, sustentada en la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma Barcelona (UAB) – España, en su conclusión nos informa que: "La formación del profesorado ha estado en lo regular en las coordenadas principales de los campos de la investigación educativa. Dos paradigmas se apuntan para explicar sus perspectivas y enfoques: La racionalidad técnica y la racionalidad práctica. En la primera, prevalece la tendencia por un especialista, un maestro cuyo papel se restrinja a transmitir conocimientos de un campo disciplinar, por tanto, su formación está centrado en conocimientos y competencias que garantizan un desempeño como técnico con la capacidad de resolver problemas propios de su hacer profesional: el enfoque enciclopédico, comprensión, de entrenamiento y culturizador.

Desde la racionalidad práctica, se trabaja por un profesional autónomo: capaz de reflexionar sobre su desempeño, más que un técnico del aprendizaje. Se forma un profesional artesano cuya intervención se desarrolle en una escuela y un aula a partir de la justicia, igualdad y comprensión social. El enfoque mediacional, reflexión sobre su práctica y el docente investigador son modelos que tiran hacia este propósito".

Entonces, como resultado en esta investigación se establece, que las características del mundo moderno demanda, un profesor cada vez más sólidamente preparado; la sociedad pide una mejor educación y una mejor escuela. Ante estas exigencias, la formación permanente del profesor, se constituye en una prioridad y ante el planteamiento ¿cómo apoyarle al profesor o transformar la enseñanza?, la investigación canaliza esfuerzos para incentivar propuestas de acción y los enfoques de formación se constituyen como pilares conceptuales para orientar las decisiones al respecto. Cada una de sus alternativas

pretenden favorecer al aprendizaje de los estudiantes a través de la mejora en la actuación del profesorado, pero la elección de alguno de ellos va a influir en el tipo de logros alcanzados y la manera de intervenir en el contexto profesional.

1.1.2. Espinoza, Iván; Ojeda, Patricio; Pinillo, Loreto; Segura, Sandra (2010), en su tesis denominada: "Convivencia Escolar en una Escuela Básica Municipal de La Reina. Conocimiento de su Manual de convivencias: un estudio de caso", sustentada en la Universidad "Andrés Bello" de Chile, para obtener el grado de Magister en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional, en sus conclusiones de la investigación nos informa que: "la convivencia escolar es un tema que lentamente se ha ido instaurando en el vocablo de los especialistas de la educación, pues forma parte y cada vez en una progresión mayor, de las preocupaciones en las comunidades escolares a nivel macro, desde la mirada Estatal y a nivel micro desde la óptica del "deber ser" de cada escuela y en particular de la que hemos derivado, de carácter básico y municipal".

A esta investigación se le considera importante porque aporta, a la que estoy presentando, la cual se refiere a un programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución educativa N° 889 – 8185 del distrito de Santa Rosa, Dpto. de Lima, y que pretende una educación de calidad, para sus estudiantes, para la localidad, región y a nivel nacional.

1.1.3. Purizaga Gabriela y Mejía Angela (2013), en su tesis titulada: "Los niños también gestionan proyectos: Propuesta Metodológica para una Escuela Pública en el Nivel Primario", para obtener el título de Licenciadas en Educación, con mención en Educación Primaria, en la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú; en su primera conclusión nos informan que: "Los alumnos al recibir del profesor, una secuencia de pautas a manera de instructivo, sobre la elaboración de diferentes proyectos, tienen una alta tendencia a desarrollar productos que poseen las mismas características, lo que es considerado por el docente y por ellos mismos, como un criterio de calidad".

El análisis de este aporte, se refiere a que los docentes, al formar niños y jóvenes capaces de gestionar proyectos, como estudiantes del nivel primario y secundario, entonces cuando estos estudiantes sean ciudadanos serán capaces de construir la democracia, el bienestar y el desarrollo nacional, armonizando este proyecto colectivo con su propio

proyecto personal de vida. (MINEDU, 2001). Este hecho es uno de los objetivos estratégicos descritos en los lineamientos de política educativa 2001 – 2006 en nuestro país.

1.1.4. Yabar Simon, Imelda (2013), en su tesis titulada: "La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente, en la Institución Educativa Santa Isabel de Hungría, de la ciudad de Lima – Cercado – 2013; sustentada en la Facultad de Educación, Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor San Marcos, para obtener el grado Académico de Magister en Educación con Mención en Gestión Educativa", en su sexta conclusión, nos dice: " Se ha demostrado que existe relación entre la Dirección de la gestión educativa con el desarrollo de la práctica docente; se describen aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan secundario y relación alumno-profesor , siendo P, valor (sig) de 0.00 menor que 0.05.

La investigación que precede, informa que se requiere directores líderes conscientes de su labor en la Institución Educativa y de maestros comprometidos con el quehacer cotidiano en aula, porque nos va a permitir determinar, si existe relación entre la gestión educativa y la práctica docente. Esto lo respalda la Ley General de Educación N° 28044 que nos dice que para que exista una razonable gestión en la Institución Educativa, se hace necesario la práctica de Procesos Gerenciales, con incidencia en la Gestión Administrativa, académica y en el desempeño docente, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia, que son indispensables para lograr uno de los propósitos de la Educación, que es la calidad total Educativa.

1.1.5. Olivares, Norma Lidia (2014), en su tesis, denominada: "Los Instrumentos de Gestión Educativa y su Relación con el Desempeño Docente en la Institución Educativa "Cesar Vallejo" de Pamplona Baja del distrito de San Juan de Miraflores, UGEL N° 01 – 2014", sustentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle" – La Cantuta – Lima., para obtener el grado Académico de Magister, en Ciencias de la Educación, Mención de Medición y Evaluación de la Calidad Educativa; en su conclusión número seis, nos informa que: "Los docentes deben hacer suya la orientación de su escuela, para así actuar en consecuencia, de esa manera y su desempeño profesional estará acorde a la filosofía institucional y ese compromiso se verá

reflejado en las aulas y en los aprendizajes esperados de los estudiantes. Por ello urge que los programas de formación docente incidan en estos aspectos".

Después del análisis realizado se puede afirmar que existe una correlación significativa entre los instrumentos de gestión educativa para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa N° 889 – 8185 del distrito de Santa Rosa, Dpto. de Lima y el nivel de desempeño docente, como es el objeto de mi investigación, que es la gestión educativa del docente, en la gestión del aula, en el nivel de Educación Primaria Se debe extender a la comunidad, con el fin de que tanto los alumnos como los ciudadanos del lugar, sepan afrontar, los rápidos cambios que se generan con la globalización mundial, en pleno siglo XXI.

1.1.6. Tolentino, Luis Antonio (2014), en su tesis denominada: "Desempeño Didáctico y Académico del Docente relacionado a la satisfacción de los Estudiantes del Proceso de Complementación Pedagógica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2013 – II", sustentada en esta Universidad Mayor de San Marcos, para obtener el Grado Académico de Magister en Educación con Mención en Didáctica de la Comunicación en la Educación Básica", en su primera conclusión, nos dice: "Se ha establecido la existencia de una relación estadísticamente significativa de rs = 0.920 entre el desempeño didáctico y académico del docente y el grado de satisfacción de los estudiantes del programa de complementación pedagógico de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos durante el período 2013 – II".

Analizando la investigación se establece que se quiere demostrar, el nivel de planificación, entre el desempeño didáctico y académico de los docentes con la satisfacción de los estudiantes del programa de complementación pedagógica de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Por Educación no debe entenderse sólo como un proceso que se desarrolla en la escuela sino, el desarrollo que se va dando durante toda la vida y en donde debe tenerse muy en cuenta la planificación. Desde un plano teórico, con la presente investigación se contribuye en el conocimiento de la relación existente entre el desempeño de los profesores del Programa de Complementación Pedagógica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y el grado de satisfacción de los estudiantes.

1.2.¿Cómo se manifiesta el problema?

Hasta aproximadamente el año 1930, la mayoría de los políticos y economistas de los países capitalistas no consideraban necesario ninguna clase de planificación, pues confiaban en los mecanismos, las fuerzas internas y la solidez de su sistema. La crisis sufrida por los países capitalistas a escala mundial durante el período 1929 – 1933, denotó inconsistencia en la teoría económica burguesa, reveló que el equilibrio automático era una falacia y demostró que el capitalista por sus propias fuerzas era incapaz de asegurar un desarrollo normal del sistema.

Además, los resultados obtenidos por la entonces Unión Soviética y los países socialistas en el terreno de la economía mediante la dirección planificada motivaron, tanto en los países capitalistas desarrollados como en los países recién independizados, que los economistas, cada vez en mayor número, se ocuparan de los temas teóricos y prácticos de la planificación económica y que hoy día quienes poseen las ideologías políticas más dispares y los sistemas más opuestos alaben la planificación y afirmen que la utilizan en la orientación del crecimiento de sus países.

Varios países bajo el capitalismo monopolista de Estado intentan aplicar diversas formas de planificación que solo llegan a ser parciales o incompletas ya que se pretende resolver dentro del propio sistema burgués la contradicción entre la propiedad cada vez más concentrada y la producción cada vez más social que caracteriza este modo de producción. Estos intentos capitalistas pueden ser considerados más bien como programación económica indicativa y han tomado distintas formas en cada país.

En Inglaterra se denomina planificación indicativa a la utilización más amplia de medidas coercitivas del Estado contra la empresa privada. En Italia se llama planificación normativa a un sistema de programación económica que entraña un control más estricto y directo del cumplimiento de los programas estatales. Por otra parte, en Alemania se utiliza la planificación presupuestal – financiera y el papel dirigente de la regulación estatal se aplica a la política a largo plazo de impuestos y presupuestos.

En Estados Unidos se utiliza el sistema de planificación-programación-presupuesto en un intento de cumplir los objetivos a largo plazo (10-15 años) mediante programas de mediano plazo (4-5 años) que se financian con los presupuestos anuales.
En cada país capitalista la planificación toma una forma diferente, pero en todos es sinónimo de "planificación suavizada", no es obligatoria y funciona como una actividad de educación e instrucción para los empresarios privados. El método utilizado generalmente consiste en la recopilación por parte del Estado de la información primaria de la economía y su utilización para formular encuestas de investigación de mercado, cuyos resultados se utilizarán para orientar la producción.

Es lógico suponer que los principios de la planificación socialista y capitalista no coinciden, como tampoco los intereses son los mismos. En el socialismo se planifica para mejorar los resultados económicos en beneficio de la sociedad, mientras en el capitalismo se hace con objetivos similares de mejoramiento de los niveles de ganancia, pero para beneficio del capitalista dueño del negocio, pues la propiedad privada frena cualquier intento de beneficio social que pudiera surgir. No obstante, ya se habla en todo el mundo de planificación y es por eso que se considera oportuno en este trabajo hacer una revisión de las técnicas y métodos utilizados en esos países para tomar de ellos elementos positivos que pudieran influir en el perfeccionamiento de nuestro sistema de planificación sin violar ni renunciar a nuestros principios y objetivos.

1.3. Base teórica - Conceptos

1.3.1. Gestión

Acción y efecto de administrar o de gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional. Dirección y administración de una organización. La limitación de los recursos frente a la magnitud de la demanda educativa ha determinado la aplicación de los principios económicos de coste/beneficio y de intervención/rentabilidad. Como consecuencia de ello, existe una creciente preocupación por mejorar la gestión de las instituciones docentes y del sistema educativo en general (Arce, Aurelio Crisólogo; Diccionario Pedagógico; Gestión; Ediciones Abedul EIRL.; 2004; p. 169)
La investigadora informa que el concepto de Gestión, contenido en el diccionario pedagógico de Arce Aurelio Crisólogo, es muy propicia para el estudio de la presente

investigación, que trata como mejorar la gestión de las instituciones docentes, como la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, Dpto. de Lima.

1.3.2. Gestión de las funciones administrativas

Alude a las operaciones y actividades de conducciones de las funciones administrativas. Las funciones administrativas en el sistema educativo son las siguientes: planificación, presupuesto, abastecimiento, racionalización, personal, contabilidad, etc. (Arce Aurelio Crisólogo; Diccionario Pedagógico; Gestión en las funciones administrativas; Ediciones Abedul EIRL.; 2004; p. 169-170)

La investigadora informa, que gestión administrativa se refiere a hacer las cosas bien, en lo que se refiere a las operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas, en este caso de la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, Dpto. de Lima.

1.3.3. Gestión de recursos

Involucra a las actividades de conducción de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos que constituyen medios para lograr los propósitos educativos. (Arce Aurelio Crisólogo; Diccionario Pedagógico; Gestión de recursos; Ediciones Abedul EIRL.; 2004; p. 170)

La investigadora informa que este concepto se refiere de cómo hacer las cosas bien en lo que se refiere a la conducción de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, con el fin de lograr los propósitos educativos, en este caso de la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, Dpto. de Lima.

1.3.4. Gestión del presupuesto

Es el conjunto de operaciones y actividades de conducción del presupuesto educativo. (Arce Aurelio Crisólogo; Diccionario Pedagógico; Gestión del presupuesto; Ediciones Abedul EIRL.; 2004; p. 170).

La investigadora informa que este concepto se refiere a cómo hacer bien la conducción del tan apreciado presupuesto educativo de la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, Dpto. de Lima.

1.3.5. Administración educativa

Es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación. Administrar es controlar y dirigir la acción educativa. Es la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso, de la enseñanza y aprendizaje. La administración es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional. Administrar es controlar y dirigir la acción educativa. Es la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso de la enseñanza y el aprendizaje (Arce, Aurelio Crisólogo; Diccionario Pedagógico; Administración educativa; Ediciones Abedul EIRL.; Edición 2004; p. 12)

La investigadora informa que administración educativa se refiere a poner en práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación, además es, controlar y dirigir la acción educativa, en este caso de la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, Dpto. de Lima.

1.3.6. Gestión educativa en el centro educativo

Es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional.

Las acciones de conducción deben estar planificadas, de tal manera que en ellas se debe prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para lograr las propias capacidades del centro educativo (Mg. Arana Arenas, María Elena; Principios y Procesos de la Gestión Educativa; Gestión educativa en el centro educativo; Editorial San Marcos; Edición 1998; p.74)

La investigadora informa que este concepto es de mucha importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que se refiere directamente a como conducir con eficiencia un centro educativo, creando las condiciones necesarias para lograr las metas y objetivos establecidas. Esto se consigue haciendo que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa cumpla con sus funciones; donde las autoridades promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación. Al final se evalúan los resultados del servicio educativo, con el fin de identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que optimicen este proceso.

Figura N° 01 Componentes de la gestión educativa.

Fuente: María Elena Arana Arenas; Principios y Procesos de la Gestión Educativa; componentes de la gestión educativa; Editorial San Marcos; Edición 1998; p. 77

1.4. Teoría de Taylor Frederick Winslow

La obra de Taylor Frederick Winslow, ha marcado el rumbo de la organización del trabajo en las organizaciones modernas por un siglo. Su obra más difundida mundialmente, Principios de la administración científica, cumplió en 2011 cien años de haberse publicado por primera vez. Este artículo es un humilde reconocimiento a la obra de un hombre que fue realizada en medio de la genialidad, la ambigüedad, el acogimiento, la resistencia y hasta la incongruencia que, hasta en la época contemporánea, sigue incidiendo en el pensamiento de académicos, administradores, ingenieros, obreros y empresarios, entre muchos actores que se han hecho cómplices de sus postulados o que han pasado a las filas de sus más íntimos detractores.

Por ello, y para ser congruentes con la polémica obra de nuestro autor, presentamos en este trabajo una multiplicidad de puntos de vista que van desde un reconocimiento a la importancia de su obra en el mundo actual, hasta posiciones críticas que lo responsabilizan de crear instrumentos de poder que han contribuido a ciertas injusticias en los ámbitos social y organizacional e individual.

La obra principal de Taylor se desarrolla al inicio del siglo XX, en medio de una época marcada por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia como premisas básicas de las nacientes plantas industriales herederas de los talleres fabriles del siglo XIX. Más adelante, en la primera mitad del siglo XX, nos encontramos, por un lado, con el grado más avanzado del maquinismo y la automatización impulsados por el fordismo, que estimularon la producción en masa, otro, con la optimización de la fuerza de trabajo gracias al taylorismo, es decir, maquinaria con alta capacidad productiva manejada eficientemente por una masa de obreros normados por la organización científica del trabajo.

El objetivo de este artículo es realizar, en un primer apartado, una aproximación al análisis del contexto en el que se desarrolla la generalización de la organización científica del trabajo en las primeras tres décadas del siglo XX. Más adelante, a partir de la investigación documental de este periodo, se revisará la discusión sobre distintos tópicos que implicó, por ejemplo, la aplicación de la administración científica en las organizaciones de principios del siglo XX tanto en Estados Unidos como en Japón.

Posteriormente se intenta contribuir a la explicación de la permanencia y expansión global de la administración científica durante un siglo, a pesar de la emergencia de formas alternativas de organización del trabajo. Además, se destacan líneas míticas y efectos reales que dominaron en el ámbito de la administración científica a lo largo de un siglo.

Taylor Frederick Winslow (1856-1915), de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de cuáqueros de principios rígidos; fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En sus primeros estudios, tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la Revolución Industrial. Inició su vida profesional como obrero en 1878 en la Midvale Steel Co., pasando después a ser capataz, supervisor, jefe de taller, ya ingeniero, en 1885, después de formarse en el Stevens Institute.

En esa época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Los patronos buscaban ganar el máximo, a la hora de fijar el precio de la tarea, y los obreros, a su vez, reducían a un tercio el ritmo de producción de las máquinas, buscando equilibrar, de tal modo, el pago por pieza determinado por los primeros. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patronos ni decepcionar a sus compañeros de trabajo. Estos últimos esperaban que el entonces jefe de taller no los tratase duramente en la planeación del trabajo por pieza.

Se le llama “el padre de la administración científica, dedicó la mayor parte de los esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.

1.4.1. Taylor: Primer Período

Taylor inició sus experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero y, más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración general: su teoría siguió un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo.

