



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE MAESTRIA Y DOCTORADO

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA MEJORA DE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL DE LA I.E “JOSÉ EUSEBIO MERINO Y
VINCES”-SULLANA.**

TESIS

**PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTOR:

MERLY YOHANA VALDEZ BENITES

ASESOR:

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI

LAMBAYEQUE, PERU 2014

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA MEJORA DE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL DE LA I.E “JOSÉ EUSEBIO MERINO Y
VINCES”-SULLANA**

TESIS

**Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad
Nacional “Pedro Ruiz Gallo” para Obtener el grado de Maestro
en Ciencias De La Educación Con Mención En Gerencia
Educativa Estratégica**

AUTOR:

.....
MERLY YOHANA VALDEZ BENITES

APROBADO POR:

.....
M.Sc. CARLOS S. REYES APONTE.
PRESIDENTE

.....
Dra. MANÁ ELENA SEGURA SOLANO
SECRETARIO

.....
M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL

.....
Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
ASESOR

DEDICATORIA

DEDICO MI TRABAJO DE INVESTIGACIÓN A DIOS, A MIS PADRES POR EL APOYO CONSTANTE QUE ME BRINDARON PARA PODER CULMINAR DICHA INVESTIGACIÓN. ASÍ MISMO A MI HIJA SILVIA GUADALUPE QUE FUE UNA DE LA RAZON MAS GRANDE DE MI VIDA PARA LOGRAR DICHO ÉXITO Y SEGUIR ADELANTE.

AGRADECIMIENTO

AGRADESCO A MIS PADRES HERMANOS POR LA AYUDA ECONÓMICA,
PARA LLEGAR A CULMINAR MI TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

INDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCION.....	8
CAPITULO I	
ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.1. Ubicación.....	14
1.2. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio.....	20
1.3. Situación histórica conceptual del objeto de estudio.....	26
1.4. Metodología.....	32
CAPITULO II	
MARCO TEORICO CIENTIFICO.....	34
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	34
2.2. BASE TEORICA.....	36
2.2.2. Planificación estratégica.....	36
2.2.4. Gestión Educativa.....	51
2.2.5. Teorías Gestión Institucional.....	57
CAPITULO III	
3.2. DIAGNOSTICO.....	71
3.3. PROPUESTA TEORICA.....	71
CONCLUSIONES.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	86
ANEXOS.....	89

RESUMEN

En la presente investigación las palabras claves son planificación estratégica, gestión institucional y calidad educativa.

Las ideas básicas para un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la organización como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos, y de una compatibilidad entre ambos. Además, existe una clara conciencia de la organización educativa de cuál es su aspiración en cuanto al papel que quiere desenvolver en el entorno socioeconómico.

La formulación del problema: ¿De qué manera un modelo de planificación estratégica mejorará la gestión institucional de la I.E. José Eusebio Merino y Vincés del distrito de Sullana? El objeto de estudio: Proceso de gestión institucional?

El Objetivo General: Proponer un modelo de planificación estratégica para la I.E José Eusebio Merino y Vincés, que permita mejorar la gestión institucional. La hipótesis de estudio: Si se diseña un modelo de planificación estratégica para la I.E “José Eusebio Merino y Vincés”, entonces se mejorara la gestión institucional evidenciándose en una adecuada planificación estratégica, documentos de gestión actualizados, objetivos estratégicos definidos y optimización del servicio educativo.

ABSTRACT

In the present investigation the key words are strategic planning, institutional management and educational quality.

The concept of strategic planning the basic ideas are: a systematic and rigorous analysis of both the internal level of the organization and its environment, in search of their respective negative and positive aspects, and compatibility between the two. In addition, there is a clear awareness of the company which is its aspiration for the role he wants to develop in the socioeconomic environment.

The formulation of the problem: How a model of strategic planning will improve the governance of the S.I. Jose Eusebio Merino and Sullana Vinces district? The object of study: Process institutional management.

The General Objective: To propose a model of strategic planning for I.E Jose Eusebio Merino and Vinces, that will improve the institutional management. The study hypothesis: If a model of strategic planning for IE "José Eusebio Merino and Vinces" is designed, then the institutional management evidenced in proper strategic planning, management documents updated strategic objectives and optimization of educational services be improved.

INTRODUCCION

En el concepto de planificación estratégica las ideas básicas son: la de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la organización como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos, y de una compatibilidad entre ambos. Además, existe una clara conciencia de la organización educativa de cuál es su aspiración en cuanto al papel que quiere desenvolver en el entorno socioeconómico en el cual están inmersa; y es la alta dirección la que mejor conoce y puede expresar dicha misión y quien se responsabiliza de que se pueda cumplir.

La estrategia de la organización educativa será el resultado de este triple análisis y reflexión, y expresará cómo la estrategia, enfatizando los puntos fuertes de la organización educativa y mermando sus puntos débiles, permitirá salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece.

Al aceptarse en la planificación estratégica la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, exigirá la formulación no de una sola y única estrategia de la organización educativa para el futuro, sino de varias estrategias alternativas y contingentes elaboradas en función de los distintos escenarios que se pueda presentar.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la organización educativa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias. La palabra estrategia cobra diferentes sentidos si se refiere a la estrategia de una organización, de sus negocios, o a la estrategia de las diferentes áreas funcionales.

En la actualidad se evidencia un cambio de modelo económico a nivel internacional, de una economía industrial caracterizada por la monopolización

de su aparato productivo como base de la exclusión nacional e internacional a un modelo de economía global, también de naturaleza excluyente, pero cuyo principal recurso ya no es el aparato productivo sino el "conocimiento", como un recurso también susceptible de ser acumulado en forma desigual y monopolística. En ese marco, la importancia que se le atribuye a la educación es fundamental, por cuanto constituye el proceso fundamental de producción, reproducción y distribución del recurso esencial de la economía: el conocimiento. La modificación del modelo económico, en el caso de América Latina conlleva la transformación de los espacios nacionales, en lo que tiene relación, fundamentalmente, con las prácticas del Estado, con las políticas económicas y, obviamente, con las denominadas políticas sociales. Múltiples han sido las propuestas de reordenamiento de los sistemas educativos de la región.

Sin querer desconocer las diferencias que entre ellos existen, consideramos que los trabajos de los años recientes podrían ser clasificados en dos grandes líneas de análisis y de propuesta. Una primera línea de análisis concibe a la educación desde una perspectiva instrumental, como un medio o mecanismo fundamental para el logro de la eficiencia económica global. El aparato educativo se constituye en un subsistema del sistema social cuya finalidad es producir recursos humanos de calidad para la nueva economía. El énfasis de este enfoque está en la necesidad de hacer más eficientes a los procesos educativos a partir de un análisis costo-beneficio que indique que los medios: capacitación de maestros, mejoramiento de los textos escolares, mejoramiento de la infraestructura, etc., efectivamente generan mejores resultados cuantitativos y cualitativos en relación con la inversión.

Estos términos, la calidad aparece como una condición de la eficiencia económica y será medida, fundamentalmente, en términos de la eficiencia externa del sistema educativo, con base en la producción de recursos humanos que contribuyan efectivamente al desarrollo económico. Para el logro de este fin, bajo este enfoque, se hace necesario redimensionar el gasto educativo. Por un lado, a través de la eliminación de subsidios que benefician al nivel superior de la educación para destinarlos a la educación básica en la cual se transmite

habilidades formales de alta flexibilidad antes que conocimientos empíricos. Por otro lado, a través de la reorganización de los procesos de gestión del sistema educativo, con base en la reducción del Estado especialmente de los Ministerios de Educación, los cuales enfatizan en la descentralización para dedicar esfuerzos y recursos a los medios y no a los fines de la educación, como una premisa básica para elevar los niveles del conjunto del sistema. Otra perspectiva considera que la educación no es un sistema productor y reproductor de recursos humanos sino un proceso importante para la consolidación y profundización de espacios democráticos y de participación social. Una visión que entrega a la educación una función esencial pues asume que a través de los procesos educativos se construyen y se aprehenden distintos tipos de saberes, los mismos que permiten la transformación de los grupos humanos en "actores" con influencia en los distintos procesos sociales. Desde esta perspectiva, el concepto de la calidad de la educación hace referencia no sólo a los indicadores de eficiencia externa o interna del sistema educativo, sino fundamentalmente a la efectiva construcción y aprehensión de "conocimientos socialmente relevantes" por parte de los niños y los jóvenes de los sectores populares para garantizar su efectiva participación transformadora en los distintos procesos sociales. Esta línea de análisis y propuesta asume a los procesos de descentralización y de fortalecimiento de los gobiernos locales como un desafío para abrir nuevas posibilidades de participación de nuestros pueblos.

La escuela, desde esta perspectiva, es asumida no como un aparato productor o reproductor de recursos o de ideología, sino como un espacio básico del sistema en el que se presentan contradicciones internas importantes que pueden ser aprovechadas en función de los intereses de los sectores más amplios de la población. La escuela, entonces, no es un sistema de insumo-producto sino un espacio donde se generan procesos internos y donde se construyen factores fundamentales para el mejoramiento de la calidad de la educación. Sin dejar de considerar los factores externos que influyen en los resultados educativos, se parte de la consideración de que esos factores externos también pueden ser modificados a través de la creación y de la reproducción de las dinámicas internas de la escuela. La institución educativa

se encuentra ubicada en la localidad de Sullana y no es ajena a la realidad de brindar una educación de calidad a los niños y niñas de su entorno, En el proceso de gestión de la Institución Educativa “José Eusebio Merino y Vinces” del distrito de Sullana, se puede observar deficiencias en la gestión institucional, la misma que se manifiesta en: Aspecto pedagógico-didáctico. El proceso de diversificación no es el más adecuado. No se articulan los niveles educativos. No se desarrolla un adecuada planificación pedagógica. El desarrollo del acompañamiento docente no es el más pertinente. Aspecto Administrativo El desarrollo del trámite documentario no es adecuado. La comunicación interna no es adecuada y fluida. La FORMULACION DEL PROBLEMA: ¿De qué manera un modelo de planificación estratégica mejorará la gestión institucional de la I.E. José Eusebio Merino y Vinces del distrito de Sullana? El objeto de estudio: Proceso de gestión institucional.

El Objetivo General: Proponer un modelo de planificación estratégica para la I.E José Eusebio Merino y Vinces, que permita mejorar la gestión institucional. Los Objetivos Específicos: Diagnosticar el tipo de planificación estratégico empleado en la I.E José Eusebio Merino y Vinces-Sullana. Identificar el modelo de planificación estratégica para mejora de la gestión institucional de la I.E José Eusebio Merino y Vinces-Sullana. Formular un modelo de planificación estratégica para para mejora de la gestión institucional de la I.E José Eusebio Merino y Vinces-Sullana.

La hipótesis de investigación se enuncia de la siguiente manera: Si se diseña un modelo de planificación estratégica para la I.E “José Eusebio Merino y Vinces”, entonces se mejorara la gestión institucional evidenciándose en una adecuada planificación estratégica, documentos de gestión actualizados, objetivos estratégicos definidos y optimización del servicio educativo.

El presente informe se estructura de la siguiente forma Capítulo I Análisis Del Objeto De Estudio, en el cual se detalla la caracterización del problema. El Capítulo II: Marco Teórico Científico, se describe los antecedentes y el sustento teórico de la investigación, el Capítulo III contiene los resultados, y la propuesta de ña investigación.

La importancia de la investigación es poner en relevancia la necesidad de desarrollar una planificación estratégica ennn la mejora de la gestión educativa de la institución educativa, se pone en consideración la presente investigación para futuras investigaciones.

La Autora

CAPITULO I

ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.5. Ubicación

Sullana, es la capital de la provincia de Sullana, en el Departamento de Piura, Perú. Conocida también como "La Perla del Chira", "La Ciudad del Eterno Verano" o la "Novia del Sol"; fue fundada en 1783 por el obispo Baltasar Jaime Martínez Compañón y Bujanda, con el nombre de "Santísima Trinidad de la Punta" siendo concebida para convertirse desde sus inicios como una ciudad guía. La ciudad de Sullana según el Instituto Nacional de Estadística e Informática es la decimosegunda ciudad más poblada del Perú y alberga en el año 2012 una población de 233.615 habitantes.

Hoy en día la Ciudad es un centro urbano-comercial-administrativo y financiero, la cual se precia de ser una de las ciudades más grandes y desarrolladas del país. Su valle, irrigado por el Río Chira, permite tener una intensa actividad agrícola en productos para la exportación y para el consumo nacional y también configura un espacio natural y turístico digno de admirar. Rodeada por la cordillera de Amotape, la ciudad de Sullana es la segunda ciudad en importancia demográfica y socioeconómica de la Región Piura; a consecuencia de esto, la ciudad de Sullana ha llegado a consolidarse como la cuarta ciudad más importante de la costa norte del Perú y la décima segunda ciudad en importancia a nivel nacional. Aunque puede ser concebida como una sola ciudad, Sullana no constituye una sola unidad administrativa; más bien es el núcleo o principal centro urbano de un área conurbada que se extiende sobre un territorio de 1,985.32 ha; y está conformada por 3 municipios de la provincia, de los cuales se encuentran completamente con urbanados, mientras que el último se encuentra parcialmente conurbado debido en parte por la separación natural que hace el río Chira. La Ciudad al poseer una ubicación estratégica dentro de la región se convierte en el eje central de desarrollo de esta; y a la vez es el eje central vial de comunicación con las Provincias de Piura, Paita, Talara, Ayabaca, el Departamento de Tumbes y la vecina República del Ecuador.

La proximidad de la ciudad de Sullana a la línea ecuatorial y la influencia que ejercen sobre ésta los desiertos costeros y la corriente de El Niño determinan

un clima sub árido tropical cálido, con una atmósfera húmeda de promedio 65% aunque en el verano, por el microclima en el valle puede llegar a 90%1; la ciudad presenta una temperatura máxima de 40° C y una mínima de 19° C en las partes bajas siendo 26° C su promedio anual, siendo la dirección del viento en la ciudad de sur-oeste a nor - oeste, con una velocidad máxima de 36 km/hora.

En Querecotillo, el 11 de enero de 1821 se reúnen 150 vecinos y luego de leer los pliegos enviados por Torre Tagle se acuerda la jura de la independencia para el domingo 14; así en Querecotillo y Tumbes, simultáneamente se declaran independientes tal día. En agosto de 1821 San Martín nombra jefe militar de Piura al coronel Andrés Santa Cruz quien forma la división Norte, reuniendo 2,613 voluntarios desde Trujillo a Piura. De La Punta acuden 13 jóvenes combatiendo en la batalla de Pichincha el 22 de mayo de 1822 donde Ecuador consolida su independencia. Luego, esta división se integra al ejército de Simón Bolívar participando en acciones como Junín y Ayacucho, destacan Manuel Rejón, Miguel Aljovin, Juan Aguilar, José Coloma, Gerónimo Garrido. José Saldarriaga, el cadete Miguel Cortés del Castillo, los hermanos Eugenio, Ventura y José María Raygada; el cabo Juan José Farfán entre muchos otros.

