



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN. UNIDAD
DE POST GRADO –**



MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Programa de gestión autoevaluativa para operativizar el componente administrativo en la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa - Los Olivos - Lima.

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención Gerencia Educativa Estratégica.

AUTORA:

Bach. Yudi Margot Sotelo Espinoza.

LAMBAYEQUE - PERU

2015

Programa de gestión autoevaluativa para operativizar el componente administrativo
en la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa - Los Olivos - Lima.

Bach. Sotelo Espinoza Yudi Margot.

M. Se. Marlene Cardozo Quinteros.

AUTORA

ASESORA

APROBADA POR

Dr. Oswaldo Mendoza Otiniano
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. María Elena Segura Solano
VOCAL DEL JURADO

Dra. Maria Elena Segura Solano.
SECRETARÍA DEL JURADO

M sc. Segundo Zamora Rodriguez
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, 17 de marzo de 2015.

A mis padres: NAHUN Y ALEJANDRINA; por inculcarme para ser
docente.

Yudit.

A los docentes de la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa - Los Olivos – Lima y
de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Yudit.

RESUMEN.

La tesis: PROGRAMA DE GESTIÓN AUTOEVALUATIVA PARA OPERATIVIZAR EL COMPONENTE ADMINISTRATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS – LIMA, partió de la necesidad capital de integrar la dimensión pedagógica con la administrativa. Se tomó como referencia problema el componente administrativo, debido a que no va más allá de la aplicación de las normas, alejándose así de una verdadera gestión institucional.

Se utilizó metodologías diversas, se aplicó un cuestionario a 32 docentes de la institución. Sirvió los aportes de la teoría general de sistemas, la teoría de excelencia y el emprendedurismo. El programa propuesto tiene en cuenta aspectos y dimensiones de la gestión educativa, siendo la columna vertebral la integración de la gestión pedagógica y administrativa.

Como resultado principal, es que se trabaja la parte institucional – administrativa – pedagógica y comunitaria, contribuyendo a la ciencia, el cual en estrecho vínculo con la técnica facilita los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las

necesidades de la institución de cada docente y estudiante para que puedan tener la oportunidad de progreso académico y personal. Además promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado) con participación activa del estudiantado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas, buscando la participación de las familias e insertarse en la comunidad.

Palabras clave: Programa – gestión autoevaluativa – componente administrativo.

ABSTRACT.

The thesis: self-assessed MANAGEMENT PROGRAMME FOR ADMINISTRATIVE operationalize the COMPONENT IN EDUCATIONAL INSTITUTION MILLA ENRIQUE OCHOA - OLIVES - LIMA, from the necessity to integrate the educational capital of the administrative dimension. It was taken as reference the administrative component problem, because it does not go beyond the application of the rules, thus moving away from a real institutional management.

Various methodologies used a questionnaire to 32 teachers of the institution was applied. He served the contributions of general systems theory, theory of excellence and entrepreneurship. The proposed program takes into account aspects and dimensions of educational management, being the backbone integration of pedagogical and administrative management.

The main result is that the institutional part works - administrative - educational and community, contributing to science, which in close connection with the technique

facilitates personal, organizational and material resources, tailored to the needs of the institution of each teacher and student so that they can have the opportunity for academic and personal progress. Furthermore promote change and innovation in the school and classrooms (enabling shared reflection on own practice and collaborative work of teachers) with active participation of students, both in learning and in the life of the institution in a value framework where everyone feels respected and valued as individuals, seeking the participation of families and into the community.

Keywords: Program - self-assessed management - administrative component.

ÍNDICE

Carátula.	
Dedicatoria.	
Agradecimiento.	
Resumen.	
Abstract.	Pág.
Introducción.	1

CAPÍTULO I.

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación	5
1.2. Surgimiento del problema	5
1.3. Características	20
1.4. Metodología.	23

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes.	26
2.2. Base teórica.	27

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Resultados empíricos.	54
3.2. Desarrollo de la propuesta.	60
CONCLUSIONES.	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS.	90

INTRODUCCIÓN.

La administración educativa como la "ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos, etc.), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, ente otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

Como ciencia, proporciona los principios y las técnicas para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema

educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades, o en ámbitos más amplios, como los de supervisión y alta dirección del sistema, de tal modo que cada uno pueda contribuir de modo eficaz al logro de los objetivos educativos

Desde otra perspectiva la administración educativa es entendida como "la aplicación racional y sistemática de los principios y las teorías de la administración general al manejo de organizaciones educativas"; pues esta disciplina busca resolver en una organización educativa la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución.

De manera específica, la administración escolar está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación del recurso humano y la formación docente; a la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, individual, profesional y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

Desde el punto de vista funcional, la administración educativa tiene a su cargo la implementación de las políticas educativas; y desde la óptica institucional, la administración educativa es el conjunto de las estructuras organizacionales que deben asegurar la prestación de los servicios educativos a la población.

La administración educativa implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, y de acuerdo con acciones que de antemano se pre establecen, situación que puede presentarse tanto en el sector educativo privado como en el gubernamental.

Aquella se puede conceptualizar como la aplicación racional y sistemática de los principios y teorías de la administración al manejo de organismos educativos; o bien como la forma razonable y segura de conducir la escuela hacia el logro pleno de los objetivos de la educación.

Bajo esta perspectiva es que se observa en la Institución Educativa “Enrique Milla Ochoa” del distrito Los Olivos – Lima; deficiencias en cuanto a la operatividad del componente administrativo, el cual se manifiesta de la siguiente manera:

- No hay un verdadero conocimiento de gestión administrativa estratégica, debido a la carencia de continuidad y empalme de una administración a otra, de un plan con otro.
- No se aplica con rigor el proceso de seguimiento, control y evaluación a las etapas del plan para verificar con objetividad la validez interna y externa del mismo.
- Se practica una "planificación, sin control ni evaluación", se ejerce acciones sólo para cumplir especificaciones de legislaciones nacionales y locales.
- Sólo se promueve aplicación de la normatividad y rigidez centrado en el "cumplimiento" no valorando la participación autoevaluativa del personal docente.
- La planeación antes de servir para solucionar problemas, se ha convertido en fuente de traumas y conflictos personales e institucionales.

El objeto definido es: Proceso de gestión institucional en la institución educativa “Enrique Milla Ochoa” del distrito Los Olivos – Lima. El mismo que para contribuir con la solución se planteó el objetivo orientado a: Proponer un Programa de Gestión Autoevaluativa, basada en la teoría general de sistemas, la teoría de excelencia y el emprendedurismo para operativizar el

componente administrativo en la institución educativa “Enrique Milla Ochoa” del distrito Los Olivos - Lima.

Se planteó como Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar el componente administrativo en cuanto a planificación, organización, dirección y control involucrando a directivos, docentes y administrativos de la I.E. “Enrique Milla Ochoa” del distrito Los Olivos – Lima
- ✓ Sustentar el programa de gestión autoevaluativa desde la teoría general de sistemas y de la teoría de excelencia, con el propósito central de garantizar una gestión administrativa pertinente.
- ✓ Configurar el programa de autoevaluación que dinamice con una administración estratégica que asegure el desarrollo académico y tecnológico de la I.E. “Enrique Milla Ochoa” del distrito Los Olivos – Lima.

El campo de acción se centró en el Proceso de gestión del componente administrativo de la institución educativa “Enrique Milla Ochoa” del distrito Los Olivos – Lima. En la fundamentación metodológica, se estableció una relación complementaria entre los aspectos del método cualitativo y cuantitativo. En consecuencia se emplearon técnicas de observación participante y no participante.

La hipótesis planteada fue: Si, se proponer un Programa de Gestión Autoevaluativa, basada en la teoría general de sistemas, la teoría de excelencia y el emprendedurismo, entonces, se operativiza el componente administrativo en la institución educativa “Enrique Milla Ochoa” del distrito Los Olivos – lima, contribuyendo en una gestión estratégica que promueva calidad en su naturaleza formativa.

El aporte está centrado en el programa de gestión autoevaluativa.

La tesis se organizó en capítulos, bajo los lineamientos que establece la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. El capítulo I, se presenta el problema; en el capítulo II: Marco teórico, se presenta la recopilación de información referida a los aspectos teóricos conceptuales y los enfoque asumidos y en el capítulo III: Resultados de la investigación, se presenta los datos procesados utilizando la estadística descriptiva, los cuales sirvieron para organizar técnicamente la propuesta. Contiene también las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

La autora.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. UBICACIÓN

La investigación denominada: PROGRAMA DE GESTIÓN AUTOEVALUATIVA PARA OPERATIVIZAR EL COMPONENTE ADMINISTRATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS - LIMA. La institución fue creada el 20 de octubre de 1991. Está ubicada en la avenida central del Asentamiento Humano Enrique Milla Ochoa, distrito de los Olivos, Provincia de Lima, Región Lima y pertenece a la Municipalización de los Olivos– Lima. El Asentamiento Humano está ubicado en el distrito de los Olivos, está conformada por una población de clase media baja, dedicada en su mayoría a negocios pequeños y trabajos informales. En sus inicios funcionó en casitas de esteras, pero gracias a la gestiones de los directores lograron la construcción de material noble. La I.E. consta de 30 aulas, laboratorio, secretarías, biblioteca, centro de cómputo. Presta servicios en dos turnos: En la mañana el nivel primaria y en la tarde el nivel de secundaria. Trabajan 32 profesores en el nivel primario y 45 profesores en el nivel secundario, 4 auxiliares de educación y 4 como personal administrativo.

1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA

La tradicional división entre lo académico y lo administrativo ha trascendido al tratamiento del proceso docente y a su gestión, interpretándose desde perspectivas diferentes, lo “puramente” académico y lo “estrictamente” administrativo. Generalmente, los términos GESTION y DOCENCIA nos sugieren, entre otros, aspectos organizativos, financieros y pedagógicos respectivamente. Sin embargo, la expresión GESTION DE LA DOCENCIA no está totalmente entendida y en algunos casos ni siquiera se reconoce como necesaria en las instituciones educativas.

La consideración del proceso docente, como proceso de conocimiento y proceso de trabajo institucional, sus particularidades como objeto de la administración, y el cumplimiento del ciclo funcional administrativo de este proceso constituyen las referencias para abordar en este marco, la gestión de la docencia.

A partir de la Declaración sobre Educación para todos en el Foro Mundial de Jomtien (Tailandia 1990), la educación se considera una prioridad en la agenda internacional y plantea un necesario cambio en la forma de concebirla. Esto constituye el punto a partir del cual se busca reorientar las políticas educativas para fomentar la transformación en los sistemas de aprendizaje y enseñanza en el mundo; con posterioridad esta idea fuerza fue corroborada en el documento “Educación y conocimiento: eje de transformación productiva con equidad” elaborada por la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL, 1992), al considerar a la educación como motor del desarrollo.

La educación tiene que ser de calidad por ello la noción de calidad que se ha dado en el mundo se origina con la introducción del enfoque de competencias; la concepción de calidad tiene distintos orígenes, por una parte las grandes transformaciones en la educación durante el siglo XX, focalizadas en ubicar al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje - enseñanza; y por otro parte los cambios en la producción del conocimiento científico y tecnológico en la segunda mitad del siglo XX y sus implicaciones en la configuración de una sociedad cada vez más dependiente de la información y del conocimiento y, finalmente una crisis del sistema educativo donde las familias y los estudiantes encuentran a la educación poco pertinente con las necesidades vitales de la supervivencia, el mundo del trabajo, la vida en la comunidad y la sociedad.

Tanto la DOCENCIA como la GESTION constituyen procesos de trabajo institucionales que se ejecutan bajo determinadas condiciones histórico-sociales. La docencia, esencialmente contiene el proceso de enseñanza-aprendizaje, el proceso de conocimiento. El proceso docente, que en la actualidad reviste un carácter institucional, como resultado y necesidad del desarrollo económico y social, no siempre es considerado en toda su complejidad e integridad.

Bajo la influencia de la Revolución Industrial se inició la institucionalización del proceso docente pero con diferente connotación en los diferentes niveles educativos. Las necesidades educativas que demandaba el desarrollo industrial por aquella época eran muy elementales, sin embargo, en la misma medida que la tecnología ha avanzado también se han elevado los estándares de exigencia educativa. El factor social también ha contribuido a elevar las necesidades educativas y en la actualidad, estas abarcan desde la enseñanza general hasta la universitaria.

Durante este período y como resultado de estas mismas demandas, la docencia se ha ido transformando y dejando atrás las posiciones más conservadoras, según las cuales, la enseñanza se limitaba a los muros del aula y el centro y principal protagonista era el profesor.

Durante todo el siglo XX han surgido también, corrientes pedagógicas de carácter activista, en las cuales, el estudiante deja de ser considerado objeto, para convertirse en sujeto-objeto del proceso docente. Se asume este último, no como proceso de enseñanza, sino como proceso de enseñanza-aprendizaje y se le va confiriendo valor a otros factores intervinientes como son: los medios de enseñanza-aprendizaje, las condiciones ambientales, los recursos informativos disponibles y las condiciones sociales, entre otros aspectos. No obstante, estas transformaciones no eran suficientes para la consideración del proceso de enseñanza-aprendizaje como proceso de trabajo institucional.

De allí la incorporación de la calidad de la educación en la agenda política es comprensible en tanto es necesario adecuar los sistemas educativos a las nuevas situaciones sociales, económicas, políticas y culturales que se experimentan a nivel global, así como a la emergencia de la sociedad del conocimiento que reclama aumentar el potencial científico y tecnológico de los

países para competir en la economía global y formar para el ejercicio de la ciudadanía (Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México) 2006).

En América latina y durante la primera década del siglo XXI, especialmente en Chile el concepto de calidad, se orienta hacia los modelos de acreditación, certificación y aseguramiento de la calidad de la gestión escolar. Se despliega un conjunto de procesos y herramientas de apoyo y mejoramiento de las condiciones organizativas para obtener resultados educativos. Así, se desarrollaron marcos y estándares de calidad, que encaminan la gestión de los Ministerios de Educación, las secretarías municipales e institucionales educativas, y estándares básicos de competencias que se constituyen en el parámetro de lo que todo niño y joven debe saber hacer para lograr el nivel de calidad esperado en su paso por el sistema educativo.

En la década de los noventa otros países de América latina optan por un modelo de gestión escolar de calidad sobre el cual fundamenta sus políticas; bajo este modelo el concepto de calidad se materializa en la política de la Revolución Educativa 2002-2010 específicamente en la estrategia de calidad cuyo propósito es: apoyar a las entidades territoriales y a los establecimientos educativos en sus procesos de mejoramiento institucional orientados a lograr que los educandos obtengan mejores resultados en competencias básicas, laborales y valores ciudadanos (Vélez, 2010).

La propuesta de fortalecimiento de la calidad de la escuela, se expresó como un alto nivel de sentido de pertenencia institucional de directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y autoridades; asimismo, se mantienen formulaciones de cambios en la gestión directiva que convoca la participación activa de todos los sectores y miembros de la comunidad.

Los principales factores, tanto de índole externa como interna, que paulatinamente han influido, para que comience a considerarse el proceso docente como proceso de trabajo institucional, son los siguientes:

1. El reconocimiento de las capacidades y potencialidades del hombre y del grupo en pro de la producción demanda una preparación integral y el desarrollo de la creatividad de los trabajadores.
2. El incremento de la competencia exige más calidad del factor humano que se emplea.
3. La internacionalización o globalización impone estándares a escala mundial.
4. La dinámica del conocimiento plantea un reto al personal docente.
5. El cuestionamiento de la educación como factor de desarrollo y de la calidad de los resultados académicos ha transferido la elevación de la exigencia educacional hacia los niveles precedentes.
6. El desarrollo económico-social, influido por la globalización, requiere una nueva docencia, un proceso de enseñanza-aprendizaje cualitativamente diferente (más dinámico, flexible, integral, económico, entre otros aspectos).
7. La significativa reducción presupuestaria y el financiamiento, fundamentalmente dependiente del mercado o de la evaluación institucional ha influido en la búsqueda de una mayor racionalidad institucional.
8. La necesidad siempre creciente de recursos financieros para el mantenimiento de la planta física, la actualización de los profesores y la introducción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) entre otros aspectos.
9. El desarrollo de la teoría administrativa ha contribuido a entender la necesidad de la sinergia institucional.