En Midvale, empresa en donde inició las experiencias que lo harían famoso permaneció hasta 1889, cuando se vinculó a Bethlehem Steel Works, donde intentó aplicar sus

conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas. Registró cerca de cincuenta patentes de invenciones de máquinas, herramientas y procesos de trabajo. En 1895 presentó a la American Society of Mechanical Engineers un estudio experimental llamado "A Note on Belting" (Notas sobre las correas). Poco después publicaba otro trabajo, " A Piece Rate System" (Un sistema de remuneración por piezas), para la administración y dirección de la remuneración de los obreros.

El primer periodo de Taylor corresponde la época de la publicación de su libro Shop Management (Administración de talleres), de 1903, en el que se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-time Study). Taylor comenzó por abajo, con los obreros del nivel de ejecución, efectuando un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada obrero, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente. Comprobó que el obrero medio producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz, con el equipo disponible. Concluyó que, si el obrero diligente y más dispuesto a la productividad percibía que, al final, terminaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo, acabaría por acomodarse, perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad. De allí, la necesidad de crear condiciones para pagarle más a quien produjese más.

En esencia, lo que Taylor expresa en Shop Management es:

a. El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción;
b. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción;
c. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo en donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que de esta manera las normas puedan cumplirse;
d. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes, con el fin de realizar un servicio o tarea, de modo que la producción normal se cumpla;

e. Debe cultivarse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores, para garantizar la continuidad del ambiente psicológico que posibilite la aplicación de los otros principios enunciados por él.

1.4.2. Taylor: Segundo período

Corresponde a la época de la publicación de su libro Principios de Administrar; Científica (Principios de administración científica} (1911), cuando concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar acompañada, lógicamente, por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios. En ese segundo periodo desarrolló sus estudios sobre la administración general, a la cual denominó administración científica sin dejar de lado su preocupación por la tarea del obrero.

Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían males que podrían agruparse en tres factores:

a) Holgazanería sistemática por parte de los obreros, quienes reducían deliberadamente la producción a casi un tercio de la que sería normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de los salarios.

   Hay tres causas determinantes del ocio en el trabajo, que pueden resumirse así:

   El error que viene de épocas inmemoriales y que está casi universalmente diseminado entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina dará como resultado el desempleo de gran número de obreros;

   - ✓ El sistema deficiente de administración, comúnmente en uso, que obliga a los obreros a la ociosidad en el trabajo con el fin de proteger sus intereses; los métodos empíricos ineficientes, generalmente utilizados en todas las empresas, con los cuales el obrero desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo;

b) Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.

c) Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para subsanar estos males, Taylor ideó su famoso sistema de administración que denominó administración científica, la cual se difundió en los países de lenguas de origen

latino con los nombres de sistema de Taylor, gerencia científica, organización científica en el trabajo y organización racional del trabajo. Según el propio Taylor la administración científica es, ante todo, una evolución, más que una teoría, teniendo como ingredientes 75% de análisis y 25% de sentido común.
Según Taylor, la implantación de la administración científica debe ser gradual y darse en un cierto periodo de tiempo, para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y perjuicios a los patronos. Dicha implantación requiere un lapso de cuatro a cinco años, para verse un progreso efectivo.

A pesar de una actitud francamente pesimista respecto de la naturaleza humana, ya que considera al obrero como irresponsable, holgazán y negligente, Taylor se preocupó por crear un sistema educativo basado en la intensificación del ritmo de trabajo, en búsqueda de la eficiencia empresarial y, en un nivel más amplio, por destacar la enorme pérdida que el país venía sufriendo con la vagancia y la ineficiencia de los obreros, en casi todos los actos diarios.

Para motivar al personal introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, considerando que la motivación era indispensable para que los trabajadores dieran su máximo esfuerzo, para lo cual creó dos tipos de tarifas:

- ✓ Si un trabajador obtiene una producción estándar, se le paga una primera tarifa independientemente de su salario normal.
- ✓ Si rebasa el estándar, se le remunera con la segunda tarifa, siendo ésta mucho mayor a la primera.

Para Taylor, la administración científica no es de ninguna manera un mero programa para alcanzar mayor eficiencia, como un control de costos, un sistema de bonos o primas; es, en esencia, una revolución mental completa por parte de todos los que forman una empresa, y contempla ciertos aspectos:

- ✓ Taylor considera que la aplicación del método científico a la administración sirve para evitar y superar las aparentes dificultades que han existido siempre entre trabajadores y empresarios, sustituyendo esa rivalidad por la cooperación y la ayuda mutua.

- ✓ Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación y de la observación, lo que incrementa la eficiencia.
- ✓ Los incentivos promueven el interés del trabajador y la producción.
- ✓ Establecimiento de estándares de los métodos y condiciones de trabajo para realizar las actividades.
- ✓ Es necesario diferenciar las funciones del supervisor, de las del trabajador.

Su principal contribución fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos. Esta aportación aún se sigue aplicando actualmente en algunas empresas, aunque un tanto perfeccionadas.

1.4.3. Naturaleza y Origen de la Administración

Para comenzar a estudiar la administración es necesario, primero que nada, establecer una definición de esta; para esto existen dos tipos de definiciones

1.4.3.1. Etimológica:

Ad: Hacia, dirección; Minister: Subordinación, obediencia

Podemos etimológicamente definir a la administración como: Aquel o aquellos que realizan un trabajo bajo la dirección (o subordinación) de otros. En este concepto encontramos que siempre habrá alguien marcando el camino a seguir, y otro que la seguirá u obedecerá.

1.4.3.2. Concepto de Administración:

Según Stephen Robbins "La administración es el proceso de llevar a cabo actividades eficientemente con personas y por medio de ellas".

Dentro de la anterior definición encontramos a la vez otros conceptos que es necesario definir.

1.4.3.3. Proceso y Eficiencia:

Un proceso se compone de distintos pasos que debemos seguir. La administración es un proceso que se compone de cuatro etapas fundamentales, que son: La Planeación,

organización, dirección y el control; donde cada una de estas actividades implica el desarrollo de subprocesos.

Ahora debemos establecer la diferencia entre dos términos que a menudo son utilizados indistintamente: Eficacia y Eficiencia. Eficacia es simplemente el hecho de lograr un objetivo previsto, mientras que la Eficiencia se trata de alcanzar el objetivo con el menor costo, rápido, bien hecho y el menor esfuerzo posible. Para ser productivo se necesita ser eficiente.

Dentro de las organizaciones podemos encontrar dos tipos de personas: administradores (nivel institucional, nivel medio gerencial y nivel técnico operativo o de primera línea) y administrados. Donde el administrador es quien marcará el camino y los administrados van a obedecer.

Los administradores se encuentran en tres niveles:

- ✓ **Nivel institucional:**
- ✓ Alta dirección, nivel estratégico. En este nivel se encarga de llevar a cabo los programas de la empresa, desde un punto de vista global
- ✓ **Nivel medio, gerencia:**
- ✓ Se encargan de llevar a cabo una planeación más particular, generando programas específicos. Sirven de mediadores entre los otros dos niveles.
- ✓ **Nivel técnico, operativo o de primera línea:**
- ✓ Aquí se encargará de convertir los programas en tareas específicas que lleven al cumplimiento de estos y para hacer esto, requiere de la utilización de distintas técnicas.

1.5. Enfoques de la Administración:

1. Filosofía. Son una serie de ideas que buscan darle sentido a las cosas, un significado a lo que hacemos.
2. Método. Es una forma ordenada y sistemática para hacer las cosas, que se aprende con la experiencia y nos llevará siempre a obtener un resultado.
3. Procesos y estructuras. Como Organización debemos llevar a cabo ciertas tareas que se interrelacionan y que se encaminan a lograr el objetivo común. Se deben seguir procesos específicos para cada actividad.

4. Teoría. La administración es un conjunto de conocimientos que nos dicen cómo podemos obtener mejores resultados en cualquier tipo de organización.

1.6. Características de la Administración

1. Se da en toda civilización.
2. Es necesaria en cualquier organización.
3. Es una disciplina heterogénea.
4. Aporta un enfoque sistemático para el análisis de las organizaciones.
5. La importancia de una buena administración surgió en las empresas privadas.
6. La administración se fundamenta en cada ser humano.
7. La administración requiere de métodos y de una filosofía.

Peter Drucker (1990) muestra "Las nuevas realidades":

- ✓ Hombre: Su misión es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes.
- ✓ Nuevas formas de vida: Capacidad de contribuir a la sociedad, el hombre tiene que emplear sus capacidades, dedicación y esfuerzo para contribuir a la sociedad.
- ✓ Cultura: El hombre está comprometido con la integración de personas en un proyecto.
- ✓ Desarrollo: Identificar aquellos elementos de su propia tradición, historia y cultura que pueda utilizarse como bloques para construir el management (hombre).
- ✓ Éxito económico: Trasplantar los conceptos del hombre, hacerlos crecer.
- ✓ Valores compartidos: La industria debe tener objetivos simples, claros y uniformes, la misión de la organización tiene que ser suficientemente clara e importante para proporcionar una visión común.

La nueva administración implica:

1. Nueva competencia
2. Nuevas formas de integración

1.7. Estilo de Administrar

1. Talento
2. Calidad-Productividad

3. Desarrollo
4. Cliente
5. Tecnología
6. Valores

- ✓ Relaciones con la organización
- ✓ Relaciones con el trabajo
- ✓ Relaciones con los demás

7. Estrategias

- ✓ Control
- ✓ Dirección
- ✓ Decisiones individuales
- ✓ Estructuras rígidas
- ✓ Soluciones únicas
- ✓ Énfasis en los métodos
- ✓ Aprovechar los recursos
- ✓ Énfasis en la gente
- ✓ Remunerar el esfuerzo
- ✓ Preocupación por el producto

1.8. Antecedentes de la Administración

1.8.1. Filósofos Antiguos:

Para Sócrates: La administración es una habilidad personal, nada tiene qué ver con conocimiento es algo innata.

Habla Platón: En su libro "La república" sobre su concepto de la democracia.

Aristóteles: Fundador de la lógica antigua en su libro "La política" habla sobre las formas o estilos: monarquía, aristocracia y democracia.

1.8.2. Filósofos Modernos:

Francis Bacon: Fundador de la lógica moderna, busca la causa del problema, se relaciona con el principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio.

René Descartes: Fundador de la filosofía moderna en su libro "El discurso del método", menciona los 4 principios:

1. Duda sistemática. Todo se pone en duda hasta no tener pruebas suficientes para asegurar la veracidad de algo.
2. Análisis o descomposición. Para resolver un problema debemos separarlo en tantas partes como sea posible y resolver cada una por separado.
3. Composición. Volver a unir todo de una manera ordenada, esta vez desde su aspecto más fácil al más difícil.
4. Enumeración o verificación. Comprobar que no se haya dejado nada fuera de la integración, que no hayamos olvidado nada Tomás Hobbes: Habla sobre el origen del estado, el cual se va a dar mediante un contrato. Dice que el hombre es egoísta, individualista. La sociedad controla.

Rousseau: El hombre no es egoísta y sí le gusta vivir con los demás. La sociedad corrompe al hombre. El hombre voluntariamente decide vivir con los demás.
Carlos Marx y Federico Engels: Hablan del origen económico, el estado va a ser el resultado del dominio del hombre por el hombre. La historia de la humanidad ha sido una lucha entre explotadores y explotados.

Para Taylor, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente. La improvisación debe ceder lugar a la planeación, y el empirismo a la ciencia. Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mayor mérito de Taylor está realmente en su contribución para que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó completamente la industria, sino que también tuvo gran impacto sobre la administración. Más que en términos de uno u otro de sus elementos, su obra debe evaluarse principalmente por la importancia de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y en la solución de los problemas de la organización, aplicando un criterio de abajo hacia arriba.

El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo, incluso de los tiempos y de los movimientos, de haber establecido estándares precisos de ejecución, entrenado al obrero, especializado al personal, aun al de dirección, e instalado una oficina de planeación, en resumen, el haber asumido una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier

estructura, adoptando ese criterio hasta la cima de la organización, todo ello lo eleva a una altura no común en el campo de la organización.

La administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así: **"Ciencia en vez de empirismo. Armonía en vez de discordia. Cooperación, no individualismo. Rendimiento máximo en vez de producción reducida. Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad".**

Para Taylor, los elementos de aplicación de la administración científica son 7:

a) Estudio de tiempos y estándares de producción;
b) Supervisión funcional;
c) Estandarización de herramientas e instrumentos;
d) Planeación de tareas y cargos;
e) El principio de excepción;
f) Utilización de la regla de cálculo y de instrumentos destinados a economizar tiempo;
g) Guías de instrucciones de servicio;
h) La idea de tarea, asociada a incentivos de producción por su ejecución eficiente;
i) La clasificación de los productos y del material utilizado en la manufactura;
j) Diseño de la rutina de trabajo.

Aunque Taylor se preocupó más por la filosofía -por la esencia del sistema- que exige una revolución mental tanto por parte de la dirección como de los obreros, la tendencia de sus seguidores fue la de una preocupación mayor por el mecanismo y por las técnicas que por la filosofía de la administración científicas.

El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto al patrón como al empleado. El principio de la máxima prosperidad para el patrón junto a la máxima prosperidad para el empleado, deben ser los dos fines principales de la administración, siendo innecesario demostrarlo. En consecuencia, debe haber una identidad de intereses entre empleados y empleadores.

Taylor hace énfasis en que la mayoría de las personas cree que los intereses fundamentales de los empleadores y de los empleados deben ser necesariamente

antagónicos. Por el contrario, la administración científica tiene por fundamento la certeza de que los verdaderos intereses de ambos son un único y mismo interés: la prosperidad del empleador no puede existir por mucho tiempo si no está acompañada de la prosperidad del empleado, y viceversa. Es necesario dar al trabajador lo que él más desea: altos salarios, y al empleador también lo que realmente quiere: bajo costo de producción.

1.9. La organización racional del trabajo

Taylor comprobó que, en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de ejecutar las tareas de su trabajo observando a sus compañeros vecinos. Notó que eso conducía a diferentes maneras y métodos de hacer una misma tarea, en cada oficio, ya una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación. Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, es posible llegar a estos últimos y perfeccionarlos, mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en vez de dejarlos a criterio personal de cada obrero.

Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, en todos los oficios, recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).
Para Taylor, el obrero no tiene capacidad, ni formación, ni medios para analizar científicamente su trabajo y establecer racionalmente cuál es el método o proceso más eficiente. Generalmente, el supervisor corriente deja al arbitrio de cada obrero, el escoger el método o proceso para ejecutar su trabajo, para estimular su iniciativa. Sin embargo, con la administración científica se da una repartición de responsabilidades: la administración (gerencia) se queda con el planeamiento (estudio minucioso del trabajo del obrero y el establecimiento del método de trabajo) y la supervisión (asistencia continua al trabajador durante la producción), y el trabajador se queda, simplemente, con la ejecución del trabajo.

Los principales aspectos de la organización racional del trabajo (ORT) son:

1. Análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos;
2. Estudio de la fatiga humana;
3. División del trabajo y especialización del obrero;
4. Diseño de cargos y tareas;

5. Incentivos salariales y premios por producción;
6. Concepto de horno económicas;
7. Condiciones ambientales de trabajo;
8. Estandarización de métodos y de máquinas.
9. Supervisión funcional.

A continuación, se tratará cada uno de estos aspectos.

1.9.1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos

Para Taylor y sus seguidores, el instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros era el estudio de tiempos y movimientos (motion-time study). Por ello, comprobó que el trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo, esto es, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación de una tarea.

Observando metódica y pacientemente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos simples. Los movimientos inútiles eran eliminados, mientras que los útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos, para proporcionar economía de tiempo y de esfuerzo al obrero. A ese análisis del trabajo, seguía el estudio de tiempos y movimientos, es decir, la determinación mediante la utilización del cronómetro del tiempo promedio en que un obrero común ejecutaría la tarea. A ese tiempo promedio se adicionaban otros tiempos básicos y muertos (esperas, tiempos destinados a la salida del obrero de la línea para sus necesidades personales, etc.), para obtener el llamado tiempo estándar. Con esto se estandarizaba el método de trabajo y el tiempo destinado a su ejecución. Método es la manera de hacer alguna cosa para obtener un determinado resultado. El estudio de tiempos y movimientos, además de permitir la racionalización de los métodos de trabajo del obrero y la fijación de los tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas, trajo otras ventajas:

1. Eliminar los movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces;
2. Volver más racional la selección y entrenamiento del personal;

3. Mejorar la eficiencia del obrero y, en consecuencia, el rendimiento de la producción;
4. Distribuir uniformemente el trabajo para que no haya periodos de falta o de exceso de trabajo;
5. Tener una base uniforme de salarios equitativos por aumento de la producción;
6. Calcular, con más precisión, el costo unitario y, por consiguiente, el precio de venta de los productos.

Los objetivos de Taylor eran más o menos los siguientes:

1. Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano;
2. Adaptación de los obreros a la propia tarea;
3. Entrenamiento de los obreros para que respondan a las exigencias de sus respectivos trabajos;
4. Mayor especialización de las actividades;
5. Establecimiento de normas bien detalladas de comportamiento en el trabajo.

En estudio Frank B. Gilbreth (1968-1924) ingeniero norteamericano que acompañó a Taylor en su interés por el esfuerzo humano como medio de aumentar la productividad. Fue el responsable de la introducción del estudio de tiempos y movimientos de los obreros como técnica administrativa básica para la racionalización del trabajo, aplicando inicialmente los métodos de Taylor para pasar después a desarrollar sus propias técnicas. Llegó a la conclusión de que todo trabajo manual puede reducirse a movimientos elementales (a los cuales dio el nombre de therblig, anagrama de Gilbreth, al revés), para definir los movimientos necesarios en la ejecución de una tarea cualquiera.