Sullana Villa: En 1823 los pobladores de la Punta presentan un memorial solicitando se eleve este poblado a la categoría de villa. Pero recién en 1826 Santa Cruz oficializa el pedido con el siguiente decreto: "Don Andrés de Santa Cruz gran mariscal de los ejércitos nacionales y presidente del Consejo de Gobierno de la República del Perú". Atendiendo a los servicios importantes hechos a la sagrada causa de nuestra independencia por el pueblo de La Punta, en la provincia de Piura del departamento de La Libertad; y considerando que dicho pueblo no obstante haber contribuido con muchos de sus hijos para sostenerla, reúne todavía elementos de riqueza y civilización progresiva; He venido a decretar y decreto:

Artículo 1°: El pueblo de La Punta, de la provincia de Piura, del departamento de La Libertad; es elevado al rango de villa bajo el nombre de Zullana.

Artículo 2º: El ministro de Estado en el departamento del Interior queda encargado de la ejecución del presente decreto.

Imprimase, publíquese y circúlese. Dado en Lima el 13 de Octubre de 1826 siendo presidente Andrés de Santa Cruz. Como podemos observar, en este decreto se oficializa el nombre de Sullana que entonces se escribía con la letra "Z".

Sullana Distrito: En 1826 fue elevada a Villa, en 1837 a Distrito de Piura y en 1861 fue Distrito de Paita. Una de las referencias más antiguas de la ciudad de Sullana, data de 1847, donde tenía 4.000 habitantes desarrollándose a lo largo de dos calles principales prolongadas y muy anchas (San Martín y Bolívar).

Sullana ciudad: Todo el Perú rechazó las pretensiones de España de querer restablecer el coloniaje y en Sullana el 24 de diciembre de 1865 se reunieron las autoridades de la ciudad para expresar su adhesión al nuevo jefe del gobierno Mariano Ignacio Prado. Terminado el conflicto con España, fue elegido presidente. En octubre de 1867 el general Diez Canseco se subleva en Arequipa y en Trujillo. Por otro lado en Cajamarca y Chiclayo se subleva el coronel Balta. En 1868 el sullanense Rudecindo Vásquez que apoya a Balta con un grupo de montoneros toma la Huaca. Luego se apodera de Sullana en plena fiesta de Reyes. Con 150 hombres toma Paita, tras vencer a una guarnición de 20 soldados al mando del capitán José María Vera Tudela, se proclama subprefecto. El 13 de enero, con 250 hombres se presenta en Piura pactando con una delegación de notables toma la ciudad en forma pacífica, siendo nombrado prefecto ese mismo día, aunque sólo estuvo en el cargo tres. Luego fue nombrado comandante general reorganizando las tropas y recogiendo armas y municiones. El 28 de octubre de 1868, Balta eleva a la categoría de ciudad a las villas de Sullana y Catacaos, en reconocimiento al apoyo recibido. La mencionada ley dice textualmente: Por cuanto el congreso ha dado la ley siguiente:

El ciudadano José Balta, presidente constitucional de la República.

El congreso de la república peruana, considerando: Que la importancia de las antiguas villas de Sullana y Catacaos, del departamento de Piura, ha crecido notablemente por el desarrollo de su población y elementos industriales: Ha dado la Ley siguiente: Elévese a la categoría de ciudad, las villas de Sullana y Catacaos del departamento de Piura. Dada en la sala de sesiones del congreso, en Lima a 28 de octubre de 1868. José Rufino E. presidente del senado; Juan Oviedo, presidente de la Cámara de Diputados; Francisco Chávez, secretario del Senado; Pedro Bernaldes, secretario en Diputados. El Excmo. Señor Presidente de la República

Por tanto: mandase imprima, publique y circule y se le dé debido cumplimiento. Dado en la casa de Gobierno, en Lima el 28 de octubre de 1868. José Balta, presidente; P. Gálvez, secretario.

A finales del siglo XIX, luego de la instalación y puesta en función del tren Paita - La Huaca - Sullana (1879), para facilitar la exportación de algodón por Paita, la ciudad de Sullana comenzaría a crecer con mayor rapidez industrial-económicamente, pese a la gran recesión que se aconteció en el país con la post guerra con Chile. Desde comienzos hasta mediados del siglo XX, con las dos guerras mundiales (1914-17, 1939-45), significaron una creciente demanda de productos a nivel mundial, tales como el Algodón, minerales, cueros y otros productos orientados básicamente a la exportación, resultando esto positivo para el desarrollo económico del País, específicamente para la zona norte del País, donde se ubica la ciudad de Sullana. En la década de los 30, se construyó el canal Miguel Checa de alta incidencia agrícola así como el primer puente sobre el río Chira y la carretera Panamericana, que obviamente ampliaron los flujos comerciales hacia Talara, Tumbes y Ecuador, y desde entonces la ciudad se convertía en un gran nudo de caminos que unían el norte y sur del país. En el periodo 1940-1961, la población de la ciudad crece aceleradamente, con una tasa de 4.1 % incrementado su área en 135%, lo que se explica en los siguientes hechos: Ampliación de la frontera agrícola, con la construcción de la represa de San Lorenzo, Créditos agrícolas, con la instalación de la Agencia del Banco de Fomento Agrario, consolidación del comercio binacional, con el inicio de la Feria de Reyes. A comienzos de 1962, el ferrocarril a Paita deja de funcionar, surgiendo la necesidad de la

construcción de una carretera hacia Paita; en este mismo año se da la interconexión eléctrica Piura-Sullana, impulsando de esta manera el desarrollo industrial y consecuentemente la creación del Parque Industrial de la ciudad, en este mismo periodo de 1961 - 1972, el área de la ciudad aumenta en un 75%, como resultado de las políticas de desarrollo industrial y la Reforma Agraria, y se inaugura el primer hospital de la ciudad. Ya, en la década de los ochenta a partir de diciembre de 1982 a julio de 1983 la ciudad como toda la zona norte del país sufre las consecuencia que trajo consigo el fenómeno del niño, reactivándose en este proceso las diversas quebradas que atravesaban la ciudad como: la quebrada Ceneguillo, cola del alacrán y bellavista; una vez terminado el fenómeno del niño, en los años siguientes se construiría diversos canales que atravesarían la ciudad; siendo uno de ellos el canal vía, todos estos terminados en el primer año de la década de los noventa. En los últimos años, la ciudad ha pasado de ser un municipio solo industrial-comercial a convertirse en núcleo de servicios.

La ciudad no está delimitada por los límites distritales que comprenden su circunscripción, por lo mismo la cifra poblacional de la ciudad no se ajusta a la suma de poblaciones de los distritos que podrían estar parcial o totalmente considerados dentro de la ciudad, entidades como RENIEC consideran que la ciudad se divide en 2 distritos administrativos, coordinados por su municipio provincial, sin embargo INEI se vale de otras metodologías para la delimitación de la ciudad.

En la ciudad de Sullana el proceso migratorio ha generado colectivos sub-culturales híbridos, sin un proyecto integrador de la cultura local.

Ayudado este proceso en parte por la migración rural-andina que configura desde ya una realidad sociocultural nueva dentro de toda la ciudad. Existiendo de estas maneras novedosas formas de comer, vestir, hablar y de hacer vida social. Apreciándose más lo de fuera que los propios valores. El modismo se presenta desenfrenado. Se exagera en canciones, bailes, usos y costumbres que influyen medios de comunicación (TV, radio, internet); Mientras que sus particularismos se pierden. Esto los hace indefinidos culturalmente.

En Sullana la principal actividad económica es la comercial, en la que se ocupa la población, se realiza mayormente dentro del mercado nacional, es decir al interior del país Talara, Paita, San Lorenzo, Pacasmayo, Chulucanas y Lima (97%). Se exporta solo el 3% de lo que se produce. Las ciudades de Sullana y Bellavista reciben productos ictiológicos, agrícolas, pecuarios, agro-industriales, maquinaria, equipo, herramientas, insumos para la agricultura, ganadería e industria. En la ciudad existen un 59% de locales comerciales; el restante 41% son de servicios. El giro comercial más importante son los artículos de primera necesidad (44% de los locales comerciales), porcentaje superior a los servicios que resaltan el expendio de comidas y bebidas (26% de los locales de servicios).

En los últimos años destaca la instalación en la ciudad de tiendas de artículos electrodomésticos de gran volumen de venta y con locales comerciales de gran dimensión atraídos por la capacidad de compra en el área urbana de Sullana, cuya atractiva oferta al crédito permite el acceso a dichos productos sin desplazarse a la ciudad de Piura; desde el punto de vista industrial, la ciudad de Sullana concentra el 95% de la industria de la Provincia, la misma que da ocupación a una parte de la población económicamente activa (PEA). A nivel de la actividad organizacional educativa, el 74 % son micro organización educativa, el 22% pequeña y medianas organización educativas y el 4% restante, son las denominadas grandes organización educativas. La industria se dedica a producir en un 53% a bienes de consumo no duraderos, un 30% a bienes de capital y el 17% a bienes intermedios. El sector secundario representa el 16% de la PEA. La industria es muy incipiente y del conjunto de la provincia, en la ciudad de Sullana (Sullana-Bellavista-Marca velica) se encuentra más del 95% de las industrias. El 53% de las industrias de Sullana se dedican a la producción de bienes de consumo no duradero, el 17% a bienes intermedios, mientras que el 30% se dedican a producir bienes de capital y de uso duradero. La agro-industria es la que ofrece mejores posibilidades comparativas para su desarrollo, siendo una potencial fuente de trabajo. Pero existen factores que limitan el desarrollado de la industria en general, en Sullana. En los últimos años en la zona de Cieneguillo al este de la ciudad, se han instalado industrias procesadoras de gran volumen

aprovechando las facilidades para la adquisición de terrenos de uso agrícola (luego convertidos en industriales), la proximidad a sus materias primas y las cargas impositivas prediales de tipo agrícola.

La ciudad de Sullana presenta un crecimiento acelerado en los últimos años, desde el año 1983 en que presentaba 771.88, ha pasado a conformar una conurbación de 2,230. Al año 2008. La proyección de la Población conurbada Sullana – Bellavista; los distritos en mención, tienen una población 200,127. La proyección de la población de la conurbación Sullana – Bellavista para los próximos años de acuerdo a la tendencia marcada por el INEI a partir de los resultados del último Censo Nacional de Población y Vivienda indica un aumento al año 2009 en el orden del 8.7 % (13,724 habitantes y 3161 habitantes respectivamente lo que hace un total de 209,558 habitantes). Sin embargo es de anotar que este incremento podría ser mayor al considerar eventos externos como son los continuos procesos migratorios y la capacidad de atracción de la ciudad para la instalación de nuevas actividades socio económico. Existe un importante contingente de población que llega a la ciudad de Sullana a laborar en organización educativa pública y privada o también que llega a vender o comprar productos y/o hacer uso de los servicios Educativos, de salud y administrativos

La densidad poblacional de Sullana: como distrito presenta una concentración de más de 320.90 habitantes por kilómetro cuadrado superando los indicadores similares a nivel Provincia y Región con 53.04 y 46.70 respectivamente. Es de anotar que pese a ello la densidad poblacional del otro distrito de la conurbación, Bellavista, es muy superior con más de 11,674 habitantes por kilómetro cuadrado, al ser un distrito muy pequeño y totalmente urbano. Expansión urbana: La superficie urbana de la ciudad de Sullana presenta un crecimiento acelerado en los últimos 25 años, habiendo casi triplicado su superficie urbana, desde el año 1,983 al 1,996 es donde se genera el crecimiento más explosivo al casi duplicarse el área urbana de la ciudad con un sostenido desarrollo que consolida el centro y su periferia, conjuntamente con la generación hacia el sur en el eje Sullana – Piura del polígono industrial de la ciudad. Ya en la segunda etapa de 1,996 al 2,004 se aprecia el desarrollo en torno a los ejes este y oeste, en la articulación Paita-Sullana-Tambo grande

a lo largo de su eje vial o en sus proximidades que brindan accesibilidad para los nuevos asentamientos humanos informales que aparecen espontáneamente. Al año 2,008 se consolida la expansión al oeste con una creciente densificación de la zona, apreciándose la creciente tendencia para la consolidación del eje este hacia Cieneguillo, al consolidarse y densificarse los asentamiento Humanos de esa zona.

La institución educativa “José Eusebio Merino Y Vincés” se encuentra ubicada en la zona urbano marginal del A.H. “LUIS M Sánchez Cerro”, oferta los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria, con una población estudiantil de 1200 alumnos, ofrece formación tecnológica (institución educativa ex variante técnica), en las opciones ocupacionales de mecánica- soldadura, computación, carpintería, asistente de cocina, artesanía, industria textil. Presenta una estructura organizativa lineal, con una dirección y tres subdirecciones de acuerdo a los niveles educativos.

1.6. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio.

Los conceptos de administración y planeación han existido desde mucho antes de lo que las actuales civilizaciones podrían imaginar, aunque se empezaron a definir concretamente y con mayor certeza en la época moderna siempre han estado presentes en cada una de las etapas o fases históricas de la humanidad. El desarrollo y adopción de nuevas y mejores formas de sobrevivir, sin duda ha contribuido a transformar las condiciones de vida, ya que en el pasado era necesario buscar las propias herramientas para la caza de animales y la recolección de plantas silvestres, siendo estas actividades, la base fundamental de la economía de esa época. Es significativo mencionar que tanto la caza de animales como la recolección de plantas silvestres, necesitaron de estrategias para poder ser desarrolladas, cada hombre sabía lo que necesitaba para cazar y elaboraba sus propias herramientas y utensilios que le facilitaban la subsistencia.

Solamente el pensar en comer para vivir implicaba planear, ¿Qué tipo de animal se cazaría y cómo hacerlo?, el cómo hacerlo, representa en este caso la

estrategia, por consiguiente puede decirse que se trataba, sin lugar a dudas, de la puesta en marcha de una especie de plan estratégico; ellos tenían un objetivo claro y era fabricar un instrumento para cazar, definían los cursos de acción necesarios para hacerlo, al final la meta era sobrevivir, por tanto aunque no es completo el plan estratégico, ya se daban indicios de que se podía mejorar las condiciones de vida estratégicamente.