Es así que la gestión educativa tiene que redefinirse en sus diseños y estructuras curriculares planes de estudio, y orientarse al desarrollo de

competencias científicas, comunicativas, laborales, ciudadanas, de gestión del conocimiento, implementación de la diversidad de estrategias didácticas pedagógicas y estilos pedagógicos para formar al estudiante en el aprendizaje automático y autónomo mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la implementación de un sistema de evaluación articulado con el desarrollo de competencias y con sistemas de evaluación nacionales e internacionales (PISA 2011)

Si bien ha mejorado los procesos de gestión administrativa, directiva y operativa de las instituciones educativas, así como los vínculos y estrategias de participación de la comunidad educativa, se descuida lo que es propio, la mejora de los aprendizajes y los procesos pedagógicos. Frente a esta situación, es necesario que el director de la institución educativa y los docentes ejerzan su liderazgo pedagógico que le permita realizar su función de forma efectiva y eficiente para mantener el equilibrio entre las expectativas de la sociedad; es decir, una educación que integre y desarrolle a las personas, niños y jóvenes en función de las necesidades y exigencias de la sociedad globalizada y del conocimiento, orientado hacia la formación de un ser humano crítico y apto para convivir en la sociedad y participar en los procesos de transformación de la sociedad (Mogollón, 2006; citado por Rodríguez (2011).

Las transformaciones exigen de un liderazgo educativo que según Horn y Marfan (2010) es un tema de importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa del ámbito internacional, como en las políticas públicas nacionales, donde se considera que se puede hacer calidad de las instituciones educativas y de la educación en general que reciben niños, adolescentes y jóvenes.

En los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se ha producido un cambio en el sistema educativo

tendiente a desarrollar una mayor autonomía a las instituciones educativas en la toma de decisiones, a fin de adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008, citado por Horn y Marfan); de esta forma las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Coincidentemente Calle (2011) manifiesta que los cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de gestión de los directores de instituciones educativas fundamentalmente lo que ha obligado a los gobernantes de los países latinoamericanos a considerar el liderazgo como un asunto de interés de mucha relevancia.

En la búsqueda de asegurar calidad educativa, se necesita fortalecer la gestión orientada a incorporar a los distintos actores sociales y de ese modo promover el trabajo en equipo con liderazgo participativo.

Analizando el componente administrativo de la gestión en el contexto nacional; encontramos que en el proceso de trabajo docente institucional se distingue y diferencia esencialmente de otros procesos de trabajo a escala organizacional por las propias características de los “factores simples que intervienen en el proceso de trabajo”. El uso de la fuerza de trabajo, es decir, el trabajo mismo, se expresa en el desempeño de los directivos, los profesores, los investigadores, el personal de servicio y administrativo, entre otros, orientado a un objetivo institucional que reviste determinada relevancia social. “El trabajo se compenetra y confunde con su objeto” y este objeto, en el caso de la docencia, al estar representado por el estudiante, puede convertirse en sujeto, según las funciones concretas que realice, la orientación de las mismas y el lugar que ocupe en el proceso de trabajo docente.

Todo lo anteriormente expresado posibilita la comprensión del proceso docente como proceso de trabajo institucional, el cual puede entenderse como la sucesión de operaciones que se proyectan y realizan a escala institucional

(por tanto con la participación de todos los componentes institucionales) en períodos de tiempo dados y orientados a la obtención de un resultado o producto educacional, con determinada relevancia social. Este resultado se expresa en cantidades de egresados cuyos conocimientos tienen determinada significación social.

A lo largo de nuestra historia se ha producido una serie de debates, así como consensos sociales y políticos para mejorar la calidad, equidad, y eficiencia de la educación nacional, con miras a responder efectivamente a las demandas, retos y problemática de la sociedad contemporánea, que conlleve a un desarrollo humano sostenible.

La educación se ha caracterizado por marcados periodos de cambio en los últimos 20 años, en 1993 un año después del cierre del poder Legislativo, por el gobierno de Fujimori, se promulgó la actual Constitución Política del Perú, donde se reconoce el derecho de los niños, niñas y adolescentes a una educación básica de calidad en forma obligatoria que promueva su identidad personal y social.

Esta década enfatizó la búsqueda de la calidad educativa a partir de la capacitación de profesores y directores de instituciones educativas de educación primaria por medio del Plan Nacional Capacitación Docente (PLANCAD) y el Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANCGED) con ello se logró capacitar a muchos directores pero no se pensó en una estrategia de monitoreo, ni de evaluación que pudiera dar cuenta del impacto de dichas capacitaciones, tampoco se pensó en brindar un acompañamiento cercano a las instituciones educativas para hacer un seguimiento de cómo éstas estaban incorporando y apropiándose de esos cambios fundamentales.

El aspecto central de estos procesos de capacitación fue preparar a los docentes para un cambio de paradigmas pedagógicos, que deje atrás las prácticas de educación tradicional que privilegia aprendizajes memorísticos y sin sentido para los estudiantes y promueva una educación con un nuevo enfoque pedagógico; éste enfatice la centralidad y protagonismo del niño en la construcción de sus aprendizajes, la significatividad de las metodologías activas, de trabajo participativo y colaborativo, el rol docente de mediador o facilitador de los aprendizajes, entre otras cosas, todo ello, dentro de un enfoque curricular que deja tras la programación por objetivos y contenidos y plantea el desarrollo de competencias, capacidades y actitudes como base para el desarrollo de aprendizajes que les permita desempeñarse con éxito frente a los problemas y retos de la vida diaria.

A esto se agrega el especial énfasis del gobierno central por la inversión en la infraestructura educativa y la construcción masiva de locales escolares con la intención de mejorar la cobertura de la educación especialmente de educación primaria, pero sin preocuparse por garantizar condiciones mínimas de calidad en la educación que se imparte en las instituciones educativas.

En Consulta Nacional “Puertas Abiertas” (2001) se señala que se empezó a gestar la vigente Ley General de Educación N° 28044, durante el Gobierno de Paniagua, la que recoge las propuestas, demandas, necesidades, mejoras que la educación requiere y que tanto especialistas como ciudadanos en general consideran necesario y urgente atender sobre la base de este nuevo marco legal.

Durante el gobierno de Toledo (2001-2006), como consecuencia de haberse difundido los resultados desfavorables de la evaluación PISA, se declaró en emergencia el Sistema Educativo Peruano (2003) a fin de revertir los pobres resultados en los aprendizajes de los estudiantes, en esa perspectiva, se estableció normalmente la democratización del libro y fomento de la lectura, se

mejoró la entrega de textos escolares y se creó el Sistema del Banco del Libro y el Plan Lector como estrategia para continuar atendiendo el difícil estado de lecto- escritura en el Perú.

En el 2006 Alan García (2006-2011) crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) a través de la Ley N° 28740, encargada de normar los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa, con la finalidad de garantizar que las instituciones públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, la inserción de Perú en la sociedad de la información y del conocimiento, en el marco de la globalización están influyendo en la gestión educativa de calidad en materia de gerencia, de gestión y administración de la educación y así poder insertarse con mayor profundidad en el mundo globalizado y poder aprovechar las ventajas que ofrece esta vez en el campo de la educación a través de la gestión educativa.

El Ministerio de Educación, Perú (1996) a través de la R.M. N° 016-1996-ED propuso un modelo de gestión con la finalidad de dar mayor capacidad de decisión a quienes dirigen las instituciones educativas, centrado en permitir que resuelva libremente hasta un tercio del tiempo de la programación curricular correspondiente, su estilo de gestión y sus propuestas de desarrollo institucional en el proyecto educativo; y que el Director decida el calendario escolar y las estructuras de los planes anuales.

En la práctica no se ha producido lo que se esperaba, los directores siguen teniendo obstáculos en los órganos descentralizados, y al mismo tiempo se requiere de un trabajo de concientización entre los funcionarios de la educación, así como entre los docentes y los padres de familia; sin embargo se constituye en un documento legal que apoya la formulación y presentación de una propuesta específica sobre un modelo de gestión educativa con

liderazgo pedagógico orientado a fortalecer la calidad educativa de la institución educativa, dejando de ser una más de todas las existentes.

Relacionando estos procesos, encontramos que es a partir de la década del 80 y durante toda la década de los 90 que se incorpora y difunde el término “gestión” asociado al ambiente académico; lo que se debe al efecto de factores como los ya mencionados y sobre todo a la influencia de elementos de tipo gerencial. Incluso se ha acuñado el término “gestión institucional”, haciendo referencia sólo a la gestión de personal, la gestión financiera y del espacio físico; bajo la concepción tradicional de que lo docente y lo administrativo pertenecen a sectores o áreas de trabajo diferentes en los marcos del ambiente institucional.

Evidentemente, la incorporación del vocablo “gestión” y su asociación al “proceso docente” no implica que en la práctica se asuma como “gestión del proceso docente” o “gestión de la docencia”. De hecho, el desarrollo actual de la pedagogía tiene poca repercusión en la actividad administrativa de la generalidad de las instituciones educativas. Hay quienes, desde una posición academicista, al referirse a la “gestión del proceso docente”, sólo hacen alusión a la organización y aseguramiento del mismo, obviando su condición de proceso de trabajo institucional y reduciéndolo a su condición de “proceso de enseñanza-aprendizaje”. Por el contrario, quienes desde una franca posición gerencial conciben el proceso docente como si fuese un proceso productivo más, intentan olvidar las particularidades del contexto educativo, por las cuales también la gestión del proceso docente adquiere determinadas particularidades. Entre las más relevantes:

- La poca capacidad de aseguramiento de un conjunto predeterminado de cualidades en el resultado final.
- La posibilidad de que los objetivos docentes sean interpretados y asumidos de manera ambigua por quienes están involucrados en

dicho proceso (profesores, estudiantes, personal de apoyo a la docencia, directivos y otros).

- La condición de sujeto-objeto de trabajo del estudiante.
- La coexistencia de la autoridad profesional, procedente de los conocimientos y experiencia del docente, en el área de conocimientos dominada por él, y la autoridad institucional, expresada en la competencia, generalmente otorgada a quienes dirigen operaciones docentes particulares.
- El saber es consustancial al estudiante y al profesor, por lo que es imposible separar completamente la concepción y la ejecución del proceso de trabajo.
- La dificultad para la medición y evaluación de los resultados finales.
- La alta responsabilidad social, inherente al trabajo docente.

Admitiendo que la gestión también constituye un proceso de trabajo cuya esencia está dada por la acción consciente que ejercen unos hombres sobre otros, con el propósito de obtener un resultado relevante para la propia institución y la sociedad; contentiva además de un criterio de racionalidad institucional, acorde a las condiciones económico-sociales existentes; puede intentarse definir la Gestión de la Docencia como un proceso de trabajo institucional, en el cual, a través de la acción consciente de unos hombres sobre otros, se opera y desarrolla el proceso docente, bajo determinados criterios de racionalidad institucional y cuyo resultado tiene determinada significación social, en condiciones económico-sociales dadas.

Por tanto, la gestión del proceso docente institucional abarcará operaciones como: la identificación de la demanda, el diseño del perfil del egresado, la determinación de los volúmenes de matrícula e ingreso, el diseño del modelo de enseñanza-aprendizaje, el diseño de los currículos o planes de estudio, la organización del proceso, el aseguramiento financiero, material y

metodológico, así como el control y la evaluación que posibilitan el desarrollo del proceso docente con el inicio de un nuevo ciclo funcional administrativo.

Por otro lado, el Proyecto Educativo Nacional propone seis grandes cambios para la educación peruana; uno de ellos es lo referido a Gestión, ubicado en cuarto lugar, y orientado a “asegurar una gestión y financiamiento de la educación nacional con ética pública, equidad, calidad y eficiencia”.

Es una política de reconversión del sistema de gestión educativa no se hará sólo desde dentro de la administración del sector, ya que reclama la participación informada de la ciudadanía, gracias a una política estricta de rendición de cuentas de parte de la autoridad nacional y regional. De otro lado, reclamará también un incremento sostenible del presupuesto educativo y un mejor gasto de los recursos públicos bajo criterios de equidad, destinando más recursos a las regiones y poblaciones excluidas o con mayores desventajas, así como mecanismos efectivos de evaluación y monitoreo de una ejecución orientada a resultados.

Con la iniciativa de del ex presidente Valentín Paniagua quien convocó a un conjunto de especialistas para que, evalúe la situación educativa peruana. Dicha Comisión conforme a lo indicado, realizaron un diagnóstico y efectuaron las recomendaciones correspondientes. Luego de realizar una consulta en diversos sectores de la sociedad civil a nivel nacional, la comisión hizo conocer los primeros resultados de su labor en el documento “Bases para un Acuerdo Nacional por la Educación”, que debería servir para orientar las políticas educativas en los próximos veinte años. El diagnóstico incluye datos que, pese a ser ya conocidos, no dejan de seguir cuestionando nuestro ser de educadores. Uno de ellos es lo ocurrido en la época fujimorista, donde se “priorizó” la construcción de escuelas con el objeto de garantizarle al país “la mejor educación de Latinoamérica”.

Pero realmente nuestra realidad educativa es por demás deprimente. En efecto, y para consignar sólo algunas cifras, el porcentaje de PBI con qué cuenta el sector Educación equivale a menos del 3%; la inversión por alumno es de más o menos 150 dólares por año; los recursos destinados al estímulo de la ciencia y la tecnología ascienden al 0,8% del PBI; los analfabetos son aproximadamente 1,3 millones de los cuales 7 de cada 10 son mujeres y 700 mil están ubicados en la población económica activa (PEA); la deserción escolar es de alrededor del 30% sobre más o menos 8,4 millones de escolares; el nivel educativo promedio de la población del país sólo llega a 8,3 grados de los 11 que constituyen la educación básica (primaria y secundaria)

El tiempo promedio dedicado a la enseñanza-aprendizaje no logra los estándares en comparación con el contexto latinoamericano; es importante señalar el contexto social en el que tiene lugar esta realidad. Según datos proporcionados por el BCR, el INEI y el MEF, sobre una población nacional de 27 millones y una PEA de 11,7 millones, el subempleo amenaza a 11,2 millones y el desempleo a 2 millones, viviendo 14,1 millones de peruanos (54% de la población global) en condiciones de pobreza y hallándose 4,5 millones de personas en situación de miseria y extrema pobreza. Con estas pocas cifras sólo nos queda ser parte de la solución o seguir siendo parte del problema. Como decía el poeta Juan Gonzalo Rose: “Cuando se ha perdido la última esperanza, siempre queda la esperanza”. Y ella, fundada o no, debe ser el sustento que nos provea de energía para mejorar nuestra realidad.

En esta tarea, estudiar las especificidades de las escuelas públicas es una necesidad clara y urgente para un proyecto de cambio de la educación peruana. Y una mirada a la vida misma de la escuela, como organización, requiere entender sus complejas interacciones con el contexto. Comúnmente se habla de gerencia, de innovación, excelencia, pro actividad prospectiva,

sistemas de gestión de calidad. Palabras que suenan bonito como eslogan, pero que aún no se hacen realidad en nuestros centros educativos.

Hoy en día la educación se encuentra entre las funciones públicas más cuestionadas en cuanto a los resultados alcanzados. Las formas aisladas de realizar el trabajo, sin fundamentos claros, con formas arbitrarias de organización, realización y seguimiento han ido creando un abismo entre los propósitos educativos y los alcances logrados, éstos cada vez más distantes de las expectativas de una educación de equidad y calidad.

¿Pero qué hacer para incidir en esas prácticas educativas actuales y transformarlas?, ¿cómo alcanzar los propósitos de desarrollo pleno de los y las estudiantes? ¿Cómo lograr ambientes propicios para el desarrollo de la formación y autonomía de las comunidades educativas? ¿Con qué finalidad haremos los cambios? ¿Cómo lograr la articulación entre las diferentes instituciones educativas, que ha ocasionado rupturas y desarticulaciones entre los diferentes actores educativos?;

Peter Drucker, sostiene que “el cambio no se puede administrar ni gerenciar. Solamente podemos mantenernos delante de él”. Es por demás sabido que en esta época de constante cambios y transformaciones, si una organización sea cual fuera su naturaleza, no se dispone a liderar el cambio, esa organización no va a sobrevivir. De ahí el fracaso de la escuela actual anclada en métodos y conceptos obsoletos.

“La escuela tal como hoy la conocemos, tiene su origen en la necesidad de masificar la educación como una premisa básica para el desarrollo económico de los países capitalistas emergentes. A finales del siglo XVIII, se constituye en Austria, por primera vez, un sistema educativo con estas características”.