1.9.2. Estudio de la fatiga humana

Para Gilbreth, el estudio de los movimientos se realiza con una triple finalidad:

a) evitar los movili1ientos inútiles en la ejecución de una tarea;
b) ejecutar lo más económi1icamente posible -desde el punto de vista fisiológico-los movili1ientos útiles;
c) dar a esos movili1ientos seleccionados una secuencia apropiada (principios de economía de movimientos).

El estudio de los movimientos se basa en la anatomía y en la fisiología humanas. En este sentido, Gilbreth efectuó estudios (estadísticos y no fisiológicos, pues era ingeniero) sobre los efectos de la fatiga en la productividad del obrero, verificando que la fatiga predispone al trabajador a:

- ✓ disminución de la productividad;
- ✓ pérdida de tiempo;
- ✓ aumento de rotación de personal; enfermedades;
- ✓ accidentes;
- ✓ disminución de la capacidad de esfuerzo.

En resumen, la fatiga se considera un reductor de la eficiencia.

Propuso Gilbreth, para disminuir la fatiga. algunos principios de economía de movimientos que pueden clasificarse en tres grupos:

a) relativos al uso del cuerpo humano;
b) relativos a la distribución física del sitio de trabajo;
c) relativos al desempeño de las herramientas y del equipo.

Con esto la administración científica pretendía racionalizar todos los movimientos, eliminando aquellos que producen fatiga y que están o no indirectamente relacionados con la tarea que el trabajador ejecuta.

1.9.3. División del trabajo y especialización del obrero

El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos crearon condiciones para una total reestructuración de las operaciones industriales, eliminando los movimientos innecesarios y economizando energía y tiempo. Una de las consecuencias del estudio de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del obrero, con el fin de elevar su productividad. Al verificar que el trabajo puede ejecutarse mejor y de manera más económica, mediante la subdivisión de tareas, se llegó a la conclusión de que el trabajo de cada persona debería, en la medida de lo posible, limitarse a la ejecución de una única y simple tarea predominante. Con esto, cada obrero pasó a ser especializado en la ejecución de una única tarea o de tareas simples y elementales, para ajustarse a los estándares descritos ya las normas de desempeño establecidas por el método.

La limitación de cada obrero a una única operación o tarea, de manera continua y repetitiva, encontró en la línea de producción (o línea de montaje) su principal base de aplicación. Estas ideas encontraron rápida aplicación en la industria estadounidense y se extendieron de igual manera a todos los demás países ya casi todos los campos de actividades. A partir de ahí, el obrero perdió su libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual, simple y estandarizada, durante toda su jornada de trabajo.
Se tenía la idea básica de que la eficiencia aumenta con la especialización: cuanto más especializado fuera un obrero, tanto mayor sería su eficiencia.

Figura N° 02: La división del trabajo y la especialización del obrero

Fuente: Introducción a las ciencias administrativas - Frederick Winslow Taylor

1.9.4. Diseño de cargos y tareas

El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas a ser desempeñadas por las personas, se dio con la administración científica. En este aspecto, Taylor fue pionero. Como todo pionero, es muy respetado por algunos y muy criticado por otros.

Tarea es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo, en una organización.

Cargo es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes (personas) que ejecuten determinadas tareas específicas.
Si un cargo es muy simple y elemental, como, por ejemplo, el cargo de bracero, está constituido por una sola tarea, que su ocupante debe cumplir repetitivamente, mientras

trabaja. Si un cargo es complejo, está constituido por una variedad de tareas diferentes que su ocupante debe realizar mientras trabaja. Un conjunto de cargos forma una sección, un conjunto de secciones forma un departamento, y así sucesivamente.

Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. El diseño de cargos es el proceso mediante el cual éstos se crean proyectándolos y combinándolos con otros cargos, para la ejecución de tareas mayores.

Con respecto a la administración científica, la preocupación básica era la racionalización del trabajo del obrero y, consecuentemente, el diseño de los cargos más simples y elementales. El énfasis en las tareas a ser ejecutadas condujo a los ingenieros norteamericanos a simplificar los cargos con el fin de obtener la máxima especialización de cada trabajador: cada obrero estaría limitado a una tarea específica, que debería ser ejecutada cíclica y repetitivamente, para aumentar su eficiencia. El principio básico en el diseño de cargos es el número limitado de tareas relacionadas que cada cargo debe contener, las cuales requieren habilidades similares y periodos de tiempo que permitan controlar y comparar los resultados con determinados estándares de producción. Para cada tarea hay un método apropiado, pues los cargos y tareas se diseñan para que el trabajador los ejecute de forma automatizada: éste debe hacer, y no pensar ni decidir. Por la simplicidad de los cargos, el ocupante puede aprender rápidamente los métodos prescritos, exigiendo un mínimo de entrenamiento.

Igualmente, la simplicidad permite un control y seguimiento visual por parte del supervisor. Con esto, se enfatizó el concepto de línea de montaje o línea de producción: en vez del obrero ejecutar una tarea compleja alrededor de la materia prima, ésta pasa por una línea móvil de producción, en la cual cada obrero especializado efectúa secuencialmente su tarea específica. Al final de la línea de producción, la materia prima ha pasado y ha sido procesada por una secuencia de obreros, cada uno de los cuales ha realizado una tarea en particular, repetitivamente, contribuyendo así a la ejecución de la tarea mayor de procesarla.

En el método de trabajo, es decir, en la manera de ejecutar la tarea específica, cada obrero es entrenado para desempeñar las actividades rutinarias del cargo, y en caso de ocurrir un imprevisto, debe acudir a su superior. La relación de trabajo de los obreros es dialéctica: cada uno de ellos se relaciona exclusivamente con su superior. Los contactos con compañeros relacionados con la tarea se formalizan y controlan para evitar pérdida de tiempo. El flujo secuencial de trabajo y también el tiempo de su duración se establecen previamente.

La simplificación en el diseño de los cargos manuales permite obtener las siguientes ventajas:

a) admisión de empleados con calificación mínima y salarios menores, reduciendo los costos de producción;

b) minimización de los costos de entrenamiento (aprendizaje del método de trabajo);

c) reducción de la posibilidad de errores en la producción, con lo que se disminuyen desperdicios y devoluciones;

d) facilidad para la supervisión, permitiendo que cada supervisor pueda controlar un número mayor de subordinados;

e) aumento de la eficiencia del trabajador, lo que le permite tener una productividad mayor.

1.9.5. Incentivos salariales y premios por producción

Una vez analizado el trabajo, racionalizadas las tareas y estandarizado el tiempo para su ejecución, una vez seleccionado científicamente el obrero y entrenado de acuerdo con el método preestablecido, sólo restaba que éste colaborase con la empresa y trabajase dentro de los estándares de tiempo previstos. Para alcanzar la colaboración del obrero, Taylor y sus seguidores desarrollaron los planes de incentivos salariales y de premios por producción. La idea fundamental que se tenía era que la remuneración basada en el tiempo (por ejemplo, empleados pagados por mes, por día o por hora) no estimulaba a ninguno a trabajar más y debería ser sustituida por la remuneración basada en la producción de cada obrero (salario por pieza, por ejemplo): el obrero que produjese poco ganaría poco, y el que produjese mucho ganaría en proporción a su producción. En consecuencia, se hacía necesario un estímulo salarial que hiciese que los obreros trabajasen de acuerdo con el tiempo estándar o, en lo posible, lo sobrepasaran. Esto requería un incentivo salarial o premio de producción.

El tiempo estándar --es decir, el tiempo promedio necesario para que un obrero normal realizara la tarea debidamente racionalizada- constituye el nivel de eficiencia equivalente al 100%. La producción individual hasta el nivel del 100% de eficiencia se remuneraba conforme al número de piezas producidas. Por encima del 100% de eficiencia, la remuneración por pieza fue incrementada con un premio por producción o incentivo salarial adicional que aumentaba a medida que se elevaba la eficiencia del obrero.

Figura N° 03: Plan de Incentivo salarial.

Fuente: Introducción a las ciencias administrativas - Frederick Winslow Taylor

Con el plan incentivo salarial, Taylor buscaba conciliar los intereses de la empresa en obtener un costo de producción cada vez más reducido, y consecuentemente, mayor productividad y mayor rendimiento, con el interés de los obreros en obtener salarios más elevados. Esa identidad de intereses de patronos y empleados, en cuanto a la la participación en las ganancias proporcionadas por la administración científica, llevó a Taylor a juzgar que lo que era bueno para la empresa (eficiencia = mayor lucro) era igualmente bueno para los empleados (mayor productividad = mayor salario). En realidad, la implantación de la administración científica llevó al obrero norteamericano a ser uno de los mejor remunerados en el mundo industrializado y con un elevado nivel de vida, gracias a su salario. Sin embargo, ese obrero con buen salario y buen patrón de vida tuvo que soportar durante varias décadas, un trabajo simple, repetitivo, estandarizado, robotizado, como resultado de ciertos supuestos que los ingenieros de la administración científica tenían con relación a la naturaleza humana, los cuales veremos a continuación.

1.9.6. Concepto del horno Económico

Con la administración científica se implantó el concepto del homo economicus, esto es, del hombre económico. Según ese concepto, toda persona es concebida como profundamente influenciada por las recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras, el hombre busca el trabajo, no porque guste, sino como un medio de ganarse la vida a través del salario que éste le proporciona.

El hombre está exclusivamente motivado a trabajar por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir. Así, las recompensas salariales y los premios por producción (y el Salario basado en la producción) influyen profundamente en los esfuerzos individuales en el trabajo, haciendo que el obrero realice el máximo de la producción que sea físicamente capaz de lograr para obtener una mayor ganancia. Los principales partidarios de la administración científica creían que, una vez seleccionado científicamente el trabajador, desde el punto de vista físico, enseñado el mejor método de trabajo y condicionada su remuneración a la eficiencia, el trabajador produciría el máximo que pudiese físicamente. Así se buscó relacionar, lo más estrechamente posible, el pago del trabajador con su producción, a través de la remuneración por la producción y de los planes de incentivos seriales.

Esa estrecha visión de la naturaleza humana -el hombre económico- no se limitaba a ver al hombre como a alguien que se emplea por dinero, sino que, peor aún, veía al obrero de la época como un individuo limitado y mezquino, con prejuicios y culpable de la holgazanería y del desperdicio de las empresas, el cual debía ser controlado continuamente mediante el trabajo previamente racionalizado y estandarizado en el tiempo.

1.9.7. Condiciones de trabajo

Taylor y sus seguidores verificaron que la eficiencia depende, no solamente del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga.

Las condiciones de trabajo que más preocuparon a los ingenieros de la administración científica fueron las siguientes:

a) la adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, a fin de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea;
b) la distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción;
c) el mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación, el confort general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador;
d) La provisión de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos, como transportadores, ordenadores, contadores y otros elementos para reducir movimientos innecesarios.
Con la administración científica, las condiciones de trabajo pasan a ser consideradas como elementos importantes en el incremento de la eficiencia La comodidad del obrero y el mejoramiento del ambiente físico (iluminación, ventilación, aspectos visuales de la fábrica, eliminación del ruido, etc.) son entonces muy valorados, no porque las personas lo merecieran, sino porque eran esenciales para la obtención de la eficiencia del trabajador.

1.9.8. Estandarización

La organización racional del trabajo no se preocupó solamente del análisis del trabajo, del estudio de tiempos y movimientos, de la fatiga del obrero y de los planes de incentivos salariales; fue más allá, y pasó a preocuparse además de la estandarización de los métodos y procesos de trabajo y de la estandarización de máquinas y equipos, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes, con el fin de reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo y, por consiguiente, eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia

Un estándar o patrón es una unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio Los patrones o estándares representan el desempeño deseado y están siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar La estandarización es la aplicación de patrones en una organización o sociedad, lo que significa la aplicación de los métodos científicos para obtener unifom1idad y reducir costos Con la administración científica, la estandarización se convierte en una preocupación constante en la obtención de la eficiencia; además, puede conducir a la simplificación, en la medida en que la

uniformidad obtenida reduzca la variabilidad y las excepciones que complican las actividades.

1.9.9. Supervisión funcional

La especialización del obrero debe estar acompañada por la especialización del supervisor y no por una centralización de la autoridad, Taylor propugna por la llamada supervisión funcional que es justamente la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinada área, y con autoridad funcional (relativa solamente a su especialidad) sobre los mismos subordinados. Esa autoridad funcional es relativa y parcial. Para Taylor, el tipo de organización por excelencia es la organización funcional. La administración funcional consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones.

Siempre que sea posible, el trabajo de cada empleado deberá limitarse a la ejecución de una única función. Según Taylor, La característica más sobresaliente y visible de la administración funcional consiste en el hecho de que cada trabajador, en vez de estar en contacto directo con la administración en un único punto, es decir, por intermedio de su jefe de grupo, recibe orientación y órdenes diarias de otros supervisores a cargo, cada uno de los cuales desempeña su propia función particular.

Figura N° 04: La Supervisión de Taylor

Fuente: Introducción a las ciencias administrativas - Frederick Winslow Taylor

La supervisión funcional es exactamente la aplicación de la división del trabajo y de la especialización, al nivel de los supervisores y jefes.

"Las ventajas del tipo de organización llamada administración funcional son evidentes". Especialistas y no maestros que sólo conocen parcialmente los diversos sectores- son los que transmiten a cada obrero conocimiento específico y orientación. Se planea la separación del trabajo mental y físico, teniendo en cuenta las funciones a ser ejecutadas, y no como si éstas estuvieran subordinadas a otras fases de la administración. La administración funcional deja también previstas las decisiones para la máxima utilización del principio de la división del trabajo, reduciendo al mínimo las funciones que cada empleado debe ejecutar. Tiende, por tanto, a producir alta eficiencia funcional en cada uno de los empleados y en el conjunto de éstos.

En realidad, la funcionalización de la supervisión fue una contribución de la administración científica, que se extendió rápidamente a todas las demás áreas de la administración. La supervisión funcional presupone una autoridad relativa, dividida y distribuida por zonas.

Tal concepción trajo muchos ataques a su creador, pues se argumentaba que un empleado no puede subordinarse a dos o más superiores. Más aún, la propuesta de una administración de tipo funcional fue una verdadera revolución y, más que eso, fue una anticipación notable para la época, dada la dirección que los problemas administrativos y empresariales habrían de tomar con la creciente complejidad de las empresas.

1.10. Principios de la administración científica

La preocupación por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta al administrador, condujo a la mayoría de los ingenieros de la administración científica a pensar que estos principios podían aplicarse a todas las situaciones posibles de la empresa. Cada autor buscó establecer sus propios principios de administración. Un principio es una afirmación válida de una determinada situación prevista; es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando ocurra aquella determinada situación.

Dentro de la profusión de principios defendidos por los diversos autores de la administración científica, los más importantes son:

1.10.1. Principios de la Administración científica de Taylor

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

a) **Principio de Planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero. la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.
   Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método;

b) **Principio de Preparación**: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales;

c) **Principio de Control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible;
d) **Principio de Ejecución:** distribuir diferencial mente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

1.10.2. Otros principios implícitos de la administración científica Según Taylor

Además de los cuatro ya explicados, pueden considerarse otros principios que Taylor enunció en forma dispersa en su obra:

a) Estudiar el trabajo de los obreros, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para, después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los útiles;
b) Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo cómo deberá realizarse;
c) Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que les serán asignadas;
d) Dar a los obreros instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar; es decir, entrenarlos adecuadamente;

e) Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas;
f) Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la preparación y control del trabajo como en su ejecución;
g) Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fuesen alcanzados los estándares establecidos, así como otros premios e incentivos mayores para cuando los mismos sean superados;
h) Estandarizar los instrumentos, los materiales, la maquinaria, el equipo, los métodos y los procesos de trabajo que van a utilizarse;
i) Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resulten del aumento de producción proporcionado por la racionalización;
j) Controlar la ejecución del trabajo para mantenerla en los niveles deseados, perfeccionarla, corregirla y premiarla;
k) Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de manera que sea fácil su manejo y uso.

1.10.3. Principios de eficiencia de Emerson

Harrington Emerson (1853-1931), uno de los principales auxiliares de Taylor, también ingeniero, buscó simplificar los métodos de estudio y de trabajo de su maestro. Fue quien popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados. Los principios de rendimiento preconizados por Emerson en su libro The Twelve Principles of Efficiency. son los siguientes:

a) Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales;
b) Establecer el predominio del sentido común;
c) Mantener orientación y supervisión competentes;
d) Mantener disciplina;
e) Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo;
f) Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados;
g) Fijar una remuneración proporcional al trabajo;
h) Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo;
i) Fijar normas estandarizadas para el trabajo;
j) Fijar normas estandarizadas para las operaciones;

k) Establecer instrucciones precisas;

l) Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento ya la eficiencia.

Emerson, anticipó a la administración por objetivos propuesta por Peter Drucker en la década de los años 60.

1.10.4. Principios básicos de Ford

El más conocido de todos los pioneros de la administración moderna, Henry Ford (1863-1947), inició su vida como un simple mecánico, llegando posteriormente a ser ingeniero-jefe de una fábrica. En esa época imaginó y proyectó un modelo de automóvil auto impulsado y en 1899 fundó, con algunos colaboradores, su primera fábrica de automóviles, que poco después fue cerrada. Continuó sus proyectos sin desanimarse y consiguió la financiación para fundar la Ford Motor Co., allí fabricó un modelo de auto a precios populares, dentro de un plan de ventas y de asistencia técnica de gran alcance, revolucionando la estrategia comercial de la época. En 1913 ya producía 800 autos por día.

En 1914 repartió entre sus empleados una parte del control accionario de su empresa. Estableció el salario mínimo de 5 dólares por día y la jornada diaria de 8 horas de trabajo, cuando en la época, en la mayoría de los países europeos, la jornada diaria oscilaba entre 10 y 12 horas. En 1926 ya tenía 88 fábricas y empleaba 150.000 personas, fabricando entonces 2.000.000 de automóviles al año.

Además de haber construido el primer auto popular a gran escala y de haber hecho fortuna, tuvo otros méritos, principalmente por haber formulado un conjunto de ideas y de teorías propias respecto de la administración. Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final acabado, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias.