Con la evolución, a pasos agigantados, de la humanidad surgieron las nuevas civilizaciones: Egipto, China, Roma, Grecia, brindaron grandes aportes al mundo entre estos; la invención de la tinta, la imprenta, el calendario, el sistema decimal y la revolución total de la autoridad sobre las personas del antiguo imperio romano, sin embargo, fue hasta la época de los grandes conquistadores europeos que se definió de manera más clara lo que era una estrategia, en otras palabras, la planeación estratégica tiene sus orígenes sustentados profundamente en la milicia y las guerras más grandes que registra la historia.

Cuando Aníbal Barca (247-182 antes de Cristo.), general y político cartaginés, hijo de Amílcar Barca, planeaba conquistar Roma, desde Hispania a través de los Alpes (entre el 218 y el 217 antes de Cristo), se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier organización educativa. "Aníbal (247-182 antes de Cristo.), general y político cartaginés, hijo de Amílcar Barca, cuya marcha sobre Roma desde Hispania a través de los Alpes (entre el 218 y el 217 antes de Cristo), fue requerido en África para defender Cartago contra las fuerzas romanas¹³ invasoras y allí encontró la derrota definitiva, el general Aníbal, sigue siendo una de las hazañas más grandiosas de la historia militar." ¹Otro de los estrategas y uno de los líderes militares más importante del mundo fue Alejandro Magno, (356-323 antes de Cristo.), rey de Macedonia (336-323 antes de Cristo.), conquistador del imperio persa, una de las anécdotas estratégicas más evidentes que vivió Alejandro fue la siguiente: En el año 335 antes de Cristo al llegar a la costa de Fenicia, Alejandro Magno debió enfrentar una de sus más grandes batallas, al

desembarcar comprendió que los soldados enemigos superaban en cantidad, tres veces mayor, a su gran ejército. Sus hombres estaban atemorizados, y no encontraban motivación para enfrentar la lucha, habían perdido la fe, y se daban por derrotados, el temor había acabado con aquellos guerreros invencibles.

Cuando Alejandro Magno hubo desembarcado a todos sus hombres en la costa enemiga dio la orden (Estrategia), de que fueran quemadas todas sus naves. Mientras los barcos se consumían en llamas y se hundían en el mar, reunió a sus hombres y les dijo, "observen como se queman los barcos, esa es la única razón por la que debemos vencer, ya que si no ganamos, no podremos volver a nuestros hogares, y ninguno de nosotros podrá reunirse con su familia nuevamente, ni podrá abandonar esta tierra que hoy despreciamos, debemos salir victoriosos en esta batalla, ya que solo hay un camino de vuelta y es por mar, ¡"Caballeros, cuando regresemos a casa lo haremos de la única forma posible, en los barcos de nuestros enemigos.!"

La estrategia utilizada por el gran rey de Macedonia, obligo a los soldados a vencer al enemigo como único camino para sobrevivir y regresar

a casa, hasta esa etapa de la historia, la planeación estratégica, solo se manifestaba tácitamente al librar batallas o enfrentamientos sangrientos entre el ejército imperialista y los conquistados. En la primera Guerra Mundial que inicio en 1914, hasta 1918 la planeación estratégica fue vital

para las treinta y dos, naciones que participaron, al igual que en la Segunda Guerra de 1939 a 1945, en la que Adolf Hitler, el dictador de origen austriaco pretendía con su plan construir la gran Alemania como primera potencia mundial a partir de estas fechas la estrategia tomaría otro rumbo, orientando sus aplicaciones a la era de los negocios. "Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un organización educativo con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos"

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron: Von Neuman y Morgenstem en su obra "La Teoría del

Juego"; en donde consideraban que "una serie de actos ejecutados por una organización educativa, son seleccionados de acuerdo a una situación concreta". En 1954 Peter Drucker mencionó que "la estrategia requiere que los gerentes analicen una situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la organización educativa y cuáles debería tener".

Alfred Chandler (1962), brindó su aporte definiendo la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de la organización educativa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos; constituyéndose está en la primera definición moderna de estrategia Henry Mintzberg, escribió: "estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo", en su opinión los objetivos, planes y bases del recurso de la organización educativa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la organización educativa a hecho y está haciendo. En la década de los sesentas se comenzó a utilizar el término; "planeación a largo plazo". Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación Corporativa Completa, Planeación General Total, Planeación Formal, Planeación Integrada Completa, Planeación Corporativa y Planeación

Estratégica. Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica, su conjun Henry Mintzberg, escribió: "estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo", en su opinión los objetivos, planes y bases del recurso de la organización educativa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la organización educativa ha hecho y está haciendo. En la década de los sesentas se comenzó a utilizar el término; "planeación a largo plazo". Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación

Corporativa Completa, Planeación General Total, Planeación Formal, Planeación Integrada Completa, Planeación Corporativa y Planeación Estratégica..

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica, su conjunto de conceptos y herramientas con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien

con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70

Aldana, E (1998), Hubo en esta década, una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Posteriormente, algunas organizaciones educativas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de teléfonos, de salud, leyes y contabilidad.

Las organización educativas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década de los sesenta el estilo de la planeación estratégica ha pasado por varias fases.

- ✓ Década de los 60', la planeación se enfocó para un período de estabilidad y crecimiento, las proyecciones eran a largo plazo, se elaboraban presupuestos para cinco años, los planes operativos eran diseñados considerando hasta el más mínimo detalle y las estrategias estaban orientadas para el crecimiento y diversificación de las organización educativas, las técnicas más utilizadas fueron: proyección tecnológica, planeación de fuerza laboral, presupuestarían, matriz de producto mercado.
- ✓ Década de los 70', la planeación se enfatizó para las organización educativas en situación de ataque, existían estrategias explícitas, divisiones organización educativa riales estratégicas, se planeaba en

relación al cambio sociopolíticos. Las técnicas más usadas fueron: apreciación del riesgo político, proyección social, evaluación del impacto ambiental, análisis de portafolio de negocios, curvas de experiencias, análisis de sensibilidad y riesgo y presupuestario base cero.

- ✓ Principios de los 80', planeación para el recorte y racionalización, la alta gerencia está a cargo de la estrategia, del enfoque total del negocio; la elaboración y puesta en marcha de la estrategia en esta etapa es evidente el liderazgo ejercido por la alta gerencia estableciendo compromisos de los funcionarios a todos los niveles, también se caracterizó por la inversión masiva en nuevas tecnologías y la puesta en práctica de la filosofía organización educativa rial, objetivos, entrenamiento interno de mercadeo y servicio, programas de mejoramiento a la calidad, bases de datos internos y externos, empleados propietarios de acciones.
- ✓ Década de los 90', planeación orientada al crecimiento rentable, desmoralización, privatización y mercados mundiales. Se caracterizó por la alta importancia a los factores del entorno, el uso de tecnologías informáticas, altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas al igual que en la renovación del conocimiento. Las técnicas más usadas fueron: el Liderazgo, Benchmarking, Gerenciación, Inteligencia Emocional y Mejoras Continuas.

“Los antecedentes históricos de la planeación estratégica, justifican la importancia de la misma, por tal razón en la actualidad los conceptos y definiciones relacionadas con la estrategia son más fáciles de entender y aplicar en cada una de las áreas funcionales de una organización educativa. En el mundo competitivo donde se desarrollan las organizaciones, es necesario una herramienta que dirija la filosofía de las organizaciones en torno a lo que quieren lograr. Un plan estratégico se convierte en la solución más óptima ante las exigencias y complejidades de la globalización Arias, F (enero-marzo 2000).

1.7. Situación histórica conceptual del objeto de estudio.

Un conjunto de fenómenos de diversa intensidad y magnitud caracterizan el entorno actual y en nada se parecen a los existentes en décadas anteriores. Ante ese escenario las Instituciones de Educación básica del sistema educativo peruano (IE) están llamadas a cumplir grandes retos en las esferas de la docencia, la investigación y extensión comunitaria, entre otros procesos que les son inherentes.

Particular atención se le está prestando además al mejoramiento de la gestión institucional, a través de la introducción de nuevos enfoques, métodos, estilos y técnicas que potencien los resultados deseados en cada una de las mismas.

Y precisamente, ha existido desde hace más de una década una gran preocupación en la educación por avanzar paulatinamente en el desarrollo y aplicación de herramientas eficaces capaces de apoyar la labor de los directivos y de las instituciones educativas en general en aras de mejorar la calidad y pertinencia de la gestión en los diferentes niveles de dirección.

Es por ello que en el Ministerio de Educación (MINEDU) y en sus instituciones adscritas con la introducción primeramente de herramientas de gestión en el corto plazo y posteriormente, la Planificación Estratégica como un enfoque para elaborar la estrategia institucional a mediano plazo, se inicia una etapa de perfeccionamiento continuo en esta esfera que llega finalmente a la adopción de la Dirección Estratégica como filosofía integradora de la gestión. Y es precisamente en este contexto donde se centra este artículo, tratando de poner de relieve algunos elementos teóricos sobre la Planificación Estratégica y las características de su evolución en nuestro país y en particular en el MINEDU y sus Es adscritas. Específicamente casi trece años de experiencia acumulada en el desarrollo de la Planificación Estratégica arrojan niveles de consolidación paulatinos en los procesos llevados a cabo para proyectar la estrategia institucional en cuatro ciclos o períodos (Proyecto educativo institucional, Plan anual de trabajo, Plan de mejora de los aprendizajes, jornadas de reflexión con la participación comunitaria). En este tránsito ha habido avances e insuficiencias.

La humanidad vive actualmente una época de profundas y sistemáticas transformaciones en todos los ángulos de la vida. El cambio se ha convertido en una regularidad, pudiendo afirmarse que en los inicios del siglo XXI lo único verdaderamente estable es la inestabilidad, la incertidumbre y la turbulencia que caracterizan el entorno hoy. Ello es debido a diferentes factores sin precedentes que originan impactos negativos en todos los países del planeta, particularmente en aquellos subdesarrollados, donde provocan rupturas tanto en las relaciones de producción como en la superestructura. Por ejemplo, la globalización neoliberal que genera -con su paradigma de dejar hacer y el mercado regula- el individualismo, la tendencia desmesurada al consumismo, a los vicios y a la destrucción del medio ambiente, entre otros males. Asimismo, la actual crisis mundial (energética, financiera, alimentaría, etc.) ha profundizado mucho más que en décadas anteriores las desigualdades, la pobreza, el crecimiento del desempleo y subempleo, la pérdida de valores, por sólo mencionar algunos de sus efectos sociales.

En particular, el entorno que en el pasado no eran tan relevante se ha convertido en parte y punto de partida de la gestión o dirección en todas las instituciones, impactando en primer lugar las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura organizacional, y transformando el orden de las cosas, de los acontecimientos y de las percepciones, haciendo el mundo cada vez más complejo. IES por ello que para las organizaciones es indispensable concebir su gestión en estrecha interrelación con el entorno, y por tanto sus factores de éxito dependen de la capacidad que disponen para adaptarse a los cambios externos e internos.

Como se conoce, un factor decisivo del entorno actual es el dinamismo de la Revolución Científico-Técnica que alcanza ritmos y niveles sin precedentes, convirtiéndose en fuerza productiva directa. Los conocimientos científicos y la tecnología crecen de manera exponencial creando rupturas difíciles de asumir. Aparecen nuevos sectores y ramas con mayor peso que muchas de las tradicionales, como la Información y las Comunicaciones, la Biotecnología, la Genética, la Nanotecnología, la Microelectrónica, Cibernética, la Automatización de los procesos.

Abell, D (1995). En el Informe Mundial de la UNESCO “Hacia las sociedades del conocimiento”, se señala: “los cambios radicales provocados por la tercera revolución industrial- las de las nuevas tecnologías-han creado de hecho una nueva dinámica porque desde mediados del siglo XX la formación de las personas y los grupos, así como los adelantos científicos y técnicos y las expresiones culturales están en constante evolución” UNESCO (2005:5).

Es tal el desarrollo de la competencia y las complejidades del mundo de hoy que la información y el conocimiento se han convertido en capital de mayor preponderancia que el capital financiero en la búsqueda de ventajas estables en las organizaciones. En ese sentido, no basta con que se pueda contar con el recurso humano en las organizaciones, sino que se necesita como capital humano, debidamente valorizado y convertido en fin en sí mismo. Todo ello implica la elevación de las exigencias del mundo del trabajo, con profesionales cada vez más competentes.

Ante este escenario, las IES de América Latina y el Caribe tienen ante sí grandes retos que enfrentar en la docencia, la investigación, entre otros procesos educativos. Así se señaló con claridad en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación (CRES) en América Latina y el Caribe celebrada en Colombia del 4 al 6 de junio de 2008: “las IES deben avanzar en la configuración de una relación más activa con sus contextos. La calidad está vinculada a la pertinencia y la responsabilidad con el desarrollo sostenible de la sociedad. Ello exige impulsar un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos; la producción y transferencia del valor social de los conocimientos; el trabajo conjunto con las comunidades; una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país o la región, y el bienestar de la población; una activa labor de divulgación, vinculada a la creación de conciencia ciudadana sustentada en el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural; un trabajo de extensión que enriquezca la formación, colabore en detectar problemas para la agenda de investigación y cree espacios de acción conjunta con distintos actores sociales, especialmente los más postergados”. CRES (2008)

“Lograr egresados comprometidos con su patria, poseedores de una cultura científica, técnica, humanística y ambiental, con capacidades, habilidades y ética necesaria para ejercer la profesión, con posibilidades de adaptar y renovar sus conocimientos en aras de satisfacer las necesidades siempre cambiantes de la sociedad y de contribuir a alcanzar elevados niveles de desarrollo sostenible en el país” Horrutinier (2001).

Los nuevos conocimientos, los hábitos y habilidades en correspondencia con el nivel de desarrollo que se vaya alcanzando se logran cuando el proceso de formación del profesional alcanza cualidades superiores en sus funciones instructiva, educativa, desarrolladora y humanista.

Se adquiere entre las IES y las organizaciones empleadoras (se toma esta acepción debido a que el centro educativo es ex variante técnica) una responsabilidad compartida en el aprendizaje continuo de los estudiantes. Tiene ante sí también el reto de la calidad y la pertinencia, donde no basta con el conocimiento continuo y actualizado, sino también de la apropiación de las capacidades necesarias para que los profesionales sean competentes y logren un desempeño exitoso.

En la Declaración Final de la Conferencia Mundial de Educación Superior (CMES) celebrada en París en el año 2009 se planteó: “En ningún momento en la historia ha sido más importante invertir en la educación básica y superior como una fuerza importante en la construcción de una sociedad del conocimiento y la diversidad; el promover la investigación, la innovación y la creatividad” CMES (2009).