El primer propósito de la escolarización fue dar a todos los ciudadanos un capital cultural, dotarles de instrumentos para el acceso a la cultura y disciplinarles como ciudadanos, modelándolo dentro de unos valores y

pautas de socialización, así como prepararlos como productores dentro del sistema industrial que ha separado el trabajo de la familia y le ha restado a ésta en buena medida el tiempo de educación para con los hijos.

Este sistema escolar universalizado exigió y exige una dotación masiva de profesores generalmente, no con muy altos niveles de educación y tampoco demasiado bien pagados o considerados. El profesor adquirió así un rol complejo en el que confluyen las funciones del cuidador de la infancia y de la juventud, las del socializador, conductor, además de un instructor que ejerce sus funciones en nombre del estado.

Pero si bien en ese proyecto universalizador a la escuela le incumbía la socialización o educación general del ciudadano en nombre de un proyecto de sociedad, hoy es posible afirmar que la escuela no ha funcionado, no sólo porque se le dio una tarea que le corresponde al estado en su totalidad, sino también porque no se le dio los recursos para llevar a cabo su función. No educa solamente el maestro. Educa el estado, la sociedad toda y, de manera principal, educa también la familia.

Es en este contexto que hoy, la escuela es un espacio que debemos recuperar, dado que es la institución que por encargo social debe ocuparse de la formación, de la instrucción, en suma, de la educación de las nuevas generaciones. Entender la educación como un fenómeno social es, desde esta perspectiva, reconocer esta situación y asumir de manera comprometida la tarea que nos incumbe como maestros. Empecemos por reconocer el papel que juega la educación en la hora actual:

“La educación es el medio privilegiado para asegurar un dinamismo productivo con equidad social, fortalecer democracias mediante la promoción del ejercicio ampliado y, sin exclusiones de ciudadanía; avanzar a mayor ritmo en la sociedad de la información y el conocimiento y, enriquecer el diálogo entre sujetos de distintas culturas y visiones del mundo”. De allí que se debe

promover la gestión a nivel institucional- académico o pedagógico y administrativo.

1.3. CARACTERÍSTICAS:

Tomando como referencia lo anterior, la Gestión Educativa debe responder a la satisfacción de necesidades reales y como un impulsor del dinamismo interno de la organización educativa.

“...la gestión constituye un modo de acción política, de la formación de estructuras sociales, de estrategias y vínculos entre actores sociales, de la creación de supremacías, de memoria, de utopías, de futuros...”.

La idea de modernizar la educación debe partir por construir prácticas de gestión tendientes a crear el horizonte simbólico de la institución educativa; en donde los actores de la misma, ponen en juego no sólo su competencia académica, sus saberes, sino en especial su subjetividad. De tal manera que la gestión sólo existe si hay un diálogo entre subjetividades, es decir, la categoría de la intersubjetividad se comporta como el proceso que da origen y funda la gestión, esto debido a que el reconocimiento del otro es un aspecto inherente y necesario en la naturaleza humana, lo que implica reconocer lo que piensa el sujeto al interior de una organización y trabajar con él como otro igual.

De allí que en la presente investigación se entiende la gestión educativa como: “el espacio de construcción del horizonte simbólico, concebido como el nudo de historias personales y colectivas, proyectadas hacia las posibilidades de un futuro compartido y deseado, a través del diálogo intersubjetivo...”

Consideramos que una de las grandes fallas del sistema educativo ha sido en un primer momento convertir la escuela en una organización donde uno decide y otros acatan decisiones, donde unos pocos deciden la suerte de

muchos. Un modelo donde al sujeto de la educación se le ha considerado en abstracto. Esta situación se ha reflejado en las prácticas educativas, donde las decisiones son tomadas unilateralmente por el poder central, donde lo que el sujeto pueda proponer y decir está de más, porque él no cuenta como sujeto particular. Y por ello es prioritario en esta labor recordar que en las organizaciones modernas de excelencia, el arte de gerenciar tiene una nueva visión: El ser humano como eje central del desarrollo.

Intentar un análisis de la gestión educativa implica retomar la tesis del saber sobre el sentido educativo en el hombre, e interrogarnos otra vez sobre el sentido de la educación. Existen muchos estudios que pretenden ser una alternativa para construir una gestión educativa, donde cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo puedan sentirse creadores de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Pues no olvidemos que el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento es el que genera en el sujeto el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad, en la institución educativa; puesto que el individuo reclama, cada vez más, ser reconocido, no sólo como actor sino también como autor; es decir, desea comprender el sentido de sus acciones dentro del conjunto de objetivos de la organización, definidos con, para y por los otros.

El análisis de la problemática realizada se refleja en la institución educativa Enrique Milla Ochoa, caracteriza a la institución educativa Enrique Milla Ochoa, problemas como: Rompimiento de relaciones humanas, docentes llegan tarde a su centro de trabajo; el director no hace obras con el dinero del Ministerio de Educación y no rinde cuenta; no cuenta con un PEI; los docentes no son tolerantes; a los docentes les gusta imponer su opinión; divisionismo; los padres de Familia en una gran mayoría son separados; existe desnutrición de los alumnos; pérdida de valores en los hogares; falta de apoyo en casa para resolver sus tareas; la APAFA no rinde cuenta de los ingresos

propios de los padres que aportan; el personal docente no cumple con todas las normas técnico pedagógicas y con las disposiciones emanadas por la dirección del plantel tampoco con el reglamento interno. No están capacitados en las últimas técnicas educativas, hay resistencia a cambiar su actitud con respecto a las indicaciones de la superioridad, ocasionando fricciones con los diferentes estamentos de supervisión.

La institución educativa, ha experimentado en los últimos años una situación de clima institucional no apto para la realización de las labores cotidianas, caracterizado por abuso de autoridad por parte de la dirección y de algunos docentes, resistencia y desacato a la autoridad por parte de los trabajadores docentes y no docentes, llegando incluso a la agresión física y verbal, lo que ha devenido en relaciones irreconciliables entre algunos docentes. El problema con los padres de familia se centra en la situación económica-social de la comunidad educativa a la que pertenece y a factores que originan esta problemática como el ambiente social y familiar de agresiones, violencia, deterioro de las relaciones familiares, abandono de los padres. Todo esto ocasiona problemas pedagógicos dentro de la institución, que limita su desarrollo de los alumnos. Esto hace difícil, la toma de decisiones para la solución de problemas, el logro eficiente de resultados y la actitud positiva hacia el cumplimiento de responsabilidades y obligaciones en las diversas esferas de nuestra vida laboral, falta un liderazgo que de soluciones para mejorar la gestión institucional.

1.4 METODOLOGÍA.

4.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

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

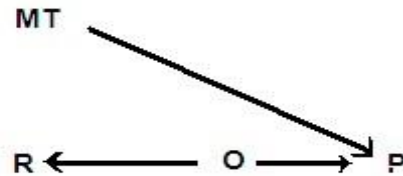
Donde:

R = Realidad

O = Observación

MT = Modelo Teórico

P = Propuesta



POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

La población para la fase del diagnóstico estuvo conformada por todo el personal docente y directivo de la Institución Educativa Enrique Milla Ochoa distrito de Los Olivos departamento de Lima, los que hacen un total de 32 personas.

Muestra: Se trabajó con todo el personal.

MATERIALES, INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica de gabinete: Se utilizó fichas bibliográficas, de resumen, comentario, textuales, que sirvieron para sistematizar el marco teórico de la investigación.

Técnica campo: Se utilizó instrumentos diversos, que permitió el recojo de información pertinente.

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Los métodos a utilizados fueron:

- Métodos participativos. La investigación como actividad centrada en el conocimiento y explicación de los fenómenos y hechos que afectan la vida de la Instituciones y sobre los que ella, también impacta. Se hará trabajo basado en la acción comunicativa y profundamente participativa, donde hay etapas de recolección de información, organización de la misma, devolución hacia los actores principales, validación y enriquecimiento; continuidad en espiral hasta lograr la elaboración de propuestas.
- Métodos descriptivos: La investigación como actividad evaluadora, diagnóstica que produce información endógena - exógena sobre el "ser institucional". Esta función de la investigación actúa de las partes al todo, es una actividad que permite un conocimiento específico de cada una de las partes de la institución, sin perder la noción, que la misma, es un todo coherente.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se procesó la información utilizando la estadística descriptiva al 95% de confiabilidad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES

A continuación se presentan los trabajos que guardan relación con el tema motivo de estudio. Al respecto:

Philippatos (2004), refiere que la gestión administrativa permanentemente sigue procesos de cambios dirigidos a conseguir los avances propios a su especialidad, estos cambios propician transformaciones internas y externas y que comprende, entre otros aspectos, la especificación de los objetivos de la empresa, una serie de técnicas para medir el rango, la aceptación y el desarrollo de proyectos específicos; lo cual redundará en la posición que ocupa

la empresa, el aumento de la demanda de sus productos y por consiguiente el incremento de sus condiciones económicas.

La gestión administrativa tiene que ver con la forma de sistematizar las actividades que realizan las empresas.

RUIZ (2004), está considerada "como un conjunto ordenado de estructuras y procesos, que deben ser preparados para provocar las transformaciones que la realidad reclama". Esto permite poder aumentar sus capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento y con ello llevar a cabo las funciones que le permitan actuar con eficiencia y eficacia en el ámbito donde se encuentran las organizaciones.

Tickhy y Devanna; Robert House, quien afirma que la confianza, conocimiento, la convicción sobre su acción, el manejo de las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos y metas organizacionales hace al líder efectivo.

MORÁN (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

- Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
- Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
- Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que "otros" sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
- Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus

posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.

- Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores.

2.2. BASE TEÓRICA.

A. Aportes de la Teoría general de sistemas

La **Teoría General** de Sistemas inicialmente obra del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes; en la Teoría General de Sistemas se afirma contundentemente que el todo es más que la suma de las partes y donde la organización del todo produce cualidades emergentes, no preexistentes en las partes. Es así, que sirve su aporte dado que existe una gran necesidad de cambio en la institución educativa derivada por un lado por la complejidad propia del sistema formativo y por otro por los nuevos condicionantes y los contextos cambiantes que aparecen en los nuevos escenarios inciertos, turbulentos y de crisis.

Tünnerman (1997) sostiene que “nacidas en los primeros siglos del presente milenio, las instituciones formativas se aprestan a ingresar en un nuevo milenio bajo el signo de la crisis y en el contexto de un mundo y de una ciencia sujetos a profundas y rápidas transformaciones. Sin embargo, la crisis debemos asumirla como signo de vida y de ineludible necesidad de cambios, a fin de ajustar el cometido de la institución a los nuevos requerimientos, desde luego que la vigencia de la ya casi milenaria

institución en el próximo siglo [siglo XXI] dependerá de su capacidad de responder a los nuevos retos”.

Esta crisis impacta en todas las instituciones de formación básica hasta universitaria en términos de la aparición de una demanda considerable por calidad educativa, existe una restricción cada vez mayor de los recursos destinados al financiamiento del sistema educativo, unos presupuestos que no contemplan la expansión del sistema, la diversificación del conocimiento, ni las innovaciones necesarias, sistemas débiles, por su costo, de actualización y perfeccionamiento, de apoyo a la investigación, a los proyectos de desarrollo, y bajas posibilidades de retener a los mejores egresados y en algunos casos hasta a los propios docentes.

Para Burton Clark (1998) las instituciones formativas mundo han entrado en un tiempo de intranquila agitación que parece no tener un fin a la vista ya que han perdido su anterior estabilidad y no pueden lograr un nuevo estado de equilibrio. Todo debido al simple hecho que “las demandas sobre la educación exceden su capacidad de respuesta”. Éstas se refieren principalmente a más estudiantes y más diferentes tipos de estudiantes; más diversificadas demandas sobre una alta especialización de los graduados; más demandas y exigencias por parte de los distintos “patrocinadores” (gobiernos, sectores productivos, grupos de interés) y más importante que todo lo anterior, está el tema del crecimiento, la expansión, la especialización y la reconfiguración del conocimiento que ninguna institución ni sistema puede controlar.

GarcíaGuadilla (1996) agrega otro factor sumamente importante al concepto de crisis y dice: “el concepto de crisis se combina con el concepto de desafío. A su vez, crisis y desafío(s) se conjugan con los trascendentes cambios exigidos a la educación a nivel mundial, dentro de un nuevo contexto en el cual irrumpe la fuerza del nuevo valor del conocimiento

en la sociedad globalizante y globalizada”. Diciendo más adelante “si bien los analistas más apegados a la realidad tienden a observar con agudeza la crisis que acompaña las transformaciones y, por el contrario, los más optimistas se identifican con los beneficios que prometen los nuevos cambios, se podría decir que en América Latina es necesaria la presencia de ambas actitudes, ya que es preciso un profundo sentido de la realidad para no minimizar las limitaciones; sin embargo, por otro lado, también hace falta mucha pasión y optimismo para no dejarse amilanar por la tremenda tarea que implica enfrentar las nuevas condiciones”.

Es así que para asegurar calidad de la gestión y operatividad del componente administrativo se consideró asumir ésta teoría debido a que entre los desafíos a los que deben enfrentarse los actores sociales en ese escenario complejo y turbulento que ya está instalado, podrían autoevaluarse en la propia institución educativa. Asimismo está el reto de mejorar los vínculos con la sociedad, de lograr un mejor posicionamiento y valoración; de allí que es necesario tener en cuenta la dinámica de sistemas al respecto:

La dinámica de sistemas: surgimiento de la Dinámica de Sistemas.

En torno a la Segunda Guerra Mundial comienza el desarrollo de las computadoras como máquinas electrónicas dotadas de gran capacidad de cálculo y que serían llamadas a impulsar los desarrollos científicos y tecnológicos en todos los campos del saber y quehacer humanos. A consecuencia de esto se inicia también un cuerpo de doctrina denominado informática (Aracil 1983) tendiente precisamente a estudiar el uso del computador. Casi simultáneamente, Norbert Wiener (1894 – 1964) dio el nombre de cibernética a otra elaboración paradigmática a partir del análisis de los procesos de comunicación y control tanto en máquinas como animales, dando como resultado uno de los más importantes conceptos actualmente en uso para el análisis de los sistemas sociales: los mecanismos de retroalimentación (feedback). Wiener advirtió la existencia de procesos de

retroalimentación y control en una considerable gama de sistemas naturales y sociales, procesos éstos que permiten la autorregulación en los organismos vivos y en los servomecanismos de los dispositivos técnicos.

En los años de la postguerra, el biólogo L. von Bertalanffy acuña el término teoría general de los sistemas. La Teoría General de Sistemas conforma una manera sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, permitiendo además formas de trabajo interdisciplinarias.

La fundamental característica de éste paradigma científico se encuentra en su perspectiva holística e integradora, donde lo importante a ser considerado son las interrelaciones y los conjuntos de elementos que por su particular comportamiento permiten sean distinguidos del entorno.

Esta forma de observar la realidad surge en contraposición a los enfoques analíticos y reduccionistas que se venían empleando hasta entonces.

A partir de principios extraídos de la biología, Bertalanffy conforma entonces una idea de totalidad orgánica, enfrentada con el anterior paradigma que se basaba en una imagen inorgánica del mundo.

Cuando se habla de sistemas aparece la idea de totalidad, pero las propiedades de esa totalidad no responden a la simple agregación de partes o componentes y sus respectivas propiedades. Esa totalidad surge como algo distinto de sus componentes, y sus propiedades se generan en el interjuego de relaciones de dichas partes, surgiendo también como distintas a las de quienes la conforman. Esta explicación responde al principio Aristotélico de que el todo es más que la suma de las partes (todo / parte).

Tomando éste primer principio y enriqueciéndolo, Bertalanffy observa que un sistema es distinguible de su entorno por la particular manera de relacionarse de sus componentes entre sí y con respecto al medio donde se desenvuelve. Incorpora entonces un segundo paradigma: la relación todo / entorno, quedando de esta manera explicitado que un sistema establece un flujo de relaciones con el ambiente donde actúa.

Evidentemente, en ésa relación con su entorno, el sistema se verá obligado a efectuar adaptaciones en su interior de manera que su accionar resulte congruente con el marco que le presenta el ambiente donde se desenvuelve.