Acumuló una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. En la producción en serie o en masa, el producto es estandarizado en sus

materiales, mano de obra, diseño, y al mínimo costo posible. La condición previa, necesaria y suficiente para la existencia de la producción en masa, es la capacidad de consumo masivo, sea real o potencial.

La condición clave de la producción en masa es la simplicidad. Tres aspectos dan soporte al sistema:

a) La progresión del producto a través del proceso productivo es planeada, ordenada y continua;
b) El trabajo es entregado al trabajador en lugar de dejarlo con la iniciativa de ir a buscarlo;
c) Las operaciones son analizadas y divididas en sus elementos constituyentes.

Ford adoptó tres principios básicos, a saber:

- **Principio de intensificación:** consiste en disminuir el tiempo de producción mediante el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado;
- **Principio de economicidad:** consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación. Por medio de ese principio, Ford consiguió hacer que el tractor o el automóvil fuesen pagados a su empresa antes de vencido el plazo de pago de la materia prima adquirida, así como el pago de salarios. El ritmo de la producción debe ser rápido como plantea Ford en su libro: "El mineral sale de la mina el sábado y es entregado en forma de auto, al consumidor, el martes por la tarde";

- **Principio de productividad:** consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad), mediante la especialización y la línea de montaje.

Así, el obrero puede ganar más, en un mismo periodo, y el empresario puede tener mayor producción. El esquema se caracteriza por la aceleración de la producción gracias a un trabajo rítmico, coordinado y económico. Ford fue uno de los iniciadores de la producción en serie, en masa, a través de la estandarización de la maquinaria y del equipo, de la mano de obra y de las materias primas y, por consiguiente, de los productos. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus

empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios

Figura N° 05: Comparación de las teorías

.

1.11. Evolución histórica de la planificación.

La planificación establece las proporciones básicas del desarrollo, los niveles de producción y de gastos en las distintas actividades económicas, la eficiencia y la rentabilidad que se deben alcanzar, asigna los recursos fundamentales, define, en fin, el desarrollo económico para un cierto período de tiempo cuando los planes son elaborados con objetividad y cumpliendo los principios básicos que sustentan esta disciplina.

Hay quienes se preguntan desde cuándo existe la Planificación. Pues bien, desde que el hombre se convirtió en un ser racional, aun cuando todavía no se comunicaba sino a través

de pinturas en las paredes de las cavernas, desde que pensó en cómo obtener alimentos para el día y conservarlos para los otros en que las inclemencias del tiempo no le permitían salir a cazar o pescar; desde que pensó en cómo defenderse y proteger la vida ya el hombre planeaba como ganar el combate, cómo sobrevivir, aun cuando conscientemente no supiera que eso se llamaba planear.

Asociar el surgimiento de la planificación al surgimiento del raciocinio del hombre no es un fenómeno casual porque la Planificación es un proceso racional que requiere de la inteligencia organizada del hombre para poder ser ejecutada. Esto queda fundamentado también en el hecho de que según se ha ido desarrollando la humanidad se ha ido perfeccionando la Planificación y con ella los métodos utilizados para la elaboración de planes dirigidos a cumplir objetivos de futuro, lo que demuestra que si bien la planificación es tan antigua como el hombre se ha convertido en algo inseparable de él.
Muchos son los estudiosos que han prestado atención a esa actividad que prepara para el futuro, muchos son los autores que han escrito sobre ella, pero por las limitaciones lógicas de tiempo y espacio nosotros nos vamos a referir sólo a algunos elementos que nos permiten esbozar de manera breve la evolución histórica de la Planificación y propiamente su aplicación en el campo económico.

Marx y Engels se refieren en sus obras a la posibilidad de conducir la economía nacional acorde con un plan. Sin embargo, esas referencias aparecen generalmente en pasajes aislados, pues el centro de sus estudios y análisis lo constituyen la sociedad y las relaciones de roducción capitalistas, que fueron las que analizaron y combatieron.
Marx señala algunas características necesarias del nuevo régimen social, aún no establecido, en su Crítica del Programa de Gotha (1875), así como en ciertos párrafos aislados de El Capital (1867 – 1885 – 1894).

Engels en su obra Anti –Dühring (1878) esboza teóricamente el socialismo y expresa:
“El proletariado toma el poder público y, por medio de él, convierte en propiedad pública los medios sociales de producción, que se le escapan de la mano a la burguesía. Con este acto, libera a los medios de producción de la condición de capital que hasta allí tenían y da a su carácter social plena libertad para imponerse. A partir de ahora, es ya posible una producción social con arreglo a un plan trazado de antemano”. (2)

Estos planteamientos teóricos insinuaban que el desarrollo de la sociedad no es el resultado de fuerzas ciegas, sino de leyes derivadas del desarrollo de las fuerzas productivas y de su correspondencia con las relaciones de producción y eliminaba la opinión proveniente de las ideas religiosas de que el futuro está determinado por una fuerza divina y es totalmente impredecible e incierto.

Tanto Marx como Engels sólo pudieron señalar elementos teóricos del nuevo tipo de sociedad. A pesar de que lucharon por ello, no surgieron las condiciones que les hubieran permitido llevar la teoría a la práctica.

Con el triunfo de la Revolución Proletaria dirigida por Lenin en la Rusia zarista en 1917, se comienzan a crear las condiciones concretas para llevar a la práctica las concepciones teóricas de Marx y Engels sobre la posibilidad de conducir la economía mediante un plan y surge así el famoso plan GOELRO referido a la electrificación del país, científicamente argumentado y que a pesar de habérsele llamado a Lenin en una ocasión "El soñador del Kremlin" por la magnitud de las tareas que en él se incluían, fue cumplido con antelación.

Los primeros planes soviéticos fueron ridiculizados por los países capitalistas, pero realmente su cumplimiento posibilitó un gran desarrollo de la economía. Los teóricos capitalistas consideraban como principio inviolable la separación entre las actividades del Estado y las económicas, ya fueran productivas o comerciales y al referirse a la Planificación la criticaban por ser una intervención del Estado en la vida económica y la presentaban como un instrumento que no podría sustituir los mecanismos automáticos de corrección con que cuenta la economía capitalista y, por lo tanto, estaba condenada al fracaso.

Figura N° 06: Definición de Planificación

Fuente: Ader - Egg, E. (1998)

Figura N° 07: Evolución histórica de la planificación

Tipos de la Planeación

Figura N° 08: Tipos de Planeación

1.11.1. Principios de la planeación

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

- **Factibilidad.** Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medioambiente.

- **Objetividad y cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

- **Flexibilidad.** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

- **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

- **Del cambio de estrategias.** Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

1.11.2. Tipos de planes

- **Estratégicos**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

Figura N° 09: Aspectos Generales de la Planeación Estratégica

- **Tácticos o funcionales**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- **Operativos.**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

1.11.3. Proceso de planeación

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

a) Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.

b) Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.

c) Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.

d) Son semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Un propósito de una empresa puede ser:

Incrementar las utilidades sobre la inversión de los accionistas.

1.11.4. Importancia de los propósitos

1. Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
2. Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
3. Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
4. Son la razón de la existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
5. Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos

1.11.5. Características que deben reunir los propósitos

a) Evitar que la Dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.
b) Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
c) Evitar dogmatizarlos.
d) Deben estar acordes a los valores institucionales del grupo social.
e) No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la organización.
f) Deben implantarse, si es que no se han considerado.
g) No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de planes.

1.12. Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. Por su naturaleza pueden ser:

1.12.1. Internas

Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)

1.12.2. Externas

Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear:

A) De carácter político

- Estabilidad política del país.
- Sistema político de gobierno.
- Intervención estatal en los negocios.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Relaciones internacionales

B) De carácter legal

1) Tendencias fiscales:

- Impuestos sobre ciertos artículos o productos.

- Forma de pago de impuestos.
- Exenciones de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades excesivas.

2) Tendencias laborales:

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

C) Económicas

- Deuda pública.
- Fenómenos inflacionarios.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Poder adquisitivo de la población.
- Ingreso per cápita.
- Renta nacional.
- Producto nacional bruto.
- Inversión extranjera.

D) Sociales

-Crecimiento y distribución demográfica.
- Movilidad de la población.
- Empleo y desempleo.
- Nuevas construcciones y obras públicas.
- Alfabetización.
- Sistemas de salubridad e higiene.

E) Técnicas

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

F) Otros factores

- Competencia.
- Posición en el mercado.
- Políticas de operación.
- Cambios en la demanda.
- Fuentes de financiamiento.
- Transporte.
- Distribución del ingreso.
- Productividad e ingreso nacional.
- Comportamiento de los consumidores.
- Programas de investigación.

1.13. Gerencia Educativa Estratégica

- Comenta Ayala. (2005) que la gerencia del conocimiento, puede mejorar el índice de éxito en las actividades de transferencia y asimilación de tecnología. En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

- Considera por su parte Konosuke Matsushita, que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial

- Expone Ruperto Macha, que las diversas organizaciones y toda entidad educativa tiene el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. A todo ello se agrega, que los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

- Comenta Dordelly Indira al respecto, que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación

A su vez, Alvarado Oyarce Otoniel sostiene, que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."

- Explica Fermín (1997) que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo.

- Indica Zorrilla (2005) que la gestión tecnológica hace parte de la gerencia del conocimiento. El enfoque de la gestión tecnológica como un proceso de aprendizaje empresarial, y su adaptación a los principios de la gestión.

- Establece Peter Drucker de manera escueta este concepto; La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.

- Considera Sallenave Jean-Paul fundamental orientarnos hacia una gerencia integral, que consiste en relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: La estrategia: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo. La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente. La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente.

- A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce sostiene que gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo con llevan.

- Analiza Chavarría (2002) las características que debe tener el director para manejar personal en una institución educativa, se presenta seis casos desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos.

- A su vez Kapsto (2006) mediante un relato novelado se refleja esta problemática resumiendo las pautas de cómo debe actuar un buen jefe Para aumentar el rendimiento del grupo.

- Establece Isasa (2008) como deben ser las instituciones educativas para el nuevo milenio, basado en el desarrollo de sistemas abiertos, evaluados en cuatro elementos básicos: objetos, relaciones entre ellos, el medio en que se encuentra y su estructura y la forma de funcionar en el medio tienden al equilibrio y al mantenimiento de la entidad.

- Comenta Bustamante (2007). que aborda la comunicación interna en las organizaciones educativas. Se trata de una investigación Descriptiva realizada en el colegio Salcantay situado en el distrito de Surco, en la ciudad de Lima. El problema de investigación inicial fue: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de Comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar?

- Comenta Valencia (2008) que la función de personal que antes se abocaba únicamente a aspectos de control administrativo adquiere actualmente nuevas dimensiones y desafíos muy vinculados a la búsqueda de nuevas oportunidades para el éxito en la gestión del negocio y a la obtención de resultados, gestionar personas se constituye hoy en día en uno de los aspectos clave de la función gerencial.

- Presenta Baeza (2003) un Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de E.S. de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa. Este trabajo se orienta a la descripción de la efectividad del estilo de liderazgo en instituciones de educación.

1.13.1. El proceso de planificación estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo, ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

Para un adecuado proceso de Planificación Estratégica, es importante considerar el marco de referencia general y el contexto global en el que se desenvuelve la organización; en ese sentido, el siguiente cuadro ayuda a visualizar los diferentes ámbitos de análisis de la planificación.

1.13.2. Planificación Estratégica como Proceso y como Instrumento

Consideramos importante hacer la diferenciación entre el concepto de la planificación estratégica como proceso, de la planificación estratégica como instrumento, ya que muchas veces se confunden.

- **La planificación estratégica como proceso,** establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. La Planificación Estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método, plan o lógica.

Es decir, la Planificación Estratégica como proceso constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización. El proceso de planificación estratégica supone, además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo.

Según la definición de Peter Drucker, la Planificación Estratégica:
"Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada."

Las orientaciones alcanzadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, en las respectivas Directivas, ha permitido institucionalizar la metodología del proceso de planificación estratégica en el Sector Público. Las fases consideradas en este proceso son:

1. **Fase filosófica. -** comprende la definición de la filosofía e identidad institucional, los principios y valores de la organización.
2. **Fase analítica. -** comprende tanto el análisis interno como externo de la organización.
3. **Fase programática. -** incluye la definición de objetivos estratégicos general y específicos.
4. **Fase operativa. -** comprende el conjunto de estrategias, actividades, proyectos que se van a realizar.
5. **Fase cuantitativa. -** considera la selección de indicadores de desempeño y la especificación de los valores a alcanzar o metas, así como la estimación de los recursos.

Figura N° 10: Planificación Estratégica como Proceso Integrado

Fuente: Metodología Integrada para la Planificación Estratégica - Ministerio de Educación Secretaría de Planificación Estratégica. Pag.8

Existen dos aspectos clave que se deben considerar para desarrollar un adecuado proceso de planificación estratégica:

- Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.
- Diseñar un proceso de planificación que sea realista, en base a los recursos y capacidades técnicas

Sobre la base de la experiencia desarrollada en diferentes procesos de Planificación Estratégica, consideramos además que son importantes los siguientes elementos:

- ✓ Intercambio de ideas sobre el tema
- ✓ Compromiso y participación activa de los integrantes de la organización
- ✓ Continuidad en las sesiones de trabajo

El proceso de Planificación Estratégica será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como de la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo. Es importante destacar que son las personas que conforman la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica, intentando responder básicamente a tres preguntas:

- ✓ ¿Dónde estamos?
- ✓ ¿A dónde queremos llegar? y
- ✓ ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo

- **La Planificación estratégica como instrumento**, constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico. Así, se convierte en una especie de "carta de navegación", una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícita la Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en los Planes y Proyectos.

Algunos de los beneficios de la Planificación Estratégica como instrumento son:

- ✓ Orienta a las Instituciones, Organismos Públicos Descentralizados - OPDs y Regiones en la formulación de sus propios planes y presupuestos
- ✓ Articula Planes nacionales con Planes Operativos y presupuestales
- ✓ Prioriza objetivos estratégicos
- ✓ Orienta la toma de decisiones
- ✓ Acuerda propuestas de los actores involucrados
- ✓ Facilita la eficiencia y eficacia del gasto
- ✓ Transparencia y rendición de cuentas (accountability)
- ✓ Programa las inversiones multianuales

Una ventaja adicional es que el análisis permite poner límites al accionar de la organización, haciendo explícito para todos los involucrados, tanto internos como externos, aquello que la organización debe hacer y aquello que no debe hacer.

De otro lado, los riesgos de no contar con los Planes Estratégicos son:

- ✓ Sacrificar oportunidades futuras para combatir la pobreza
- ✓ Ejecución de actividades sin propósito general
- ✓ Fijar presupuestos hasta el máximo posible, pero sin responder a la capacidad operativa
- ✓ Pérdida de oportunidad para generar sinergias
- ✓ Altos costos sociales al dejar pasar oportunidades
- ✓ Falta de orientación a gobiernos regionales y locales

1.13.3. Planificación estratégica en educación

El enfoque de las actividades de planificación se diferencia de acuerdo a la naturaleza de la organización; en el caso del Sector Educación, por ser un sector social, sin fines de lucro, tiende a enfocarse más en las políticas de desarrollo, la administración de servicios y el financiamiento de los programas.

Cuando se habla de planificación estratégica en educación, se refiere a la posibilidad de imaginar el mundo futuro y a dónde queremos llegar como sociedad, construyendo en el presente los caminos y puentes para lograrlo, con la certeza de que existe un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad. El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico, y éste se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual, que permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, especialmente en Educación.

Existen tres componentes principales que son importantes de identificar en todo proceso de planificación de la educación:

- ✓ Componente participativo en la construcción de los diferentes proyectos, con una participación real y no simbólica de los principales actores;
- ✓ Componente de creatividad e inventiva, propio del proyecto, de deseos, sueños y utopía;
- ✓ Componente de acción y organización necesarias para construir ese futuro posible y deseable.

De esta manera, la planificación estratégica constituye un proceso en el que se determina un horizonte que se convierte en el motor o impulsor de un conjunto de acciones para iniciar cambios y llegar a una situación deseable, que no debe limitarse a una suma de pasos rígidos o lineales para llegar a un producto.

En cuanto a los factores críticos para el desarrollo de un proceso de planificación estratégica en el ámbito público, se debe considerar:

- ✓ La Planificación Estratégica constituye un factor movilizador para la institución, así como un referente para su planificación y programación operativa anual.
- ✓ El compromiso y liderazgo de los Directivos, es una prueba para formular una guía para la acción organizacional.
- ✓ La Planificación Estratégica es un proceso continuo y no un evento para definir o elaborar un Plan.
- ✓ Se requiere la capacidad de desagregar los objetivos estratégicos en metas concretas monitoreadas y vincularlo a la programación operativa y al presupuesto.

La planificación estratégica presenta un conjunto de beneficios, especialmente en el Sector Educación, entre los que se puede señalar:

- ✓ Define claramente el propósito de la organización y establece metas realistas y objetivos consistentes con esa misión, en un horizonte temporal definido.
- ✓ Optimiza el sistema organizacional.
- ✓ Asegura el uso efectivo de los recursos públicos destinados al Sector, enfocándolos en prioridades claves.
- ✓ Proporciona una base desde la cual puede medirse el progreso.
- ✓ Establece un puente entre todo el personal y compartir información generando pertenencia.
- ✓ Estimula la formación de equipos de trabajo en torno a la Visión y las tareas comunes.

Actualmente una de las principales tareas en Planificación Estratégica en Educación es asumir la responsabilidad de mejorar la gestión y optimizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, a través de los principales instrumentos de planificación, es decir, la formulación de Planes y Proyectos Educativos

Cabe destacar que, como resultado del proceso de Planificación Estratégica se llega a la formulación de Planes, sin embargo, ésta no es su finalidad última, sino más bien la construcción conjunta del pensamiento estratégico al interior de la organización y el compromiso de cambio de la misma; de manera que la Planificación Estratégica comprende un proceso continuo y no sólo un evento para definir un Plan.