Al respecto, las IES tienen que desarrollar la investigación para mejorar la formación de los estudiantes, solucionar problemas prioritarios del desarrollo científico – técnico del país y captar recursos extrapresupuestarios a través de proyectos pertinentes. Se debe lograr que los estudiantes salgan de sus recintos con las habilidades investigativas necesarias de forma tal que contribuyan en el logro de un buen desempeño laboral. Asimismo, dichas instituciones necesitan desarrollar la investigación en estrecha vinculación con los procesos de gestión, para mantener actualizado y constantemente enriquecido la docencia, llevando a cabo innovaciones pertinentes y de punta

en alianza con organizaciones educativas y otras organizaciones, pues ellas son creadoras del nuevo conocimiento, la innovación tecnológica y contribuyen en la solución de los diversos y complejos de la sociedad.

Pero, ninguno de dichos retos podría lograrse si no potencia la gestión institucional, lo cual es un imperativo actual y donde a lo largo del tiempo surgieron y se han desarrollado muchos enfoques, entre los cuales predomina actualmente en muchas organizaciones la Dirección Estratégica (DE), estructurada en tres componentes: la planificación, la implementación y el control estratégico. En general, los autores consideran la DE como filosofía de dirección, como un enfoque, como sistema. Ronda Pupo por ejemplo, en su libro. “Dirección Estratégica: Constructo y dimensiones”, plantea que “la Dirección Estratégica es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno para coadyuvar a la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de su objeto social” Ronda (2006).

Aunque se comparte esta definición, algunas consideraciones son necesarias:

La misma se centra en el medio organización educativa y se orienta a la competencia, por ello es cercana a las definiciones tradicionales y de la academia militar. El concepto de maniobra es más bien táctico y hace que se minimice lo estratégico. La Dirección Estratégica no se reduce solo a un conjunto de maniobras.

El objeto social es más duradero en el tiempo que las misiones. Manteniendo su objeto social, las misiones son las que llevan a cambiar a las organizaciones. Por tanto la Dirección Estratégica responde más a la misión y la visión que al objeto social. No se resalta explícitamente el papel de la estrategia como vía y forma para operar y desarrollar la Dirección Estratégica.

“La DE es un enfoque distinto de practicar la Dirección que toma como punto de partida y llegada el entorno cambiante, a partir de la síntesis integrada del pensamiento estratégico que, como parte de la cultura organizacional garantiza la proactividad de manera iterativa y holística de la gestión, concretada en la

estrategia, su implementación y en el control estratégico para cumplir la misión de la organización” Ferriol (2009), para este autor la planeación estratégica está relacionada con la dirección estratégica dentro de las organizaciones.

Si nos atenemos a las diferencias de la gestión y los fines en las IEs con respecto al medio organización educativaral, podemos afirmar que: “la DE en una organización de esta naturaleza representa un nuevo modo de interpretar y practicar la gestión, que se define como un sistema iterativo y holístico que incluye además la formulación de objetivos estratégicos, estrategias generales y específicas, su implementación y control estratégico, partiendo de los retos y exigencias del entorno cambiante y de las políticas públicas, de forma tal que permita cumplir con eficacia su misión y visión compartida” Ferriol (2009)

La planificación Estratégica (PE) surgió en el medio organización educativaral en los años 60 del pasado siglo y fue desarrollándose con varios modelos y metodologías para posteriormente convertirse en una necesidad también del desarrollo estratégico institucional actual para muchas IE de América Latina.

En Cuba, la planificación, como componente consustancial a la esencia del sistema socio-económico, comenzó aplicarse en el país desde el año 1960, con la llamada planificación material y su sistema de planes, incluyendo los de largo plazo. Esto fue asumido también como forma de planificación normativa por el MES y sus IES adscritas, lo cual se mantuvo vigente hasta el año 1989.

A pesar de los esfuerzos realizados por el MINEDU en optimizar los recursos en las diferentes instituciones educativas se han detectado los siguientes problemas que todavía susciten:

- La implantación de la PE como filosofía fundamental de dirección a escala nacional no existe, su presencia es casi nula.
- Se reconoce que el sistema de dirección actual tiene mayores dificultades por la no imlementacion de un sistema de gestión por resultados.

- No se implementa una actuación real de los gestores educativos en las IEs, desarrollando el proceso de planificación en miras de mejorar el servicio educativo.
- El trabajo en equipo en los niveles de dirección no se ha fortalecido poco a poco, observándose además que no se evidencia un pensamiento más colectivo, mayor cohesión y un fuerte compromiso con el sistema de la Organización.

La institución educativa “José Eusebio Merino y Vincés” presente una estructura orgánica lineal, centralizada, se observa que las líneas de comunicación entre las subdirecciones no están abiertas y fluidas, mostrando que el desarrollo de la planificación es empírica sin adoptar un modelo que responda a las exigencias del entorno, esto se evidencia en u desarrollo deficiente de lo planificado, los documentos quedan en eso “documentos”, el proceso de gestión no se orienta al logro de los resultados exigidos por el MINEDU y tampoco responde a las demandas de la sociedad.

1.8. Metodología.

El desarrollo de la presente investigación surge a partir de la observación empírica que permite definir la visión facto perceptible del problema, la revisión bibliográfica se efectúa para comprender los diferentes modelos teóricos de la planeación estratégica. En la aplicación del acopio de datos a través de la elaboración y aplicación de un instrumento de autoría propia denominado encuesta para conocer la percepción de la comunidad docente acerca de los procesos de gestión que están presentando en la institución educativa. La finalidad de la presente investigación es de la elaboración de modelo de planeación estratégica para la institución educativa basada en una gestión por resultados.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CIENTIFICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

Zagasetta (2006) En su investigación de tipo socio crítico, que considero una muestra de 456 individuos, que concluye que el servicio se debe dinamizar en base a las necesidades del estudiante teniendo en cuenta las políticas de estado para revalorar el sistema educativo. La relación con la presente investigación se establece en el rol del estado en el control de las instituciones educativas públicas.

Guillermo. C (2008, JUNIO 11) “La administración y gestión educacional: Elementos para ordenar, sistematizar y racionalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje” Artículo publicado en Gestión Y Desarrollo Vol. 45 14 – 18. Chile

Sustenta que se puede razonar, ya al finalizar este breve ensayo, que la gestión educativa a aplicarse en lo que es el proceso de enseñanza y aprendizaje, debe necesariamente ser coordinada y liderada por docentes con nociones teóricas de administración educativa, este hecho debe acentuarse aún más en el caso de quienes tiene el deber de conducir un centro educativo, cualquiera sea la naturaleza de este, ya que los criterio administrativos en educación, si bien pueden coincidir en muchos aspectos con otros tipos de administración, esta tiene la característica esencial que se trabaja y se administra para hacer más científica y eficiente la transformación de los seres humanos. Por lo que se postula es central en cualquier curriculum educativo, la enseñanza de la administración para la educación.

Ya que en último caso la administración educacional es el manejo racional no solo del presupuesto, sino que también de los recursos académicos y materiales, para el éxito de los objetivos educativos planteados El planteamiento aporta a la presente investigación la orientación del carácter interdisciplinario de la gestión.

Gonzáles R., Y Emma Noblecilla E. (2002) “Un Modelo de Gestión Estratégica para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo” Tesis Doctorado

Concluyen que las universidades por sus características sociales, académicas son centro de contradicciones dialécticas que hace necesario el desarrollo de acciones estrategias en base de un sistema de procesos universitarios: sustantivos y auxiliares y el desarrollo de la cultura organizacional, el pensamiento estratégico y la Auto evaluación como eje transversal previstos todos estos alcances en el proyecto académico universitario, para el logro del desarrollo estratégico del modelo. La asociación con la presente investigación es destacar los procesos de planificación en la gestión institucional.

Santisteban. V. (2003) “Modelo De Gestión Y Evaluación De La Unidad De Gestión Educativa Local De Jaén: Perspectiva De Cambios A Través De Sus Procesos Internos”, tesis de maestría. Universidad Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque en su investigación concluye que: se hace necesario transferir funciones que desarrollan las UGELS a las instituciones educativas, reconocidas como el lugar natural del quehacer docente – educativo. La investigación indica que se deben desarrollar cambio en la estructura organizativa disminuyendo las competencias y procedimientos en administración de recursos humanos.

Carrasco. S. (2002) “Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA” Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

concluye esta tesis es un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización. Al analizar y medir la variable independiente Gestión Educativa se ha determinado que es regular en todo los aspectos que comprende, es decir, en la gestión institucional, administrativa y curricular.

Igualmente en los procesos de gestión y los procesos curriculares, que se desarrollan en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. La variable dependiente Calidad de Formación

Profesional al ser analizada, ponderada, y medida se ha determinado, que los indicadores de calidad por áreas curriculares, apenas alcanzan el nivel regular, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debiera ser de excelencia y con cero margen de error. Este resultado significa que la relación entre las dos variables que conforman el problema de investigación, tienen una relación directa positiva, es decir, la regular Gestión Educativa de la Facultad de Educación genera una Calidad de Formación Profesional de regular calidad. Se ha aceptado la hipótesis de investigación (Hi) y se ha rechazado la hipótesis nula (Ho)). Se relaciona con la investigación al establecer las relaciones entre las variables gestión y calidad

Miranda V. (2000) Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad. documento de trabajo educación pública. México, sostiene que transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) y conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa

2.2. BASE TEORICA

2.2.1. Planificación

Plantea Güera. B (2000) La Administración Educacional, en cuanto disciplina específica del ordenamiento y coordinación racional del proceso de Enseñanza –Aprendizaje. Según Arias, F (enero-marzo 2000) De acuerdo a lo anterior podemos aseverar que la Administración Educacional, debe necesariamente cumplir una serie de pasos para la obtención de sus aspiraciones, entre los que destaca como inicio o punto de partida del procedimiento administrativo.

2.2.1.1. Definiciones de planificación

De acuerdo a Vera (1985. pp21), por planificación podemos entender el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, Además plantea Álvarez G. (2002). macro institucionales o solo de la institución, precisar que tiempo nos tomará lograr estas metas, que tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían. Podríamos decir que es la coordinación ex – antes, entre las diversas unidades participantes en el proceso E-A con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados.

2.2.1.2. Tipos de planes

Señala Chiavenato, I. (1989) Los tipos de planes de gestión pueden ser:

1. Según su clase:

El plan es un producto de la planificación, es un resultado inmediato, es el evento intermedio entre el proceso de planificación y el proceso de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: La previsión, la programación de una secuencia lógica de eventos.

Para Jones, G y HILL, C (1999) Los planes deben responder al qué (objeto), cómo (medios), cuándo (secuencia), dónde (local) y por quién (ejecutante o persona).

Entre los diversos tipos de planes figuran: objetivos ó metas, políticas, procedimientos, métodos, programas y presupuestos. Al respecto, algunos tratadistas consideran que de los anteriores planes, las más importantes son las políticas y los programas, dentro de los que se incluyen los objetivos y los procedimientos.

2. Según su período de realización

Los diferentes planes se pueden ejecutar apropiadamente en los siguientes períodos:

a. Corto plazo

También llamada planificación operativa; se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran

énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a un año.

b. Mediano plazo

Es un subconjunto de la planificación a largo plazo.

Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo, pero dentro de un marco de tiempo menor (de dos a cinco años).

Según Kauffman G (2003). Los estados financieros pro forma en este período son más detallados que aquellos para la planificación a largo plazo. En definitiva se refinan los planes estratégicos a largo plazo de la organización al desarrollar planes financieros más específicos. El resultado de este nivel de planeación sirve como entrada para la planeación a corto plazo.

Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo.

c. Largo plazo

Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras de mercado y a productos nuevos para satisfacerlas. Una característica distintiva de este tipo de planificación es el descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

El Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) que según ALVARADO OYARCE, “es un documento orientador producto de un proceso de reflexión colectiva que postula básicamente el perfil del centro educativo en términos de un patrón axiológico de los perfiles (alumnos y docentes) y enfoques pedagógicas pertinentes, así como los objetivos y estratégicos de desarrollo institucional a mediano y largo plazo.

Y según el mismo autor los propósitos del PDI son los siguientes:

- Canalizar aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa.

- Definir el marco doctrinal o ideario.
- Establecer los valores del Centro Educativo.
- Perfilar el tipo de alumno estableciendo principios pedagógicos e indicadores.
- Perfilar el tipo de docentes que comande el centro educativo a la luz de nuevas propuestas pedagógicas.
- Verificar los criterios y procesos pedagógicos.
- Ser un referente de la tarea educativa administrativa.

El enfoque en estudio considera una etapa muy importante en el proceso de la planificación, como es la evaluación. Esta tiene como propósitos definidos y predeterminados, valorar y medir la eficacia y efectividad de todas las actividades, programas ejecutados en el periodo de tiempo establecido.

Los resultados de la evaluación del proceso representan una fuente de datos muy valiosa para corregir y reajustar lo realizado, Igualmente contiene valor técnico muy útil en la formulación de futuros planes de desarrollo.

Plan Anual de Trabajo, herramienta orientada al desarrollo de acciones en un plazo establecido (doce meses), con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y desarrollar la visión institucional

2.2.2. Planificación estratégica

Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización educativa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Una conceptualización precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID: "Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación".

1. Descripción de la planeación estratégica

¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización educativa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, en las instituciones educativas recae en el director, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La organización selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

2. Proceso de planeación estratégica

De acuerdo con Guerra(1999) la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Según Lavín, S. y Padilla, E: (1997) Para la mayoría de las organizaciones, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario

3. Estructura de la planeación estratégica

Según Cojal (1999. pp45) un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

4. Análisis de los factores internos y externos de la organización

a. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización.

De acuerdo con Guerra (1999) El análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización educativa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizaciones,

mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

De acuerdo con Lambert T. (2000). El análisis interno implica: Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos,. Tecnología, etc.) De que dispone o puede disponer la organización educativa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la organización educativa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la organización educativa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

b. Estudio del entorno de la organización.

De acuerdo con Cojal (1999. pp65) El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la organización educativa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La organización educativa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Señala Mantilla, W (2000) Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la organización educativa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las organización educativas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna organización educativa ni país tienen control.

Sostiene Matus, C (1994), Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la organización, como las expectativas de los accionistas, los

consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, directores en las instituciones educativas, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la organización, con sus parámetros y restricciones.