Tenemos así un sistema que persigue un objetivo, tomando en consideración su supervivencia y la sustentabilidad de dicho objetivo, donde sus partes integrantes son interdependientes, y donde se produce un flujo de entradas y salidas por las cuales queda establecida una relación con el entorno.

De ésta manera, la Teoría General de Sistemas intenta aprovechar una tendencia generalizada a la integración de parte de todas las ciencias, intentando sentar bases para una teoría integrada de la organización y la complejidad.

La aparición de estas disciplinas, informática, cibernética y teoría general de sistemas, conforman el denominado paradigma sistémico, a raíz del cual surge la dinámica de sistemas como metodología específica, como herramienta de aplicación de, precisamente, todas las proposiciones teóricas sustentadas por esta particular y consensuada manera de analizar los sistemas. A partir de éste desarrollo, otras similares metodologías fueron surgiendo con el transcurso del tiempo, como por ejemplo la denominada System Thinking, o como el Pensamiento Sistemico explicitado por Peter Senge en sus recientes publicaciones, por citar algunas de las más conocidas.

Es así que promediando el XX, el ingeniero Jay W. Forrester es llamado a resolver un problema relativo a oscilaciones bruscas en los pedidos de la empresa Sprague Electric, de similar fisonomía a los que se producían en los servomecanismos compensados incorrectamente. (Aracil, 1983).

Jay Forrester advirtió que las técnicas de investigación operativa y las simulaciones de tipo Monte Carlo no conducían a resultados satisfactorios, dado que reconoció la importancia que jugaban en el problema los procesos de retroalimentación de información y los retrasos en la transmisión de información. Así Forrester estudió la idea de que los bucles de retroalimentación con retrasos producían las oscilaciones. De esta manera dio origen a la denominada Dinámica Industrial. Con posterioridad, y ante lo positivo de los resultados

obtenidos por la Dinámica Industrial, esta metodología fue empleándose a otros tipos de sistemas, principalmente al estudio de las ciudades (dinámica urbana).

En 1970 Forrester fue invitado por el Club de Roma para intentar aplicar su metodología a la elaboración de un modelo del mundo. De tal manera, la antigua denominación se cambió por Dinámica de Sistemas.

La Dinámica de Sistemas trata de construir, recurriendo al conocimiento de expertos, modelos dinámicos de un determinado sistema, donde los bucles de retroalimentación juegan un papel primordial. Estos modelos son susceptibles de ser expresados matemáticamente, con lo que, pueden ser utilizados en un computador para realizar simulaciones.

Los sistemas sociales son esencialmente dinámicos, esto significa que varían en su conformación con el paso del tiempo. La variable tiempo no puede ser separada de la consideración de un sistema social, dado que una de las características fundamentales de éste es la retroalimentación. Por medio de la retroalimentación, un sistema controla objetivos deseados y objetivos alcanzados, modificaciones en el entorno, etc., y produce los cambios necesarios para corregir una dirección no deseada, con lo que se logran nuevos productos cuyo impacto vuelve a ser tomado por el proceso de retroalimentación, y así sucesivamente. Básicamente, la dinámica de sistemas es una metodología para estudiar y manejar la complejidad de los sistemas que se retroalimentan con los resultados de sus acciones, como sucede por ejemplo en los negocios. Aquí la característica principal es la retroalimentación. Para su aplicación práctica ha desarrollado una especial manera de graficar el sistema bajo análisis (diagrama causal, diagrama de Forrester). Actualmente, diversas marcas comerciales de software crearon interfaces que permiten rápidamente captar de los gráficos las relaciones entre los elementos y facilitan la construcción y simulación de los modelos matemáticos así elaborados. Debemos reconocerlos particulares inconvenientes que presentan los sistemas sociales al momento de su análisis, dado que en ellos interviene la conducta humana. En un sistema social, al decir de Jay W. Forrester, las

personas actuarían como dientes en el engranaje social y económico; los individuos representan sus respectivos papeles a la vez que son movidos por la presión impuesta por todo el sistema.

La dinámica de sistemas combina la teoría, los métodos y la filosofía de los sistemas para analizar su comportamiento, habiendo surgido por la búsqueda de una mejor comprensión de la administración empresarial, extendiendo hoy su aplicación a los campos de la ecología, la política, la medicina, etc. La dinámica de sistemas muestra cómo van cambiando los estados de un sistema bajo observación a través del tiempo.

El punto de partida de un proyecto de dinámica de sistema será un problema a resolver o un comportamiento indeseable a corregir que ha sido observado o percibido en un sistema social. Para comenzar se recaba la información que, quienes participan en el sistema, poseen en sus mentes respecto del comportamiento de éste. Estas personas nos permitirán conocer la estructura del sistema y las normas que rigen sus decisiones. Téngase en cuenta entonces que no nos valdremos solo de datos cuantitativos, mensurables, sino que hecharemos manos a algo mucho más prometedor: la experiencia humana. Trataremos de descubrir las formas de retroalimentación que dispone el sistema, y organizaremos la información de manera de poder contar con un adecuado modelo representativo de la realidad bajo análisis.

“Al examinar una compañía, usamos nuestro conocimiento sobre la manera en que la estructura y las políticas determinan el comportamiento. Entrevistamos a la gente en relación con el modo en que toman sus decisiones. Las declaraciones que describen los motivos por los cuales se toman decisiones constituyen políticas que gobiernan una determinada acción. Un modelo de dinámica de sistemas es una estructura de políticas en interacción. Ellas determinan las decisiones cotidianas.” (Forrester, 1998).

Aquí Forrester se refiere a una empresa comercial, y es pertinente tomarlo como ejemplo, ya que las empresas son formaciones sociales que persiguen objetivos y están dotadas de racionalidad (Maintz), o sea, son en definitiva, sistemas sociales.

Las entrevistas permiten elaborar un modelo descriptivo del comportamiento del sistema, que con toda seguridad será demasiado complejo para ser captado y resuelto por la mente humana, por ello debemos recurrir a la simulación por computadora: básica y simplemente, el modelo es expresado en cuanto a sus relaciones por medio de ecuaciones matemáticas y lógicas que permitan su resolución por medio del ordenador. Así, estaremos en condiciones, siempre que el modelo sea suficientemente representativo del sistema, de simular el comportamiento de éste a lo largo del tiempo probando en él distintas medidas o cambios. De ésta manera no correremos los riesgos de “experimentar” nuestras decisiones en la realidad, ni deberemos esperar para evaluar los resultados. Esto permitiría por ejemplo, detectar que la retroalimentación de los efectos de determinado cambio considerado a priori conveniente, a través del tiempo resulta contraproducente porque no ha atacado el problema sino disimulado los síntomas.

La dinámica de sistema ayuda a comprender de qué manera las políticas afectan las decisiones: se construye un modelo de simulación donde se incluyen los centros de toma de decisión y las políticas que deben atender. De ésta forma el modelo generará flujos de decisiones controladas por las políticas y generando un determinado estado del sistema, el que se retroalimentará de los resultados obtenidos y volverá a generar flujos de decisiones que responden a políticas, y así sucesivamente. Es fácil darse cuenta entonces que, si el comportamiento observado a través del tiempo en la simulación es indeseable, habrá que cambiar las políticas.

Resultan sumamente alentadoras las expectativas de Forrester cuando sostiene que el diseño de sistemas sociales se convertirá en una profesión reconocida. “Los diseñadores de empresa serán capaces de reducir el número de errores en la estructura y políticas de las instituciones sociales. Un diseño correcto puede hacer que una empresa sea menos vulnerable a los cambios en el entorno empresarial... puede mejorar la estabilidad de empleo y producción” dijo Forrester. Y esto representa un muy serio desafío para el sistema educativo.

La Simulación de un Modelo de Dinámica de Sistemas: Simular un modelo elaborado con la metodología de la dinámica de sistemas implica en primer término, reproducir en la computadora el comportamiento del sistema real modelado. Mediante el proceso de simulación se logran varios objetivos importantes:

- Identificar los elementos ante cuyas variaciones el sistema es más sensible
- Probar nuestras hipótesis o apoyar nuestras decisiones referidas a cambios en las políticas que determinan el comportamiento del sistema, sin operar directamente sobre el sistema real
- Analizar los efectos a mediano y largo plazo de la instrumentación de cambios en el sistema
- Explicar clara y concretamente las acciones a tomar

Con la simulación se obtendrán los diferentes estados del sistema en cada unidad de tiempo y correspondientes a cada cambio en sus parámetros.

Trabajando con el Pensamiento Sistémico: Una actual línea de acción que se basa en los conceptos de la teoría general de sistemas, preferentemente aplicada a los sistemas sociales empresa, y que tiene como uno de sus principales exponentes a Peter Senge, desarrolla lo que denomina pensamiento sistémico como metodología de abordaje de éste tipo de sistemas. Esta línea investigativa es coincidente con la corriente denominada system thinking, también abocada al análisis de los sistemas abiertos al aprendizaje, y que al igual que en el pensamiento sistémico intenta descubrir patrones de comportamiento dinámicos (arquetipos) mostrándolos de manera gráfica con la utilización de los denominados diagramas causales.

Se trata de una mejor, más natural y holística visión de los sistemas vivos, tales como los individuos, los equipos o las organizaciones, tratando de obtener una clara visión de la manera en que sobreviven y prosperan en un ambiente tan dinámico como el actual.

El pensamiento sistémico, al estar orientado a los sistemas empresa, resulta congruente con conceptos no solo vigentes sino de total aplicación en el campo de las organizaciones sociales todas, como son la planificación estratégica y el control de gestión.

Brevemente, la planificación estratégica tiene su punto de partida en la definición de la visión y la misión del sistema. El control de gestión permitirá verificar la manera en que se está cumpliendo con las metas de la misión fijada en pos de la visión definida. Cuando nuestro análisis debe focalizarse en formaciones sociales, no en meros agregados sociales, de cualquier tipo (tipo empresa, organizaciones gubernamentales, ONG's), los conceptos de la planificación estratégica deben ser tenidos en cuenta, ya que habrá una imagen del futuro que se desea (visión), lo que puede llegar a alcanzarse si se realiza el propósito para el cual la organización social se ha conformado (misión) que para ser llevado a cabo convenientemente requiere cumplir con pautas y compromisos fijados (metas) los que serán medidos periódicamente para corregir los desvíos que pudieran producirse (control de gestión). Una idea de la manera de introducirse en el conocimiento de la formación social bajo análisis podría ser a través de preguntas de éste tipo:

- a) Dónde queremos estar o llegar?
- b) Cómo sabremos cuando hemos llegado allí?
- c) Dónde nos encontramos en éste momento?
- d) Cómo recorreremos el camino que resta?
- e) Qué puede llegar a cambiar en el entorno en el futuro?

Cómo se observa, se trata de una manera holística de encarar el análisis, dejando de lado problemas puntuales, y menos aun descomponiendo tales problemas en sus componentes, y sobre todo, teniendo siempre presente una visión de futuro.

Una comparación entre la madura Dinámica de Sistemas y el joven Pensamiento Sistémico o System Thinking, ambos modos de aprehender la realidad de un sistema se dedican a analizar las mismas clases de sistemas y comparten

totalmente la misma perspectiva. Ambos construyen idénticos diagramas causales para explicitar y documentar el análisis.

La diferencia que podría mencionarse es que la Dinámica de Sistemas avanza un paso más mediante la construcción de un modelo de simulación por

computadora que permita anticipar el posible efecto de políticas alternativas, que sea una herramienta útil como apoyo a la toma de decisiones. En suma, la utilización de los métodos sustentados por el systems thinking podría interpretarse como la captación de los modelos mentales que se encuentran en la organización, reconstruyendo así patrones de comportamiento o arquetipos dinámicos y consistentes en sistemas complejos y susceptibles de adaptación, mientras que con la dinámica de sistemas incorporamos dichos patrones de comportamiento dinámico dentro de una estructura conformada por comunicaciones e interrelaciones que expresamos matemáticamente a efectos de su simulación.

El análisis sistémico aplicado a una formación social: “El arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, en evaluar las consecuencias del acto que escogemos” (P.Senge, 1983)

Cuando se analiza un sistema social, y debe proporcionarse una solución a un problema existente en el mismo, dado que indudablemente los estímulos o variaciones provocados en una de las variables componentes de tal sistema influirán en el resto recibiendo al tiempo impacto de su propia variación (bucles de retroalimentación), es imprescindible que se analicen minuciosamente las consecuencias de la solución propuesta.

Otro importante aspecto a tomar en consideración es el reconocer que el mayor potencial del pensamiento sistémico se encuentra en incorporar al análisis los elementos intangibles conformados por las actitudes y las creencias insertas en el sistema, ya que de ésta manera se estará en condiciones de poner de relieve las estructuras subyacentes.

Finalmente, debe considerarse, tal como P. Senge lo afirma, que un buen pensador sistémico es quien puede ver el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles:

1. Acontecimientos
2. Pautas de conducta
3. Sistema
4. Modelos mentales

Acontecimientos son todos aquellos eventos que se han detectado, generalmente como problemáticos, en el funcionamiento del sistema social que se está analizando.

Las pautas de conducta son los particulares comportamientos de algunas de las variables ocurridos en el sistema bajo análisis y que reflejarían en el tiempo, la repercusión de los acontecimientos detectados.

Sistema refiere al comportamiento sistémico de la organización social; reflejaría las influencias recíprocas existentes entre los elementos del sistema donde están contenidas las pautas de conducta. La idea es que la pauta de conducta de una variable (su comportamiento en el tiempo) puede ser explicada por otra pauta de conducta de otra variable vinculada.

Los modelos mentales son la exteriorización y consideración de las particulares formas de ver y comprender determinados aspectos del sistema, por parte de sus componentes.

B. Aportes de la Teoría de la excelencia:

Tom Peters, Robert Waterman y Nancy Austin fueron los encargados de comunicar la Teoría de la Excelencia y sus aportes son tomados debido a que permitieron poner en práctica sus principios y son:

Predisposición para la acción: Es la actitud empresarial directamente contraria al rutinarismo burocrático y se sustenta en la idea de que una

empresa se orienta hacia la excelencia si sustituye la actividad de comités y fuerzas de tarea con funciones y/o actividades fijas, rutinarias o permanentes, por grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad con muy escasa duración temporal pero gran capacidad de producir resultados o propuestas innovadores en los procesos de la empresa. Las empresas excelentes tienen cantidades de técnicas muy originales que contradicen la tendencia natural al conformismo y a la inercia. Su mecanismo comprende una amplia gama de dispositivos de acción, especialmente en el área de los sistemas de administración, fluidez organizacional, división en grupos para solucionar problemas, experimentación empresarial, simplificación de los sistemas y dispositivos que simplifican sus sistemas y animan un movimiento constante en la organización.

Acercamiento al cliente: Si bien ninguna teoría de la administración ha servido de mucho para explicar (hasta 1982) el papel del cliente en una compañía excelente, se tiene muy claro la influencia del ambiente exterior en la empresa. En esta perspectiva, la observación de las compañías excelentes muestra una intensa interacción con sus clientes; una cierta "obsesión" que se manifiesta como un compromiso incondicional con el cliente [sociedad]. El servicio, la calidad y la confiabilidad, menor preocupación por los costos son estrategias que tienden a ganar una clientela fiel y asegurar un crecimiento regular a largo plazo de los ingresos de la empresa excelente.

Autonomía y espíritu empresarial: Una de las claves de la excelencia empresarial es el fomento interno de la innovación y del crecimiento, otorgando al personal, en su consideración como sujetos individuales, tanta autonomía como puedan manejar para mejorar su trabajo y su producción. La autonomía otorgada al trabajo creativo y "anárquico" del personal, por individuos o en pequeños grupos, es una condición previa e indispensable del desarrollo del espíritu empresarial, que se ha manifestado en empresas tanto pequeñas como grandes con las características de: descentralización y

autonomía casi radicales, aceptación del traslape, el desorden, la falta de coordinación, la competencia interna y las comisiones un poco anárquicas. Esto implica desde luego la renuncia a un poco de orden para alcanzar una innovación regular.

Productividad por el personal: Las compañías excelentes se caracterizan porque brindan confianza a sus trabajadores, no obstante que algunos podrían abusar de ella. Pero la confianza es un supuesto de las relaciones internas que tiene un impacto monumental en las personas. La confianza estriba en tratar a los trabajadores como adultos, como socios; tratarlos con dignidad y con respeto; como la fuente de la productividad. Si uno quiere productividad y las recompensas financieras subsiguientes, tiene que tratar a los trabajadores como los activos más importantes. Lo que sintetiza en la expresión "respeto por el individuo".