Entre los principales Planes, tenemos: el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación – PESEM; el Plan de Desarrollo Regional Concertado – PDRC; el Plan de Desarrollo Local Concertado - PDLC; el Plan Estratégico Institucional – PEI; y el Plan Operativo Institucional –POI. Entre los Proyectos, tenemos: el Proyecto Educativo Nacional – PEN; el Proyecto Educativo Regional – PER; el Proyecto Educativo Local – PEL; y el Proyecto Educativo Institucional – PEI.

- Nótese que la denominación PEI corresponde a dos instrumentos diferentes: uno es el Plan Estratégico Institucional formulado por cada Pliego y otro es el Proyecto Educativo Institucional que elabora cada Institución Educativa.

1.13.3.1. Proyecto educativo institucional

Es el Instrumento de planeación estratégico que ayuda a la comunidad docente a innovar los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos; el modo de conducir el centro de la manera más apropiada, para responder al cambio al que está sometido por la globalización, revolución de las comunicaciones y renovación de paradigmas.

- **Componentes del PEI**

Figura N° 11: Componentes del PEI - Elaboración del PEI.

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

- **Motivación**:

Taller a través de lluvia de ideas en jornadas y reuniones con docentes de ambos niveles, socializando y visualizando puntos de vista de nuestra identidad y problemática institucional.

- **Diagnostico**:

Hecho el análisis, se determinó los principales problemas que nos permitieron determinar el perfil real de los actores y aspectos resaltantes del CE, lo que finalmente generó el Perfil Ideal.

Formulado el Perfil Ideal de CE este permitió:

✓ Plantear los Objetivos Estratégicos.

✓ Perfiles.

✓ Escala de valores.

Que progresivamente debemos trabajarlos a lo largo de la vigencia del PEI.

✓ Plantear la Propuesta Pedagógica y la Propuesta de Gestión.

Figura N° 12: Proyecto Educativo Institucional - Visión

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

Figura N° 13: Proyecto Educativo Institucional - Misión

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

- **Valores.**

✓ Amor y respeto a la vida.
✓ Aprecio al trabajo.
✓ Solidaridad.
✓ Generosidad.
✓ Asertividad.
✓ Lealtad.
✓ Veracidad.
✓ Honradez.
✓ Identidad.
✓ Compromiso.
✓ Cooperación.

FODA

Figura N° 14: Foda - Componentes

COMPONENTES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ALUMNOS	-Alumnos participativos -Alumnos con espíritu de superación. -Alumnos predispuestos al cambio formativo	-Bajo rendimiento académico -Incumplimiento de tareas educativas.	-Participación en eventos culturales y deportivos organizados por la DREC. Municipios y otros	-Alumnos que trabajan. -Familias desintegradas
PROFESORES	-Predispuestos al cambio -Docentes identificados con sus alumnos -Docentes ávidos de nuevos conocimientos	-Falta de Capacitación de algunos docentes en la nueva secundaria. -Falta de integración entre ambos niveles.	-Intercambio de experiencias en talleres de Capacitación por Instituciones públicas y privadas.	-Inestabilidad por constantes cambios (reasignaciones y destaques) directivo y docentes.
PADRES DE FAMILIA	-PP.FF. Organizados en comités de aula. -PP:FF. Identificados con el C.E.	-Falta de apoyo en la ejecución de las tareas educativas de sus hijos.	-Facilidad de gestión con diferentes instituciones.	- Desintegración familiar que ocasiona la falta de apoyo a las acciones educativas de sus hijos.
INFRAESTRUCTURA	-Local Escolar Moderno	- Aulas y patios pequeños	-Mantenimiento permanente por parte de Instituciones aliadas: INFES. Vecindad.	- Área de terreno pequeño designado que no permite ampliar aulas, campos deportivos

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

- **Organización de Comisiones.**

Organización:

Se formaron equipos de trabajo con responsables y coordinadores para cada área los mismos que realizan actividades de coordinación con el equipo promotor, durante el año lectivo como partes componentes del PEI

Figura N° 15: Teoría científica sobre Planificación

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

CAPÍTULO II

MÉTODOS Y MATERIALES

CAPÍTULO II

2. Metodología y materiales

2.1. Diseño de la investigación

El término Diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013ª; Hernández Sampieri et. al, 2013 y Kalaian, 2008).

Dada la naturaleza de la investigación, esta es de tipo crítico propositiva. Se realizará un diagnóstico sobre la planificación educativa para proponer alternativas que ayuden a superar el inadecuado planeamiento de la Institución Educativa Integrada 889-8185 del distrito de Santa Rosa UGEL 04 Comas-Lima, se aplicará una encuesta para verificar las dificultades que presenta la institución en referencia. Obtenido los resultados se formulará un programa que ayude a superar el problema encontrado y se fortalezca la etapa de gestión organizacional.

2.1.1. Diseño de Contrastación de la Hipótesis

Para los propósitos de la presente investigación, el diseño más apropiado que se utilizará es el que se representa en el siguiente diagrama:

Figura N° 16: Diseño de Contrastación de la Hipótesis

R : Realidad
O : Observación
MT : Modelo Teórico
P : Propuesta de programa

La autora del presente trabajo de investigación, considera necesario tener conocimiento que la investigación científica es, en esencia, como cualquier tipo de investigación, sólo

que más rigurosa, organizada y se ejecuta cuidadosamente. Recoge lo señalado por Fred. N. Kerlinger, que dice que la investigación es: sistemática, empírica y crítica. Él nos explica que lo de "sistemática" que hay una disciplina a seguir y que los hechos no se dejan a la casualidad. En cuanto a lo de "empírica" se refiere a que se recolectan y analizan datos y que sea "crítica" significa que se evalúa y mejora de manera constante, utilizando un método y que además cumpla con dos propósitos fundamentales 1) producir conocimiento y teorías (investigación básica), y 2) resolver problemas (investigación aplicada).

2.2. Población y Muestra.

2.2.1. Población

Hernández-Sampieri, Roberto (2014) define la población y la muestra, así: "Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si la investigación delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra" (p. 170)

Lepkowsky, nos informa que: "Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p. 2008b).

La población de estudio para la fase del diagnóstico estará conformada por todo el personal que labora en la Institución Educativa N° 889 – 8185 del distrito Santa Rosa, UGEL 04 Comas – Lima.

2.2.2. Muestra.

Existen dos tipos de muestras: 1) las no probabilísticas y 2) las probabilísticas. - En la presente investigación se ha tomado una muestra probabilística, debido a que todo el elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se han obtenido tomando en cuenta las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

Así mismo, que en este caso la muestra son 11 trabajadores, entre directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 889 – 8185 del distrito de Santa Rosa UGEL 04 Comas – Lima.

2.3. Materiales, técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

2.3.1. Materiales

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron como materiales: papel bond, plumones, lápices, lapiceros, etc. Además, dispositivos multimedia, así como también medios y recursos individuales.

2.3.2. Técnicas.

Las técnicas de investigación, son de distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los datos o la información que requiere. Constituyen el camino hacia el logro de los objetivos planteados para resolver el problema que se investiga. (Arias F.; 2006).

2.3.2.1. Técnicas de Gabinete:

- Es de carácter documental, tiene como objetivo fundamentar y complementar la investigación a realizarse. Se utilizará los siguientes instrumentos:
- Fichas bibliográficas. Donde se identificará la fuente documental que sirve de sustento científico a nuestro trabajo.
- Ficha de Resumen. - Donde consignamos la versión del autor y que forma el antecedente de estudio y marco conceptual del trabajo.

2.3.2.2. Técnicas de Campo:

- Tiene por objetivo realizar tareas directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Se utilizarán los siguientes instrumentos: Encuesta para medir las dificultades de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa N° 889 - 8185, del distrito Santa Rosa, Dpto. de Lima, donde desempeña su labor cotidiana en los diversos aspectos que involucra la gestión.

2.3.2.3. Técnicas de análisis de datos.

Se realizó un análisis estadístico descriptivo y propositivo de los datos.

Para el análisis de los datos se realizó los siguientes pasos:

- **Seriación:** Se ordenan los instrumentos de recolección de datos.
- **Codificación:** Se codifican de acuerdo al objeto de estudio. Consiste en darle un número a cada uno de los instrumentos.

- **Tabulación:** Aplicados los instrumentos se procede a realizar la tabulación, empleando la escala numeral. Se tabuló cada uno de los instrumentos aplicados por separado.
- **Elaboración de cuadros:** Los instrumentos tabulados nos permitió elaborar cuadros o tablas por cada uno de las preguntas.

Los cuadros o Tablas elaboradas nos permiten realizar un análisis de los datos recopilados y así poder comprobar la hipótesis de estudio planteada.

2.3.2.4. Elaboración de la propuesta

Serán necesarias para el desarrollo de la propuesta:

- Fichaje documental
- Análisis de contenidos
- Abstracción – concreción

2.3.2.5. La encuesta.

Brito (1992), plantea que ésta, permite obtener información de los sujetos de estudio, sobre opiniones, actitudes o sugerencia. Para recoger la información en la presente investigación se ha utilizado la Encuesta.

2.3.2.6. Los instrumentos de investigación.

Para Sabino (2000), son los recursos de que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos y extraer de ellos la información. Tenemos formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos.

2.3.2.7. Recopilación documental.

Esta técnica ha sido utilizada para buscar bibliografía mediante el fichaje bibliográfico, textuales o de transcripción y de resumen.

2.3.2.8. Validación y confiabilidad de instrumentos.

La Validez: Se refiere al grado en que un instrumento de recolección de datos mide lo que pretende medir. (Hernández y otros; 2000), se señala que la validez, se determina antes de aplicar el instrumento. El procedimiento que se utiliza se denomina

juicio de experto con la aplicabilidad del Coeficiente de Proporción de Rango (CPR). El mismo requiere un mínimo de tres expertos que sean profesionales, a quienes se les debe entregar la siguiente información: 1) El título de la investigación; 2) El objetivo general; 3) El cuadro de operacionalización de variables y 4) La matriz para la validación.

La Confiabilidad: La mayoría de investigadores y metodólogos, coinciden en afirmar que, la confiabilidad de un instrumento de Recolección de Datos, se refiere al grado en que una aplicación reiterada a un grupo de sujetos, produce resultados similares. Se obtiene mediante la aplicación de un "Estudio Piloto" el cual consiste en aplicar en aplicar el instrumento una vez validado, a una pequeña muestra, con características similares a la del estudio a realizar (10 sujetos), para determinar su confiabilidad.

Una vez concluida la recolección de datos se procedió a elaborar la información. También se elaboraron los cuadros para el procesamiento de los datos y con ellos se inició la construcción del programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa N° 889 – 8185 del distrito Santa Rosa, Dpto. de Lima.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3. Resultados y discusión

3.1. Características de la población

Cuadro N° 01: Grupo por edad de los trabajadores de la institución educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, departamento de Lima

Personal de la I.E. N° 889 - 8185	Frecuencia Total	Frecuencia Porcentual %
Directivo	1	9
Docente	**8**	**72**
Administrativo	2	19
Total	**11**	**100**

Fuente: Área de Gestión Administrativa (AGA) de la UGEL 04 Comas 2013

Gráfico N° 01: Personal de la I.E. N° 889 - 8185

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

Cuadro N° 02: Grupo de edades de los trabajadores de la institución educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, departamento de Lima.

Características Edad	Frecuencia Total	Frecuencia Porcentual%
36 – 43 años	3	28
44 – 51 años	**6**	**54**
52 – 59 años	2	18
60 – 67 años	0	0
Total	**11**	**100**

Fuente: Área de Gestión Administrativa (AGA) de la UGEL 04 Comas 2013

Gráfico N° 02: Grupo de edades de los trabajadores de la I.E 889-8185

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

Cuadro N° 03: Estudios y titulación de los trabajadores de Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, departamento de Lima.

	Características	Frecuencia Total	Frecuencia Porcentual%
Titulación	Profesor	3	28
	Licenciado	**6**	**54**
	Sin titulo	2	18
Grado	**Bachiller**	**8**	**72**
	Sin bachiller	3	28
Magister	En proceso	1	10
	Culminado	0	0
	Saco el grado	0	0
	No estudian	**10**	**90**
Doctorado	**No Estudian**	**11**	**100**

Fuente: Área de Gestión Administrativa (AGA) de la UGEL 04 Comas 2013

Gráfico N° 03: Estudios de los trabajadores de I.E. 889 – 8185

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

Cuadro N° 04: Forma de acceso a la carrera de los trabajadores de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, departamento de Lima.

Acceso Como Profesor:	Frecuencia Total	Frecuencia Porcentual %
Por concurso	3	33
Por designación	1	12
Por reasignación	**2**	**22**
Nombramiento automático	3	33
Años de experiencia:		
De 0 a 7 años	1	09
De 9 a 15 años	**6**	**55**
De a6 a 23 años	2	18
De 24 a 31 años	2	18

Fuente: Área de Gestión Administrativa (AGA) de la UGEL 04 Comas 2013

Gráfico N° 04: Acceso a la carrera de los trabajadores de I.E. 889 - 8185

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

3.2. Procesamiento de la ficha de observación

Objetivo general

Identificación de los aspectos que dificultan el proceso de planificación en la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04. Distrito de comas, del departamento de Lima.

Muestra

Personal Directivo : 01

Personal Docente : 08

Administrativos : 02

Cuadro N° 05

Indicador 1: Planeación

Objetivo: Identificar los niveles de dificultad para definir las metas, establecer las estrategias generales para lograr estas metas y desarrollar jerarquía lógica, reales de los Planes Para Integrar Y Coordinar Actividades.

N°	Preguntas	Escala Valorativa						Total	
		Siempre		A Veces		Nunca			
		f	%	f	%	f	%	f	%
01	Se definen las metas de manera clara y científica.	1	10	8	72	2	18	11	100
02	Se establecen las estrategias generales más adecuadas.	2	20	7	65	1	15	11	100
03	Se logran las metas trazadas en los Planes Estratégicos.	2	18	4	37	5	45	11	100
04	Se desarrollan jerarquías lógicas, reales de los planes	3	27	7	63	1	10	11	100
05	Se integrar y coordina las actividades para conseguir la participación de todos los actores	2	18	8	72	1	10	11	100

Fuente: Ficha de observación aplicada: a) Personal Directivo 01, b) Docentes 08, c) Administrativos 02

Gráfico N° 05: Planeación

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

Aplicada la ficha de observación a los trabajadores de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04. Distrito de comas, del departamento de Lima. Referido al indicador PLANEACIÓN se obtuvo los siguientes resultados: en las preguntas de 1 al 5 podemos observar que la escala a veces predomina todas las preguntas obteniéndose el intervalo de 37% a 72%, encontramos también un intervalo menor referida en la escala valorativa siempre obteniéndose de 10% a 27%, y nunca 10% a 45%, eso implica que la etapa de planeación de dicha Institución Educativa no es la más acertada, debido al mayor porcentaje encontrada en la alternativa a veces.

Cuadro Nº 06

Indicador: Organización

Objetivo: Identificar los niveles de dificultad para diseñar la estructura de la organización, la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

N°	Preguntas	Escala Valorativa						Total	
		Siempre		A Veces		Nunca			
		f	%	f	%	f	%	f	%
01	Se utilizan los criterios más modernos de gestión para diseñar la forma de estructura organizacional de la institución.	3	**27**	6	**54**	**2**	19	**11**	100
02	Se utilizan los criterios más modernos de gestión para diseñar la forma de estructura funcional de la institución	4	36	6	54	**1**	10	**11**	100
03	Teniendo como base la Visión institucional se determinan las tareas de manera proactiva y de logro.	4	36	5	46	**2**	**18**	**11**	100
04	Teniendo como base la Visión institucional se determinan los procedimientos administrativos adecuados.	4	**36**	4	**36**	**3**	**28**	**11**	100
05	Teniendo como base la Misión institucional se determinan las decisiones, actores y situaciones legales para la ejecución de todas las actividades.	3	**27**	7	**63**	**1**	**10**	**11**	100

Fuente: Ficha de Observación aplicada: a) Personal Directivo:01, b) Docentes 08, d) Administrativos:02

Gráfico N° 06: Organización

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

Los trabajadores de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04. Distrito de comas, del departamento de Lima. Respondieron de la siguiente manera con referencia o al indicador ORGANIZACION se obtuvo los siguientes resultados: en los resultados obtenidos al procesar el cuestionario de 1 al 5 podemos observar que la escala a veces predomina toda las preguntas; obteniéndose el intervalo de 27% a 63%, con referencia a la escala valorativa siempre se obtuvo de 27 % a 54%, y nunca 10% a 28%, eso implica que la etapa de ORGANIZACION de dicha Institución Educativa no se está realizando en forma adecuado, debido al mayor porcentaje encontrado es en la alternativa a veces.

Cuadro Nº 07

Indicador 3: Dirección

Objetivo: Identificar los niveles de dificultad para cumplir con la responsabilidad de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

N°	Preguntas	Escala Valorativa						Total	
		Siempre		A Veces		Nunca			
		f	%	f	%	f	%	f	%
01	Presenta dificultades humanas y de desempeño para dirigir la participación de los integrantes de la Institución.	**8**	72	**2**	**18**	**1**	10	**11**	100
02	Condiciones para establecer y utilizar los canales de comunicación adecuados para difundir las normas y componentes internos a los trabajadores y a la comunidad.	**1**	10	**3**	**27**	**7**	63	**11**	100
03	Cumple con la responsabilidad de dirigir la institución educativa.	3	**27**	**7**	**63**	**1**	10	**11**	100
04	Tiene actitudes personales y académicas y cuenta con herramientas para motivar a los trabajadores de la institución para el desarrollo y logro de objetivos institucionales.	**2**	19	**6**	54	**3**	27	**11**	100
05	Demuestra liderazgo y muestra una imagen institucional exitosa, propicia la identidad de sus trabajadores y promueve el mejoramiento de la preparación en todos sus sentidos.	**1**	10	**8**	72	**2**	18	**11**	100

Fuente*:* Ficha de Observación aplicada: a) Personal Directivo:01 y b) Docentes 08, c) Administrativos:02

Gráfico N° 07: Dirección

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

Se obtuvieron los siguientes resultados después de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04. Distrito de comas, del departamento de Lima. Referido al indicador DIRECCION se obtuvo los siguientes resultados: en los resultados obtenidos al procesar el cuestionario en las preguntas de 1 al 5 con referencia a la escala a veces , obteniéndose el intervalo de 18% a 63%, con referencia a la escala valorativa siempre se obtuvo de 10 % a 72 %, y nunca 10% a 63%, eso implica que la etapa de DIRECCION de dicha Institución Educativa no se está dirigiendo en forma conveniente, debido al mayor porcentaje encontrado es en la alternativa siempre y nunca..