2.2.3. Modelos de planes estratégicos.

De acuerdo con Cano (2000.pp5) la planeación es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las organizaciones actuales. La planeación, especialmente la estratégica, no es un concepto novedoso, por mucho que a nivel organización educativaral, público o privado, y hasta fechas recientes, se haya adoptado como imprescindible. Plantea Lavín, S (1998), Su proceso se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, por lo que es imprescindible que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en funcionamiento.

1. Los modelos de planeación estratégica

En base a Cano (2000.pp5) se revisan modelos generales de planeación y planeación estratégica.

a. El modelo de William Newman

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos "...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir.

A partir de estas declaraciones, se construyen los gráficos de los modelos descritos. En ellos es posible encontrar elementos que tienen una gran coincidencia, como se puede apreciar.

Figura 1:
MODELO DE WILLIAM NEWMAN



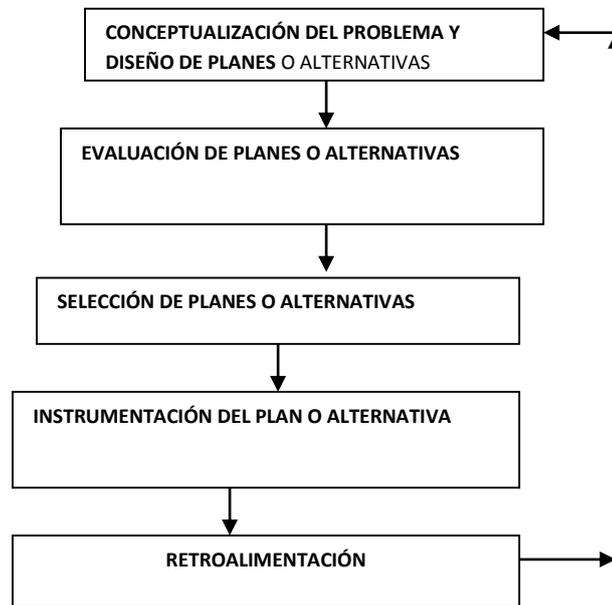
La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

b. El modelo de planeación de Frank Banghart

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

Figura 2:
MODELO DE FRANK BANGHART



De acuerdo a Cano (2000.pp25) la propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las más importantes, la idea de sistemas, corriente a la que pertenece el autor. En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción sub-secuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la Operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando –así lo interpretamos- la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

El modelo de Banghart, pese a su simplicidad ones del proceso de planeación estratégica. Contrastándolo con el anterior y con los subsecuentes, podemos tener una idea más aproximada del trabajo que lleva implícito el hacer planes estratégicos.

c. El modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001) propone una idea acerca de los pasos del proceso del proceso de planeación. Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de la planeación: primero las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal.

El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica. Desde luego que al analizarlo debemos - como con cualquier otro modelo-, tener abierta la mente no sólo para entenderlo, sino para adaptarlo a nuestras circunstancias o forma de pensar.

Los pasos en el proceso básico de planeación

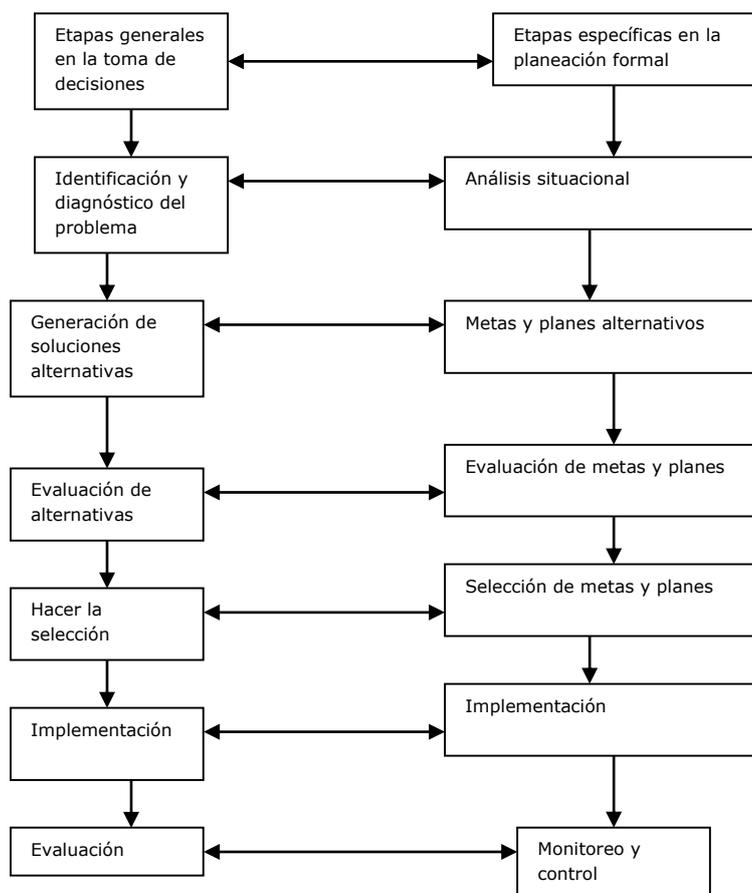
Por nuestra parte, si bien estamos de acuerdo con la idea de una *dualidad* en el proceso de planeación estratégica y su ejecución, esa dualidad la

circunscribimos de acuerdo con la propuesta de Abell (1995), que se refiere a la dualidad en la implementación y desarrollo de los planes estratégicos y los operacionales. Abell entiende que la planeación estratégica de largo alcance debe ser analizada, evaluada y administrada de una manera diferente a la de los planes operativos de corto plazo. La dualidad estriba en que se operan al mismo tiempo dos *dimensiones temporales* de un proyecto estratégico, mismo que requiere de la ejecución de planes de corto plazo para ir adaptándose y acercándose progresivamente a los objetivos y metas terminales de mediano y largo alcance.

Independientemente de los *momentos* en que se percibe la necesidad de la planeación -y éstos son entendidos a la luz de los esquemas mentales en los que se conciben y se llevan a cabo las ideas-, estamos convencidos de que es necesario concretar un esquema acerca de un proceso general de planeación estratégica que nos permita entender algunas de sus implicaciones.

Plantea Rojo M.(1990) que la perspectiva de dicho proceso general debe ser explicada por separado, porque en la representación gráfica del modelo no es posible incorporar todas las variables concurrentes, ni los estilos o pensamientos de carácter estratégico que puedan tener los planificadores.

**Figura 3:
MODELO DE BATEMAN Y SNELL**



d. Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Otra opción interesante del proceso de planeación estratégica se encuentra en el referente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde nos muestra el prototipo que describe las etapas del mismo. Prototipo 2, Planeación Estratégica; Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) 1999-2002. En esta propuesta se puede observar cómo se conjugan las etapas que describen los modelos anteriores y que guardan una gran semejanza con el modelo desarrollado.

La etapa 1 nos da la idea de la necesidad de conceptualizar el sistema de planeación antes de iniciar propiamente las actividades del desarrollo del plan estratégico.

La etapa 2 es la pauta con que, a nuestro entender, da inicio el proceso de planeación estratégica en sí, ya que se refiere a la realización del diagnóstico y al planteamiento primario de la selección de los temas estratégicos que se abordarán en el plan; es decir, las líneas generales de acción estratégicas.

En la etapa 3, este modelo plantea la necesidad de formular las estrategias rectoras del plan estratégico y los objetivos que se persiguen con ellas, dando paso al proceso de evaluación de las mismas, precisando las líneas generales de acción a través del señalamiento de objetivos operacionales.

La etapa 4 o fase del proceso de planeación, se refiere propiamente dicho a la integración del plan estratégico, en donde además, se incluyen los aspectos normativos de la administración, seguimiento y evaluación del plan.

El prototipo resulta por demás interesante, ya que proporciona una imagen clara y entendible de las fases de la planeación estratégica y que, al relacionarla con los comentarios que se han agregado a los modelos anteriores, permite tener una idea aproximada de las implicaciones

Figura 4

MAPA COGNITIVO DEL PROTOTIPO DE PLANEACION ESTRATEGICA



Fuente BID (1999-2002).

2.2.4. Gestión Educativa.

Se ha tratado el término de **Gestión Educativa**, la que se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión.

Se afirma que esta gestión constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (2). He aquí algunas definiciones al respecto:

- Son los trámites que se realizan para la resolución de los asuntos o proyectos educativos.
- Proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa.
- Proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales.
- Es la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.
- Es el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Características de la Gestión Educativa.

Básicamente, esta gestión se caracteriza por una **visión-misión** amplia de las oportunidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado (1). Este proceso es **acción**, y, como **compromete a toda la comunidad educativa**, es fundamental lograr que todos los actores de esta tiren o remen hacia un mismo lado o rumbo para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

Los elementos que contiene la Gestión Educativa Estratégica se reconocen como los básicos para identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención institucional para su mejora.

Ámbitos de la gestión educativa.

Chiavenato, I. (1989) La Gestión ocurre en todos los espacios o áreas componentes de la comunidad educativa institucional, local, regional o nacional, y la misma pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Fundamentalmente, la

gestión ocurre en los establecimientos escolares que es donde se desarrollan los procesos de enseñanza, aprendizaje y convivencia entre los diferentes actores; es también el lugar donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI o PEC), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.

La Gestión Educativa, denominada también Gestión de procesos, toma en cuenta cómo la organización escolar desarrolla de manera sistemática e intencional los sub-procesos institucionales que, en sus diversas dimensiones, se implementan con el fin de alcanzar resultados de calidad, tales como la gestión curricular y pedagógica, el desarrollo de los procesos regulares del establecimiento y el soporte administrativo de la gestión de la enseñanza; y así mismo, la forma en que se evidencia la preocupación por el mejoramiento continuo y la promoción de la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas de gestión.

Tipos o niveles de concreción de la gestión educativa

Ciertos autores apuntan que la Gestión Educativa se compone de tres dimensiones o ámbitos:

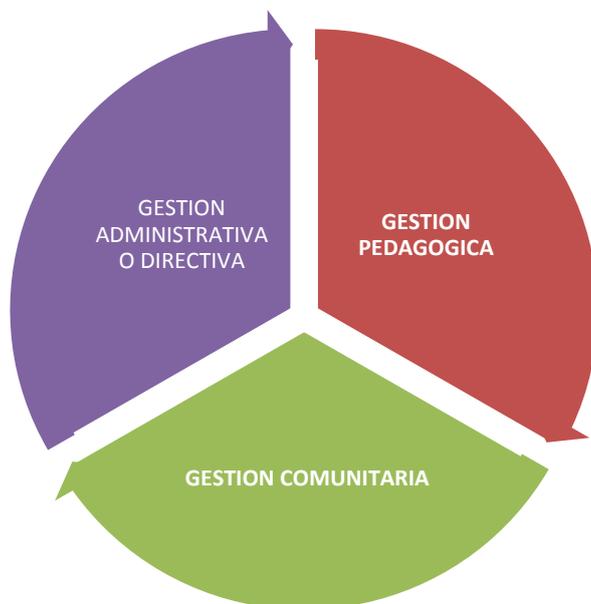
- ✓ Pedagógica / didáctica,
- ✓ Administrativa y
- ✓ Socio-humanística o comunitaria.

El principio base de este proceso es la participación colectiva para lo que involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Viene al caso que las dimensiones o ámbitos son entendidos como áreas de intervención de la Gestión Educativa, y en donde se pueden agrupar tareas de naturaleza homogénea y comprenden lo curricular, lo administrativo, el gobierno institucional, servicios y recursos humanos.

Otros autores sostienen que la Gestión Educativa en el ámbito institucional se concretiza en **cuatro niveles**, dimensiones, ámbitos, o áreas: área de gestión

directiva; área de gestión pedagógica y académica; área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa/financiera

FIGURA 5
NIVELES DE CONCRECIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



Características de las instituciones educativas tradicionales.

En otro orden, mientras **las instituciones educativas** tradicionales priorizan y conservan las rutinas, los centros estratégicos desarrollan capacidades especiales para tratar con la complejidad que tienen los procesos educativos, gestando nuevas formas de pensar y hacer la educación.

Mientras en **las instituciones educativas** tradicionales predomina la cultura de un trabajo aislado y fragmentado con inteligencias e iniciativas aisladas, en el centro estratégico predomina el trabajo en equipo aprovechando la interacción de las inteligencias individuales y gestando, así, una inteligencia colectiva.

Las **instituciones educativas** tradicionales, con rutinas sumamente sólidas y resistentes al cambio, se mantienen cerrados a la innovación, mientras los centros estratégicos son inteligentes al cuestionarse permanentemente sobre la calidad de lo que hacen, aprendiendo constantemente y teniendo la innovación como un objetivo central.

Otro rasgo esencial de **las instituciones educativas** tradicionales es que su autoridad es impersonal y fiscalizadora, mientras en los centros estratégicos la autoridad se vierte en asesoría y orientación profesionalizante, teniendo como centro la atención y respeto a la persona, su desarrollo, profesionalismo y desempeño de calidad.

Las instituciones educativas tradicionales mantiene sus estructuras desacopladas, desconectadas, aisladas, sin vasos comunicantes, perdiendo, de esta forma, la posibilidad de enriquecerse con sinergias articuladoras y enriquecedoras. Tal desacoplamiento ocasiona profundas grietas en su clima psicosocial, sentido de pertenencia y pertinencia.

Finalmente, otro rasgo de interés es que, mientras en **las instituciones educativas** utilizados las intervenciones y orientaciones se centran en hacer observaciones simplificadoras, a sistémicas y esquemáticas, en los centros inteligentes las intervenciones tienen un carácter sistémico y estratégico; su perspectiva de integralidad, les permite ir de lo particular a lo general, y ver en lo general también lo particular; su visión de futuro es concertada y compartida, animándoles a orientar y fortalecer su misión. A diferencia de un Plan Estratégico elaborado por expertos e informado al personal del centro, la visión estratégica auténtica concibe este Plan como un proceso construido por todos los estamentos del centro educativo.

2.2.5. Gestión Administrativa O Gestión educativa institucional.

1. Definiciones de la Gestión Administrativa.

- **Alvarado O. (1998) Gestión**, puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.
- **Pingo N. F. (2001)** .El término **Gestión** sugiere inmediatamente “actuación” tiene siempre una dimensión dinámica y además necesita ser acompañada de un referente, de una especificación que lo complemente.

- **Gestión administrativa**, se refiere al conjunto de funciones administrativas que debe realizar el centro educativo referido a planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades educativas.