Movilización alrededor de un valor clave: Las compañías excelentes diseñan un sistema de valores que representan su empresa, que hace que la empresa constituya el mayor motivo de orgullo para todo su personal. Es admirable la manera como las compañías de excelencia brindan una atención explícita a los valores y la manera cómo los dirigentes los han identificado creando con ello un medio altamente interesante.

Mantenimiento de la destreza central: Las organizaciones empresariales que se ramifican u obtienen el control de rubros productivos muy diferentes (ya sea por medio de adquisiciones o de diversificación interna) pero que no se alejan de su campo principal son las que tienen los mejores resultados. Las de mayor éxito son las que se diversifican alrededor de una sola destreza.

Estructura simple y poco personal: Las empresas actuales marchan en el medio de una gran paradoja: el tamaño creciente de la organización crea cierta complejidad natural en la gestión, y es perfectamente razonable que esto haga surgir sistemas o estructuras complejos. Por otra parte, para que una organización funcione es preciso asegurar que las cosas sean comprensibles para las decenas o centenares de miles de personas que laboran allí. Todo esto significa que es necesario mantener la sencillez.

Flexibilidad y rigor simultáneos: En las compañías excelentes se advierte la coexistencia de una dirección central firme y una autonomía individual máxima. Las organizaciones que se rigen por el principio de flexibilidad y rigor simultáneos ejercen un control estricto, por una parte; pero al mismo tiempo permiten (y aún exigen) autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles.

Es evidente que existe una intencionalidad en la realización de todo proceso evaluativo. Fundamentalmente lo que se quiere lograr, una vez que se encara esta tarea, es conocer lo que realmente pasa en una situación o experiencia, tanto lo que marcha bien como lo que tiene deficiencias, lo positivo o lo negativo, las fortalezas o las debilidades, de forma tal de impulsar y potenciar en un caso y modificar y mejorar en el otro. Pero también puede existir la intención de demostrar que los dineros invertidos en la institución universitaria dan sus frutos en términos de calidad de la enseñanza, de sus graduados, de sus proyectos, de sus acciones.

Al respecto Ginés Mora (1998) señala dos posibilidades básicas de todo proceso de evaluación “el que centra su atención en las medidas de rendimiento y de rendición de cuentas, y el que enfatiza los aspectos de mejora del proceso. Aunque estos dos enfoques básicos pueden darse combinados, existe obviamente una cierta tensión entre ellos”.

De tal manera, el propósito de la evaluación institucional puede mirarse desde dos perspectivas, por un lado lograr la mejora de la institución (improvement) a fin de incidir en la toma de decisiones para lograr mayor eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia en sus procesos, o rendir cuentas a la sociedad (accountability) en los mismos términos de lo anterior, es decir que las organizaciones educativas demuestren socialmente su eficacia pedagógica y académica, su eficiencia en términos del buen uso de sus recursos y su pertinencia y relevancia en lo que respecta a factores, efectos e impactos comunitarios, sociales y culturales. Esto en correspondencia a lo que se había expresado anteriormente con respecto a los criterios que debían

orientar el proceso de evaluación institucional. Obviamente para llegar a la mejora y a demostrar lo que se hace, hay que pasar por un proceso de conocimiento, análisis e interpretación del objeto estudiado.

Miguel Díaz dice que ambas intencionalidades no son incompatibles (1997) y afirma que “no es posible llevar a cabo una evaluación orientada hacia la mejora que no parta de un análisis minucioso de todos los factores implicados en la organización, funcionamiento y resultados de las escuelas ya que de lo contrario las propuestas de mejora podrían considerarse como descontextualizadas. De igual modo, también es impensable que un proceso evaluativo se establezca únicamente para rendir cuentas y no genere procesos de toma de decisiones que impliquen propuestas de mejora de las instituciones”.

El proceso de rendición de cuentas (accountability) no debe ser mirado con desconfianza sino como algo natural que se realiza cuando se quiere dar transparencia a lo efectuado y fundamentalmente cuando la responsabilidad social hacia lo realizado comprende también el empleo dado a los fondos otorgados para su financiamiento, sobre todo en un contexto como el actual de recursos escasos. A decir de Muñoz Izquierdo (1996), “la evaluación no solo ha de contribuir a que las instituciones se conozcan mejor a sí mismas sino también a que ellas cumplan cada vez en mayor grado los requerimientos de la sociedad en su conjunto”.

Esta idea de autoevaluarse como una devolución hacia la sociedad que invierte en los diferentes niveles educativos en general y en el universitario en particular, la sostiene también McCormick (1996) cuando explicita tres facetas en la “rendición de cuentas”, dirigidas a “alumnos y padres, “ante uno mismo y sus compañeros” y “ante los propios empleadores y dirigentes políticos”. En definitiva una rendición de cuentas a la sociedad en su conjunto. Todo lo cual contribuirá a la construcción de un perfil que García de Fanelli (1998) llama ser “responsables frente a la sociedad en la provisión del servicio público”. Y que para Mignone (1995) es “una rendición de cuentas detallada y responsable

ante la sociedad, que es la destinataria de la labor educativa y universitaria en particular y al mismo tiempo que aporta los recursos para su desenvolvimiento”.

En la misma línea de pensamiento Angulo Rasco (1998) sostiene que “las instituciones educativas son públicas y en cuanto tales resultan responsables de la satisfacción de las necesidades y los retos de la sociedad a la que sirven, desde la formación de futuros profesionales hasta la participación y enriquecimiento en él y del tejido y la vida cultural.

Pero también son responsables frente a ellas mismas, por la calidad de su docencia, de su investigación y de la gestión de sus recursos. Una y otra, la responsabilidad profesional y la moral, son interdependientes; mal podría la educación contribuir al desarrollo de la sociedad sin un desarrollo adecuado de sus funciones básicas”. En la línea de argumentación a favor de la intencionalidad de mejora, podemos citar, entre otros muchos, a Santos Guerra (1995) quien afirma que “la evaluación producirá diálogo, comprensión y mejora... “ y dice más adelante, “Mientras se realiza el dialogo, y porque se realiza, se produce la comprensión. Cuando se produce la comprensión es más fácil y enriquecedor el diálogo. El diálogo fecundo es una parte de la mejora del programa...”. Asimismo Mora (1991) que dice que es “un método para estimular la autorreflexión, ofreciendo a una institución la oportunidad de preguntarse acerca de sí misma, con el objetivo básico de mejorar la calidad de sus programas y servicios”; o bien a Casanova (1995) que al hablar de la necesidad de encarar procesos de evaluación propugna evaluar “con detenimiento – externa e internamente, sus resultados y sus procesos – para poder tomar las medidas oportunas y mejorar cualitativamente su funcionamiento y sus resultados”; o a Pérez Juste (1992) que sostiene que la evaluación debe jugar un papel importante para orientar los esfuerzos y la dedicación de los actores “hacia las metas seleccionadas como valiosas cuanto para tomar las decisiones de optimización y mejora cuando los

resultados no fueran plenamente satisfactorios” o también Polo Verano (1997) cuando caracteriza a la autoevaluación institucional como “aquella que hace la institución sobre su desempeño con el objetivo fundamental de mantener su calidad y mejorarla”.

Por tanto es necesario que al elaborar un diseño de evaluación de calidad se tengan en cuenta ambos propósitos –accountability e improvement. Y esto es así, ya que si para lograr la mejora y la transformación de una institución buscamos las evidencias necesarias para poner en marcha las estrategias de cambio, al mismo tiempo producimos la información y las interpretaciones que permitan rendir cuentas responsablemente a la sociedad, demostrando que somos capaces de mirarnos críticamente a nosotros mismos, reflexionar individual y colectivamente sobre lo que hacemos, integrar participativamente nuestros análisis e interpretaciones, socializar la información obtenida, y diseñar e implementar medidas correctivas que contribuyan al mejoramiento institucional.

C. Fundamentos de emprendedurismo: criterios del modelo de Simeón Djankov.

El concepto de emprendedor no tiene una definición establecida, lo cual genera dudas. ¿Cómo saber si se es un emprendedor? Si bien existen muchas definiciones o concepciones acerca del término emprendedor, se puede identificar muchas características comunes en todas ellas. Se puede dar una definición básica estableciendo que un emprendedor es aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación y empleos.

Sin embargo, es importante señalar algunas otras definiciones específicas que

se han generado en torno a la cultura emprendedora, las siguientes fueron citadas por Sérvulo Anzola:

- Definición económica de emprendedor: realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.
- Definición pragmática de emprendedor: es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.
- Definición operativa de emprendedor: aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.
- Definición general de emprendedor: el que hace que las cosas sucedan.
- Definición popular de emprendedor: del dicho al hecho hay un gran emprendedor.
- Definición política de emprendedor: es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

Los emprendedores no son iguales, no obstante se puede mencionar algunas características esenciales que los emprendedores deben poseer para alcanzar sus objetivos: Valores, virtudes y actitudes.

VIRTUDES Y VALORES DEL EMPRENDEDOR

- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Amistad
- Excelencia

ACTITUDES DEL EMPRENDEDOR

- Tener los objetivos claros en la vida.

- Creer en el propio proyecto.
- Las cosas no suceden por si solas sino que uno mismo hace que sucedan.
- Dedicar todo el tiempo, recurso y esfuerzo necesario para lograr nuestros objetivos.
- Es necesario tomar riesgos en la vida y disfrutar de estos desafíos.
- Disponer de gran energía
- Saber que actuar con honestidad es beneficioso
- Valorar la perseverancia y el esfuerzo
- Valor de la educación permanente
- Comprometerse a trabajar con ética.
- Comprometerse con los factores ambientales y sociales.
- Comprometerse a tener estabilidad en las relaciones personales.
- Ser un buen comunicador.
- Darle la pasión del amor a lo que se hace.
- Ver al fracaso como el camino hacia el éxito.
- Adquirir conocimientos técnicos.
- Ser consciente de que el primer capital y el más importante en un emprendimiento es uno mismo.

TIPOS DE EMPRENDEDOR

- Intrapreneur: este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización.
- Entrepreneur: es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca está el emprendedor que lo hizo posible, pudiendo ser este un: emprendedor económico, social, tecnológico, altruista, político.

Emprendedurismo y Gestión Educativa

El emprendedurismo en la gestión educativa articula la política educativa, la gestión de los recursos humanos y la gestión de los procesos educativos; la gestión educativa propugna el desarrollo de competencias como un desafío del liderazgo organizacional para desarrollar nuevas formas de gestión en las instituciones educativas, que se orienten a desarrollar mecanismos de administración abiertos y flexibles para incorporar la cultura de cambio y mejoramiento continuo.

Las experiencias en gestión escolar son diversas, importantes para cada época, habiendo evolucionado, por lo tanto con nuevas concepciones que recogen los adelantos de la ciencia y la tecnología, Casassus (2000) citado por Mejía (2010) hace una caracterización de los modelos que a lo largo del tiempo han evolucionado y transformado la gestión educativa, constituyendo determinados modelos:

a) Modelo Normativo. Este modelo se constituyó, entre los años 50 y 60 como un esfuerzo que introduce la racionalidad para alcanzar el futuro desde las acciones del presente; caracterizado por el uso de técnicas de proyección y programación de tendencias a mediano plazo, orientado a resultados cuantitativos en el ámbito educativo, su premisa fue planear, para alcanzar el futuro proyectado; evidentemente, la cultura normativa y vertical y la ausencia de la participación de la comunidad fueron elementos característicos para este modelo.

b) Modelo Prospectivo: Desarrollado en la década de los 70 con una visión fundamentada en la construcción de escenarios para llegar al futuro, así el

futuro resultó ser previsible y múltiple y, por ende incierto, en contradicción con el modelo normativo que plantea un futuro único y cierto.

Entonces la planificación se desarrolla con una visión prospectiva que genera reformas profundas y masivas, empleando estrategias como la micro planeación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de recursos; siempre con estilo cuantitativo; considerar escenarios implicó el inicio de estudios comparativos y de programas regionales; mantiene la perspectiva racionalista; el manejo financiero sigue siendo el elemento predominante, incluso para las decisiones sobre opciones y proyectos de gestión de normas que permitan relacionar la organización con el entorno.

c) Modelo Estratégico: La noción de estrategia surge en los años 80, con un carácter normativo (normas) e instrumental (los medios para alcanzar lo que se desea), orientado a desarrollar la capacidad de optimizar y articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros); resalta la visibilidad de la organización por medio de la identidad institucional: análisis de tipo FODA: misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante.

d) Modelo Estratégico Situacional: Este enfoque centrado en la práctica de la planificación y de la gestión educativa empieza a fines del 80 e inicios del 90, es un modelo que reconoce el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad así como el tema de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional; la realidad adquiere el carácter de situación en relación con el individuo y con la acción de éste; de esta forma una realidad plantea diversas viabilidades, generando la búsqueda de acuerdos y el tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos.

Este proceso conduce, como señala Casassus (ob. cit.), a redefinir la unidad de gestión educativa; el objeto de la gestión deja de ser el sistema en su conjunto; se divide en unidades cada vez más pequeñas que se caracterizan por tener la competencia de determinar objetivos propios, y a los cuales se pueden asignar recursos.

Dimensiones de la gestión educativa

Frigerio et al (1992) citados por United Paramount Network (UPN) (2003) señala como dimensiones de la gestión educativa a las siguientes:

a) Pedagógico-didáctica. Caracterizada por los vínculos que los actores de la educación construyen con el conocimiento y los modelos didácticos como son las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

b) La dimensión organizacional. El personal docente y directivo, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan las actividades educativas en el marco de una organización, en forma conjunta con los colaboradores o colegas de trabajo, bajo ciertas normas y exigencias institucionales.

Se consideran también a los que pertenecen a la estructura formal, los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios como a los que integran la estructura informal, vínculos y estilos en que los actores de la institución educativa dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen cada uno de los integrantes.

c) La dimensión comunitaria. Corresponde al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones

y en el desarrollo de las actividades de la institución educativa. Comprende también las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno, vínculos entre institución educativa y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia.

Las comunidades educativas de las diversas instituciones educativas generalmente no aceptan tan fácilmente la implementación de formas y estilos de trabajo diferentes a sus tradiciones, costumbres, rutinas, inercias, rituales que las conservan y reproducen como parte significativa de su identidad institucional, familia, comunal, por la fuerza de sus valores, expectativas y creencias; por tal razón resulta indispensable que por medio de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

d) Dimensión administrativa. Comprende las acciones de gobierno de la institución educativa, incluye estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, el manejo de la información significativa a fin de contribuir con la toma de decisiones en el plano retrospectivo y el prospectivo.

Esta dimensión tiene que ver con todos los procesos técnicos para apoyar la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante los órganos correspondientes.

También la gestión Institucional, implica impulsar la conducción de la institución educativa hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resulta necesario los saberes, habilidades y

experiencias respecto al medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

En el modelo de Gestión Educativa Estratégica, propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión de Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación de México (2009) se expone que la gestión se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas, se refiere a los subsistemas y a la forma que agregan al contexto general sus particularidades.

Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones de todos los actores, en todos los planos del sistema mismo.

Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia.

En general la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras.

En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en la acción educativa.

Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que deben movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

De acuerdo con Cassasus (1999) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo ,desde y para las escuelas .Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el microsistema. Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

Por otra parte Sander Venno (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida en la formación de los valores éticos

que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

Gestión administrativa. La administración por su parte es definida por Kast (1998) como la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: la dirección hacia el objetivo, a través de gente, mediante técnicas y dentro de una organización.

Entonces este concepto se ha tendido en cuenta para el modelo considerando que la administración se constituye en un proceso centrado en la organización, la dirección, el control, coordinación, monitoreo, seguimiento fundamentalmente, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados, todo ello se busca en la propuesta del modelo de gestión educativa.

CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. RESULTADOS EMPÍRICOS:

3.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS - LIMA.

Tabla 01

Datos relacionados con el grado de satisfacción en Gestión Institucional alcanzados por los Docentes.