Cuadro Nº 08

Indicador 4: Control

Objetivo: Identificar los niveles de dificultad para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

N°	Preguntas	Escala Valorativa						Total	
		Siempre		A Veces		Nunca			
		f	%	f	%	f	%	f	%
01	Cuenta con Planificación general y realiza Evaluación permanente al personal de la Institución.	2	**18**	**8**	**72**	**1**	**10**	**11**	100
02	Monitorea el rendimiento del personal de la organización e identifica las dificultades.	3	27	**7**	**63**	**1**	**10**	**11**	100
03	Supervisa todas las acciones del personal para evaluar el desempeño como corresponde.	3	36	**6**	54	**2**	**10**	**11**	100
04	Asegura el cumplimiento de las metas propuestas.	3	**36**	**7**	63	**2**	**18**	**11**	100
05	Utiliza los procedimientos más adecuados y beneficiosos para evaluar a cada uno de los trabajadores.	2	**18**	**8**	**72**	**1**	**10**	**11**	100

Fuente: Ficha de Observación aplicada: a) Personal Directivo:01 y b) Docentes 08 Administrativos:02

Gráfico N° 08: Control

Fuente: Elaborado por la tesista Huamani Huamani Carmen Julia

En el indicador CONTROL se obtuvo los resultados que implica la presencia de mayor dificultad debido a que: en Las preguntas de 1 al 5 en la escala a veces, se obtuvo el intervalo de 54 % a 72%, en la escala valorativa siempre se obtuvo de 18 % a 36 %, y nunca 10% a 18%, en la etapa de CONTROL de dicha Institución Educativa presenta dificultades muy serias; donde el mayor porcentaje se encuentra en la escala valorativa a veces.

3.3. La Propuesta

Titulo:

Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la institución educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, dpto. de Lima.

Presentación.

En el Perú, es urgente realizar reformas en la Educación Básica Regular para convertirla en un verdadero factor del desarrollo humano. Con ese objetivo, desde hace algunos años se vienen desarrollando esfuerzos para planificar la educación de una manera

participativa y articulada, con enfoques que enriquezcan la pedagogía y gestión, como son: la equidad, los derechos humanos, la igualdad de oportunidades y la interculturalidad.

En este esfuerzo, el Proyecto Educativo Nacional (PEN) documento que contiene lineamientos y principios que deberían guiar los esfuerzos del Estado y la sociedad por mejorar progresivamente la educación y conducirla hacia el logro de los objetivos nacionales. A partir del PEN, se desarrollan los Proyectos Educativos Regionales (PER), formulados por actores regionales, especialmente educadores quienes están mejor informados sobre la realidad y demandas educativas, sociales y culturales de sus departamentos.

Así mismo, los PERs se deben articular con los Proyectos Educativos Locales (PEL), que son los que deben finalmente orientar (PEI). De este modo, se espera que este conjunto de proyectos educativos sean instrumentos de gestión coherente entre las políticas gubernamentales, las decisiones de las instancias regionales y la conducción de las Instituciones Educativas. En esta escala de gestión del sistema educativo, cada actor debe asumir sus obligaciones responsablemente, de la manera más autónoma y democrática posible.

La presente separata tiene por finalidad aportar algunos conceptos sobre los proyectos educativos y sobre la metodología para su elaboración. De este modo, se propone contribuir con las autoridades regionales y locales, en su tarea de conducir la planificación y gestión de la educación de una manera participativa y democrática, eficiente y eficaz.

3.3.1. Introducción

La planificación es un aspecto importante y necesario para realizar cualquier tipo de actividad planificada desde una institución pública como las instituciones educativas, las municipalidades, o cualquier organización de la sociedad. Proceso mediante el cual se determinan metas, estrategias y procedimientos, se establecen requisitos para lograrlas de la manera más eficiente y eficaz posible. En el proceso se trata de imaginar las acciones y esfuerzos para un periodo de tiempo, de acuerdo al tipo de fines que se persiguen.

La planificación debe ser estructural y dinámica. Estructural, porque es proceso organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras. Dinámica, porque debe tener suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueran necesarias.

3.3.2. Bases teórico científicas

La planificación involucra enfoques, valores y principios

Toda planificación es un proceso reflexivo en el que los enfoques, valores y principios que lo animan van a determinar su orientación y van a teñir el conjunto de objetivos y estrategias que se propongan. Es muy importante que la planificación empiece por el reconocimiento de este conjunto de principios y valores, que además están en relación con enfoques de desarrollo.

En el Sector Educación, un buen ejemplo de los valores y principios que orientan la planificación, se encuentran en la Ley General de Educación (Ley Nº 28044), que tiene a la persona como centro del proceso educativo.

Estos principios, según el Artículo 8º, son:

a. La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia, que fortalecen la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.

b. La equidad, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.
La inclusión, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.

d. La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral pertinente, abierta, flexible y permanente.

e. La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular, y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías, así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.

f. La interculturalidad, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas
del mundo.

g. La consciencia ambiental, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida. La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

3.3.3. Gestión gerencial

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y Administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. En otras palabras, llamamos gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

Tomar decisiones exige del gerente y trabajadores, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

3.3.4. Elementos

Los elementos de gestión son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás

3.3.5. Planificación

Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: Proceso de Planificación. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.

La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

3.3.6. Organización

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

3.3.7. Dirección

La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

3.3.8. Coordinación

Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

3.3.9. Control

El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

3.4. Principios de la gestión

1º Principio de división del trabajo

Mediante la aplicación de este principio, las actividades o tareas deben agruparse, en lo posible en unidades de organización, dividiendo las funciones o tareas de acuerdo al área o especialidad.

2º Principio de autoridad – Responsabilidad

Consiste en delegar autoridad a los subalternos de la organización, a fin de poder cu8mplir con sus obligaciones asignadas. La delegación de autoridad, no significa de ninguna

manera delegar responsabilidad, lo que se debe buscar es un equilibrio entre autoridad y responsabilidad, teniendo en cuente que la autoridad es una acción de mando, es la capacidad de una persona para dar órdenes; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos, de abajo hacia arriba.

3º Principio de autoridad de mando

Significa que no se puede ni se debe colocar a un trabajador, en situaciones de recibir órdenes de más de un jefe o superior jerárquico.

Todo trabajador debe un solo jefe, y nada más que un jefe.

4º Principio de eficiencia

Al aplicar este principio, se busca cumplir con los objetivos deseados de la empresa, de manera tal, que el costo sea mínimo y que los improvistos tiendan a eliminarse; con este principio también se mide la capacidad del ejecutivo-funcionario, a fin de hacer la cadena de mando la más corta posible, ya que las decisiones deben tomarse lo más cerca posible de donde se genere el problema.

5º Principio de la amplitud de mando

Llamado también principio de límite de control, mediante el cual se trata de establecer el número de trabajadores que un jefe puede dirigir, coordinar y controlar con efectividad.

3.5. Objetivos generales

1. Lograr eficiencia en la planeación educativa para la elaboración y aplicación de planes específicos de desarrollo
2. Alcanzar excelente estructura organizativa.
3. Orientar los procesos de dirección hacia la comunicación asertiva que conlleve a una buena motivación
4. Lograr eficiencia en el control de las actividades pedagógico-administrativas.

3.5.1. Objetivos específicos de la propuesta

- ✓ Fortalecer la formación técnico–profesional–directivo-administrativa en los avances teóricos y metodológicos en la problemática de la organización, planeamiento y

conducción de las instituciones educativas y su correspondencia con los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación.

- ✓ Promover trabajadores directivos y administrativos capacitados en los aspectos teóricos y prácticos de la administración y conducción educativas, con el objeto de dar respuestas a las demandas que en materia de formación y capacitación presenta el sistema educativo.
- ✓ Contribuir al desarrollo de modelos de gestión y planeamiento que fortalezcan la autonomía de las instituciones educativas, de los niveles de supervisión y de los propios docentes para sostener prácticas que favorezcan las oportunidades educativas, la atención a la diversidad y la formación de una ciudadanía activa.
- ✓ Formar profesionales con orientación en organización y conducción de instituciones educativas para dar lugar a la transformación educativa en las instituciones promoviendo competencias en los roles de conducción y de supervisión que favorezcan la concreción de niveles de descentralización para la toma de decisiones con actitud de reflexión e indagación permanente del hecho educativo.
- ✓ Formar en conducción y supervisión con capacidad para desempeñarse de acuerdo con los diversos contextos y grupos y para la evaluación y ajuste permanente de sus prácticas específicas de gestión.
- ✓ Formar profesionales que puedan reconocer y valorar sus propias competencias y en base a ello, resinificar su compromiso con la tarea educativa y la educación en general.

3.6. Objetivos

Con los talleres los trabajadores de la Institución Educativa 889-8185 del Distrito Santa Rosa, UGEL 04 – Comas – Departamento de Lima**,** de tal manera se logre eficiencia en la planeación, organización, dirección y control de las actividades institucionales, administrativas y pedagógicas, y que se logre elaborar y aplicación planes de desarrollo, se diseñe una adecuada estructura organizativa, comunicación asertiva, motivación para la ejecución del monitoreo que garantice el éxito de la gestión, y la asertividad en el campo de acción el proceso de diseñar, elaborar, sustentar y aplicar una Propuesta de Gerencia Educativa Estratégica para superar las dificultades en la conducción de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04 departamento de Lima, de la UGEL 04.

Figura N° 17: Programa de Gestión para supera la deficiente Planificación de la I.E. 889-8115

Hipótesis: Si se diseña, elabora y fundamenta un programa de gerencia educativa estratégica, sustentado en las teorías científicas sobre procesos de planificación educativa; entonces, se podrá superar la deficiente Planificación de la Institución Educativa 889-8185; de tal manera se mejorara las limitaciones que presentan para tomar decisiones e iniciativa , gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a los grupo humanos o equipos de trabajo; y puedan lograr cumplir sus funciones y alcanzar los objetivos institucionales.

Cuadro N° 09: Taller vivencial sobre: planificación y gestión educativa duración 20 horas

3.6. Taller Vivencial Sobre: **Planificación Y Gestión Educativa** **Duración: 20 Horas**	
Descripción	El curso, luego de ubicar a la planificación educacional en el contexto de la planificación social para el desarrollo nacional, expone los fundamentos teóricos y técnicos de la planificación y gestión educacional, así como las técnicas y procedimientos para la elaboración de planes, programas y proyectos educativos.
Objetivo General	Al terminar el curso el participante estará en condiciones de diseñar, monitorear y evaluar los procesos de planeamiento y gestión de las instituciones educativas
Objetivo Especifico	1. Identifica los principales efectos que la globalización, avances tecnológicos y descentralización pueden ocasionar sobre el sistema educativo. 2. Reconoce los enfoques actuales de la planificación y de la gestión educativa. Identifica los conceptos básicos de la planificación y de la gestión educativa. 3. Fundamenta la teoría organizacional de la gestión educativa. 4. Maneja métodos y técnicas para la realización de cada una de las etapas de la Planificación y en particular de la planificación estratégica. 5. Construye un modelo de Proyecto Educativo Institucional y plan de Trabajo Anual de una Institución Educativa.
Contenidos	○ Presentación del curso: Fundamentación, objetivos, contenidos, evaluación. Prueba de entrada. ○ Retos a la Educación del siglo XXI: Cambios tecnológicos, económicos, y políticos.

	○ Retos nacionales e internacionales a la Educación. ○ Retos a la administración. ○ Planificación Educacional: Concepto, antecedentes en el Perú. ○ Planificación Educacional: Enfoques, elementos, principios y proceso. ○ La planificación estratégica. ○ Proyecto Educativo Institucional: Concepto, fundamentos y elementos. ○ La identidad del Proyecto Educativo Institucional. ○ Definición de la visión y misión. ○ El diagnóstico. ○ Elaboración de la matriz FODA. ○ Formulación de la propuesta pedagógica. ○ Formulación de la propuesta de gestión. ○ Plan Anual de Trabajo. ○ Proyectos de innovación pedagógica. ○ Bases teóricas de la Gestión Educativa: Conceptos básicos y conexos. ○ Enfoques de la Gestión Educativa: Burocrático, sistémico y gerencial. ○ Gestión de los recursos y Teoría organizacional. ○ Gestión Educativa local.
Estrategias	○ Lectura individual ○ Lectura colectiva

	○ Trabajo en Equipos con productos acreditables ○ Elaboración de Modelos ○ Talleres productivos ○ Asambleas ○ Exposiciones individuales ○ Exposiciones en equipo
Producto	Elaboración de dosier.

Cuadro N° 10: Taller Vivencial Sobre: Técnicas de Planeación Educativa

3.7. Taller Vivencial Sobre: **Técnicas De Planeación Educativa** **Duración: 100 Horas**	
Descripción	El mundo empresarial requiere de personas con conocimientos, habilidades y competencias en el tema, es innegable que los planes de estudios de muchas universidades no incluyen formación en esta disciplina específica, por lo cual se hace necesaria esta formación. El programa que se presenta a continuación responde a las necesidades para el desarrollo estratégico y mejora de la competitividad de las organizaciones, a partir de la contextualización y desarrollo de las bases teóricas y prácticas de un Sistema de Planificación que haga posible construir el futuro deseado y los objetivos estratégicos en términos de: **Contextualizar** la planificación como proceso de gestión presente en las diferentes áreas funcionales de las organizaciones públicas y privadas y como fundamento de los procesos de control de gestión y control operacional. • **Formular y** diseñar planes y sus respectivos procesos de análisis de los recursos, los actores y la situación a transformar, así como el planteamiento de objetivos y estrategias de logro. • **Mejorar** los procesos internos de las áreas funcionales de la organización de manera compatible con las formulaciones estratégicas de la organización como un todo, en plena alineación y armonía con el despliegue de las directrices de orientación estratégica del negocio.
Objetivo General	El Área tiene como objetivo dotar a los participantes de las herramientas, elementos y habilidades requeridas para la formulación, diseño e instrumentación de los sistemas integrados de planificación, permitiendo la integración de políticas, procedimientos y recursos para alcanzar las metas corporativas propuestas y generar una organización más competitiva, rentable y comprometida con la sociedad.

Objetivo Especifico	Dotar a los participantes de las herramientas, elementos y habilidades requeridas para la formulación, diseño e instrumentación de los sistemas integrados de planificación, permitiendo la integración de políticas, procedimientos y recursos para alcanzar las metas corporativas propuestas y generar una organización más competitiva, rentable y comprometida con la sociedad.
Contenidos	**Modulo I** I. Bases Generales. Características Generales de la planificación. Qué es la planificación. Rasgos distintivos de la planificación. Tipos de plan II. El sujeto de la planificación. Los procesos de cambio. Gestión del cambio. Mejora de procesos organizacionales III Objetivos y estrategia. Importancia y valor de los objetivos en la organización. Proceso de diseño de objetivos y estrategia. Formulación de objetivos IV El plan. Marco general de los procesos de planificación control **Modulo II** I La Planificación: Conceptos y Principios II La planificación en las organizaciones públicas III Los planes estratégicos: el modelo propuesto IV El proceso de planificación estratégica institucional V El desarrollo del proceso de planificación en la práctica **Modulo III** I La planificación estratégica, directriz de la gestión del desempeño organizacional.

	II Los problemas organizacionales, los objetivos operativos y las estrategias III Formulación de planes operativos con la matriz de marco lógico **Modulo IV** I Aspectos conceptuales, etapas, características. Control estratégico y control operacional II Estándares, criterios y desempeño: medición, puntos críticos III Tareas del control efectivo IV Técnicas de control y acciones correctivas **Modulo V** I Liderazgo: Motivación, autoestima y pensamiento positivo II Planificación de carrera y administración efectiva del tiempo. III Resolución creativa de problemas. IV Presentaciones eficaces y manejo de reuniones. V Negociación: como ser un negociador exitoso. VI Decisiones gerenciales.
Estrategias	○ Lectura individual ○ Lectura colectiva ○ Trabajo en Equipos con productos acreditables ○ Elaboración de Modelos ○ Talleres productivos

	○ Asambleas ○ Exposiciones individuales ○ Exposiciones en equipo
Producto	**¿**Qué es el BSC Balanced ScoreCard? (TARJETA DE EQUILIBRIO) • Origen y Evolución Mapa Estratégico • Las perspectivas estratégicas del BSC • Estructura del Cuadro de Mando **Taller de aplicación** • Construcción del BSC • Planes de Acción y Actividades • Socialización de la Estrategia • Claves para el éxito

Cuadro N° 11: Taller vivencial sobre: dirección y conducción de instituciones educativas

3.8. Taller Vivencial Sobre: **Dirección y Conducción de Instituciones Educativas** **Duración: 132**	
Descripción	El taller pretende fortalecer el rol de las personas que ejercen funciones administrativas y de gestión. Profesionales que realizan funciones de asesoría, directivo, docentes y administrativos de la Institución Educativa 889-8185 del Distrito Santa Rosa, UGEL 04 – Comas – Departamento de Lima**,**
Objetivo General	Brindar estrategias de Dirección y Liderazgo Escolar para quienes ejerzan el cargo de director(a) de una institución educativa fortalecer en ellos las competencias directivas (aptitudes, conocimientos y destrezas), que les permita liderar, en forma efectiva las organizaciones escolares.
Objetivo Especifico	El egresado demostrará los siguientes desempeños esperados: 1. Analiza factores claves de la organización educativa y su entorno, en función de mejorar la efectividad de ésta. 2. Influye en diversos agentes escolares a través de una visión de la organización educativa, centrada en altas expectativas de aprendizaje de los estudiantes. 3. Identifica y selecciona estrategias de dirección pertinentes al proceso de mejoramiento organizacional, basados en experiencias validadas y antecedentes actualizados. 4. Aplica competencias para planificar, organizar, gestionar y evaluar procesos de dirección en el contexto de establecimientos escolares. 5. Lidera procesos de implementación para el cambio sustentable en la organización educativa.
Contenidos	1: Dirección y Liderazgo Pedagógico. 2: Planificación y Control de Gestión Educacional 3: Análisis Multidisciplinario de la Educación

	4: Gestión de Recursos en Organizaciones Educativas. 5: Proyecto Profesional de Dirección y Liderazgo Escolar.
Estrategias	Durante el desarrollo de los cursos se utilizarán ejercicios de elaboración de información, resolución de problemas y casos, los cuales son complementados con actividades de desarrollo de habilidades y actitudes de liderazgo educacional.
Producto	Pproyecto de mejoramiento directivo en la Institución Educativa 889-8185 del Distrito Santa Rosa, UGEL 04 – Comas – Departamento de Lima Esta actividad implicará (al menos) el análisis de la situación inicial de la organización escolar, la proposición de objetivos, y plan de acción, para concluir con un plan de evaluación e indicadores de procesos y resultados.