2. Características de la Gestión Administrativa o Gestión institucional.

a) Es un proceso dinamizador

de acuerdo a Domínguez, G. y Mesanza, J. (1994) La gestión administrativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las instituciones educativas, sino que también les proporciona, los mecanismos adecuados para su constante cambio de innovación desarrollando la calidad educativa.

b) Es un proceso sistemático

Señala Donoso, P. (1999), Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de

Gestión administrativa, constituyen en un conjunto de elementos que

Están conexionados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las instituciones educativas.

c) Es un proceso flexible Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la institución educativa.

d) Se sustenta más en la coordinación que en la imposición

Plantea Donoso, P. (1999), La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente brindando un servicio educativo de calidad.

3. Importancia de la gestión institucional

La gestión **administrativa** como proceso sistémico tiene como finalidad el posicionamiento del establecimiento educativo en el mercado del servicio educativo.

Para Steiner G.(1998). La gestión se orienta a dos aspectos que están íntimamente ligados pero para efectos de operativización se desligan la gestión pedagógica se orienta al logro del liderazgo pedagógico de la institución educativa, la gestión administrativa se orienta desarrollar un servicio de calidad que genere y soporte el liderazgo pedagógico, el mismo que es la razón de ser de la calidad educativa.

2.2.5. Teorías Gestión Institucional.

1. Teorías de las organizaciones

Según Chiavenato, I. (1989) Una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios.

La Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).

De acuerdo a Chiavenato, I. (1989) Este movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el DO. es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático.

Enfoque Gerencial de la Gestión Educativa Institucional

Pérez (2000) El enfoque de la gestión educativa está definido por el enfoque sistémico y el enfoque gerencial de la gestión educativa que se detalla a continuación

Enfoque sistémico de la gestión educativa, enfatiza Larraín, T (1998), Para comprender mejor los diferentes enfoques de la gestión educativa, es

necesario explicar puntualmente, que es un sistema y cuáles son sus componentes.

a. Concepto de sistema. En términos generales sistema puede definirse como el conjunto global y unitario de elementos que interactúan dinámicamente para lograr determinados propósitos. Por ejemplo en un Ministerio hay personas (profesionales, técnicos y auxiliares) que interactúan, infraestructura y equipos tecnológicos, materiales, etc. Que en conjunto permiten alcanzar objetivos y propósitos previamente definidos. En opinión de Alvarado O (1999) “El enfoque de sistemas como categoría analítica, permite por un lado la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos para efecto de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas, identificando problemas y posibles soluciones, a efectos de lograr el mantenimiento, la regulación o el desarrollo del propio sistema. Por otro lado en alguna circunstancia permite concebir nuevos modelos de sistemas que aún no existen, es decir, invenciones”.

b. Tipo de sistemas.

De acuerdo a Chiavenato, I. (1989) Los sistemas atendiendo a determinados criterios, como por ejemplo la participación o no del hombre en su existencia, pueden agruparse en dos rubros: Sistemas naturales y Sistemas culturales.

- **Sistemas naturales.** Son los que existen en la naturaleza real y concretamente, sin que para ello, sea necesaria la participación del hombre, es decir, existen independientemente de la voluntad del hombre. Estos son: sistemas físicos y sistemas biológicos.
- **Sistemas físicos** Se caracterizan por ser inalterables en el tiempo. Ejemplo: sistemas atómicos, sistema solar, el ciclo del agua, etc.
- **Sistemas biológicos.** Son poco estables y de duración limitada, ejemplo:
- **sistema visual**, sistema circulatorio, sistema reproductor, etc.
- **Sistemas artificiales.** Son sistemas que han sido elaborados por el hombre para cumplir determinados fines y propósitos. Se dividen en: sistemas artificiales físicos y sistemas artificiales sociales. **Sistemas artificiales físicos** Son aquellos que el hombre los elabora, con

elementos físicos concretos, por ejemplo: un reloj, un sistema de audio, sistema de suspensión de automóvil.

- **Sistemas artificiales sociales** Son aquellas que están constituidas por conjunto de personas, para lograr determinados fines. Ejemplo: sistema educativo, sistema de salud, sistema de control de personal, etc.

CAPITULO III

DE LOS RESULTADOS Y LA PROPUESTA

De la aplicación de la encuesta se muestran los siguientes datos:

TABLA N°01
Formación profesional titulada.

ALTERNATIVA	NI	%
No titulado	36	45.00
Estudios concluidos	44	55.00
Estudios no concluidos	0	0.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E. "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES - MRZO

14

GRAFICON°01
Formación profesional titulada.



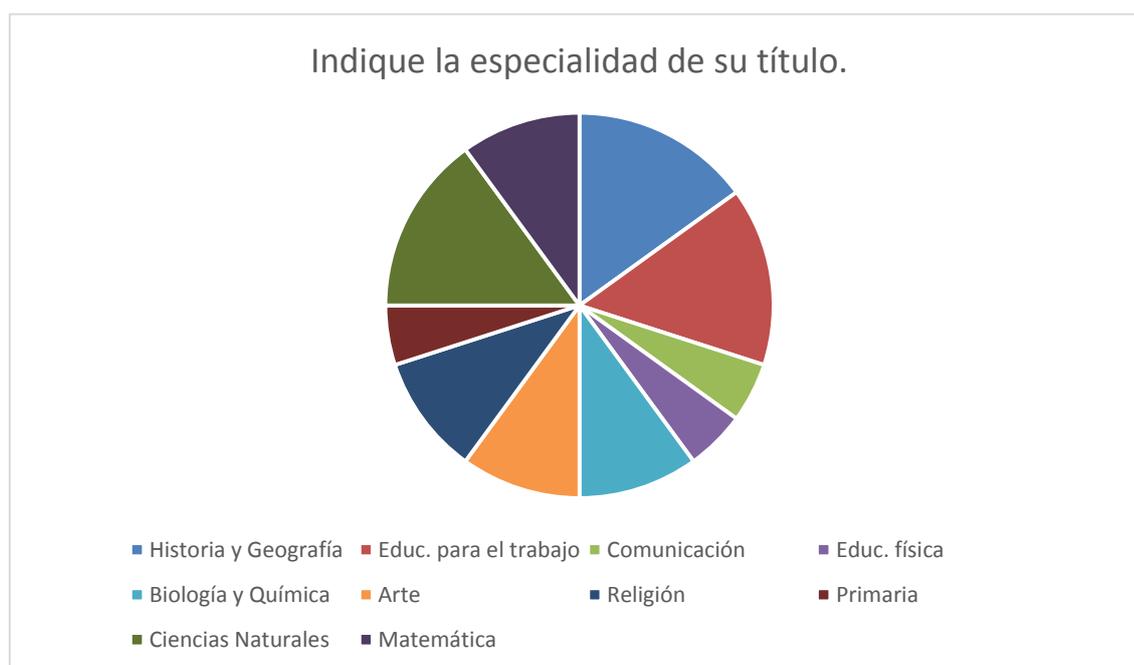
Tanto la tabla como la gráfica nos muestran que el 55% de los docentes encuestados son personas con estudios concluidos si como también existe un 45% de los docentes encuestados que no son titulados.

TABLA N°02
Indique la especialidad de su título.

ALTERNATIVA	NI	%
Historia y Geografía	12	15.00
Educ. para el trabajo	12	15.00
Comunicación	4	5.00
Educ. física	4	5.00
Biología y Química	8	10.00
Arte	8	10.00
Religión	8	10.00
Primaria	4	5.00
Ciencias Naturales	12	15.00
Matemática	8	10.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E. "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES" SULLANA-MAR -2014

GRAFICO N°02
Indique la especialidad de su título.



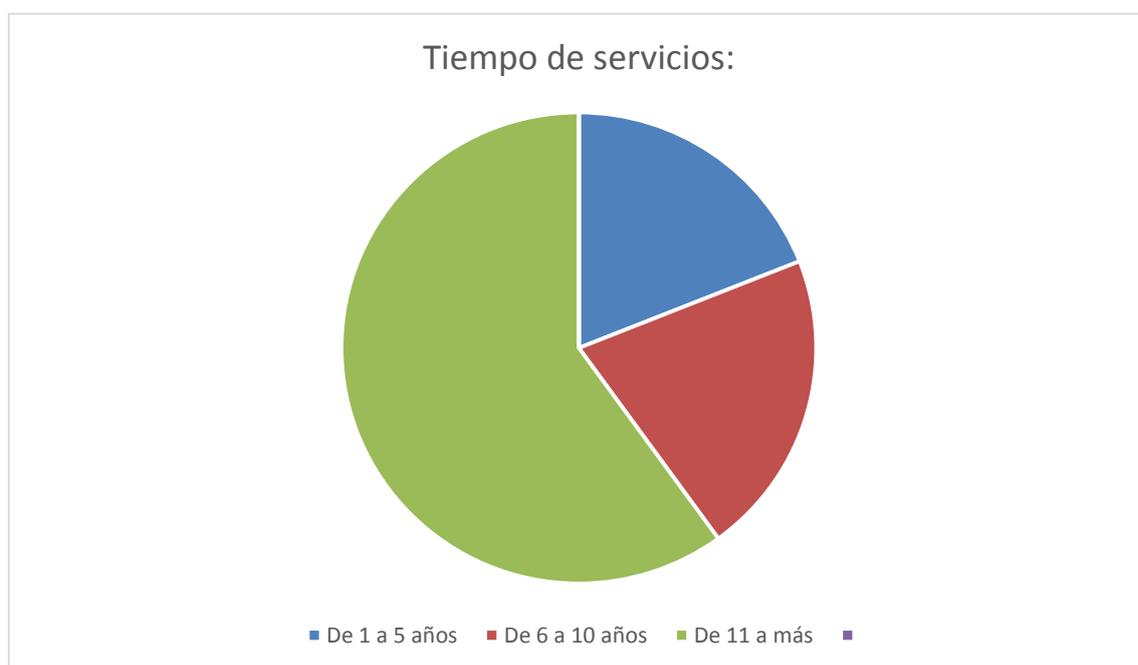
Podemos definir que los mayores porcentajes de docentes que más se han encuestado son de las áreas historia y geografía, educación por el trabajo y ciencias naturales.

TABLA N°03
Tiempo de servicios:

ALTERNATIVA	NI	%
De 1 a 5 años	15	19.00
De 6 a 10 años	17	21.00
De 11 a más	48	60.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES"
SULLANA-MAR -2014

GRAFICO N°03
Tiempo de servicios:



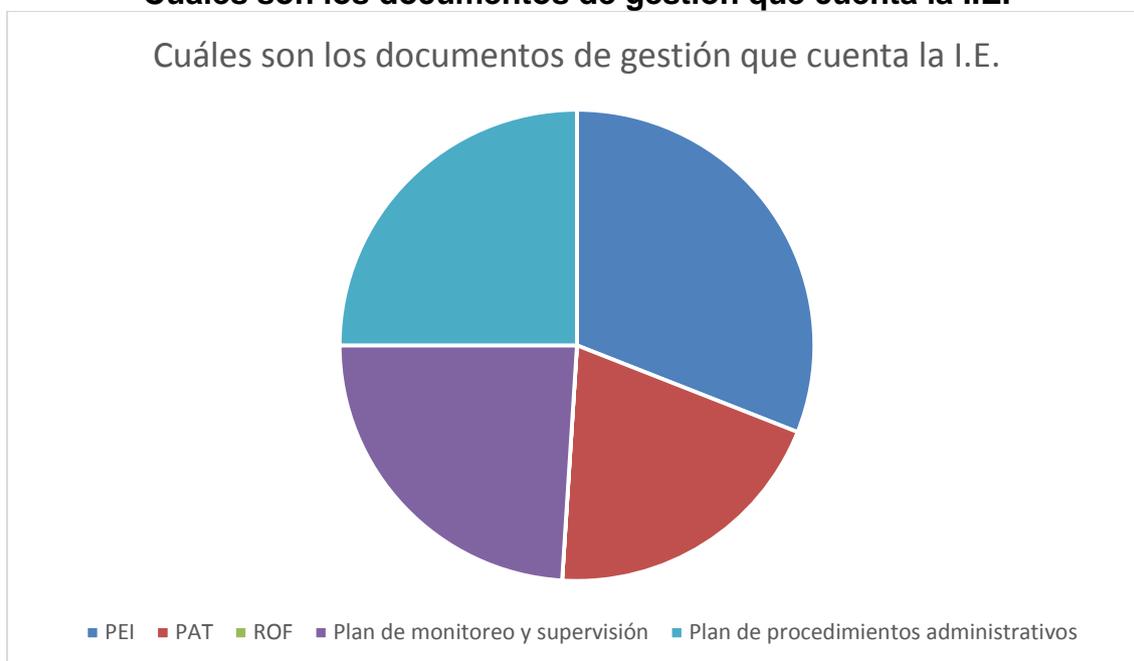
El 60% de los docentes encuestados tiene más de 11 años de servicio en la I.E abarcando así la mayoría de docentes.

TABLA N°04
Cuáles son los documentos de gestión que cuenta la I.E.

ALTERNATIVA	NI	%
PEI	25	31.00
PAT	16	20.00
ROF	0	0.00
Plan de monitoreo y supervisión	19	24.00
Plan de procedimientos administrativos	20	25.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E. "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES"
 SULLANA-MAR -2014

GRAFICO N°04
Cuáles son los documentos de gestión que cuenta la I.E.