N°	Ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
01	Conoce la visión, misión declarada por la I.E. ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizaje de los estudiantes	-	03	29	-	-
02	Está informado del perfil del docente de aula y del equipo directivo de la	-	03	27	02	-

	I.E.					
03	Conoce las expectativas declaradas por la I.E. respecto a los logros de sus estudiantes	04	26	02	-	-
04	Conoce las políticas y mecanismos que existen en la I.E. para fomentar la participación de los estudiantes	03	21	01	01	-
05	Está satisfecho (a) con el clima escolar que existe en la I.E. el que favorece el aprendizaje y la convivencia de los estudiantes	02	02	26	02	-
06	Estoy satisfecho con los sistemas de comunicación en la I.E.	04	26	02	-	-
07	Considera usted que su I. E. está acorde con el avance de la ciencia y la tecnología		02	28	02	-
08	Según el PEI se busca formar un hombre crítico, analítico y solucionador de problemas; cree usted que los actores educativos están orientando su labor efectivamente a este modelo	01	01	30	-	-
09	Considera usted que el clima institucional mejora la calidad educativa	-	20	10	02	-
10	Considera usted que los instrumentos de gestión de su I.E. sirven para mejorar la calidad educativa	03	14	15		-
11	Considera usted que es pertinente involucrase en la práctica diaria y planificada que permita la construcción del mejoramiento continuo de su I.E.	-	01	14	17	-
12	Usted considera que el rol de la Directora de la I.E. es de un líder pedagógico	-	14	13	02	04
13	Estoy satisfecho (a) con la responsabilidad que asume la dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que da de ellos.	-	04	-	-	28
14	Existe un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	-	14	18	-	-

Fuente: Cuestionario.
Fecha: Agosto de 2014.

En cuanto a la gestión institucional los docentes están de acuerdo con la forma como se desarrolla la institucional, sin embargo, predomina también un buen grupo que su tendencia a desacuerdo.

Tabla 02.
Datos relacionados con el grado de satisfacción en Gestión Administrativa alcanzados por los Docentes.

N°	Ítems	ESCALA			
		1	2	3	4
01	Necesita ser mejorada la forma en que la Directora y el equipo Directivo administran la I.E.	-	02	26	04
02	Los recursos físicos (biblioteca, AIP) están bien implementados y se encuentran disponibles para favorecer el aprendizaje de los estudiantes	18	02	10	02
03	Los recursos financieros se usan de manera transparente para el logro de metas y objetivos de la I.E.	06	06	20	-

04	Se necesita mejorar la atención que la institución presta a los resultados que obtiene en actividades deportivas, culturales, otras	20	12	-	-
05	Considera usted que los recursos informáticos son necesarios para brindar una educación de calidad	30	02	-	-
06	La I. E. realiza mantención periódica de la infraestructura, aseo, ornato	1	31	-	-
07	Se aplican procedimientos que aseguran la información y uso oportuno de los recursos materiales para los estudiantes	14	07	01	
08	Estoy satisfecho (a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica	11	15	06	-

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

En cuanto a la gestión administrativa, los docentes están en desacuerdo con tendencia a muy en desacuerdo sobre la forma como se gestiona la dimensión administrativa.

Tabla 03.
Datos relacionados con la Dimensión Pedagógica alcanzados por los Docentes.

N°	Ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
01	El personal directivo y docente demuestra liderazgo pedagógico que permite brindar una educación de calidad	-	16	16	-	10
02	La dirección sostiene y declara altas expectativas respecto al logro de aprendizajes de sus estudiantes	02	05	05	-	20
03	Conozco la aplicación de los procedimientos para evaluar el cumplimiento de la planificación docente	1	06	10	-	15

04	La I.E. cuenta con un plan de mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes	03	12	17	-	-
05	La I.E. utiliza procedimientos para comunicar a los padres, apoderados y estudiantes las distintas opciones educativas que posee para los alumnos	-	-	04	-	28
06	Los docentes asumen la responsabilidad respecto de los resultados de aprendizaje de los estudiantes	-	-	10	-	22
07	El equipo directivo planifica procesos de monitoreo y apoyo al trabajo docente en el aula	04	04	15	09	-
08	La I. E. aplica sistemas de seguimiento y acompañamiento a los estudiantes para la formación integral	01	01	13		17
09	El personal directivo y docente realiza su labor educativa mostrando compromiso para la mejora de la calidad educativa	-	01	12	-	19
10	Tu I.E. tiene proyectos de innovación, investigación e implementación	-	01		-	31
11	La I.E. realiza acciones organizadas para propiciar bienestar a todos sus estudiantes	01	01	03	-	27
12	La I.E. cuenta con una política de evaluación de los desempeños académicos de los estudiantes y docentes	02	01	06	-	23
13	En el proceso E-A usted está satisfecho con las estrategias de enseñanza que utiliza	04	06	22	-	-
14	Usted emplea estrategias didácticas para promover aprendizajes significativos	01	01	19	-	11
15	Usted está satisfecho con los resultados de la evaluación de sus alumnos	12	15	04	-	01
16	Utiliza usted los resultados de la evaluación para dar a cada estudiante retroalimentación pertinente y oportuna	16	11	03	-	02
17	Está usted satisfecho (a) con la aplicación de pruebas de evaluación, que hace la I.E. para determinar los niveles de aprendizaje de sus estudiantes	10	02	18	-	02
18	Estoy satisfecho (a) con la planificación de los procesos de aprendizaje	02	04	16	03	07
19	Estoy satisfecho (a) con los adecuados mecanismos con que cuenta la I.E. para	01	01	10	03	17

	monitorear y evaluar su gestión pedagógica					
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

En cuanto a la dimensión pedagógica existe cierta aceptación, estando de acuerdo sin embargo, la tendencia es estar en desacuerdo hasta muy en desacuerdo.

Tabla 04.

Datos relacionados con la Dimensión Comunitaria alcanzados por los Docentes.

N°	Ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
01	Se realizan reuniones con las autoridades representativas de la comunidad para compartir y/o socializar propuestas de trabajo que	04	03	-	-	25

	ayuden la mejora de la calidad educativa en la I. E.					
02	Desarrolla proyectos institucionales de innovación investigación para enfrentar situaciones adversas y fortalecer aquellas como punto de apoyo para lograr la calidad educativa de forma continua	03	01	-	-	28
03	La proyección a la comunidad comprende los planes, programas y servicios que la I.E. pone al servicio de la comunidad	02	04	05	-	21
04	Se atiende las necesidades, intereses y propósitos de los alumnos, padres de familia y comunidad	07	05	13	-	17
05	Genera movilizaciones y sensibilización colectiva frente a la importancia de la calidad de la educación en la I.E.	02	02	02	-	26
06	La I.E. se vincula con la comunidad e instituciones del entorno buscando colaborar en beneficio mutuo	04	16	-	-	12
07	El personal directivo promueve un vínculo recíproco entre la I.E. y la comunidad	02	02	-	-	28
08	El personal directivo establece convenios con diferentes instituciones para el logro de las metas institucionales	02	03	10	-	17
09	Las familias y miembros de la comunidad participan en las actividades diseñadas dentro o fuera de la I. E.	04	04	19	05	-

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

Existe una evidente carencia de información de parte de los docentes haciendo notar que no trabajan de manera integrada con la comunidad.

PROGRAMA DE GESTIÓN AUTOEVALUATIVA



**PARA OPERATIVIZAR EL COMPONENTE
ADMINISTRATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS - LIMA.**

1. FUNDAMENTACIÓN

El Programa de Gestión Autoevaluativa; se dirige a beneficiar en primer término a los estudiantes quienes desarrollarán competencias, capacidades, habilidades, al ejecutar proyectos basados, luego a los docentes por que establece mejores condiciones para el desempeño buscando la independencia, la libertad, la responsabilidad como valores humanos, integrando así lo académico con lo administrativo.

Este Programa responde a las exigencias pedagógicas actuales, para tener mejores logros de aprendizaje, mejor calidad educativa y con ello lograr una formación integral de los estudiantes. Está diseñado para ser ejecutado en dos fases, la primera consiste en preparar a los docentes en la elaboración de proyectos productivos con todas las exigencias del caso, considerando las bases teóricas y la práctica participativa-colaborativa, llegando a formular proyectos correspondientes; la segunda etapa consiste en ejecutar los proyectos propuestos en cada grado de estudios según lo planificado con enfoque del Emprendedurismo.

Los proyectos serán usados como herramientas que ayuden en la formación de los alumnos según las competencias y capacidades establecidas por la I.E. en base al Marco Curricular y la contextualización correspondiente, sumando a ello una formación técnica, previa implementación con enfoque empresarial.

OBJETIVOS

GENERAL: Incrementar el nivel de efectividad del componente administrativo integrado a la dimensión pedagógica en la I.E. "ENRIQUE MILLA OCHOA" -
Los Olivos - Lima.

ESPECÍFICOS

1. Determinar los criterios fundamentales de emprendedurismo orientados hacia la gestión de la dimensión administrativa.
2. Establecer las estrategias pedagógicas que permitan la efectividad en el desarrollo del programa.
3. Organizar un equipo de emprendedurismo en la Institución educativa a fin de lograr la efectividad del programa diseñado.
4. Promover el desarrollo del espíritu emprendedor en los actores educativos en cuanto se produzca la aplicación.

FACTORES PARA EL EMPRENDEDURISMO

Los factores para el emprendedurismo se basan en los criterios del modelo de Simeón Djankov, siendo fundamentalmente los siguientes:

- a) Características individuales: Se busca con el Programa la predisposición a ser independientes y asumir riesgos.
- b) Entorno familiar: Considera el ejemplo familiar y la disponibilidad de recursos económicos familiares.
- c) Motivación y ambición: Permanente motivación y ambición de tener más y confianza en sí mismos.
- d) Valores y creencias: Valoración del trabajo como medio de éxito y valoración de la libertad, pero considera el marco de los valores: respeto, responsabilidad, honestidad, justicia, integración, entre otros.

METAS ESTRATÉGICAS

1. **Visión de crecimiento.** La Institución Educativa (I.E.) se planteará una constante visión de crecimiento progresivo hacia el logro de sus metas institucionales.
2. **Trabajo colaborativo.** Como propuesta a desarrollar una cultura de trabajo colaborativo entre los miembros de la I.E.: personal administrativo, personal docente, estudiantes y padres de familia, a fin de lograr la integración institucional.
3. **Financiamiento.** La I.E. gestionará autofinanciar la planificación y ejecución de los proyectos, como una forma de ampliación de los recursos económicos que se recibe del Estado a través del Ministerio de Educación; asimismo se solicitará apoyo de instituciones locales, nacionales e internacionales, para asegurar el logro de los objetivos correspondientes.

MAPA ESTRATÉGICO

A fin de viabilizar la ejecución del Programa, en el momento oportuno, se tendrá en consideración el siguiente mapa estratégico que responde al Modelo de

	Balanced	Scorecard.
--	----------	------------

Fig. 01: Entorno del componente administrativo desde el programa de gestión autoevaluativa.

PERSPECTIVA	LOGROS
Colaborador: Administrativo, docente, estudiante y apoderado.	<div>Asume Riesgos</div> <div>Desea ser independiente</div> <div>Mejora su calidad de vida</div>
Interna: Logros internos de mejora.	<div>Investigación constante</div> <div>Búsqueda de oportunidades</div> <div>Elaboración de proyectos rentables</div> <div>Trabajo con Instituciones Cooperantes</div>
Aprendizaje y crecimiento: Capacidades del colaborador, clima institucional e infraestructura.	<div>Capacitación constante</div> <div>Clima colaborativo</div> <div>Infraestructura adecuada</div>

Financiera: Administración de los recurso s económicos obtenidos.	<div>Rentabilidad de los proyectos</div> <div>Uso adecuado de recursos obtenidos</div>
--	--

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Para tener precisiones en su aplicación oportuna, se ha diseñado la matriz de estrategias que permitirán integrar el enfoque del Emprededurismo a la Dimensión administrativa y pedagógica, teniendo como base a lo establecido por el Instituto Peruano de Educación Básica (IPEBA) y sumado a ello las propias propuestas sustentadas en los alcances de Djankov.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA (IPEBA)			ENFOQUE DEL EMPRENDEDORISMO (Djankov) COMPONENTE ADMINISTRATIVO.			
COMPONENTE	OBJETIVOS	INDICADORES	Características individuales	Entorno Familiar	Motivación y Ambición	Valores y Creencias
COMPONENTE CURRICULAR	Elaborar un diseño curricular diversificado de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes.	Contextualiza el PCI y elabora una matriz curricular de la I.E.	Incorpora el Equipo de Emprendedurismo (EE) en el PCI.			
		Elabora Programaciones curriculares anuales contextualizadas.	Incorpora el Plan de Trabajo Anual del EE en la Programación Curricular Anual.			
		Elabora Programaciones curriculares de Unidad, Proyectos o Módulos debidamente contextualizados.	Trabaja de manera colaborativa con el EE integrándolo a los diversos proyectos o módulos académicos.			

		Elabora y desarrolla sesiones de aprendizaje significativos de acuerdo a su contexto.	Trabaja de manera colaborativa con el EE en el diseño de sesiones de aprendizaje.
	Organizar las competencias, capacidades, conocimientos, actitudes y valores a lograr al finalizar la educación primaria.	Organiza por ciclos, grados y áreas de las competencias a lograr.	Trabaja de manera colaborativa con el EE la programación de competencias de los emprendedores por ciclos y áreas de estudio.
		Organiza en una matriz las capacidades, conocimientos, actitudes y valores, a lograr.	
COMPONENTE DIDACTICO	Asegurar que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, estrategias de enseñanza-aprendizaje, materiales adecuados a las competencias a lograr.	Elaboran planes de sesión de aprendizaje teniendo en cuenta la Didáctica.	Elabora sesiones de aprendizaje en base a la filosofía del Emprendedurismo.
		Organizan el aula de acuerdo con los requerimientos del plan de sesión de aprendizaje.	Adecúa las aulas a un entorno que permita el desarrollo de proyectos de inversión y el trabajo colaborativo.

COMPONENTE DEL APRENDIZAJE	Implementar estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias que queremos lograr con visión empresarial.	Utilizan metodología empresarial para lograr los aprendizajes significativos.	Identifica el potencia de emprendedores en los estudiantes.	Trabaja de manera conjunta con las familias de los estudiantes hacia un ambiente motivacion al.	Dinámicas de crecimiento personal y asumir riesgos.	Terapias de trabajo en equipo y autonomía.
		Promueve el logro de aprendizajes significativos.				
		Utilizan los medios y materiales necesarios para el logro de los aprendizajes.				
		Usan materiales manipulativos e informáticos que permiten hacer un aprendizaje significativo.				
		Toman en cuenta en los objetivos de aprendizaje los diversos momentos requeridos para desarrollar los distintos				

		aprendizajes.				
COMPONENTE EVALUACIÓN	Implementar estrategias de monitoreo y Evaluación de estudiantes para identificar en qué nivel se encuentran respecto al desempeño esperado y modificar nuestra practica pedagógica en función al logro de las competencias esperadas.	Toman en cuenta en la evaluación los distintos niveles de aprendizaje.	Evaluación personalizada de los avances de cada emprendedor.	Evaluación del entorno familiar y mejorar de su calidad de vida.	Evaluación de las actitudes motivacionales de los emprendedores y a continuar con el desarrollo de los proyectos.	Evaluación de la evolución del trabajo colaborativo y confianzas personales.
		La evaluación corresponde con las directrices curriculares.				
		Los resultados de las evaluaciones se difunden y usan para tomar decisiones.				
		Los diversos tipos de evaluaciones indican que los estudiantes logran la apropiación de los conocimientos pretendidos.				

Fuente: Elaboración propia.

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE EMPRENDEDURISMO – COMPONENTE ADMINISTRATIVO.

La institución dispondrá de un Equipo especial de Emprendedurismo para orientar el desarrollo de los proyectos considerados para su precisión, planificación, ejecución y evaluación.