Cuadro N° 12: Taller vivencial sobre: planificación educativa proceso de control.

4.Taller Sobre: **Planificación Educativa Proceso de Control** **Duración: 132 Horas**	
Descripción	En los últimos años, el creciente nivel de exigencia de la sociedad, la legislación y reglamentación vigente, de los clientes internos de las organizaciones y el aumento de la competitividad, han originado en el entorno empresarial la necesidad de contemplar e incorporar a su gestión criterios cada vez más amplios respecto a la planificación de acciones para mejorar, transformar y dar respuestas más pertinentes respecto a las necesidades de las comunidades, calidad, medio ambiente y grupos de intereses internos, que les permitan establecer elementos diferenciadores respecto al pasado y sus Competidores.
Objetivo General	Dotar a los participantes de las herramientas, elementos y habilidades requeridas para la formulación, diseño e instrumentación de los sistemas integrados de planificación, permitiendo la integración de políticas, procedimientos y recursos para alcanzar las metas corporativas propuestas y generar una organización más
Objetivo Especifico	✓ Formar profesionales con orientación en organización y conducción de instituciones educativas para dar lugar a la transformación educativa en las instituciones promoviendo competencias en los roles de conducción y de supervisión que favorezcan la concreción de niveles de descentralización para la toma de decisiones con actitud de reflexión e indagación permanente del hecho educativo.
Contenidos	1.Modulo Fundamental ✓ Taller de Planificación (TP) 2.Módulos Básicos ✓ Planificación Estratégica Institucional (PEI)

	✓ Planificación Operativa (PO) ✓ Desarrollo de Habilidades Gerenciales (DHG) ✓ Análisis y Control de Gestión (ACG) ✓ Tablero de Mando Integrado (Balanced Scorecard). **Los módulos**. I. Bases Generales. Características Generales de la planificación. Qué es la planificación. Rasgos distintivos de la planificación. Tipos de plan II. El sujeto de la planificación. Los procesos de cambio. Gestión del cambio. Mejora de procesos organizacionales III. Objetivos y estrategia. Importancia y valor de los objetivos en la organización. Proceso de diseño de objetivos y estrategia. Formulación de objetivos IV. El plan. Marco general de los procesos de planificación control **Los módulos.** I. La planificación estratégica, directriz de la gestión del desempeño organizacional. II. Los problemas organizacionales, los objetivos operativos y las estrategias III. Formulación de planes operativos con la matriz de marco lógico IV. Los planes operativos y los presupuestos V. Integración: La gestión del plan estratégico / Operativo. **Los módulos:** I. Aspectos conceptuales, etapas, características. Control estratégico y control operacional II. Estándares, criterios y desempeño: medición, puntos críticos

	II. Tareas del control efectivo V. Técnicas de control y acciones correctivas Los módulos: I.Liderazgo: Motivación, autoestima y pensamiento positivo II.Planificación de carrera y administración efectiva del tiempo. III.Resolución creativa de problemas. IV.Presentaciones eficaces y manejo de reuniones. V.Negociación: como ser un negociador exitoso. VI.Decisiones gerenciales. El módulo: **¿Qué es el BSC Balanced ScoreCard?** I.Origen y Evolución II. Mapa Estratégico • Las perspectivas estratégicas del BSC • Estructura del Cuadro de Mando **Taller de aplicación** ✓ Construcción del BSC ✓ Planes de Acción y Actividades ✓ Socialización de la Estrategia ✓ Claves para el éxito

Estrategias	Durante el desarrollo de los cursos se utilizarán ejercicios de elaboración de información, resolución de problemas y casos, los cuales son complementados con actividades de desarrollo de habilidades y actitudes de liderazgo educacional.
Producto	Construcción del BSC, Planes de Acción y Actividades, Socialización de la Estrategia claves para el éxito

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

1. El gran reto del proceso de planificación de la educación es poder establecer políticas y planes, programas y proyectos que orienten la formación y la gestión de la institución educativa para formar ciudadanos y grupos sociales responsable por su autodesarrollo, capaces de aprender continuamente y desarrollar la flexibilidad requerida para poder actuar en una sociedad caracterizada por el cambio continuo y donde la creación de conocimiento es un elemento básico para poder alcanzar el desarrollo; y emprender grandes esfuerzos creativos por mejorar la calidad de la educación a todos los niveles: nacional, regional y local.

2. El director y docentes y los administrativos no proveen la planificación, la supervisión y el control de las diversas actividades escolares, lo que conlleva al deterioro del servicio de la calidad del servicio. El desempeño de las funciones directivas se realiza al margen de la participación del personal y la gestión pedagógica mermando la mejora y la excelencia de la oferta educativa.

3. Los trabajadores de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04. Distrito de comas, del departamento de Lima. En el indicador ORGANIZACIÓN, se obtuvo en las preguntas 1 al 5 en la escala a veces se obtuvo el intervalo de 27% a 63%, en la escala siempre se obtuvo los intervalos de 27 % a 54%, y nunca 10% a 28%, eso implica que la etapa de ORGANIZACION de dicha Institución Educativa no se realiza en forma adecuado, debido al mayor porcentaje encontrado es en la alternativa a veces.

4. Los resultados obtenidos implican la falta de liderazgo, y la deficiente dirección que se realiza en la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04. Distrito de comas, del departamento de Lima. En las preguntas de 1 al 5 en la escala a veces, se obtuvo los intervalos de 18% a 63%, en la escala siempre se obtuvo de 10 % a 72 %, y nunca 10% a 63%, los resultados implican que la etapa de DIRECCION de dicha Institución Educativa no está siendo dirigida en forma conveniente.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

1. Proponer un Programa de Gestión para superar la deficiente Planificación de la Institución Educativa 889-8185 del Distrito de Santa Rosa, Departamento de Lima.

2. Motivar a los trabajadores de la Institución Educativa 889-8185 del distrito de Santa Rosa, departamento de Lima, para que se involucren en los cursos que los lleven a los cambios de conducta que los ayuden a mejorar la imagen de la organización.

3. Diseñar una estructura organizativa basada en una planificación adecuada y realista que responda al contexto educativo y a las necesidades y demandas de los alumnos y de comunidad.

4. Fomentar la identidad del personal trabajador de la Institución Educativa para que puedan dedicar toda su energía en el proceso de cambio y que la estructura organizativa diseñada responda a sus aspiraciones siendo ellos los principales gestores de todos los procesos y que son responsables del funcionamiento.

5. La asertividad en el campo de acción en el proceso de diseñar, elaborar, sustentar y aplicar una Propuesta de Gerencia Educativa Estratégica para superar las dificultades en la conducción de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04 departamento de Lima, de la UGEL 04.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Andrade, Simón (2003); Preparación y evaluación de proyectos Publicación: Lima: Editorial Andrade.

Andrade, Simón (s/a)**;** Diccionario de Economía, Tercera Edición. Publicación Lima Editorial Andrade.

Alvarado, Otoniel (2003); Gerencia y Marketing Educativo, Lima, Edición Universidad Alas Peruanas.

Arias, Fernando (s/a); Un modelo propositivo de planeación Estratégica para Instituciones Educativas Privadas de nivel Superior. México UNAM. México. disponible en www.lie.upn.mx/docs/optativas/Planeacionestrategica.doc Consultado el 3 de noviembre 2010.

American Marketing Association (2002); Diccionario Bilingüe En Línea incluye todo: Word Magic Dictionary & Tools Professional (diccionario bilingüe de referencia general inglés-español).

Ayala, Sabino (2005) *Gerencia educativa disponible en:* http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm Visitado 7.12-2010

Baeza Aspee, Rau (2003)*;* Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa. Santiago de Compostela. Universidad Santiago de Compostela. España Crosby, Philip (1996). Reflexiones sobre calidad. México, Editores, McGraw-Hill/ Interamericana.

Beckles, Carmichael Y Sarchet (1983); Organizaciones: estructura y procesos; Editorial Prentice Hall. Tercera edición.

Chavarría N, Xavier (2002); La formación de los directores escolares en gestión de los recursos humanos. Barcelona. Universidad de Barcelona.

Chiavenato, Adalberto (2002); Gestión del Talento Humano. Bogotá Editorial Mc GRAW-HILL/interamericana.

D` Alessio, Fernando (2002); La Gerencia en el Perú en el siglo XXI Presente y futuro de la Dirección Empresarial. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, Centro de negocios.

Diccionario de la Real Academia Española (S/A); consulta online. Literatura española: análisis literarios, resúmenes de obras y biografías de autores. Biblioteca Virtual; Diccionario de la Real Academia Española. RAE.

Ducker, Peter (1999); Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI; Bogotá; Editorial Norma.

Ducker, Peter (2002); La Gerencia en la Sociedad del Futuro; Bogotá; Editorial Norma.

Farro, Francisco (1995) Gerencia de Centros Educativos, Lima; Centro de Proyección Cristiana.

Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2003); Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante.

Fermín, Israel.(1995) *Gerencia y Gerente. Disponible en:* http://www.Monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml Visitado 9.12.2010

Galvis N. Carmen Y Almenarez C. Ada (s/a); Gestión de los Procesos Administrativos del Gerente en Educación Superior. Universidad Popular del Cesar; Editorial Nueva Oportunidad.

Guerra Alexei (2007) consideraciones teóricas acerca de la economía informal, el estado y la gerencia. Universidad centro Occidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, trabajo presentado para optar a la categoría de agregado en el escalafón del personal docente y de investigación**.** Decanato de Administración y Contaduría**.** Departamento de Administración**.**

Guerra Alexei (2007); Cambios, Organización y Entorno. Venezuela alexeiguerra@yahoo.com Visitado el 12.2.2011

Guzmán V. Isaac (s/a); Problemas de la Administración de Empresas; México.

González Granda, José (2003); La participación social en los centros de Educación primaria de la comunidad autónoma de Asturias. Asturias. Universidad: Nacional de Educación a distancia. UNED.

Isasa V, Elsa (2008); Las instituciones educativas al inicio de un nuevo milenio. www.monografias.com Educación.

Kapsto, Stein (2006); Retos para un líder. Barcelona. Plaza. Edición: Barcelona ISBN: 9788478715909 Medición Kume Hitoshi (1992). Herramientas Estadísticas Básicas para el mejoramiento de la calidad; Bogotá; Editorial Norma.

Koontz & O'donnell (1985); Administración. Tercera edición en español; Editorial Mcgraw Hill.

Lazzati, Santiago (1991); Funciones, estilos y desarrollo; Buenos Aires; Ediciones Macchi.

Lloret Ll. Marcelino. (1996); Diseños organizativos emergentes y metamorfosis Empresarial; Universidad Alicante; Centro de lectura; Ciencias económicas y empresariales. Centro de realización: Departamento: organización de empresas programa de doctorado: empresa y coyuntura económica.

Massie, Joseph L Haynes Warren, Gil Agustín (1969); Dirección: principios, análisis, casos; Editorial Deusto; Bilbao España.

Manes, Juan (2003); Gestión estratégica para instituciones Educativas; Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional; Buenos Aires; Edición Granica.

Matsushita, Konosuke (1996); Claves de un buen Gerente; Lima; Edición Kyodaj Trading Corporation S.A.

Navarro, Rubén (s/a); Diseño de proyectos de investigación en Ciencias sociales y humanidades; México; PSICOM Editores México ISBN: 9583387886.

Núñez N. Manuel. (1996); Cambios Organizativos Y Supervivencia Empresarial: cuasi inercia estructural en el sector de periódicos españoles. Universidad: Carlos III de Madrid. Centro de lectura: ciencias sociales y jurídicas. Centro de realización: departamento: economía de la empresa programa de doctorado: economía.

***Ortiz, Nubia* (s/a);** la elaboración de un proyecto de investigación. Popayán. Universidad Cooperativa de Colombia.

Pardo Del Val, Manuela (2004); La dirección Participativa como Elemento Dinamizador en los cambios organizativos. Valencia. Universitat de Valencia.

Porter, Michael (1993); Estrategia competitiva; México; Compañía Editorial Continental S.A.

Piero José (1993); Factores De Estrés en la Organización Laboral. Universidad de Valencia España. Identifica como factor de estrés en la organización laboral a la mala organización.

Reyes Agustín (2008); Administración moderna; Editorial Limusa; México.

Requena, Zoila (2002); La legislación educativa en el Perú en los niveles de educación primaria y educación secundaria de menores. Salamanca; Universidad de Salamanca.

Rosado, Nancy (2002); La justicia en la actuación de los directivos de un centro educativo; Universidad de Navarra; España.

Robbins, Stephen (1999); Comportamiento organizacional; México; Editorial Prentice Hall.

Sallenave, Jean (2002); La Gerencia Integral; Bogotá; Editorial Norma.

Senge, Peter (1994); La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Buenos Aires; Ediciones Granica.

Sixto Velasco; Organizaciones estructura y procesos. Editorial Prentice Hall.

Ulrich, Dave; Jack y Smallwood Zenger (1999); Liderazgo Basado en resultados; Bogotá, Editorial Norma.

Vega Barajas, Hacer (s/n); Incidencia de la disciplina en el proceso Académico. Bogotá. Universidad La Salle – Bogotá – Colombia. Disponible en rewah77@hotmail.com consultado 11-11-10 Viera Peralta, D (2010) Plan de tesis propuesta de Clima Organizacional en la Gestión Ambiental en Sedan. Huancayo. Universidad Nacional del Centro del Perú.

Villasmil, Jonathan (2010); Gerencia y liderazgo. Disponible en http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml

Winslow Taylor, Frederic (1998), Introducción a las ciencias administrativas.

Zorrilla, Hernando (2005); La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica disponible en http://www.sht.com.ar/archivo/management/conocimiento.htm. Consultado 8 de diciembre 2010.

ANEXOS

Anexo N° 01

Acta de sustentación

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS 041

Siendo las 15:00 horas del día viernes 21 de noviembre del año Dos Mil catorce, en la Sala de Sustentaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución Nº 3772-2013-EP.G de fecha 07 noviembre 2013, conformado por:

Dra. Julia Lisa Gonzales ..... PRESIDENTE (A)
Dra. Ivonne Sebastiani Elías ..... SECRETARIO (A)
Dr. Juan Aguinaga Moreno ..... VOCAL
M.Sc. Victoria Lola Vargas ..... ASESOR (A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 8189 - 8185 del Distrito de Santa Rosa, Dpto. de Lima

presentado por el (la) tesista Carmen Julia Huamani Huamani
sustentación que es autorizada mediante Resolución Nº 4806-2014-EP.G de fecha 18 de noviembre de 2014

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 78 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 16:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

Anexo N° 02

Recibo de Turnitin

Anexo N° 03

Porcentaje de Turnitin

Anexo N° 04

VERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICOS SOCIALES Y EDUCACION

ESCUELA DE POSTGRADO
SECCION DE POSTGRADO PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

CUESTIONARIO PAR EVALUAR LA FUNCION DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO 889-8185 DEL DISTRITO SANTA ROSA, DPTO. DE LIMA

MAESTRANTE:

CARMEN JULIA HUAMANI HUAMANI

LOS OLIVOS, LIMA 2014

OBJETIVO GENERAL

Diseñar, elaborar, sustentar y aplicar una Propuesta de Gerencia Educativa Estratégica, basada en las teorías científicas modernas de la administración de instituciones educativas, para superar las dificultades en la conducción de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04 departamento de Lima , de la UGEL 04; de tal manera se logre eficiencia en la planeación, organización, dirección y control de las actividades institucionales, administrativas y pedagógicas, y que se logre elaborar y aplicación planes de desarrollo, se diseñe una adecuada estructura organizativa, comunicación asertiva, motivación para la ejecución del

monitoreo que garantice el éxito de la gestión. y la asertividad en el campo de acción el proceso de diseñar, elaborar, sustentar y aplicar una Propuesta de Gerencia Educativa Estratégica para superar las dificultades en la conducción de la Institución Educativa primaria N° 889-8185 del Distrito Santa Rosa, de la UGEL 04 departamento de Lima, de la UGEL 04.

Escala valorativa:

- ✓ Siempre
- ✓ A veces
- ✓ Nunca
- ✓

Cada una a las escalas tendrán el mismo valor, el peso se le designara a la hora del procesamiento de acuerdo a las respuestas proporcionadas por cada uno de los participantes a cada una de las preguntas.