El 31% de los encuestados consideran que el documento que cuenta la gestión de la I.E. es el PEI, mientras su minoría es decir el 20% nos dice que es el PAT

TABLA N°05

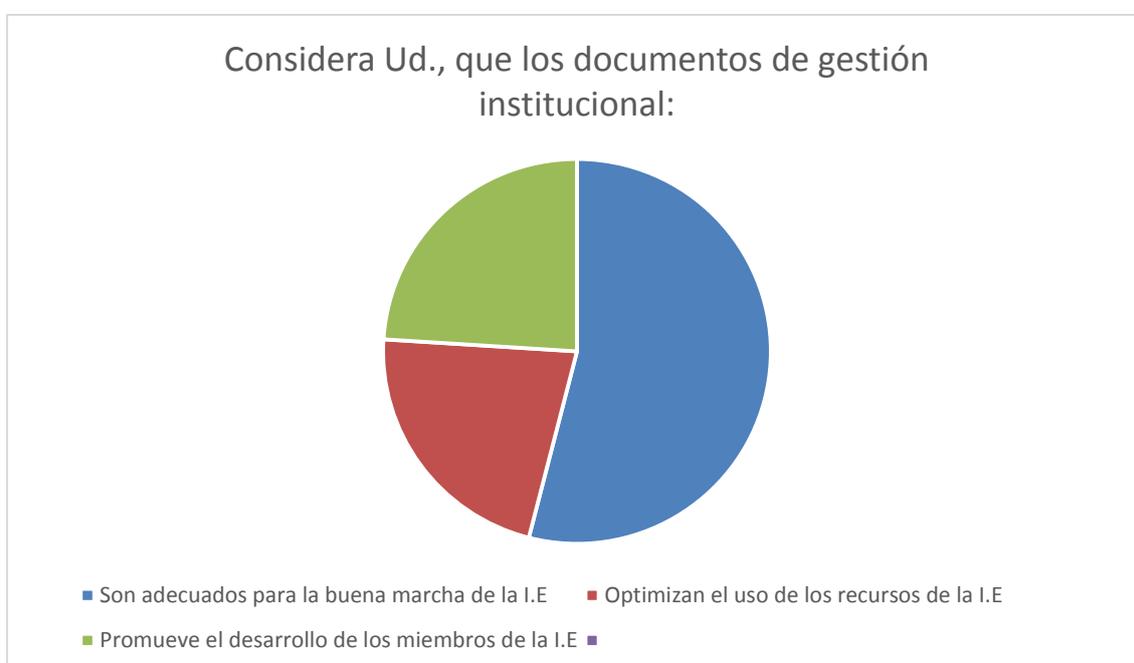
Considera Ud., que los documentos de gestión institucional:

ALTERNATIVA	NI	%
Son adecuados para la buena marcha de la I.E	43	54.00
Optimizan el uso de los recursos de la I.E	18	22.00
Promueve el desarrollo de los miembros de la I.E	19	24.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E. "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES" SULLANA-MAR -2014

GRAFICO N°05

Considera Ud., que los documentos de gestión institucional:



El 54% de los encuestados consideran que los documentos de gestión institucional son de acuerdo para la buena marcha de la I.E. Un 24% que promueve el desarrollo de los miembros así como el 22% que es su minoría afirman que optimizan el uso de recursos de la I.E.

TABLA N°06

Observa Ud. Que hay participación en la elaboración de los planes estratégicos:

ALTERNATIVA	NI	%
A veces	21	26.00
Nunca	17	21.00
Siempre	42	53.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E. "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES" SULLANA-MAR -2014

GRAFICO N°06

Observa Ud. Que hay participación en la elaboración de los planes estratégicos:



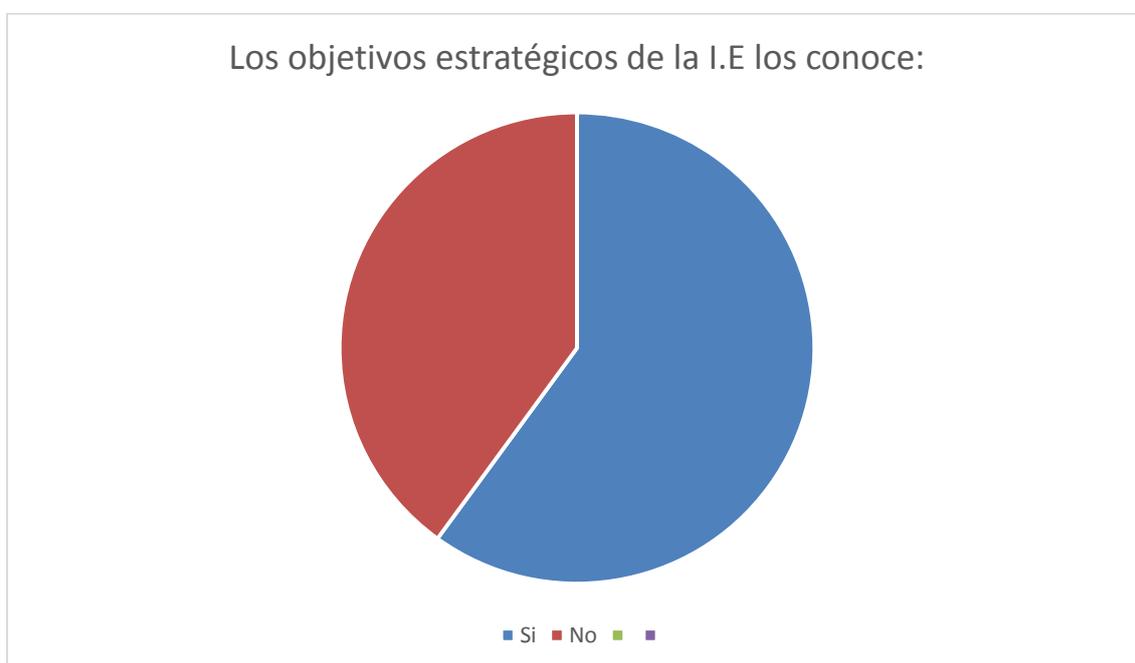
El 53% de los encuestados siempre ha participado en la elaboración de planes estratégicos; mientras que el 21% de su minoría nunca ha participado aportado planes estratégicos.

TABLA N°07
Los objetivos estratégicos de la I.E los conoce:

ALTERNATIVA	NI	%
Si	48	60.00
No	32	40.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E. "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES"
 SULLANA-MAR -2014

GRAFICO N°07
Los objetivos estratégicos de la I.E los conoce:



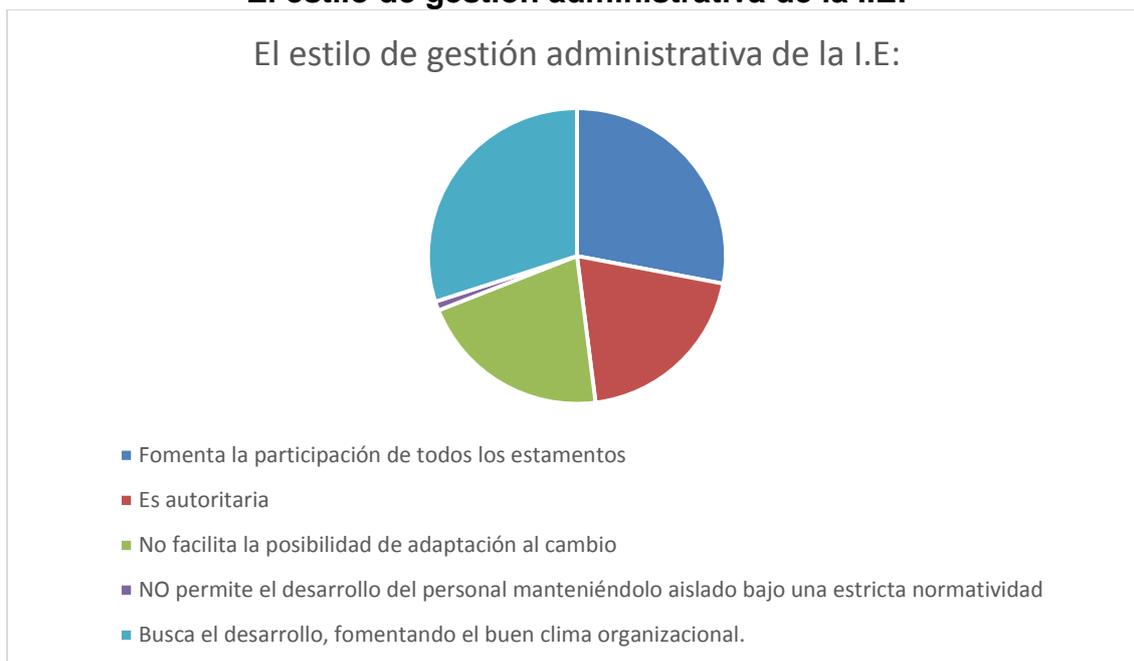
El 60% de los encuestados si conocen los objetivos de la I.E;
 mientras el 40% es decir su minoría no lo conocen.

TABLA N°08
El estilo de gestión administrativa de la I.E:

ALTERNATIVA	NI	%
Fomenta la participación de todos los estamentos	22	28.00
Es autoritaria	16	20.00
No facilita la posibilidad de adaptación al cambio	17	21.00
NO permite el desarrollo del personal manteniéndolo aislado bajo una estricta normatividad	1	1.00
Busca el desarrollo, fomentando el buen clima organizacional.	24	30.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E. "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES" SULLANA-MAR -2014

GRAFICO N°08
El estilo de gestión administrativa de la I.E:



El 30% de los docentes encuestados asegura que el estilo de gestión de la I.E busca el desarrollo fomentando el buen clima organizacional.

TABLA N°09

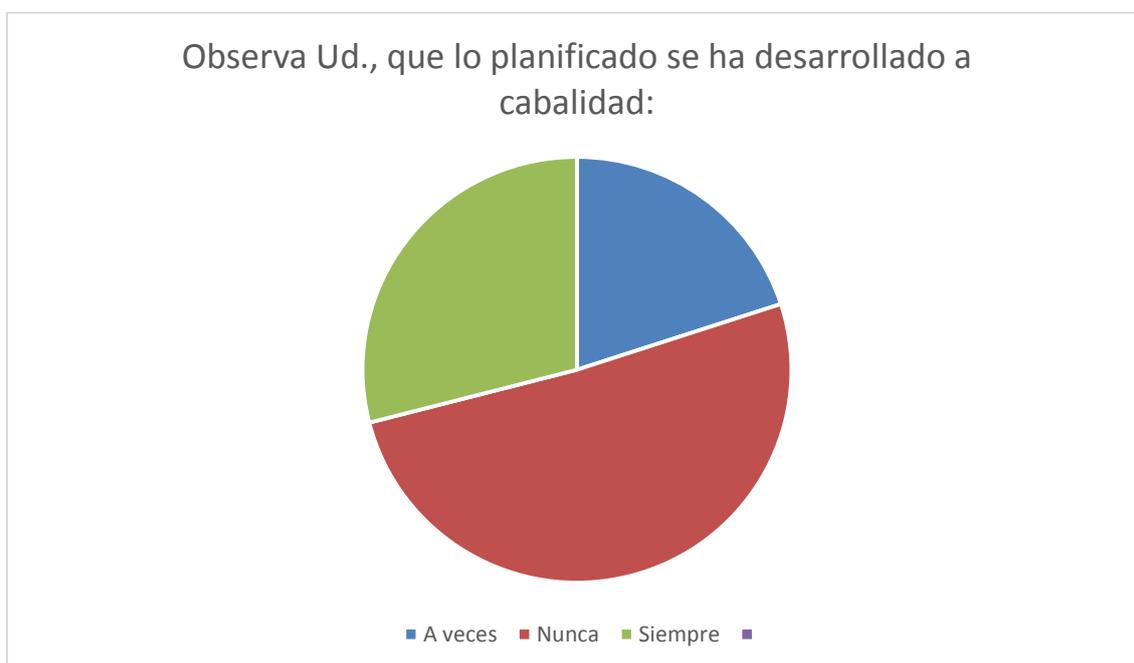
Observa Ud., que lo planificado se ha desarrollado a cabalidad:

ALTERNATIVA	NI	%
A veces	16	20.00
Nunca	41	51.00
Siempre	23	29.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E. "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES" -MAR - 2014

GRAFICO N°09

Observa Ud., que lo planificado se ha desarrollado a cabalidad:



El 51% de los encuestados aseguran que lo registrado se desarrollado con cabalidad, mientras el 20% consideran que esto pasa solamente a veces.

TABLA N°10

Considera Ud., que hay preocupación por parte de la gestión en optimizar recursos para desarrollar lo planificado.

ALTERNATIVA	NI	%
A veces	17	21.00
Nunca	19	24.00
Siempre	44	55.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a personal de la I.E. "JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCES" SULLANA-MAR -2014

GRAFICO N°10

Considera Ud., que hay preocupación por parte de la gestión en optimizar recursos para desarrollar lo planificado.



El 55% de los docentes encuestados firman que no hay preocupación por parte de la gestión en optimiza recursos para lo planificado, mientras el 21% si lo dice que solo realizan está actividad a veces.

3.2. DIAGNOSTICO

Se observa que de los resultados las siguientes características

- ❖ La institución educativa José Eusebio Merino y Vincés no presenta adecuadamente los documentos de gestión actualizados.
- ❖ La planificación estratégica no se evidencia ya que se desarrollan las actividades sobre la marcha en base a los lineamientos y requerimientos del órgano intermedio.
- ❖ Se requiere que se desarrolle una planificación estratégica orientada al mejoramiento de la calidad educativa en la cual se pueda observar la optimización de los recursos existentes la participación activa de los miembros de la comunidad.
- ❖ Es necesario que se desarrolle una identificación de los problemas que están afectando la institución y que no son atendidos por la costumbre de dejar pasar las cosas eso se va presentando desde las gestiones anteriores lo cual no permite que la organización se desarrolle y logre el empoderamiento en la localidad.
- ❖ En base a las teorías estudiadas el modelo debe atacar prioritariamente a los problemas priorizados y establecer metas cuantificadas que permitan el logro y una gestión de calidad.

3.3. PROPUESTA TEORICA

1. Título:

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA I.E “JOSÉ EUSEBIO MERINO Y VINCÉS”-SULLANA.

2. Introducción.

Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización educativa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe

ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por la organización educativa.

También es importante señalar que la organización debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la organización educativa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

2. Objetivos

- Formular estrategias para el desarrollo de la planificación estratégica de la I.E “José Eusebio Merino Y Vincés”-Sullana.
- Plantear un modelo teórico practico que sirva de directriz para la DE planificación estratégica de la I.E “José Eusebio Merino Y Vincés”-Sullana.

3. Dirigido

- Director
- Personal docente
- Personal administrativo

4. Teorías.

La Planeación Estratégica

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de la organización educativa, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en la organización educativa.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas De Planeación. Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuando grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación De Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la organización en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las organizaciones educativas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años. El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que

aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras organizaciones educativas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación Y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las organizaciones educativas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos de información y normas de evaluación y decisión

Los “flujos de información”, simplemente deben transmitir el punto de que la información “fluye” por todo el proceso de planeación. Este “flujo” difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información. En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión. La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que “La Planificación Estratégica

es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización educativa”.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la organización a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la organización educativa. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la organización (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Planeación Estratégica. La organización selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. La

planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización educativa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Planificación estratégica: utilización del proceso. La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la organización educativa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la organización educativa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización educativa.

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización educativa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos. El análisis interno implica: Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos,. Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la organización para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la organización educativa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos

por departamentos. Evaluación del desempeño actual de la organización educativa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

La organización en el medio

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe el establecimiento administrativo? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la organización dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la organización educativa.

Las organizaciones educativas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas organizaciones educativas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización. El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las organizaciones educativas y clases de organización con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida. El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la organización que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una organización en particular; el área estratégica es de naturaleza conyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Análisis Interno. El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la organización educativa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una organización reside en la gente que trabaja en ella, y la

experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la organización tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la organización y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o organización educativo interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una persona que con espíritu organizacional más que tecnológico, gerencial, etc. La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

El proceso de la planeación estratégica

Visión Misión. La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda organización educativa, todo plan, empieza con una visión. En los años setenta (70), la organización Xerox invitó a un joven ingeniero llamado Steve Jobs a que asistiera con otras personas a la demostración de una innovación todavía sin aplicación práctica: un operador desplazaba una pequeña máquina en una mesita, y se podían seguir sus movimientos en la pantalla. Todos pensaron que la máquina era ingeniosa. Solo Steve Jobs tuvo la visión. Se dio cuenta de inmediato de que la invención del “ratón” (Computer mouse) podía revolucionar la forma en que se utilizaban los computadores. Es esta visión nació Macintosh, y creció la compañía Apple Computers. La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la organización educativa: hacer que la visión se convierta en realidad.

Cuando una organización formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio

en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la organización establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la organización a un conjunto de objetivos sociales o políticos económicos, mientras que la misión de la organización no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la organización educativa. La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la organización en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que cometen el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

Proceso de la planeación estratégica Desarrollar misiones y propósitos comerciales básicos. El conjunto de las metas comerciales Los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma organización educativa.

Tipos de metas. Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización. Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias. Doctrinas o Filosofías de una Organización educativa En años recientes ha habido un rápido aumento en las premisas de propósitos misiones publicados de la compañía. Estos documentos son denominados: doctrinas, políticas, estrategias, propósitos de la organización educativa, filosofías y los observadores más críticos los llaman relaciones públicas engañosas. Estas premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos en jefe. Por esto un propósito

básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos.

Nociones Básicas Las premisas de las nociones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción. Importancia de las Premisas de Misiones

Las premisas además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio; determinan el área de competencia donde opera el mismo; establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo las diferentes solicitudes; determinan el tamaño de la compañía; facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente “pierda su tiempo” trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección. ¿Cuál es la Misión Apropriada?

Sólo se puede determinar si una misión es “correcta” o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio. Como dice Vickers: “El valor de los juicios del hombres y la sociedad no prueban ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor”. ¿Cómo se formulan las Misiones? No existe un enfoque estándar para la creación de misiones; las premisas de misiones dependen fuertemente de los valores del EJ y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo. Cambiar significativamente una misión o un propósito básico requerirá de otros cambios importantes en las operaciones de la organización, en las relaciones mutuas con la gente, y en la manera en que ésta utiliza sus habilidades, etc. Como consecuencia, los cambios precipitados, a menos de que se hagan en respuesta a una crisis, tienden a tener menos éxito que aquellos que son analizados gradualmente a través de pláticas extensas.

Secuencia de pasos: primero, reconocían una necesidad para un cambio; segundo, buscaban que la organización conociera esta necesidad al

comisionar grupos de trabajo, miembros del personal o asesores para examinar problemas, opciones, contingencias y oportunidades producidas por la necesidad percibida; tercero, trataron de ampliar el apoyo mediante pláticas no estructuradas, prueba de posiciones, definición de diferencias de opinión, alentando los conceptos favorecidos por el EJ, desalentando ideas no favorecidas por éste y la alta dirección, etc.; cuarto, creaban obligaciones al crear las habilidades o tecnologías dentro de la organización, probando opciones y utilizando oportunidades para tomar decisiones que aumentan el apoyo; quinto, establecían un claro enfoque, ya sea al crear un comité ad hoc para formular una posición, o al expresar fines específicos que la alta dirección deseaba; sexto, obtuvieron un buen cumplimiento al asignar a alguien el logro del objetivo, y la responsabilidad de su logro. Este último paso puede ampliarse, por ejemplo, al incluir obligaciones específicas en presupuestos y al hacer planes operativos a corto plazo.

La planificación a largo plazo. La planificación a largo plazo, obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la organización educativa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico. La fuerte turbulencia económica de los últimos años ha llevado a algunos directivos a abandonar la planificación a largo plazo, pensando que es sencillamente imposible. Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo

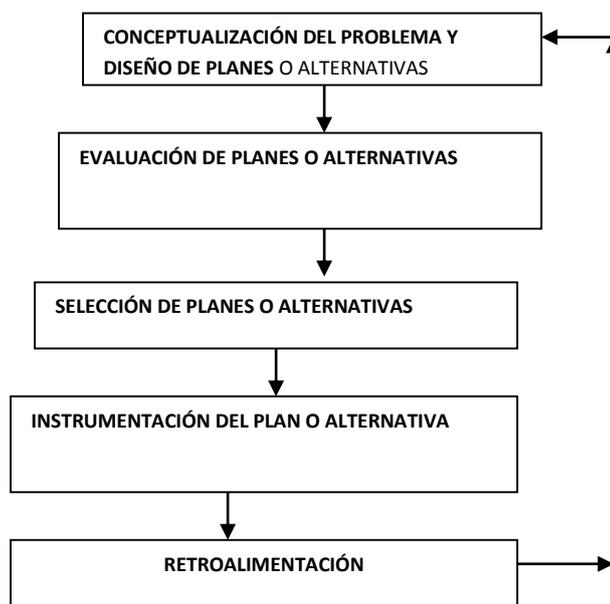
El significado de objetivos de planeación a largo plazo

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización. estar relacionados los presupuestos anuales con las cifras en el primer año de un plan programado a mediano plazo.

El modelo de planificación estratégica que se desea diseñar para la institución educativa se centra en el modelo de planeación de Frank Banghart

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

MODELO DE FRANK BANGHART



De acuerdo a Cano (2000.pp25) la propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las más importantes, la idea de sistemas, corriente a la que pertenece el autor. En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción sub-secuente a la evaluación, ya que se

pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la Operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando –así lo interpretamos- la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

El modelo de Banghart, pese a su simplicidad ones del proceso de planeación estratégica. Contrastándolo con el anterior y con los subsecuentes, podemos tener una idea más aproximada del trabajo que lleva implícito el hacer planes estratégicos.

5. Propuesta programa

Acciones estratégicas

Acción	Metodología
Diagnostico	Revisión de documentos Focus group
Identificación de puntos claves	Focus group, plenaria círculos de calidad
Formulación de planes	Focus group plenaria círculos de calidad
Análisis de recursos	Plenaria, círculos de calidad
Aplicación de las estrategias	Plenaria, círculos de calidad
Evaluación de los planes	Focus group
retroalimentación	Técnica del análisis contextual

6. Cronograma.

Acción	E	F	N	A	M	J	J	A	S	O	N
Diagnostico	■	■	■				■	■	■		
Identificación de puntos claves		■	■	■	■						
Formulación de planes				■	■	■					
Análisis de recursos					■	■					
Aplicación de las estrategias					■	■	■	■	■		
Evaluación de los planes										■	■
retroalimentación											■

CONCLUSIONES

- ✿ La Institución educativa José Eusebio Merino en y Vines no presenta una propuesta de gestión estratégica definida que le permita lograr las metas y objetivos propuestos. No se evidencia una participación activa de los actores educativos para ofertar una educación de calidad, evidenciándose la optimización del uso de los recursos financieros y humanos de la institución educativa..
- ✿ La planificación estratégica se orienta a la optimización de los recursos existentes de la organización educativa, que se desarrolla en base a metas y objetivos pre establecidos para la mejora del servicio educativo.
- ✿ La propuesta de gestión estratégica está basada en el modelo teórico de Frank Banghart la propuesta de planificación estratégica tiene un carácter sistémico y de contextualización identificación del problema para poder desarrollar es necesario que se interactúan con los demás miembros de la comunidad educativa para mejorar la gestión institucional educativa.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias, F (enero-marzo 2000) ¿Hay dos modelos (teórico-descriptivo técnico prescriptivo) del proceso administrativo? En Revista Contaduría y Administración. No. 196.
2. Aldana, E (1998), El planeamiento interactivo en escuelas y colegios, en Instituto SER de Investigación, Programa de Formación en Gestión Educativa, Editorial Gazeta, Bogotá.
3. Astudillo, E. y otros (1996), Manual de Gestión Escolar. Formación, desarrollo y consolidación del trabajo en equipo la escuela. Ministerio de Educación, Santiago.
4. Abell, D (1995). Estrategias Duales, CECSA. México.
5. Álvarez G. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.
6. Banco Interamericano de desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (1999-2002). Planeación Estratégica. Prototipo 2.
7. Barra, R. (1987) Círculos de calidad en Operación Editorial Mc. Graw – Hill
8. Banghartn F (2010) La planificación estratégica en las organizaciones. México. Ediciones Medcer
9. Cano M(2001). **Algunos modelos de planeación...** Editorial Fiat Bogotá.
10. Carrasco S. (2002) “Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA” Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
11. Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez. (2005). Planeación estratégica. Recuperado el 20 de agosto de 2008 del sitio Web Monografías.com.
<http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>
12. Cojal. B (2000) Gestión Educativa. Fondo editorial FACHSE – UNPRG Lambayeque

13. Chiavenato, I. (1989) Introducción a la teoría general de la administración. (1989) México, ED. McGraw Hill,.
14. Cuningham, W. Y Donn W. G. (1993) Liderazgo cultural. Massachusetts, E.U ED. Allyn y Bacon,.
15. Crosby Philip, (1992) La calidad no cuesta Editorial continental México
16. Domínguez, G. y Mesanza, J. (coords.) Manual de organización de instituciones educativas, ED. España. Escuela Española.
17. Donnelly G. I. (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Organizaciones educativas. Octava Edición.
18. Drucker, P. (1988) Las fronteras de la administración.(1988) México, ED. Hermes.
19. Durán, J (1998), Nuevas formas de pensar de las instituciones educativas, en Instituto SER de Investigación, Programa de Formación en Gestión Educativa, Editorial Gazeta, Bogotá.
20. Donoso, P. (1999), Gestión escolar: ampliando la mirada, en Carpeta Gestión Educativa, Biblioteca del Profesor. Documentos de trabajo,
21. Mg. Gonzáles R., Y Mg. Emma Noblecilla E. (2002) "Un Modelo de Gestión Estratégica para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo" Tesis Doctorado
22. Garduño, J. (2000). La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos dejan las escuelas en los estados unidos y México. California
23. Jones, G y HILL, C. Administración Estratégica. ED. Guibson. México
24. Kauffman G. (2005). Modelo general de planeación mercadológica. IIESCA. Universidad Veracruzana.
25. Kauffman G (2003). Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria. IIESCA. Universidad Veracruzana.
26. Kotler, P y Gary A (2000). Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. México.
27. Lambert Tom. (2000). Instrumentos clave para la gestión organizacion educativa. Editorial Folio. Barcelona.
28. Larraín, Trinidad (1998), Equipos de Gestión Escolar y Comunal: Síntesis evaluativa de una experiencia piloto, en Carpeta Gestión Educativa, Biblioteca del Profesor. Documentos de trabajo. CARACAS

29. Lavín, S., Padilla, Elías: (1997) El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de construcción de identidad. Guía metodológica, PIIE, Santiago.
30. Lavín, Sonia (1998), Gestión integral y gestión participativa: dos orientaciones para una gestión eficaz. Documento interno, PIIE, Santiago.
31. Matus, Carlos (1994), Política, planificación y gobierno, ILPES, Fundación ALTADIR, Caracas.
32. Mroz, Ralph (1992). Mercadotecnia para el éxito. Promexa. México.
33. Ministerio de Educación (1999), Orientaciones 1999. Lineamientos para la supervisión de escuelas.
34. Ministerio de Educación (1998), Diez recomendaciones para una escuela donde todos aprenden, Santiago.
35. Mantilla, W (2000) Educación y gerencia. Bogotá: Conciencias y Universidad Externado
36. Rojo M.(1990) Planificación y Organización, Ed. UCN, Antofagasta
37. Santisteban. V. (2003) “Modelo De Gestión Y Evaluación De La Unidad De Gestión Educativa Local De Jaén: Perspectiva De Cambios A Través De Sus Procesos Internos”, tesis de maestría. Universidad Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque
38. Steiner G.(1998). “Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
39. Thompson, P. (1994) **.Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen.** Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia.
40. Vega P. (1999) Los retos de la gestión. Ed. Sudamérica .Bs. As.
41. Vilela C (2000) La gestión educativa manuscrito no editado.

ANEXOS

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA I.E.

Estimado señor (a) (ita) la presente es con la finalidad de conocer su percepción acerca de la planificación estratégica de la I.E. Agradeciendo su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Lee atentamente cada ítem que responda de acuerdo a su criterio

1.- Formación profesional

- A. titulado
- B. no titulado
- C. estudios concluidos
- D. estudios no concluidos

2.- Indique la especialidad de su título: _____

3.- Tiempo de servicios:

- a. de 1 a 5 años
- b. de 6 a 10
- c. De 11 a más

4.- cuales son los documentos de gestión que cuenta la I.E

- a. PEI
- b. PAT
- c. ROF
- d. PLAN DE MONITOREO Y SUPERVISION
- e. Plan de procedimientos administrativos.

5.- Considera Ud., que los documentos de gestión institucional:

- a. Son adecuados para la buena marcha de la I.E
- b. Optimizan el uso de los recursos de la I.E
- c. Promueve el desarrollo de los miembros de la I.E

6.- Observa Ud. que hay participación en la elaboración de los planes estratégicos

- a. A veces
- b. Nunca
- c. Siempre

7.- Los objetivos estratégicos de la I.E los conoce:

- a. Si
- b. No

8.- El estilo de gestión administrativa de la I.E.

- a. Fomenta la participación de todos los estamentos
- b. Es autoritaria
- c. No facilita la posibilidad de adaptación al cambio
- d. NO permite el desarrollo del personal manteniéndolo aislado bajo una estricta normatividad.
- e. Busca el desarrollo, fomentando el buen clima organizacional.

9.- Observa Ud., que lo planificado se ha desarrollado a cabalidad:

- a. Nunca
- b. Casi siempre
- c. Siempre

10.- Considera Ud., que hay preocupación por parte de la gestión en optimizar recursos para desarrollar lo planificado

- a. Nunca
- b. Siempre
- c. Casi siempre

Gracias

GUIA DE ENTREVISTA

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

CARGO. _____

TIEMPO DE SERVICIO: _____

- 1.- Describa de forma breve su trabajo en la I.E
- 2.- Como considera la planificación estratégica en la I.E
- 3.- Que nivel de participación se evidencia en la gestión de la I.E
- 4.- Los objetivos estratégicos son participativos considerando las necesidades y demandas de sus clientes (padres de familia)
- 5.- que cambios puede sugerir en la planificación estratégica de la I.E