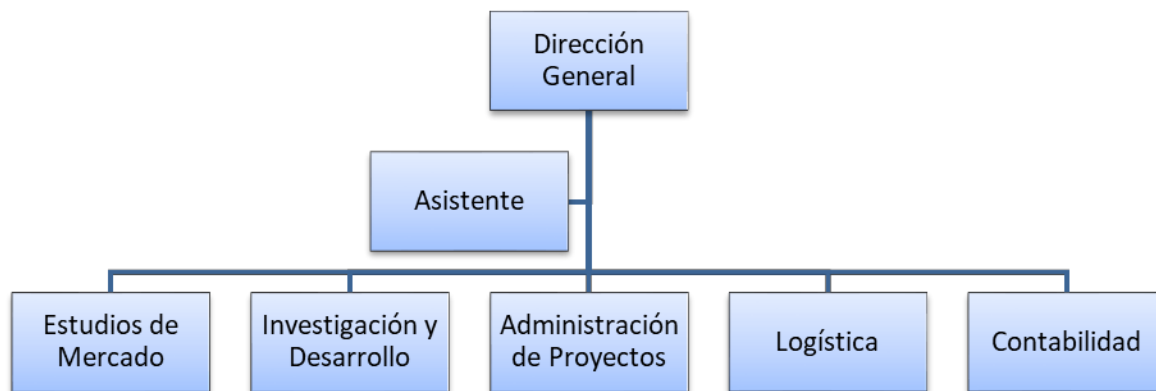
Se constituirá con alumnos representantes de cada grado, por docentes representantes también de cada grado, por representantes de los padres de familia e involucrará a representantes de las diversas instituciones del distrito.

Con los representantes se organizará una Directiva integrada por: Un Director, un Asistente, un responsable de Estudio de Mercado, un responsable de Investigación y Desarrollo, un responsable de Administración de Proyectos un responsable de Logística y un responsable de Contabilidad.

El equipo de emprendedurismo se encarga de sensibilizar, organizar, planificar, monitorear toda la ejecución del Programa, hacer las evaluaciones permanentes y proponer los reajustes necesarios a fin de llegar al logro de los objetivos previstos a nivel de la Institución Educativa ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS - LIMA.

Para el desarrollo de las funciones del equipo de emprendedurismo se habilitará un ambiente especial con los recursos tecnológicos necesarios, de tal manera que las funciones se puedan facilitar, así como saber dónde informar, coordinar, sugerir, entre otras acciones propias.

En la organización se tendrá en cuenta asimismo el siguiente organigrama.



Funciones del Equipo de Emprendedurismo para promover el componente administrativo:

Las responsabilidades de cada uno de los responsables se precisarán considerando las siguientes funciones básicas:

1) Responsable de Estudios de Mercado: Se encarga de conocer el mercado de los negocios en los aspectos relacionados con cada uno de los proyectos considerados en el presente programa, teniendo en cuenta la oferta, demanda, costos.

2 Responsable de Investigación y Desarrollo: Es responsable de la evaluación, análisis, investigación, desarrollo y puesta en marcha de los proyectos. Tiene la responsabilidad de capacitar a la comunidad educativa en cultura emprendedora, desarrollar propuestas e investigaciones relacionadas a nuevos productos.

3. Responsable de Administración de Proyectos: La responsabilidad se debe centrar considerando los siguientes principios:

- Organización orientada al fortalecimiento de capacidades de los estudiantes.
- Liderazgo
- Enfoque del sistema hacia la gestión

- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones (basada en el análisis de datos e información)
- Implicación del personal en el sistema.
- ☐ Enfoque a procesos.
- ☐ Mejora continua.
- ☐ Relaciones mutuamente beneficiosas con los suministradores (proveedores).

Responsable de Logística: Tiene como funciones básicas las siguientes:

- ☐ Prever la cantidad de materiales que necesita para desarrollar los proyectos.
- El inventario para planificar la cantidad que se habrá de comprar.
- ☐ Controlar que los materiales sean bien utilizados.
- Organizarla feria de exposición de productos.

Responsable de Contabilidad: Se responsabiliza de:

- Recepción, gestión y contabilización de todo tipo de comprobantes de pago.
- || Seguimiento de cobros y pagos
- Preparación de las cuentas anuales
- Preparación y declaraciones de impuestos (IVA, IRPF)
- Gestión de tesorería.

Estos cargos sin duda serán asumidos por los Docentes de la I.E. ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS - LIMA, existen docentes que tiene una segunda Profesión y bien pueden ejercer el cargo. Sin embargo se podrán hacer contratos de personal según las necesidades y señalando las condiciones de trabajo.

ACTITUDES QUE DEBE DESARROLLAR EL EQUIPO DE EMPRENDEDURISMO – COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Cada uno de los integrantes del Equipo de Emprendedurismo debe conocer y desarrollar las siguientes actitudes básicas.

LOGROS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.- Asume riesgos.	Orientación sobre las consecuencias de asumir riesgos. Monitoreo de la realidad de cada proyecto a fin de evitar riesgos innecesarios.	Representantes del equipo de Emprendedurismo más dos docentes
2.-Logra ser independiente	Motivación sobre la importancia de la independencia económica.	Director General Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes
3.-Mejora su calidad de vida.	Orientación sobre la priorización de necesidades de la IE.	Director General Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes.
4.-Investigación constante.	Búsqueda de nuevos productos y/o nuevas formas de elaborarlos.	Jefe de Investigación y Desarrollo Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes

5.-Busca oportunidades.	Análisis de necesidades del mercado.	Jefe de Estudios de Mercado Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes.
6.-Formula proyectos rentables.	Análisis técnico y económico-financiero de proyectos.	Jefe de Proyectos Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes.
7.-Trabaja con instituciones cooperantes.	Búsqueda de fuentes cooperantes de diverso tipo.	Jefe de Proyectos Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes
8.-Se capacita en forma constante.	Capacitación a los colaboradores en elaboración y administración de proyectos.	Jefe de Proyectos Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes
9.-Desarrolla un Clima colaborativo.	Creación de un ambiente emocional laboral de trabajo colaborativo.	Director General Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes
10.-Vela por la disponibilidad de una Infraestructura adecuada.	Instalación de medios y materiales adecuados para el desarrollo de los proyectos.	Jefe de Logística Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes
11.-Promueve la rentabilidad	Administración adecuada	Jefe de Proyectos

de los proyectos.	de los proyectos cautelando su rentabilidad.	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes
12.-Usa en forma adecuada los recursos obtenidos.	Administración adecuada de los recursos obtenidos para el desarrollo de los proyectos.	Jefe de Contabilidad Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos docentes

PROYECTOS PRODUCTIVOS PROPUESTOS PARA SU EJECUCIÓN A NIVEL DE AULA

PROYECTOS PRODUCTIVOS	DESCRIPCION	JUSTIFICACION	RESPONSABLES
1.“Nos iniciamos como Empresarios”	Se trata del desarrollo de actividades que conducen al inicio en formación de los niños como empresarios.	Proyecto de Comunicación para el desarrollo del emprendedurismo.	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos Docentes
2.“Elaboramos adornos en base a productos reciclables”	Se desea que los alumnos tomen conciencia del valor de los materiales desechados y los aprovechen creativa y económicamente.	Reutilización de materiales desechables y venta	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos Docentes
3.“Elaboración de cremas para la piel”	Está orientado a formar a los niños en el mundo de la industria ecológica	Protección solar	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos Docentes
4.“Purificación y destilación de Agua”	Se desea que los niños lleguen a sean hábiles en la purificación del agua con diversos fines.	Consumo de agua purificada	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos Docentes
5.“Elaboración de alfajores de	Está dirigido a formar al niño en el mundo de la industria con recursos	Alimentación saludable con recurso	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos

camote”	de la zona.	de la zona	Docentes
6.“Elaboración de jabones”	Se orienta a formar al niño en el mundo de la industria con recursos de la zona.	Aseo personal	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos Docentes
7.“Confección de juguetes”	Se desea formar al niño en el mundo de la industria con recursos de la zona.	Sano entretenimiento	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos Docentes
8.“Rediseño de ropa”	Se desea formar al niño en el mundo de la industria con recursos de la zona.	Uso final de ropa	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos Docentes
9.“Bordado de insignias”	Se trata de formar al niño en la producción de objetos útiles a las personas.	Adquisición a bajo costo	Representantes del Equipo de Emprendedurismo más dos Docentes colaboradores.

Los Proyectos propuestos podrán ser rotativos según grados de estudio, conforme a las necesidades, así mismo es abierto a la propuesta de otros proyectos de tal forma que haya una permanente satisfacción de los usuarios.

Cada proyecto exige de una planificación previa y específica, considerando las actividades, acciones concretas, debiendo ser implementadas con los recursos tecnológicos necesarios.

COMPETENCIAS Y CAPACIDADES EMPRENDEDORAS A DESARROLLAR EN NUESTROS ESTUDIANTES CON LOS PROYECTOS PROPUESTOS

Actitud mental positiva: Hacer que los estudiantes lleguen a confiar en sus propias capacidades y habilidades para que puedan desarrollar con éxito su proyecto productivo.

Ambición: Es necesario motivarlos para conseguir éxitos, para que lleguen a actuar bien por la satisfacción de “hacer lo mejor” como parte de su proyecto vital y profesional.

Capacidad para sobreponerse al fracaso: Incidir sobre la dificultad de llevar a cabo un proyecto empresarial, motivarlos y formarlos para que no abandonen este proyecto ante las primeras dificultades o adversidades y lo sigan intentando.

Código ético: Las competencias emprendedoras deben tener como fundamento la dimensión ética, por lo que estos niños han de interiorizar que todas las acciones y comportamientos que realicen se regirán por normas morales basadas en el respeto al resto de personas y a la naturaleza.

Corporativismo y colaboración: Enseñar los estudiantes para organizar y defender con otros niños y agentes sociales los intereses de la comunidad, siempre manteniendo la equidad, la cohesión social y el respeto medioambiental.

Cultura emprendedora: A grandes rasgos, tiene que ver con la adquisición, interiorización y puesta en práctica de los conocimientos, informaciones, valores, actitudes, creencias, etc., necesarias para poder desarrollar un proyecto productivo.

Creatividad: Ayudar a los niños a tener ideas novedosas, con las que pueda llevar a cabo un proyecto productivo.

Dominio del estrés: Desarrollar en los estudiantes capacidades para que puedan controlarse en situaciones agobiantes.

Ecologismo: Que asuman e integren el compromiso de que todos deben defender y respetar la naturaleza, desde la responsabilidad social y medioambiental para la sociedad de hoy y, muy especialmente, pensando en las futuras generaciones. Por lo que, desde esta perspectiva, es muy importante trabajar la empatía.

Esfuerzo: Sensibilizar y formar a los niños para que pongan en marcha su “proyecto personal” aunque tengan que superar dificultades.

Facilidad para las relaciones sociales: Los niños deben aprender a relacionarse con facilidad, y con corrección, con otras personas en diferentes situaciones y contextos.

Gestión del tiempo: Han de ser capaces de distribuir correctamente su tiempo en las actividades que llevan a cabo diariamente, para obtener buenos resultados en aquello que hacen.

Gestión del riesgo: Concienciarlos de que el fracaso y el riesgo pueden estar presentes a la hora de ejecutar su proyecto, pero no por ello deben dejar de intentarlo.

Habilidad de conversación: Enseñar a los estudiantes a comunicarse con fluidez y hablar correctamente con otras personas en diferentes situaciones o contextos.

Iniciativa. Actitud proactiva: Enseñarles a hacer cosas por sí mismos, a promover iniciativas, a utilizar las TIC en el diseño de su proyecto.

Liderazgo: Fomentar su capacidad para dirigir y guiar, desde el respeto a los demás.

Motivación: Que sean capaces de animar a sus compañeros para que desarrollen con interés su trabajo.

Negociación: Formar su capacidad para comerciar, comprar y vender con objeto de aumentar el beneficio de su proyecto.

Planificación: enseñarles a organizar de manera ordenada, coherente y pragmática su proyecto.

Simpatía: Transmitirles la importancia de tener un modo de ser y un carácter agradable con el resto de personas.

Tenacidad: Deben aprender a ser constantes con una tarea o acción y no abandonarla antes de acabarla.

Toma de decisiones: Enseñar a los estudiantes para que puedan tomar decisiones incluso en situaciones difíciles.

Venta: Enseñar a los niños técnicas y métodos para vender bien y obtener ganancias.

Visión y proyecto de futuro: Fortalecer sus capacidades para que puedan generar ideas e identificar sus fortalezas.

PRESUPUESTO

La ejecución de la presente propuesta exige de la disponibilidad de un presupuesto general, de donde se derivarán los presupuestos específicos para cada uno de los proyectos considerados.

La ejecución de los proyectos sobre la base de su presupuesto asignado tendrá que generar ingresos económicos de tal manera que el Programa funcione en forma sostenida año a año.

El presupuesto está orientado a las adquisiciones de recursos (efectivo) y los propios de la I.E. (valorizado).

El presupuesto comprende los siguientes rubros: bienes materiales, equipos y servicios, precisados en la forma siguiente:

a) Bienes Materiales

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL		
					EFEC-TIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	Papel bond.	Millar.	4	25,00		100,00	100,00
2	Tinta para impresora.	Unidad.	3	80,00	240,00		240,00
3	Útiles de oficina.	Paquete.	2	150,00	300,00		300,00
TOTAL:					540,00	100,00	640,00

b) Equipos

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL		
					EFFECTIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	PC.	Unidad.	1	800,00		800,00	800,00
2	Impresora.	Unidad.	1	150,00		150,00	150,00
3	Escáner.	Unidad.	1	150,00	150,00		150,00
4	Proyector multimedia	unidades	2	2 500,00	5000,00		5 000,00
5	Laptop		1	2 800,00	2800,00		2800,00
TOTAL:					7950	950	8900,00

c)Servicios

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL		
					EFFECTIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	Internet. (1)	Horas	960,00	1,00			960,00

						960,00	
2	Movilidad y viáticos.	Meses	10	300,00	3000,00		3000,00
3	Alquiler de oficinas. (2)	Meses	10	500,00		5000,00	5000,00
	Fotografía	Docena	2	2,00	24,00		24,00
	Videos	Unidades	9	70,00	630,00		630,00
TOTAL:				3654,00		5960,00	9614,00

4 horas diarias x 20 días al mes x 12 meses. Uso del Internet de la I. E. y uso de ambientes I.E.

RESUMEN GENERAL

N°	DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL		
		EFFECTIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	Materiales.	540,00	100,00	640,00
2	Equipos.	7950,00	950,00	8900,00
3	Servicios.	3654,00	5960,00	9614,00
TOTAL:		12144,00	7010,00	19154,00
%:		29%	71%	100%

El 71% de los recursos pertenecen a la I. E. el 20% debe ser obtenido por el Equipo de Emprendedurismo a través de recursos propios o fuentes cooperantes.

FINANCIAMIENTO

El presupuesto considerado para el presente Programa debe ser financiado considerando la parte efectiva y valorativa anteriormente indicado pero buscando fuentes de financiamiento, de tal manera que se tenga seguridad en su ejecución y sostenibilidad:

- Ingresos propios de la Institución Educativa.
- Apoyo económico de instituciones como: Municipalidad distrital de Los Olivos, de las ONGs y de Empresa diversas.
- Se recurrirá también a solicitar apoyo de Cooperación Internacional.

- También se incluirá la participación de los padres de familia de los niños de la I.E. quienes siempre están prestos para brindar apoyo.

En todos los casos se realizarán convenios, compromisos debidamente legales para tener seguridad en el desarrollo de las actividades de los proyectos considerados.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para el logro de los objetivos planteados en este programa se han identificado los factores que necesariamente debe tener un correcto comportamiento, en una condición de no negociable.

- Autonomía del Equipo de Emprendedurismo en la Administración de los Proyectos Productivos.
- Correctas relaciones con fuentes cooperantes de proyectos de inversión.
- Clima institucional favorable al trabajo colaborativo.

ESTRATEGIAS PARA SU APLICACIÓN

Para que el presente programa sea aplicado es necesario considerar algunas estrategias orientadoras como las siguientes:

- Difusión del Programa a nivel de toda la I.E. y de la localidad de Los Olivos.
- Exposición del contenido del Programa a los estudiantes, profesores, padres de familia y recepción de observaciones y recomendaciones.
- Designación de una Comisión Especial para organizar la ejecución del Programa, designado por Resolución de la Dirección de la I.E.
- Designación de por Resolución del Equipo de Emprendedurismo.
- Difusión de la los integrantes del Equipo de Emprendedurismo.

- Inicio de la ejecución del Programa, con evaluaciones periódicas para hacer los reajustes necesarios.

ÉTICA EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

Como en toda actividad el desarrollo del Programa exige la práctica de los valores propios de nuestro entre otros los siguientes: esfuerzo, perseverancia, responsabilidad, respeto, laboriosidad, justicia, la verdad, honestidad, solidaridad, integridad, transparencia.

EVALUACIÓN

Los proyectos, las actividades, acciones, tareas, funciones que competen al tienen que ser evaluados permanentemente, en forma sistemática y asistemática, con el uso de instrumentos de evaluación especiales a fin de conocer los logros, las dificultades que se tiene para tomar cartas en el asunto.

La evaluación también debe permitir saber si realmente se está logrando los indicadores, las capacidades y competencias previstas desde el punto de vista de la efectivizarían pedagógica fundamentalmente, así como de los demás factores y aspectos que hacen posible la efectivización y llegar a dar validez al Programa y seguir con su aplicación renovada a través de los años.

CONCLUSIONES

1. Las mayores necesidades de gestión del componente administrativo en la Institución educativa ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS – LIMA, radica en la carencia de vínculo con la comunidad debido a que no se realizan reuniones con las autoridades representativas de la comunidad para compartir, socializar propuestas de trabajo que ayuden la mejora de la calidad educativa; desarrollar proyectos institucionales de innovación e investigación y no se cuenta con planes, programas y servicios que la institución ponga al servicio de la comunidad.
2. En la gestión del componente administrativo en la Institución educativa ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS – LIMA, se caracteriza porque no cuentan con una adecuada política de comunicación e información sobre: la responsabilidad que asume la dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que da de ellos; procedimientos para comunicar a los padres, apoderados y estudiantes de las distintas opciones educativas que posee para los alumnos, sobre los proyectos de innovación investigación e implementación; realización de acciones organizadas para propiciar bienestar a todos sus estudiantes; sobre los mecanismos con que cuenta la institución para monitorear y evaluar su gestión pedagógica.
3. El componente administrativo en la institución educativa ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS – LIMA, se gestiona vía el Programa de Gestión Autoevaluativa; el cual se dirige a beneficiar a los estudiantes quienes desarrollarán competencias, capacidades, habilidades, al ejecutar proyectos basados, luego a los docentes por que establece mejores condiciones para el desempeño buscando la independencia, la libertad, la responsabilidad como valores humanos, integrando así lo académico con lo administrativo.

RECOMENDACIONES

1. A la institución educativa ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS – LIMA, ejecutar el programa para ejercer la dimensión administrativa de la mano con la dimensión pedagógica en dos fases, la primera consistente en preparar a los docentes en la elaboración de proyectos productivos con todas las exigencias del caso, considerando las bases teóricas y la práctica participativa-colaborativa, llegando a formular proyectos como producto y la segunda etapa dedicada a ejecutar los proyectos propuestos en cada grado de estudios según lo planificado con enfoque del Emprendedurismo.
2. A la Institución educativa ENRIQUE MILLA OCHOA - LOS OLIVOS – LIMA, operativizar el componente administrativo utilizando el mapa estratégico que responde al Modelo de Balanced Scorecard e integrar la dimensión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.
3. Buscar financiamiento externo para implementar los proyectos planteados en la propuesta.
4. A futuros investigadores implementar la propuesta con propósito científico.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ ARANA ARENAS, MARIA ELENA. PRINCIPIOS Y PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. EDITORIAL SAN MARCOS. LIMA – PERÚ 1998
- ✓ ALVARADO OYARCE, OTONIEL. GESTIÓN EDUCATIVA – ENFOQUES Y PROCESOS. EDICIONES UNIVERSIDAD DE LIMA, FONDO DE DESARROLLO EDITORIAL. LIMA – PERÚ 1999.
- ✓ ANTUNEZ, SERAFÍN (2000) LA ACCIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES. ANÁLISIS Y PROPUESTAS. BARCELONA, ESPAÑA.
- ✓ AZZERBONI, DELIA Y RUTH HARF, CONDUCIENDO LA ESCUELA. MANUAL DE GESTIÓN DIRECTIVA Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL, NOVEDADES EDUCATIVAS, ARGENTINA, 2003.
- ✓ BOLIVAR, ANTONIO, CÓMO MEJORAR LOS CENTROS EDUCATIVOS, SÍNTESIS EDUCACIÓN. DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR, ESPAÑA, 1999.
- ✓ BOLOÑA BEHR, CARLOS. EXPERIENCIAS PARA UNA ECONOMÍA AL SERVICIO DE LA GENTE. EDITORIAL NUEVAS TÉCNICAS EDUCATIVAS – NETUSA. LIMA – PERÚ 2000.
- ✓ BERTELEY BUSQUETS MARÍA (2001), CONOCIENDO NUESTRAS ESCUELAS, BARCELONA,ESPAÑA, PAIDÓS.
- ✓ CALERO PEREZ, MAVILO. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA. EDICIONES ABEDUL. LIMA – PERÚ 1999.
- ✓ CASARES, DAVID, LÍDERES Y EDUCADORES: EL MAESTRO, CREADOR DE UNA NUEVA SOCIEDAD .FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, MÉXICO, 2003
- ✓ CEDANO, H., FUENTES, M. P., & PERDOMO, N. E. (ENERO DE 2004). GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN INSTITUCIONES ESCOLARES. BOGOTÁ D.C., BOGOTÁ D.C., COLOMBIA.

- ✓ DIEZ L., J. M. (1994). LIDERAZGO SITUACIONAL: UNA ALTERNATIVA EN GERENCIA EDUCACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL ESTADO NUEVA ESPARTA. TRABAJO ESPECIAL DE GRADO NO PUBLICADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER. UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
- ✓ DELGADO, MANUEL LORENZO (1994). EL LIDERAZGO EDUCATIVO PARA LOS CENTROS DOCENTES. MADRID. LA MURALLA.
- ✓ FERNÁNDEZ, F. (1992). RELACIÓN ENTRE EL ESTILO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS ESCUELAS BÁSICAS DEL ALTAGRACIA DE ORITUCO DE LA 3ª ETAPA , Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DICHAS INSTITUCIONES. TRABAJO DE MAESTRÍA. UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA.
- ✓ GARCÍA, G., L. (1997). NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA FUNCIÓN GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DE EDUCACIÓN BÁSICA. TRABAJO DE GRADO. UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA. INSTIA. MARACAIBO
- ✓ KAUFMANN ALICIA E (1997) CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS REVISTA ESPAÑOLA DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS, ISSN 0210-5233
- ✓ KAUFMANN, A (2006). LIDERAZGO TRANSFORMADOR. MADRID: CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS.
- ✓ LEITHWOOD, K. 1994. LIDERAZGO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LAS ESCUELAS. REVISTA DE EDUCACIÓN, 304.
- ✓ LEITHWOOD, K. 2004. EL LIDERAZGO CON ÉXITO. EL LIDERAZGO EDUCACIONAL TRANSFORMADOR EN UN MUNDO DE POLÍTICAS TRANSACCIONALES
- ✓ LORENZO D. MANUEL, 2009, LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR: UNA COMPETENCIA TRANSVERSAL, EDICIONES UNIVERSIDAD DE SALAMANCA, ESPAÑA.

- ✓ MAUREIRA, ÓSCAR, LIDERAZGO Y EFICACIA ESCOLAR: HACIA UN MODELO CAUSAL, EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA, SANTIAGO DE CHILE, 2004.
- ✓ MAUREIRA, O. 2004. LIDERAZGO Y EFICACIA ESCOLAR: HACIA UN MODELO CAUSAL. EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA IBEROAMERICANA SOBRE CALIDAD, EFICACIA Y CAMBIO EN EDUCACIÓN (REICE), RINACE, 2006.
- ✓ MEDINA, A. 2006 LIDERAZGO, MEJORA LOS CENTROS EDUCATIVOS. EL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN. MADRID: UNED.
- ✓ SERNA GÓMEZ, H. (2003). GERENCIA ESTRATÉGICA. BOGOTÁ D.C.: PANAMERICANA EDITORIAL LTDA - 3R EDITORES.
- ✓ ZUBIRIA, JULIÁN, LOS MODELOS PEDAGÓGICOS. HACIA UNA PEDAGOGÍA DIALOGANTE, BOGOTÁ, 2006.

CUESTIONARIO PARADOCENTES

Introducción

Una Institución Educativa que desee progresar, debe ser conocida previamente en sus fortalezas y debilidades, para reafirmar las primeras y superar gradualmente las últimas.

Tiene usted el presente cuestionario cuya finalidad es facilitar que la Institución Educativa, en que Ud., se desempeña profesionalmente, se conozca a sí misma, recogiendo opiniones precisas y obtener información que facilite la elaboración de una propuesta de gestión educativa, con liderazgo pedagógico, que permita optimizar la calidad de la educación que se está brindando.

Las opiniones que se solicita en este cuestionario, son muy importantes para la Institución Educativa, dada la posición como **actor relevante** que usted ocupa en la misma y además, porque usted es uno de los más indicados para comunicar lo que piensa y siente de la misma.

El cuestionario es anónimo.

Estimado Profesor (a) se solicita que responda a todos los ítems. En este cuestionario no existen respuestas correctas e incorrectas, se trata de obtener su opinión sincera y responsable.

Anticipadamente mi agradecimiento.

Datos generales

I.E. ... Fecha: /...../...../...../ Turno de trabajo: M ☐ T ☐ Sexo: ☐ ☐

Instrucciones Generales

1. El cuestionario se presenta estructurado en **cuatro partes principales**:

A. **Primera parte**: Se consulta por el grado de satisfacción que tiene usted frente a dimensión institucional en la Institución Educativa.

B. **Segunda parte**. Se consulta sobre el grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar la gestión administrativa en la Institución Educativa.

C. **Tercera parte**: Se consulta según su juicio como se ejecuta la Gestión Pedagógica.

D. **Cuarta parte**: Se solicita su opinión sobre aspectos relacionados entre la I.E., con la comunidad.

2. Para cada una de las partes principales indicadas se dan **instrucciones específicas**, que debe seguirlas atentamente.

PRIMERA PARTE: GRADO DE SATISFACCIÓN EN GESTION INSTITUCIONAL

Instrucciones

En relación a cada una de las afirmaciones interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional de la Institución Educativa.

Por lo tanto se debe marcar la opción en el casillero correspondiente que corresponda a su opinión.

Debe responder según el grado para cada una de las afirmaciones presentadas.

El significado de los números son los siguientes:

1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. De acuerdo 4. Muy de Acuerdo
5. No aplica (o no tengo información)

N°	ÍTEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Conoce la misión, visión declarada por la Institución Educativa, ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los estudiantes.					
02	Esta informado del perfil de Docente de aula y del equipo directivo de la Institución Educativa.					
03	Conozco las expectativas declaradas por la Institución Educativa respecto de los logros de sus estudiantes.					
04	Conozco las Políticas y mecanismos que existen en la I.E. para fomentar la participación de los estudiantes.					
05	Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en la I.E., el que favorece el aprendizaje y la convivencia de los estudiantes.					
06	Estoy satisfecho(a) con los sistemas de comunicación en la I.E.					
07	Considera usted que su I.E. esta acorde con el avance de la ciencia y tecnología.					
08	Según el PEI se busca formar un hombre crítico, analítico y solucionador de problemas; cree Ud. que los actores educativos están orientando su labor efectivamente a este modelo.					
09	Cree Ud. que el clima institucional mejora la calidad educativa.					
10	Considera Ud. que los instrumentos de gestión de tu I.E. sirven para mejorar la calidad educativa.					
11	Cree Ud. que es pertinente involucrase en la práctica diaria y planificada que permita la construcción del mejoramiento continuo de tu I.E.					
12	Usted considera que el rol de la directora de tu I.E. es de un líder pedagógico.					
13	Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que da de ellos.					
14	Existe un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución					

SEGUNDA PARTE: GESTION ADMINISTRATIVA

Instrucciones
En esta parte se tiene el interés de conocer su opinión en relación a la gestión Administrativa que necesita la I.E.. Debe usted marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números son los siguientes: 1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo 5: No aplica (o no tengo información)

N°	Ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
15	Necesita ser mejorada la forma en que la Directora y el equipo directivo administran la institución educativa.					
16	Los recursos físicos (biblioteca, AIP) están bien implementados y se encuentran disponibles para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.					
17	Los recursos financieros se usan de manera transparente para el logro de metas y objetivos de la institución.					
18	Se necesita mejorar la atención que la institución presta a los resultados que obtiene en actividades deportivas, culturales, otras.					
19	Considera Ud. que los recursos informáticos son necesarios para brindar una educación de calidad.					
20	La I.E. realiza mantención periódica de la infraestructura, aseo, ornato.					
21	Se aplican procedimientos que aseguran la información y uso oportuno de los recursos, materiales para los estudiantes					
22	Estoy satisfecho (a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica.					

TERCERA PARTE: Dimensión Pedagógica

Instrucciones
En esta parte se solicita la opinión sobre el aspecto pedagógico. Es probable que usted encuentre afirmaciones semejantes a las de la primera parte, sin embargo es necesario indicarle que la intención de esta parte es distinta. El significado de los números son los siguientes: 1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo 5: No aplica (o no tengo información)

N°	ÍTEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
23	El personal directivo y docente demuestra liderazgo pedagógico que permite brindar una educación de calidad.					
24	La Dirección sostiene y declara altas expectativas respecto del logro de aprendizajes de sus estudiantes.					
25	Conozco la aplicación de los procedimientos para evaluar el cumplimiento de la planificación docente.					
26	La I.E. cuenta con un Plan de Mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.					
27	La I.E. utiliza procedimientos para comunicar a los padres, apoderados y estudiantes, las distintas opciones educativas que posee para los alumnos.					
28	Los docentes asumen la responsabilidad respecto de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.					
29	El equipo directivo planifica procesos de monitoreo y apoyo al trabajo docente en el aula.					
30	La I.E. aplica sistemas de seguimiento y acompañamiento a los estudiantes para la formación integral.					
31	El personal directivo y docente realiza su labor educativa mostrando compromiso para la mejora de la calidad educativa.					
32	Tu I.E. tiene proyectos de innovación, investigación e implementación.					
33	La I.E. realiza acciones organizadas para propiciar el bienestar de todos sus estudiantes.					
34	La Institución cuenta con una política de evaluación de los desempeños académicos de los estudiantes y docentes.					
35	En el proceso enseñanza – aprendizaje, usted está satisfecho con las estrategias de enseñanza del profesor de su niño.					
36	El profesor emplea estrategias didácticas para promover aprendizajes significativos.					
37	Usted está satisfecho con los resultados de la evaluación de sus alumnos					
38	Utiliza Ud. los resultados de la evaluación para dar a cada estudiante retroalimentación pertinente y oportuna.					
39	Esta usted satisfecho con la aplicación de pruebas de evaluación, que hace la I.E., para determinar los niveles de aprendizaje de sus estudiantes.					
40	Estoy satisfecho (a) con la planificación de los procesos de aprendizaje.					
41	Estoy satisfecho (a) con los adecuados mecanismos con que cuenta la I.E. para monitorear y evaluar su gestión pedagógica.					

CUARTA PARTE: Dimensión Comunitaria.

<p>Instrucciones</p> <p>En esta parte se solicita la opinión sobre aspectos relacionados entre la I.E., y la comunidad. El significado de los números son los siguientes:</p> <p>1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo 5: No aplica (o no tengo información)</p>
--

N°	Ítems	ESCALA				
		1	2	3	4	5
42	Se realizan reuniones con las autoridades representativas de la comunidad para compartir y/o socializar propuestas de trabajo que ayuden a mejorar la calidad en la I.E.					
43	Desarrolla Proyectos institucionales de: (Innovación, investigación) para enfrentar situaciones adversas y fortalecer aquellas como punto de apoyo para lograr la Calidad Educativa de forma continua.					
44	La proyección a la comunidad comprende los planes, programas y servicios que la institución pone al servicio de la comunidad.					
45	Se atiende las necesidades, intereses y propósitos de los alumnos, padres de familia y comunidad					
46	Genera movilizaciones y sensibilización colectiva frente a la importancia de la calidad de la educación en la I.E.					
47	La I.E. se vincula con la comunidad e instituciones del entorno buscando colaborar en beneficio mutuo.					
48	El personal directivo promueve un vínculo recíproco entre la escuela y comunidad:					
49	El personal directivo establece convenios con diferentes instituciones para el logro de las metas institucionales.					
50	Las familias y miembros de la comunidad participan de las actividades diseñadas dentro o fuera de la Institución Educativa.					

Ítem 51

Instrucciones: Se está incluyendo la petición de sugerencias y comentarios. Escribe en los espacios correspondientes.

Escribe tus sugerencias para mejorar la calidad de la I.E. (¿Cuáles? ¿Qué hacer?)