Muestra

Personal Directivo : 01

Docentes : 08

Administrativos : 02

Indicador: 1. Planeamiento				
Objetivo: Identificar los niveles de dificultad para definir las metas, establecer las estrategias generales para lograr estas metas y desarrollar jerarquía lógica, reales de los planes para integrar y coordinar actividades.		**Escala Valorativa**		
Preguntas		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	Se definen las metas de manera clara y científica.			
2.	Se establecen las estrategias generales más adecuadas.			
3.	Se logran las metas trazadas en los Planes Estratégicos.			

4.	Se desarrollan jerarquías lógicas, reales de los planes			
5.	Se integrar y coordina las actividades para conseguir la participación de todos los actores			
Indicador: 2. Organización		**Escala Valorativa**		
Objetivo: Identificar los niveles de dificultad para diseñar la estructura de la organización, la determinación de tareas, los correspondientes.				
Preguntas		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	Utilizando los criterios más modernos de la gestión diseña la estructura de la organización estructural de su institución.			
2.	Utilizando los criterios más modernos de la gestión diseña la estructura de la organización funcional de su institución.			
3.	Teniendo como base la Visión institucional determina las tareas de manera proactiva y con acierto.			
4.	Teniendo como base la Visión institucional determina los procedimientos administrativos más adecuados			
5.	Teniendo como base la Misión institucional determina las decisiones, actores y situaciones legales para la ejecución de todas las actividades.			
Indicador: 3. Dirección		**Escala Valorativa**		
Objetivo: Identificar los niveles de dificultad para cumplir con la responsabilidad de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.				
Preguntas		SIEMPRE	A VECES	NUNCA

1.	Tiene muchas dificultades de calidad, eficiencia y humanas para dirigir las actividades de las demás personas			
2.	Carece de condiciones para establecer los canales de comunicación propicios en las leyes de los componentes internos y de la comunidad.			
3.	cumplir con la responsabilidad de dirigir la institución educativa.			
4.	Carece de la herramientas personales y académicas para motivar a los subordinados en el desarrollo y logro de objetivos institucionales			
5.	Tiene dificultades para generar una buena imagen institucional, identidad de sus trabajadores e impulsar el liderazgo en todos sus sentidos.			
Indicador: 4. Control		**Escala Valorativa**		
OBJETIVO: Identificar los niveles de dificultad para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.				
Preguntas		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	Maneja una Planificación general de Evaluación permanente			
2.	Monitorea el rendimiento de la organización e identifica las dificultades.			
3.	Supervisa todas las acciones para que se desenvuelvan como corresponde			
4.	Asegura el cumplimiento de las metas propuestas			
5.	Utiliza los procedimientos más adecuados y beneficiosos para todos los trabajadores.			

Análisis de dificultades en la conducción de la institución educativa integrada 889-8185 del distrito de Santa Rosa de la UGEL 04 – Comas – Lima.

1. Aspectos de la problemática

1.1. Planteamiento del problema

En la Institución Educativa Integrada 889-8185 del distrito de Santa Rosa de la UGEL 04 – Comas – Lima, se observa una deficiente gestión institucional debido a la desacertada planificación educativa. Esto se manifiesta en la limitada gestión y visión global del entorno y en la toma de decisiones de la institución para concretar los objetivos.

En cuanto al sistema administrativo el director no planifica, asesora y coordina la elaboración de los instrumentos de gestión y administración; muchas veces no monitorea porque tiene duplicidad de funciones, pero cuando lo realiza lo hace con un control burocrático al personal asistente y de servicio bajo su mando; pocas veces fomenta la participación de los docentes padres de familia y comunidad en el desarrollo de las acciones educativas, no preside las reuniones técnico pedagógicos y administrativas inclusive la mayoría de veces no se realizan estas acciones.

Documentos de gestión no se reestructuran y evalúan anualmente; el plan anual, reglamento interno, PCI, etc. solo lo hacen en la finalización de año escolar por una comisión determinada y no involucran a todos los agentes correspondientes, no se ajusta a la realidad educativa del centro inclusive al término de la redacción no se da a conocer, para dar las sugerencias pertinentes; se hace así porque todos los profesores quieren salir antes de la fecha, a las vacaciones.

En la gestión pedagógica los docentes viven lejos de la institución donde muchos llegan tarde o faltan, lo cual no cumplen las horas efectivas de clases; poca identificación institucional y comunal; Utilización de metodología y técnicas tradicionales, docentes que necesitan capacitación permanente para mejorar su producción pedagógica, manejo de las TIC, escasa elaboración adecuada de instrumentos de evaluación; no aplican estrategias activas de enseñanza, No hay Formación de equipos de trabajo docente; los

docentes no crean estrategias para superar la heterogeneidad académica y social de los alumnos.

Todos los años los padres de familia retiran a sus hijos es decir no hay continuidad para el grado siguiente, pero también vienen a matricular a otros niños; donde los grados son fusionados a consecuencia de ello hay excedencia de docentes.
En cuanto a la infraestructura, los salones son de material noble pero los ambientes son reducidos y no hay ambientes para dirección, biblioteca, etc. No cuenta con una losa deportiva, el patio es de arena, tampoco cuenta con un cerco perimétrico donde muchas veces los alumnos se evaden.

Un elevado porcentaje de los alumnos no tienen hábitos de estudio y lectura; poca practica de valores; provienen de familias disfuncionales, reciben poco afecto emocional y muchos de ellos vienen sin tomar el desayuno.

En cuanto a los padres de familia en su mayoría de hogares las familias son inestables; se evidencia violencia familiar, bajo nivel cultural; muchos no tienen secundaria completa, no cuentan con servicios básicos como el agua y desagüe, perciben una remuneración mínima y no apoyan en el aprendizaje de sus hijos.

La comunidad tiene una ubicación geográfica desfavorable porque se encuentra en el medio de terrenos vacíos, poca población; deficiente preocupación por la conservación del medio ambiente donde las personas arrojan desechos orgánicos; hay algunas cabinas de internet que son utilizadas muchas veces para el chat o juegos

1.2. Definiciones conceptuales planificación

"Sistema que presenta facilidad para determinar los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" Burt K. Scanlan.
La planificación es un proceso complejo que aparece en primera instancia como un ejercicio prospectivo que requiere de las interacciones de los distintos actores de la organización escolar y que involucra relaciones de poder donde el equipo de conducción

que ejerce la función directiva, aparece como un actor más del proceso y deberá consensuar su participación en el planeamiento institucional.

Gestión de los procesos administrativos

Análisis de la gestión de los procesos administrativos de los gerentes en cada uno de ellos se enfatiza en las tareas, la estructura organizacional, las personas, la tecnología y el ambiente para demostrar que estas variables deben considerarse en conjunto de modo sistemático para reflejar la complejidad y la heterogeneidad de las instituciones. De otra parte, muestra como el ambiente institucional (desde el punto de vista exógeno) determina las tareas, la estructura organizacional y las personas que, a su vez, influyen en las condiciones exógenas y endógenas de la acción.

Gerencia educativa estratégica

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000: 11) a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988:23). Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente.

Las empresas se enfrentan a muchos retos significativos entre ellos: Rentabilidad, Competitividad, Globalización, Velocidad de los cambios, Capacidad de adaptación Crecimiento y Tecnología

Equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales medioambientales y financieros,
- Mejorar la efectividad operativa, Reducir costos, Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas, Proteger la marca y la reputación, Lograr mejoras continuas, Potenciar la innovación,

- Eliminar las barreras al comercio y Aportar claridad al mercado
- El uso de un sistema de gestión probado le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

Para James, Juan Manuel. Características planteadas como oportunidades que debemos promoverlas en las instituciones educativas para que tengan un manejo gerencial apropiado. Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.

- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional.

Gestión Estratégica para instituciones educativas` presenta las bases de la planificación estratégica aplicada al gerenciamiento institucional, proponiendo a los responsables de la conducción de Instituciones Educativas los nuevos paradigmas necesarios en los procesos de transformación. Como guía didáctica, trata de acercar al cuerpo directivo y docente un conjunto de herramientas de gestión para inducir el cambio hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, y trascendencia institucionales, a través de la novedosa aplicación del marketing interno, el análisis de la cultura institucional, el liderazgo directivo, la dirección por objetivos y valores, los procesos de toma de decisiones, la delegación de tareas, el manejo de las reuniones y el tiempo, las comunicaciones efectivas, la oratoria para docentes, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la creatividad, el análisis transaccional y la PNL en la escuela.

Programa de gestión

Un programa de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado

Es el proceso de previsión y decisión para establecer la función y proceso administrativo básico de la gestión educativa, que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los

instrumentos que se utilizaran para obtener cooperación y lealtad de los subordinados; y las órdenes necesarias para el logro de los objetivos.

Visión:

La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

La Misión:

La Misión es definición de la empresa en el momento presente. Es la razón de ser como organización. Contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico)

Objetivos:

Son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro Deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización. La empresa de consumo masivo, definió uno de sus objetivos: "Constituirse en una empresa productora a nivel subregional de detergente industrial, exportadora y competitiva".

Políticas de la institución

La política de empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas (PYME), en la Unión Europea. Esta política se centra principalmente en la promoción del espíritu empresarial (estimular la creación de empresas y apoyar a las empresas en su fase inicial y de crecimiento, en particular, las PYME); la promoción de la competitividad europea (fomentar la adaptación de las empresas a los cambios estructurales y mantener un crecimiento elevado y continuo de la productividad); la toma en consideración de las características y necesidades específicas de los distintos sectores industriales; el fomento de la innovación (seguimiento de la evolución de las tecnologías y de nuevos conceptos de productos y desarrollo de nuevas formas de comercialización); un mejor acceso a la financiación, a los programas y a las redes de apoyo; la simplificación del marco regulador y administrativo. La política de empresa contribuye, pues, al crecimiento sostenible y a la creación de empleo,

Elaboración de planes

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización ".

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernesto Dale. "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" "Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" "Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" "Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor"

Elementos del concepto

- Objetivo.

El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

- Cursos alternos de acción.

Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

1. Elección.

La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

- Futuro.

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Importancia de la planeación

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios. Razones por las cuales es importante la planeación:

• Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

• Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

• Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

• Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

• Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.

• Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

• Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

• Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

• Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

• Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

• Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

• Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

• Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

Procedimientos

El proyecto institucional es la herramienta que tiene la institución escolar para explicitar su propuesta general. Debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente, donde la institución perdura fortaleciendo su identidad y no como la formulación de un documento que exige la burocracia y demanda cualquier autoridad competente.

El proceso de planificación institucional cobra sentido en tanto permite una participación genuina de todos los actores de la comunidad educativa, por lo que es necesario convocar a todos sus actores: directivos, docentes, padres, alumnos, ex alumnos, personal de la docencia y organizaciones representativas.

Construir un proyecto integral participativo es una instancia de reflexión estratégico situacional que supone rasgos particulares: Es una alternativa para la construcción del P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional). Es un modelo posible que parte de la realidad institucional mediante la elaboración de un diagnóstico que permita priorizar opciones. Se utilizan evaluaciones de proceso por lo que las acciones son flexibles. A partir de la situación integral, se avanza hacia un objetivo con etapas intermedias claramente formuladas. El cambio y la transformación cuentan con un lugar de privilegio.

El P.E.I. es la propuesta que cada institución elabora para dar cumplimiento a los propósitos establecidos. Se crea desde la propia identidad de cada institución y de la construcción colectiva permanente y adquiere existencia objetiva mediante la planificación. Contiene los acuerdos básicos que encuadran la vida de la institución por lo que se convierte en un instrumento orientador que enmarca todas las acciones educativas.

Los instrumentos de gestión de la Institución Educativa, de conformidad con el Artículo 32o del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por D.S. No 009-2005-ED son:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Proyecto Curricular Institucional (PCI)
- Plan Anual de Trabajo (PAT)
- Reglamento Interno (RI)
- El Informe de Gestión Anual (IGA)
- Manual de organizaciones y funciones

Estos instrumentos son elaborados con la participación del Consejo Educativo Institucional y la comunidad educativa; que deben ser aprobados por Resolución Directoral de la Institución Educativa.

La Unidad de Gestión Educativa Local, bajo responsabilidad de su director, orienta y asesora para que las Instituciones Educativas cuenten con el PEI, PCI, PAT y el RI al inicio del año escolar.

Método de retroalimentación

La retroalimentación es un mecanismo muy importante que aumenta el valor de algunas reglas de actuación y disminuye el valor de otras. La retroalimentación llega al cerebro a partir de dos fuentes diferentes:

- Desde el entorno, por medio de los efectos sobre el cuerpo.
- Desde la comunicación intencional de un maestro

Tradicionalmente hay dos tipos de retroalimentación muy distintos entre sí, la negativa y la positiva. La retroalimentación negativa hace menos probable el uso de la regla de actuación no óptima. Pero, no muestra cual debe ser la regla de actuación a usar en el futuro en lugar de la otra. Pero, por el contrario, si una buena respuesta recibe retroalimentación positiva, el si aumentara los valores de la regla de actuación a usar y creara en el próximo periodo de sueño, una regla de actuación más general y de alto valor, que probablemente usara en el futuro.

Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Carmen Julia Huamaní Huamaní
Título del ejercicio:	Gestión financiera
Título de la entrega:	“Programa de gestión para superar la deficiente planificació...
Nombre del archivo:	Tesis-Carmen_Julia_Huaman_Huaman_1.docx
Tamaño del archivo:	13.3M
Total páginas:	147
Total de palabras:	30,829
Total de caracteres:	174,806
Fecha de entrega:	08-ago.-2023 01:29p. m. (UTC-0400)
Identificador de la entre...	2143163508

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

“Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, dpto. de Lima”

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigadora: Carmen Julia Huamaní Huamaní
Asesora: M. Sc. Victoria Lora Vargas.

Lambayeque – Perú
2014

M. Sc. Victoria Lora Vargas
Asesora

Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.

“Programa de gestión para superar la deficiente planificación de la Institución Educativa 889-8185 del distrito Santa Rosa, dpto. de Lima”

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	19%	2%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.minedu.gob.pe Fuente de Internet	6%
2	admon-ara.blogspot.com Fuente de Internet	3%
3	gerenciaeducativafaceh.blogspot.com Fuente de Internet	1%
4	administracioniitecnar2012.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
5	metodologia1ucv.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
6	www.redmediaeducativa.net Fuente de Internet	<1%
7	ddd.uab.cat Fuente de Internet	<1%
8	instcamp.edu.mx Fuente de Internet	<1%

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

9	www.dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
10	capacitacionyasesoria.usm.cl Fuente de Internet	<1 %
11	ar.pinterest.com Fuente de Internet	<1 %
12	raullopezconsultor.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.enoenlinea.com Fuente de Internet	<1 %
14	www.eduglobal.cl Fuente de Internet	<1 %
15	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
16	Martha Cielo Cortés Arias, Daniel Becerra Aponte, Juan Carlos Muñoz Montaño, Pedro Antonio Torres Osorio et al. "B. Los colectivos de docentes y estudiantes", Grafías, disciplinares de la UCPR, 2005 Publicación	<1 %
17	erikariosm.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
18	slidetodoc.com Fuente de Internet	<1 %

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

19	gerencia2013educativa.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
20	cibernetia.com Fuente de Internet	<1 %
21	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
22	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
23	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XII", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	<1 %
24	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	alejandrogerenciaeducativa.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	www.nursite.com.ar Fuente de Internet	<1 %

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

28	Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
29	sanosila.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
30	(2-27-14) http://200.34.44.4/planeacion/images/pdf/Orientacione Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.untrm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	queo.mx Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	povosasaq.htw.pl Fuente de Internet	<1 %
35	dspace.uclv.edu.cu Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.ucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	tomasinos.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

38	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	Jorge Victor Wilfredo Cachay Wester, Vanny Judith Soplapuco Vilchez, Carlos Eduardo Wester La Torre, Luis Alberto Rodriguez-Delfin et al. "Molecular characterization of mitochondrial Amerindian haplogroups and the amelogenin gene in human ancient DNA from three archaeological sites in Lambayeque - Peru", Genetics and Molecular Biology, 2020 Publicación	<1 %
40	bdigital.uexternado.edu.co Fuente de Internet	<1 %
41	zaguan.unizar.es Fuente de Internet	<1 %
42	edocs.fu-berlin.de Fuente de Internet	<1 %
43	repositorio.unica.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
44	José Domingo Begazo Villanueva. "EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y EL PODER", Gestión en el Tercer Milenio, 2011 Publicación	<1 %
45	despertarcajatambino.blogspot. Fuente de Internet	<1 %

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

46	portalcientifico.upsa.es Fuente de Internet	<1 %
47	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	www.rba.es Fuente de Internet	<1 %
49	"Evaluación de aprendizajes en el aula de docentes de enseñanza media en Matemática en el contexto de clases no presenciales o híbridas", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2022 Publicación	<1 %
50	David Mendoza Armas. "El Liderazgo Educativo", Xihmai, 2013 Publicación	<1 %
51	doczz.com.br Fuente de Internet	<1 %
52	exordio.qfb.umich.mx Fuente de Internet	<1 %
53	info.uned.es Fuente de Internet	<1 %
54	Josep Llach, Martí Casadesus, Frederic Marimon. "Relationship between quality-management systems and organizationa innovations", Human Factors and Ergonc in Manufacturing & Service Industries, 2(	<1 %

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

Publicación

55	Judith Annie Bautista-Quispe, Edwin Gustavo Estrada-Araoz, Marisol Yana-Salluca, Zaida Esther Callata Gallegos et al. "Monitoring, Support and Inter-Learning in Teaching Performance in Basic Education of the Area of Mathematics. A Case Study in Puno (Perú)", International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 2023 Publicación	<1 %
56	Monique Leivas Vargas. "Capacidades para la liberación epistémica en los procesos de coproducción de conocimiento entre universidad y sociedad a partir de metodologías participativas transformadoras.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
57	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
58	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
59	AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - AMBIDES S.A.C.. "EIA-SD del Proyecto Planta de Transferencia de Residuos Sólidos Inor	<1 %

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

de la Localidad de Chiclayo-IGA0003707", R.D. N° 364-2015/DSB/DIGESA/SA, 2020
Publicación

60	www.iestp-faustino.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 15 words
Excluir bibliografía	Activo		

M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora