



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL  
ENFOQUE DE GOODSTEIN, PARA MEJORAR LA  
CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
PARTICULAR SAGRADOS CORAZONES DE JESÚS Y  
MARÍA, AREQUIPA 2011**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**AUTORA:** Carmen Socorro Santos Delgado

**ASESOR:** M. Sc. Marino Eneque Gonzales

**Lambayeque, Perú**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL ENFOQUE DE  
GOODSTEIN, PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SAGRADOS CORAZONES DE  
JESÚS Y MARÍA, AREQUIPA 2011**

---

**CARMEN SOCORRO SANTOS DELGADO**  
**AUTORA**

---

**M. Sc. Marino Eneque Gonzales**  
**ASESOR**

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa Estratégica.**

**APROBADO POR:**

---

**Dr. JOSE GOMEZ CUMPA**  
Presidente del Jurado

---

**Dra. JULIA LIZA GONZALES**  
Secretaria del Jurado

---

**Dr. JUAN AGUINAGA MORENO**  
Vocal del Jurado

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

## **EPIGRAFE**

La gestión de la calidad total constituye la  
implicación de todas las funciones que  
Intervienen en la vida de un producto o de un  
servicio durante toda la duración de su ciclo  
vital en la totalidad personal orientando todos  
los medios posibles a prevención de fallas,  
teniendo en cuenta las necesidades del cliente  
relativa a la calidad, teniendo como objetivo  
final la satisfacción total del cliente, es decir.  
Cero defecto: ausencia fatal del defecto

Gaziel, warner y Canton

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mis padres, con su ejemplo me dieron las fuerzas para no rendirme y lograr la meta trazada.

A Paul y Carol, mis adorables hijos, por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría

A Walter, mi esposo por brindarme un hogar cálido, y enseñarme que la perseverancia es el camino para lograr los objetivos

## **AGRADECIMIENTO**

Al profesor, Dr. José Gómez Cumpa, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su experiencia y su capacidad en un marco de amistad y afecto principalmente para la concreción de este trabajo.

A mis compañeros de aula de la Universidad Nacional  
Pedro Ruiz Gallo por su continuo y afectuoso aliento

Al profesor Alfonso Geldres, por su apoyo en la elaboración  
de la tesis

## **RESUMEN**

El fin supremo de la investigación científica es la solución del problema. En este sentido el presente trabajo es la respuesta a la situación problemática de la baja calidad educativa por eso nuestro objetivo radica en elaborar y proponer un diseño de un plan estratégico, para mejorar la calidad educativa de la institución educativa Sagrados Corazones de Jesús y María del distrito de Alto Selva Alegre de la Provincia de Arequipa, en la que la hipótesis de trabajo como idea a defender se concreta que si se elabora un diseño del plan estratégico, sustentado en el enfoque teórico de Goodstein y en las teorías clásicas de administración de Taylor, Fayol y Bertalanffy, entonces se mejorara la calidad educativa, en la Institución Educativa Sagrados Corazones de Jesús y María.

Nuestro aporte está condensado en el modelo teórico y la propuesta en un diseño de plan estratégico basado en el enfoque Goodstein, ya que estamos seguros que en alguna medida constituye en contribución a la solución problemática planteada.

En el desarrollo de este trabajo de tesis crítico – propositiva, se ha utilizado los métodos científicos, tanto teórico (histórico – lógico: análisis – sintético; inductivos y deductivos; Modelo Dialéctico; abstracciones y concreciones.) Como los empíricos, como la encuesta y la medición.

## **SUMMARY**

The purpose of the scientific investigation is to find the solution of the problem.

In this sense the present work is the answer to the problematic situation: the low quality of education so our objective is propose a strategic plan to improve the educational quality of the school: "Sagrados Corazones de Jesús y de María" of Alto Selva Alegre, Arequipa. In which the hypothesis as an idea to defend materializes if we made a strategic plan, based on the theoretical approach of Goodstein and the classical theories of management of Taylor, Faylo, Bertalan and Fifty, then the quality of education will be improved on the "Sagrados Corazones de Jesús y de María" school.

Our contribution is condensed in the theoretical model, the design proposed and the strategic plan based on the Goodstein approach; we are sure that this will be a contribution to the solution of the problem.

In developing this thesis work critical - purposive, it has been used scientific methods, theoretical (historical - logical. Analysis - synthetic, inductive and deductive; Model Dialectical; abstractions and concretions) As empirical, like the survey and the measurement.

## INDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
RESUMEN .....	6
SUMMARY .....	7
INTRODUCCION .....	10
CAPÍTULO I .....	14
ANÁLISIS CRÍTICO FACTOPERCEPTIBLE DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION .....	14
1.1. LA UBICACION .....	15
1.2 EVOLUCION DE LA INVESTIGACION.....	18
1.3 DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR SAGRADOS CORAZONES DE JESUS Y MARIA .....	19
1.4 METODOLOGIA.....	24
CAPITULO II .....	28
MARCO TEORICO .....	28
2.1 BASE TEORICA .....	29
2.2 PLAN ESTRATEGICO.....	37
2.2.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA .....	38
2.3. CALIDAD EDUCATIVA.....	38
2.3.1. ANTECEDENTES .....	38
2.3.2. ASPECTOS CONCEPTUALES.....	41
2.3.3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD EDUCATIVA .....	43



CAPITULO III .....	45
PROPUESTA DEL DISEÑO PARA LA APLICACIÓN DEL ENOQUE GOODSTEIN PARA UNA EDUCACION DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADOS CORAZONES DE JESÚS Y MARÍA .....	45
3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS .....	46
3.2 MODELO TEORICO DE LA PROPUESTA.....	62
3.3. PROPUESTA .....	64
3.3.1. PRESENTACION .....	64
3.3.2. JUSTIFICACION .....	65
3.3.3. OBJETIVOS .....	66
3.3.4. FUNDAMENTACION .....	66
3.3.5 IMPORTANCIA .....	70
3.3.6. CARACTERISTICAS.....	74
3.3.7. PRINCIPIOS .....	79
3.8. SISTEMA DE ESTRATEGIAS EN LA ESTRUCTURACION DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO .....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	107
ANEXO .....	109

## **INTRODUCCION**

Desde hace un tiempo, se ha reconocido que los cambios en Educación se tienen que hacer desde las instituciones educativas como las escuelas. Investigadores en educación en la que la escuela es el núcleo estratégico para el cambio planificado y contribuya en el desarrollo socio – Económico y cultural del país.

El presente trabajo, tiene como finalidad contribuir al entendimiento del Plan estratégico, basado en el enfoque administrativo de Leonard D. Goodstein, y en la teoría de administración de Taylor, Fayol y Berth Tangffur.

El modelo de planeación estratégica que se plantea a continuación se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud y es igualmente eficaz para entidades administrativas sin ánimo de lucro ; utilizando la planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización educativa que permita al mejoramiento de la calidad de la educación.

En torno a ella se han realizado diversos estudios, unos buscando conocer a profundidad los componentes que lo conforman, o los que influyen en su manera de actuar o en su desempeño, en tanto que otros estudios han dirigido su atención en el análisis de la integración y articulación de elementos macro estructurales con acciones organizacionales concretas en las instituciones educativas concebidos como una totalidad sistémica estructural – funcional y compleja.

El presente trabajo de investigación se focaliza en el estudio de un Institución Educativa como organización. Considerando como un todo, donde los aspectos pedagógicos, técnicos y los organizativos son partes que componen ese todo y las características de unos condicionan el desarrollo de los otros.

Teniendo en cuenta que la renovación cualitativa de los procesos de calidad educativa tiene que ver necesariamente con la renovación del diseño del plan estratégico, basado en principios de la administración educativa desarrolladora y transformadora.

El estudio de la Institución Educativa se entiende conformado por aspectos diferentes con sus propias metas, características y procesos, referidos a gestión institucional, administrativa pedagógica y comunal y sus respectivos análisis. Por ejemplo, la infraestructura, mobiliario, recursos económicos, recursos humanos, procesos de didácticas etc. Si lo expuesto lo podemos determinar el **Problema** de la investigación está dado que en la Institución Educativa Sagrados Corazones de Jesús y María del distrito de Selva Alegre – Arequipa se observa la baja calidad educativa total condicionados por diversos factores, que se requiere investigar para contribuir en su solución.

El **Objetivo** de investigación es el proceso de gestión educativa; y teniendo como objetivo: elaborar un plan estratégico para mejorar La calidad educativa en la Institución Educativa Sagrados Corazones de Jesús y María de Selva Alegre Arequipa 2011.

De este enunciado se deriva las tareas u **Objetivo Especifico**:

- Análisis factible perceptible del objeto de la investigación.
- Fundamentar teóricamente al objeto de la investigación
- Presentar los resultados de la investigación y la propuesta contributiva a la solución del problema.

El **Campo de Acción**, esta dado por el sistema de estrategias de solución de la problemática de baja calidad educativa en la Institución Educativa Sagrados Corazones de Jesús y María de Selva Alegre Arequipa 2011.

Por otro lado, la **Hipótesis** (idea a defender) es que si se Elabora un diseño de Plan Estratégico, fundada en el enfoque de Goodstein y en las teorías clásicas de Taylor, Fanel y Betalamffy, entonces se mejorara La calidad educativa en la Institución Educativa Sagrados Corazones de Jesús y María de Selva Alegre Arequipa 2011.

El **aporte teórico**, esta dado en un modelo teórico y la propuesta, fundada cuyo propósito se proyecta en contribuir en la solución de la problemática planteada.

La **aplicación práctica** contribuye la fuente, el fin y criterio de la verdad que alcanzamos a los responsables del sistema educativo que se empeñen en llevar a la praxis si es que en ellos existe la intención de elevar la calidad educativa mediante este trabajo solido coherente y consistente como resultado del esfuerzo critico y propositivo del investigador.

En la actualidad el mundo contemporáneo, y nuestra realidad concreta (área del campo de investigación) está por la Calidad Educativa, que en la actualidad contribuye un problema Transversal de gestión educativa por eso todo esfuerzo debe estar focalizado en la intervención investigativa de esta situación patente y latente que esperaba nuestro aporte conceptual y metodológico y acercamiento mediante el granito de arena involucrándonos en esta situación dada o actual.

La presente Investigación está tipificada como un trabajo crítico y propositivo, cuyo universo de estudio está integrado por los directivos y todo el colectivo pedagógico que laboran en la Institución Educativa indicada, y en el desarrollo

investigativo se ha utilizado los métodos científicos, tanto teóricos como empíricos, de los primeros empleamos los métodos, lo histórico – lógicos; el análisis – síntesis; el inductivo – deductivo, la modelación la dialéctica, la concreción y la abstracción; y de los métodos empíricos tomamos, tomamos la encuesta y la medición, para lo cual se ha estructurado los instrumentos, con los cuales se ha recolectado los datos en el trabajo de campo.

Los datos fueron procesados, codificados y tabulados, analizados e interpretados mediante el enfoque anacualitativo a la luz del marco teórico y concepción asumida por el investigador.

El trabajo de tesis está organizado en tres capítulos. El primer capítulo está referido sobre el análisis crítico factoperceptible del objeto de la investigación (ubicación, evolución histórica, diagnostico y metodología) del objeto – problema de investigación; el segundo capítulo esta dado por el fundamento teórico – conceptual del problema de la investigación (marco teórico); y el tercer capítulo contiene los resultados de la investigación y la propuesta contributiva a la solución de la problemática.

Finalmente integra también las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La autora

## **CAPÍTULO I**

### **ANALISIS CRÍTICO FACTOPERCEPTIBLE DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION**

## **1.1. LA UBICACION**

La institución educativa particular Sagrados corazones de Jesús y María; está ubicada en el Pueblo Joven Apurímac del Distrito de Alto Selva Alegre. Este es uno de los 29 distritos que conforman la provincia de Arequipa en el Departamento de Arequipa, al sur del Perú, bajo la administración del Gobierno regional de Arequipa. Primeramente este distrito fue fundado primeramente como urbanización Alto Selva Alegre por un grupo de personas el 13 de abril de 1947, pertenecía al cercado de Arequipa, pero debido a su crecimiento poblacional, se ve la necesidad de convertirlo en distrito con la finalidad de recibir los servicios que el provincial ya no se encontraba en capacidad de poder brindar. Legalmente ha sido creado mediante el Decreto Ley N° 25849 en el año 1992. En la actualidad existen 70 asentamientos humanos, entre urbanizaciones cooperativas, pueblos jóvenes y otros.

El distrito se encuentra a una altitud promedio de 2,520 msnm, tiene una superficie de 62.20 Km<sup>2</sup> y se encuentra ubicado sobre la margen derecha del río Chili. Su geomorfología accidentada es similar a un hueso alargado, obedeciendo a su asentamiento sobre las estribaciones andinas, que en esta zona de Arequipa nace para luego conformar los volcanes y montañas de la gran olla geográfica en la que se encuentra asentada Arequipa. Está ubicada cerca de las faldas del volcán Misti y flanqueado por los también volcanes Chachani y Pichu Pichu. Limita por el norte con el distrito de Cayma; por el sur oeste con el cercado de Arequipa, por el noreste con el distrito de Yanahuara y por el este con el distrito de Mira flores.

La Topografía del distrito se presenta accidentada con planicies escalonadas bisecadas por quebradas secas, mayormente con dirección Este y Oeste. La geografía conformada por grandes quebradas (torrenteras) ha sectorizado el distrito, de esta manera se observa que la trama urbana Este (límite con el distrito de Miraflores) está conformada por largas avenidas con dirección Norte cuya accesibilidad se ve reducida por la elevada pendiente con que fueron

construidas. En la parte central del distrito la ocupación ha sido por invasión y su trama urbana obedece a una serie de pequeños planes urbanos ortogonales que se han asentado en terrenos accidentados.

Es muy cercano el porcentaje que se dedica a labores y operaciones en minas, canteras e industrias manufactureras, que asciende al 13.4 % con el de los obreros dedicados a la construcción, confección, fábricas y afines, que asciende al 14.3% por último el 12 % se dedica a la educación y la ciencia.

Una característica central en relación a la configuración del trabajo en el distrito es el mismo funciona como “dormitorio “porque la mayoría de sus habitantes se transportan diariamente a trabajar fuera del distrito y regresa por la tarde y/o noche a sus hogares a pernoctar.

Según datos de la municipalidad distrital, la actividad económica más importante es la carpintería, seguida de la industria del vestido, calzado, panificación y pirotecnia. Las actividades económicas en general son de servicios.

Gran parte del distrito cuenta con servicios de luz, Agua, desagüe, teléfono e internet, salvo algunas zonas en la parte alta, algunas de estas zonas no cuentan con planimetría oficial, ni agua y desagüe.

Del total de la población ocupada del Distrito de Alto Selva Alegre asciende a 28,509 de los cuales 16,199 (57%) son hombres y 12,310 (43%) son mujeres.

El 20.58% de la población ocupada total son trabajadores de servicios personales y vendedores del comercio y mercado; el 20.27% son trabajadores no calificados, peones, vendedores y ambulantes; el 14.22% son obreros de construcción, confección, etc.; el 13.39% son obreros y operarios de minas, canteras, etc.; y el 12.10% son profesionales, científicos e intelectuales.

Se puede observar que del total de la población de 3 y más años de edad del Distrito de Alto Selva Alegre, el 30% alcanzo el nivel secundario; el 20% alcanzo el nivel primario; el 11% alcanzo el nivel superior no universitario completo; el 9% alcanzo el nivel superior no universitario incompleto; el 11%



alcanzo el nivel superior universitario completo; el 9% alcanzo el nivel universitario incompleto; un 3% alcanzo el nivel de educación inicial; y finalmente un 7% no tiene nivel alguno, educación inicial tanto hombres como mujeres comparten un 1%.

Del total de individuos (4,539) que no ostentan ningún nivel de educación a la fecha de realizado el Censo del 2007 por el INEI, 1,702 (2%) corresponde a hombres; y 2,837 (4%) corresponden a mujeres.

Según datos del censo Nacional 2007, la incidencia de pobreza total de Alto Selva Alegre llegaba a 18.9 %, lo que representa en promedio 15,456 habitantes del distrito, los índices de pobreza extrema indicaban que 2.8 % de la población, 1,576 habitantes, Vivian en esa condición. Es decir, en el distrito vivían 17,032 habitantes, un total de 21.7 % de la población, en condición de extrema pobreza. A la fecha la situación no ha cambiado mucho.

El censo del 2007 realizado por el INEI Registro que en alto Selva Alegre un total de 3,516 personas, comprendidas entre los 3 y 24 años, son analfabetas.

El Distrito de Alto Selva Alegre en los últimos años enfrenta graves problemas como, violencia familiar, robos al paso, consumo de alcohol, enfrentamiento entre grupos de jóvenes agrupados en pandillas en todo el distrito, etc.

El accionar de los jóvenes que se reúnen en grupos, como pandilleros, es una de las principales preocupaciones. Este problema es relacionado con la falta oportunidades laborales para jóvenes, los problemas de violencia familiar en los hogares y la reducida oferta cultural, deportiva y recreativa existentes en el distrito.

El problema relacionado con la ingesta de alcohol y el consumo de drogas también es complejo en Alto Selva Alegre por que se mezclan una serie de factores que incluyen la compra, la venta y el consumo de la droga y del alcohol.

Esta es la realidad que enfrenta la institución educativa particular Sagrados Corazones de Jesús y María, y la responsabilidad que asume como conductor de una mejora en la calidad de vida de los habitantes de esta comunidad.

En este contexto descrito se encuentra la Institución educativa particular Sagrados Corazones de Jesús y María, y la responsabilidad que asume como conductor de una mejora en la calidad de vida de los habitantes de esta comunidad.

## **1.2 EVOLUCION DE LA INVESTIGACION**

La I:E se ubica en la avenida Martinelly Tizón 202 zona urbano marginal, de la urbanización Apurímac del distrito de Selva Alegre. Es una I. E. que tiene una mejor ubicación geográfica, con un clima fresco, condición importante para el eficaz proceso. Los inicios de esta institución educativa datan del año de 1995. La dirección regional de educación de ese entonces, mediante resolución Directoral N° 234 del 29 de junio, que dio inicio del funcionamiento de la institución al principio era nivel inicial, posteriormente se amplió con niveles de primaria y secundaria.

Desde 1995, la I.E. estaba gerenciada con un modelo tradicional de administración educativa de corte tradicional de administración educativa de corte tradicional con cierto autoritarismo y carente de liderazgo educativo, prácticamente no existía la gestión educativa compartida del colectivo educativo no estaba a las exigencias del tiempo, que demandaba una educación de calidad, al contrario el aprendizaje de los estudiantes era de carácter reproductivo o memorístico, por la influencia de la enseñanza del modelo pedagógico conductista de corte tecnicista. En este sentido el eje central de la situación concreta estaba dada por la baja calidad educativa en todos los aspectos, así como la gestión institucional, administrativo más que todo en la gestión pedagógica demostrando los resultados de la baja calidad educativa.

Luego podemos destacar algunos aspectos de la problemática de la calidad educativa del periodo del 2000 hasta la actualidad, en este lapso de 14 años se introdujo el modelo de administración educativa supuestamente moderna sustentado en el modelo de gestión estructurista sustentado en las teorías del post modernismo participativo y democrático, donde fue permitido que la I. E. elabore su proyecto educativo institucional y desarrolle acción educativa propia, bajo el lineamiento de las políticas educativas Regional y Nacional, con la primera diversificación curricular, ni aun eso ha servido para mejorar sustancialmente la problemática de calidad educativa que se manifiesta por el clima de planificación y organización desfavorable, el cumplimiento de las normas y acuerdos, la baja calidad de desempeño docente, y por ende la baja calidad de aprendizaje en los estudiantes entre otros aspectos. Por eso, en la actualidad el perfil del profesor de la I.E., por falta de una adecuada capacitación permanente y además se observa la carencia de liderazgo educativo.

### **1.3 DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR SAGRADOS CORAZONES DE JESUS Y MARIA**

El diagnostico educativo es la falta de la realidad concreta de estudio, en este caso del objeto y problema de la investigación. Por lo tanto, el diagnostico constituye una estrategia investigativa que nos permite proporcionar datos acerca de la problemática investigativa realizada en la institución Educativa Particular Sagrados Corazones de Jesús y María.

**A continuación presentamos los datos obtenidos a través de la técnica del FODA.**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 16 años al servicio de la comunidad estudiantil.</li> <li>• Personal directivo con vocación de servicio, comprensivo y tolerante.</li> <li>• Personal docente con título pedagógico, egresados de maestrías y segunda especialización, con deseos de superación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil formación gerencial del recurso humano encargado de la dirección y gestión del sector educativo y limitadas herramientas de apoyo a la gestión.</li> <li>• Incumplimiento de normas por parte de Directores y falta de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos financieros.</li> <li>• Carencia de adecuados mecanismos de capacitación para el mejoramiento pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional no actualizado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes que posibilitan la construcción de aprendizajes.</li> <li>• Alumnas que participan en organizaciones estudiantiles, y practican normas de convivencia.</li> <li>• Padres de familia que asumen su rol de educadores, y apoyan en actividades extracurriculares en la Institución educativa.</li> <li>• Alumnas que destacan en eventos culturales, folclóricas y el deporte.</li> <li>• Alumnas creativas y talentosas.</li> <li>• Currículos contextualizados, validados y organizados por áreas.</li> <li>• Pequeña biblioteca escolar, sala de cómputo, laboratorio, aula de innovación, así como un amplio campo deportivo y área para infraestructura.</li> <li>• Uso de la metodología activa y el respeto a los ritmos y estilos de aprendizaje de las alumnas.</li> <li>• Uso adecuado del material educativo posibilitando la construcción de aprendizajes significativos y la producción de material innovador.</li> <li>• Manejo adecuado de los instrumentos, empleo de indicadores y capacidades de las diversas áreas, así como diferentes tipos de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil compromiso de parte de los docentes debido al deficiente apoyo a iniciativas pedagógicas y la falta de incentivos académicos y económicos basados en méritos.</li> <li>• Docentes no cumplen con sus funciones y no reciben sanción alguna.</li> <li>• Alumnas que carecen de hábitos de lectura, técnicas de estudio.</li> <li>• Alumnas que sufren abandono moral y material así como inadecuado soporte familiar que se manifiesta en comportamientos inadecuados.</li> <li>• Indiferencia de algunos padres de familia en actividades culturales y con la educación de sus hijos careciendo de responsabilidad material.</li> <li>• Metodología educativa enfocada hacia en la transmisión de información y no hacia un conocimiento integral que posibilite el desarrollo del espíritu investigativo y creativo.</li> <li>• Material educativo que no contribuye al desarrollo del pensamiento lógico y comunicación como la no producción de material didáctico innovador con informática.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías de la información.</li> <li>• Programa de informatización de la sociedad.</li> <li>• Se cuenta con el apoyo de Instituciones para implementar el Centro de recursos Educativos.</li> <li>• Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con Instituciones como salud, Municipalidades Policía Nacional del Perú.</li> <li>• Posibilidad de solicitar apoyo y asesoramiento de Profesionales especialistas, Institutos superiores, medios de comunicación.</li> <li>• Acceso a Internet para la realización e investigación de temas diversos y la capitalización del conocimiento.</li> <li>• Servicios de salud, transporte etc.</li> <li>• Locales propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones socioeconómicas deterioradas</li> <li>• Los modelos y propuestas Educativas no propician experiencias formativas orientadas a desarrollar en la persona, competencias básicas, ciudadanas y laborales de las necesidades de la comunidad.</li> <li>• Crecimiento de la población sin planificación y ausentismo de padres de familia en el seguimiento del proceso educativo de sus hijas.</li> <li>• Enfermedades diversas.</li> <li>• Proliferación de pandillajes, delincuencia, prostitución y centro de vicios sociales</li> <li>• Cambios constantes en la política educativa y aplicación de experiencias de otros países de realidades distintas a la nuestra.</li> <li>• Autoridades educativas de las Unidades de Gestión</li> <li>• Locales que no controlan ni sancionan irregularidades</li> </ul>

Fuente: Proyecto Educativo Institucional de la I.E.P. Sagrados Corazones de Jesús y María.

Este análisis FODA es clave para poder definir un conjunto de alternativas estratégicas como reducir, eliminar, corregir las debilidades, prevenir, evitar, defenderse de las amenazas, potenciar, explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, considerando a las debilidades y amenazas como aspectos negativos frente a las fortalezas y oportunidades que son aspectos positivos. Al realizar el análisis FODA, en cuanto a las fortalezas la Institución Educativa espacio donde se llevó a cabo la investigación viene brindando los datos expuestos en el documento del PEI, de la institución, refleja algunos aspectos de la problemática de calidad educativa, pero de acuerdo a nuestro criterio y trabajo observacional realizado detectamos los siguientes aspectos problemáticos de la calidad educativa. Teniendo en cuenta que la calidad

educativa tiene que ser global, es decir en todos los componentes o partes de la institución, así como de la gestión institucional (planificación estratégica – de PEI; PAT; PEC etc.), gestión administrativa (manejo administrativo de recursos, materiales, económicos, humanos) y la gestión pedagógica (currículo didáctica) y la gestión comunal (trabajo de asesoramiento de padres de familia).

Los aspectos problemáticos identificados podemos exponer en términos cuantitativos y cualitativos:

- La infraestructura educativa presenta ciertas limitaciones de orden pedagógico administrativo y ecológico.
- Por un lado los materiales didácticos, los servicios de cómputo, biblioteca y laboratorios no están debidamente actualizados, las computadoras actuales no son de última generación que merecen los estudiantes y toda la comunidad educativa. Así mismo la biblioteca no está actualizada e implementada con materiales bibliográficos diversos tanto para los estudiantes como para los docentes. El laboratorio de física y química, biología no se encuentran implementados con insumos ni equipos, instrumentos y aparatos requeridos como para fomentar en los estudiantes la iniciación de la investigación científica experimental.
- Las relaciones interpersonales en el colectivo educativo (directivos, docentes, auxiliares, administrativos y padres de familia) no es tan óptima, porque se nota ciertas discrepancias generando malestar y un mal clima institucional, por las contradicciones innecesarias originados por interés de personas.
- Por otro lado, se observa la baja calidad de liderazgo educativo del director, este hecho no contribuye al desarrollo óptimo de la calidad educativa.
- Los instrumentos de gestión (PEI; PAT; PEN; RI, entre otros) en su 70% requiere perfeccionamiento, precisiones y aplicación adecuada.

- En el trabajo de gestión educativa y pedagógico predomina el trabajo individual, en detrimento de acciones en equipo, donde se promueva la cooperación, además debates, argumentaciones, críticas y autocríticas en el pensar, hacer y sentir educativo, y llegar acuerdos consensuados.
- El 60% del colectivo pedagógico no tiene una autentica identidad institucional; ni identidad profesional, razón por la cual no se capacita modo permanente en su saber y hacer pedagógico y de gestión educativa.
- La gestión pedagógica presenta ciertas debilidades en el proceso de enseñanza aprendizaje que se caracteriza por la ausencia de una buena planificación curricular, una autentica diversificación curricular. Más bien se nota claramente que en el 80% de las sesiones de clases se caracteriza por el modulo de enseñanza tradicional del transmisionismo de conocimientos por el docente y de alguna manera se genera el aprendizaje memorístico. Por tanto, no existe la calidad de enseñanza – aprendizaje.
- La gestión de recursos humanos, de personal es deficiente en la selección central, monitoreo y capacitación. Teniendo en cuenta que el factor humano para poder mejorar la calidad educativa constituye el factor casi determinante. Por eso es necesario poner esfuerzo en este campo.
- El trabajo con los padres de familia no es eficiente, motivo por el cual no existe una alianza orgánica y consistente entre la institución educativa y la familia. En buena cuenta es necesario la sensibilización de los padres para su participación consistente y permanente en la institución educativa. Para esto la institución debe brindar la orientación en la adecuada crianza de sus hijos.

- Por otro lado, no existe una adecuada orientación en la cultura a la lectura y producción de textos.
- Se observa que la Institución educativa no está utilizando estrategias metodológicas apropiadas de la práctica de valores éticos de comportamiento; porque el 70% de trabajo que realiza esta centrado en contenidos cognitivos (conocimientos) praxicos (capacidades competencia y habilidades) dejando de lado los contenidos valorativos (actitudes, convicciones, emociones, sentimientos etc.)
- Se observa ciertas debilidades en educación ambiental, salud alimentaria y actividades de simulacros de prevención en caso de sismos o desastres naturales. Así mismo se nota cierta dificultad de la institución educativa en educación sexual, para prevenir enfermedades de transmisión sexual.

Con lo expuesto podemos determinar que no existe una adecuada y requerida calidad educativa en la Institución Educativa Particular Sagrados Corazones de Jesús y María del distrito de Selva Alegre, por diversos factores causantes, esta situación es posible supera mediante una planificación estratégica de valor técnico científico.

El presente capítulo constituye de manera puntual la primera aproximación a la comprensión de la investigación siendo el objeto del estudio.

#### **1.4 METODOLOGIA**

La presente investigación es de tipo critico propositivo, que tiene como propósito realizar un análisis critico del objeto del estudio, y postula con alternativas qu contribuye a la solución del problema.

El universo de población de estudio constituye los directivos y toda la colectividad educativa en términos en términos cuantitativos son 18 integrantes.



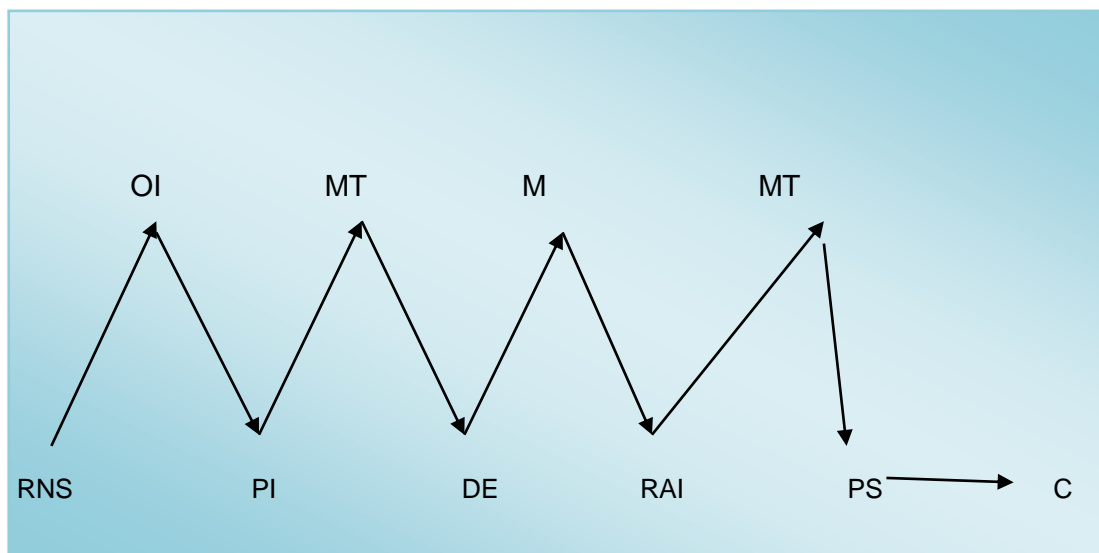
### CUADRO DE POBLACION

COLECTIVO EDUCATIVO	N°
DIRECTOR	01
SUBDIRECTOR	01
DOCENTES	15
AUXILIAR	01
TOTAL	18

FUENTE: Estadística de la I.E.

El diseño de la investigación representamos en el siguiente diagrama, integrado por los componentes que forman una totalidad concreta diferenciada.

### GRAFICO N°1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION



De donde:

RNS = Realidad Natural Social  
 OI = Objeto de Investigación  
 PI = Problema de Investigación  
 MT = Marco Teórico  
 DE = Datos Empíricos  
 M = Metodología

RAI = Resultados, Análisis e Interpretación  
MT = Modelo Teórico  
PS = Propuesta de solución  
C = Conclusiones

El desarrollo de la investigación estaba implicado por la utilización de multimetodos teóricos y empíricos. Del primer grupo se ha empleado el método el método histórico – lógico particularmente en el prime capitulo, en el subtítulo evolución histórica del objeto del estudio. Los métodos de análisis y síntesis que se ha utilizado en todo el trabajo indagativo, que nos permitió en primer lugar descomponer el objeto del estudio luego integrado de tal forma que se pueda comprender. Luego se ha plasmado los métodos de inductivo y deductivo para ir de lo particular a lo general y de esto a lo particular, estos métodos se han empleado en todo el trabajo de modo complementario, porque el inductivo es insuficiente. Se ha concretado los métodos de abstracción y concreción de modo complementario porque son interdependientes.

La concreción nos permitió percibir como totalidad del objeto y la abstracción nos permitió reparar lo esencial del objeto, vale decir nos facilito ir del todo a las partes y de las partes al todo.

También se ha empleado el método dialectico porque se ha considerado que el proceso indagativo, no se absolutiza la unidad por la unidad, sino también se tubo encuentra la contradicción en la unidad y la unidad en la contradicción. Así mismo se ha empleado el método de modelo, que significa la representación ideal del objeto, con el propósito de remplazar el viejo modelo resolutivo. En este sentido la modelación teórico del objeto fue una de las características metodológicas del presente trabajo que nos permitió el acercamiento a la comprensión integral del objeto de abordaje.

Se ha aplicado los métodos empíricos como la encuesta, con la cual se ha podido recolectar los datos de trabajo de campo, para lo cual se ha construido su instrumento en concordancia de los objetivos formulados dichos instrumentos fueron aplicados a la población determinada, así mismo se ha

utilizado el método de medición para la cuantificación de la información. Para la construcción del marco teórico se ha utilizado el fichaje con lo cual se recabaría la información de las fuentes bibliográficas.

El procesamiento de datos de trabajo de campo se ha realizado mediante la técnica de, clasificación, codificación y tabulación.

Serán expuestos en las tablas analizados e interpretados a la luz del marco teórico conceptual, dicho análisis es de carácter cuali – cuantitativo, porque ninguno de ellos es autosuficiente.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

## 2.1 BASE TEORICA

El marco teórico es la concepción asumida por el investigador con miras de abarcar su objeto priorizando a partir de los postulados y conceptos propios de la ciencia de la administración y apoyo o cooperación de otras disciplinas científicas. En este sentido “Toda investigación debe estar fundada en una determinada concepción. Si esto faltara la investigación se consideraría en una simple acumulación y descripción de hechos sin interpretarla” (Colectivo pedagógico 1988) científicamente y proponer alternativas que contribuya la solución de la situación problemática.

El presente trabajo de tesis se fundamenta en los aportes del enfoque **Goodstein**. Así mismo tomamos de los clásicos como: Taylor, Fayol y Bertalanffy.

A continuación, pasamos a destacar los aportes teóricos conceptuales de los autores mencionados por su fundamento de la presente investigación.

### **a) El enfoque Goodstein (1998).**

Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar la situaciones estratégica, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos que se deben emprender en un periodo razonable)...La planificación estratégica también permite que los gerentes de cualquier organización irradien la energía a todos los ámbitos gerenciales tomando en cuenta una visión compartida la cual incrementara la capacidad de la organización para desarrollar y ejecutar el plan estratégico de una manera eficiente y oportuna.

Por otra parte la institución desarrolla, organiza y utilizara una mejor comprensión del entorno en el cual actúa , o la industria o campo en donde funciona sus clientes actuales y potenciales y tomando en cuenta sus propias capacidades y limitaciones a demás, la planificación estratégica

proporciona oportunidades para ajustarse a los cambios del medio ambiente en forma constante y permite suministrar los incentivos para traer y motivar a los gerentes claves en la organización, en sí, el éxito estratégico se presenta a nivel individual y organizacional.

El proceso de prever el futuro se comprende de manera deficiente. Es claro que anticiparse al mañana es un acto creativo que no ajusta a la formalización. Por el contrario, las visiones metas visionarias se desarrollan más al estilo de los dramas en donde una idea inicia el desarrollo de una visión representación más completa de esa idea.

La planificación en las últimas décadas, encontramos a quien hace un breve análisis del desarrollo histórico de la planificación. Así, él menciona que la naturaleza de la planificación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Esta pasó de una visión inicial que la restringía a preocupaciones económicas, con motivaciones claras de control financiero a corto plazo, hacia la acentuación de perspectivas más sofisticadas que le ampliaron los horizontes y realizaron la capacidad de previsión.

Especialmente en los años 50, el planeamiento adquiere la dimensión de largo plazo. Luego, en los 60, la planificación y análisis de información sobre el ambiente y la empresa teniendo en cuenta la toma de decisiones a través de las cuales la empresa se adapta, modifica y actúa sobre el contexto en la que está inserta

El término estrategia significa “la estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio”.

Cuando se le da un enfoque estratégico a la planificación, se busca plasmar en un nivel de realización, las estrategias planteadas a nivel conceptual.

Estrictamente, la planificación estratégica es un proceso analítico muy formal, que presta atención especial a técnicas operativas como la calendarización, la programación y los presupuestos. De esta manera, se puede descomponer en una secuencia de etapas. Además que la planificación estratégica es un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, en nuestro caso, estaríamos hablando de la organización en sentido amplio.

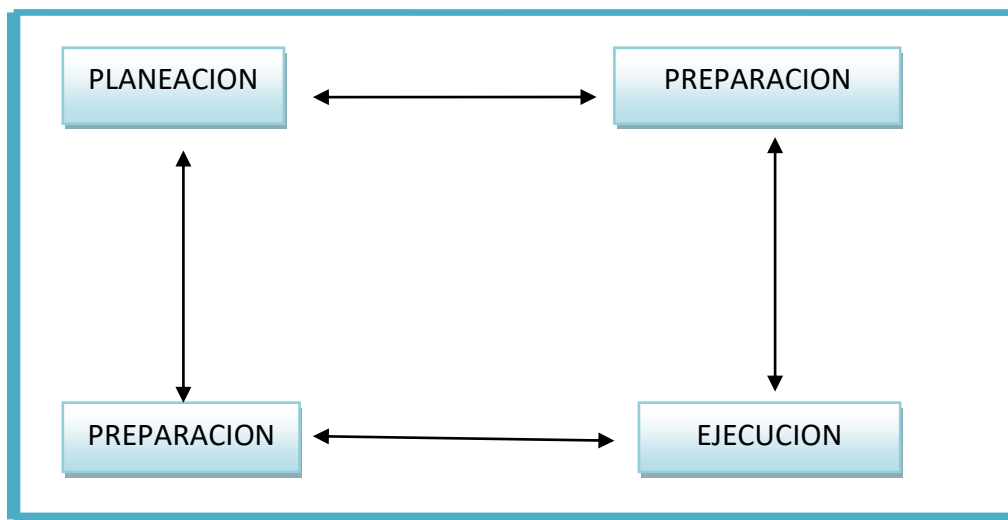
**b) La teoría clásica de administración de Taylor, Chiavenato (2012).**

“La administración iniciada por Taylor es la primera teoría científica de administración aplicable en todo tipo de empresas” quien ha creado 4 principios de administración de la empresa en general, que ha continuación pasamos a exponer brevemente.

- El principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- El principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, Se debe preparar también las maquinas y los equipos de producción, así como las distribuciones físicas y la disposición racional de las herramientas materiales.
- El principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

- El principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo.
- En este sentido la aplicación de estos principios va a contribuir el éxito de planificación estratégica, funcionamiento y resultados exitosos del sistema educativo.

**GRAFICO N° 2**  
**PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR**



**FUENTE:** Elaboración propia

Los cuatro principios definidos, haciendo una interpretación forman unidad complementaria porque son interdependientes durante la función de la empresa. Estos principios son elementos necesarios para diseñar un plan estratégico educativo, precisamente en todo trabajo educativo es imprescindible los conceptos de preparación, planeación, ejecución y control del proceso y resultados.



### **c) La teoría clásica de administración de fayol.**

Es otra teoría científica de administración general, aplicable en cualquier tipo de empresa.

Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez se entendieran sus principios fundamentales.

El merito de Fayol esta en haber formulado los principios científicos de la administración moderna de las empresas los cuales son los siguientes:

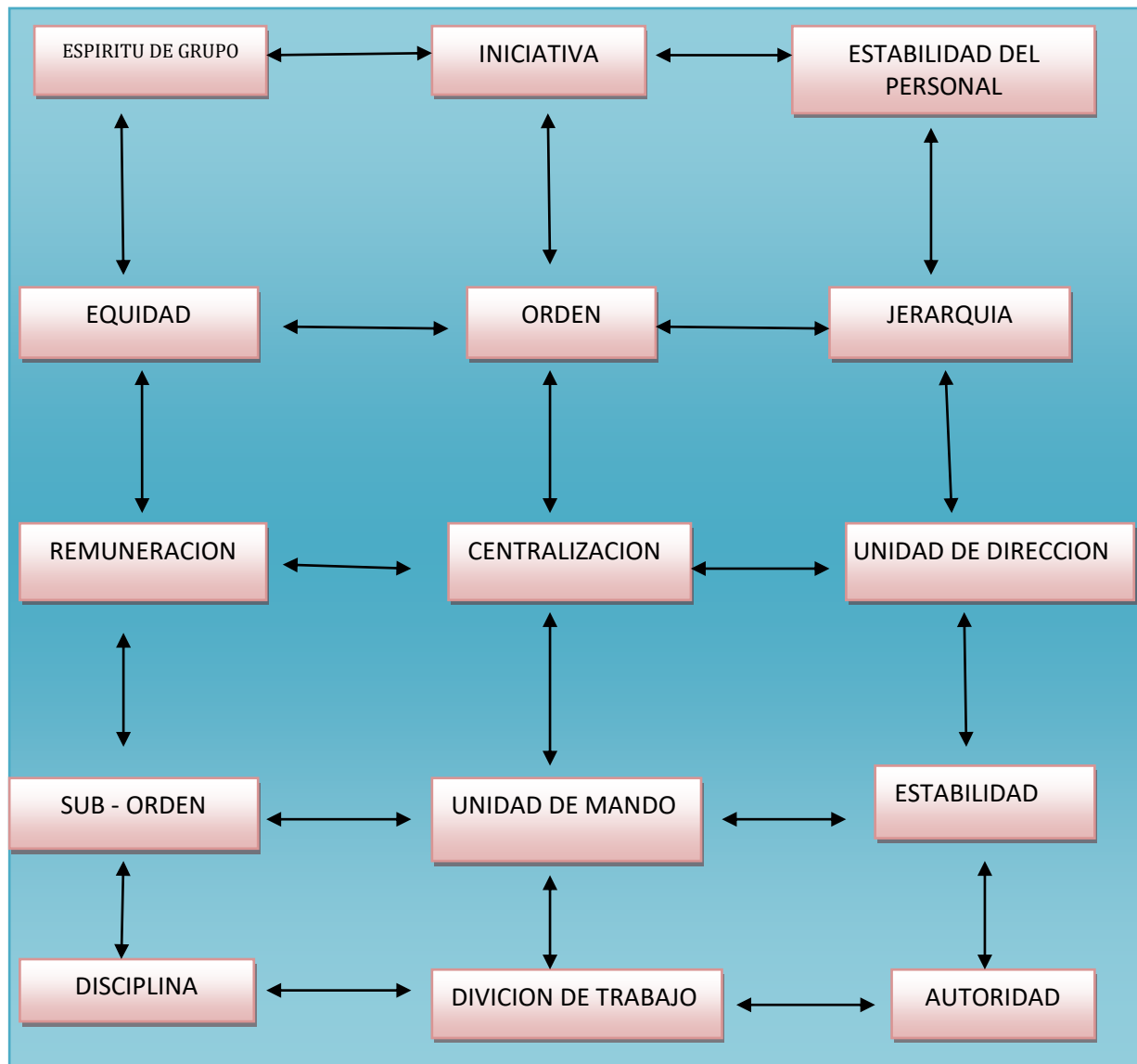
- División del trabajo: cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
- La autoridad: los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas.

Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).

- La disciplina: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.
- La unidad de mando y dirección: cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona.
- La unidad de dirección: las operaciones de la organización deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.

- La subordinación: del interés individual al bien común: en cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
- La remuneración: la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- La centralización: al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza.
- La jerarquía: la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representadas por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
- El orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- La equidad: los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
- La estabilidad del personal: las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
- La iniciativa: los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.
- El espíritu de grupo: cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión.

**GRAFICO N° 3**  
**MAPA DE PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE FAYOL**



FUENTE. Elaboración propia

Los principios formuladores por Fayol son considerados como fundamentos y punto de partida de toda actividad administrativa de una empresa o institución. En este caso los principios mencionados son de aplicación obligatoria para el desarrollo exitoso de la institución; razón por el cual hemos preferido utilizar dichos postulados en la elaboración del plan de

diseño de planificación estratégica para contribuir el mejoramiento de la calidad educativa.

**d) Teoría Sistémica de Bertalanffy.**- El autor concibe el sistema como “una totalidad de elementos en interacción en la que los subsistemas desarrollan funciones específicas y en relación con el entorno”. En este caso la I.E., en sus sistemas de totalidad organizacional y funcional de todos sus elementos, que mantienen la unidad en la diferencia, con el propósito de lograr los objetivos.

En este sentido el sistema, “Es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como en todo por la interacción de sus partes. El pensamiento sistémico contempla el todo para poder comprender las partes. Es lo opuesto al reduccionismo, es decir a la idea que algo es simplemente una suma de sus partes y no están conectados, no es un sistema, es esencialmente un montón” (Connor I. y MC Dermoh, I. 1007) Por otro lado todo sistema se encuentra en proceso de movimiento y alteraciones por su propia naturaleza que implican la entrada de la información del exterior, y luego son procesados al interior del sistema institucional y dan lugar la exteriorización o salida correspondiente convertidos en producto (resultados).

La planificación estratégica asociado a la calidad educativa constituye un cuerpo sistémico dentro del sistema mayor que es la I.E. Este subsistema es una totalidad funcional integrado por diversos componentes, como los sujetos, (guiones) el objeto (que es); el problema (porque planificar) para que (objetivos); como (estrategias, métodos lógicos); forma (organización, tiempo – espacio), los medios (humanista) y evaluación (proceso regulador de la planificación). En este sentido la planificación estratégica es una totalidad integrado por diversas partes o componentes, donde cada elemento desempeña funciones específicas, en proceso de conexión e interacción del sistema.

Por lo tanto el sistema como dice Chiavenato (2012) “Es un conjunto de elementos, partes áreas o componentes, es decir en interacción, cuyos elementos son interdependientes que realizan una actividad (operación o procesos de sistema, para alcanzar un objetivo o propósito que operan en varios datos, energía o materia que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema tomados de de ambiente que circula”.

## **2.2 PLAN ESTRATEGICO**

La planificación estratégica es un proceso metodológico, continuo, flexible y participativo, mediante el cual la alta dirección y las fuerzas del poder obtienen información, ágil, veraz y concreta sobre su cultura, filosofía y valores para tomar decisiones sobre las innovaciones o reformas que orienten a la institución a corto y mediano plazo de sus objetivos; el cumplimiento de la misión, los programas y servicios que ofrecen, las formas como intentar solucionar las deficiencia; las políticas estratégicas que lograra aplicar para mejorar las relaciones de la comunidad institucional (interna y externa) con el apoyo de variados recursos, personas responsables, infraestructura, tecnologías y procesos claros de comunicación” (Malagon, a. 2005).

En este sentido la planificación estratégica es un proceso de precisión de elementos y actividades con el fin de alcanzar objetivos previamente señalados. Sin planificación no es posible desarrollar actividades educativas de manera adecuada ni mucho menos lograra los objetivos, Seria un ambiente caótico e improvisaciones que no conducen de llegar a la meta pre establecida. También es recomendable realizar un proceso de autoevaluación, para poder apreciar con mayor precisión y rigurosidad los cambios experimentados en el control de calidad. La planeación estratégica es lo que una empresa intente o planea hacer.

### **2.2.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

La planificación es importante para:

- Mantener la unidad solida de la institución educativa, integrado por sus componentes en un sistema estructural y funcional.
- Para lograr lo deseado o lo ideal del colectivo educativo que pretenden ser los mejores en calidad de swrvicio educativo.
- Par mejorar la calidad de desempeño de todos los integrantes del sistema educativo.
- Para evitar las improvisaciones, el desorden, el caos, de lo que se trata es mantener el clima institucional muy favorable y por ende para mejorar la comunicación y relaciones personales optimas entre los integrantes del sistema.

## **2.3. CALIDAD EDUCATIVA**

### **2.3.1. ANTECEDENTES**

La historia de la búsqueda de “calidad” no es nueva. Ya Aristóteles y Platón hablaban de una educación de calidad para todos los jóvenes de la sociedad. También en los siglos XVI y XVII se proponía la organización de las escuelas para instruir a toda la juventud, en todo aquello que pueda hacer al hombre sabio, que se le prepare para adquirir un conocimiento verdadero y sólido, no falso y superficial.

Mayores avances con respecto al tema de calidad se encuentran en la época de la Ilustración y la Revolución Francesa, con la constante de acabar con la ignorancia con la mayor rapidez y eficacia posible y luchar por la “perfecta educación de la juventud” y “perfecta formación de los educadores”. Siguiendo la doctrina del progreso en la Ilustración, las instituciones educativas de esta época, ya sea universidades, colegios o

escuelas, había una disposición a favor de la mejora perpetua, un interés por hacer que la institución mantuviera el ritmo de la mente humana, ya que “la gran distinción del hombre” está en “que es un ser progresivo”.

En los años 60, tras la euforia de los movimientos de planificación y la consolidación de la extensión de cobertura educativa, aparecen los primeros indicios de preocupación por la calidad. En esta década se destaca la “inversión en capital humano” y la reducción, con mucha frecuencia, de las políticas educativas a la formación de mano de obra.

La aparición de nuevos conceptos sobre desarrollo trajo consigo un nuevo cuestionamiento sobre las políticas educativas, especialmente a lo relacionado con la demanda social de educación. La sociedad en su conjunto, debía tomar parte en su desarrollo y garantizar a todos un cierto nivel de enseñanza, la reconocida importancia de la educación de masas, la alfabetización y la educación de adultos.

En una revisión de la expansión cuantitativa de esta década que hiciera la UNESCO (1940) afirma “en muchos países se ha comprobado una discordancia entre la expansión cuantitativa de los sistemas y la eficacia de la acción educativa, y que enormes recursos financieros y humanos consagrados a desarrollar modelos escolares costosos a menudo están lejos de haber dado los resultados que se esperaba de ellos”.

En esta misma década, en USA surge el movimiento de rendimiento de cuentas- accountability, como parte del “Movimiento de Escuelas Eficaces”. Este movimiento nace relacionado al interés en la eficiencia, apostó al fuerte liderazgo del director de la escuela, al clima escolar seguro, ordenado y disciplinado, al desarrollo de habilidades instructivas básicas, al rendimiento de los alumnos, a los objetivos instruccionales de la escuela y a los resultados altos tales como las mejores puntuaciones en los exámenes.

A partir de estos indicadores, se inicia una nueva etapa en la investigación educativa para demostrar la eficiencia de las escuelas y los factores determinantes que inciden en la “calidad” de un centro educativo, lo que permite ver que los primeros modelos de proceso producto son la base para la generación de los sistemas dimensionales, donde se identifican factores contextuales y escolares como determinantes de la eficacia de los centros.

Pese a los aportes posteriores realizados en la década de los años 80 y principios de los años 90, sobre nuevos sistemas de indicadores como un nuevo modo de establecer una teoría implícita acerca de la eficacia escolar, el movimiento de escuelas eficaces “no ha tenido el éxito esperado en la transformación de la escuela...”el fracaso de este movimiento ha sido su reduccionismo teórico, dado que la mayoría de los estudios tratan de buscar soluciones simples a problemas de naturaleza bastante compleja”. Independientemente del éxito o fracaso del movimiento de “escuelas eficaces”, el dato más relevante es que a partir de los años 70 comienza a resurgir un interés marcado por la calidad. Pero “es en los años 80; con la restricción económica y la maximización de la rentabilidad donde toma fuerza la necesidad de luchar por la calidad, surgiendo como el epicentro del discurso de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y de la Comisión Nacional para la Excelencia de la Educación de la administración Reagan en USA, la cual realiza planteamientos específicos sobre este tema en 1983”-

Detrás de este marcado interés por la calidad está la competencia entre los países y la necesidad de una educación altamente cualificada para tener mejores trabajadores, lo que expresa en gran medida la readecuación de la relación entre la economía y la educación. En esta nueva dimensión, no se trata sólo de mejorar la calidad de la formación universitaria o técnica, sino de introducir criterios de eficiencia y de adecuación en la formación de niveles más amplios de la población.



Desde el punto de vista del empleo, los menos preparados quedarán inexorablemente fuera de la posibilidad de encontrar un trabajo. Más aún, la creciente internacionalización del mercado de formación y de la movilidad laboral hace que la competencia entre ciudadanos de diferentes países por un determinado puesto de trabajo tienda a aumentar con el tiempo, con la repercusión sobre la calidad exigible a cualquier nivel educativo, especialmente a la educación superior. De igual manera afectaría a la mano de obra menos calificada en el sentido de mayor precarización.

Finalmente, también en la década de los ochenta comienzan a aparecer con mucha fuerza en el mundo occidental las propuestas y experiencias de Control de Calidad Total, derivadas fundamentalmente de las experiencias desarrolladas por los japoneses en el nivel de los servicios en décadas anteriores que implica: la calidad de las actividades de toda la organización; la prevención de errores; la clasificación de los factores de calidad; la necesidad de centrarse en el cliente y el desarrollo de diversas técnicas agrupadas bajo la denominación de sistema de mejora continua, lo que se ha venido en llamar gestión de calidad total.

### **2.3.2. ASPECTOS CONCEPTUALES**

“La realidad educativa es entendida como eficacia, una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que deban aprender, una segunda dimensión del concepto está referido que es lo que se aprende en el sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos respondan adecuadamente y para desempeñarse en diferentes ámbitos de la sociedad el político, el económico y el social. Una tercera dimensión se refiere a la calidad de procesos y medios que el sistema brinda, a los alumnos, ósea un adecuado contexto físico, un cuerpo docente, convenientemente

preparado, estrategias didácticas adecuadas y buenos materiales de estudio y trabajo” (OEI, 1996)

A esto podemos agregar la buena gestión de padres de familia que implica dotar orientaciones culturales de la buena crianza de sus hijos y participación activa en situación de problemas de la escuela. En este caso la calidad educativa debe responder a tres funciones imperativos esenciales; funcionalidad (de la IE: que satisface el entorno); eficacia (alcanzar objetivos que se propone); eficiencia (alcanzar dichos objetivos con costo razonable). Estas tres necesidades deben ser concretados en la gestión, institucional, administrativo, pedagógico y comunitario, Esto conllevara a una buena calidad educativa..

En suma como dice Pérez, e (1996), que “Una actividad docente-educativa cualquiera, tendrá calidad, solo si las necesidades cognoscitivas, intelectuales, geopolíticas, etc., de los alumnos para los cuales fue concebida y con los que se desarrolla. Lograrla dependerá de múltiples factores que influye en la calidad y la identificación de la actividad docente de la institución educativa en lo que es preciso destacar lo siguiente:

- a) El liderazgo educacional,
- b) Planeación estratégica
- c) Labor verdadera de colectivo pedagógico,
- d) Diagnostico de las necesidades,
- e) Interpretación de la escuela y la realización eficiente” donde se relaciona la correspondencia entre fines, objetivos, procesos y resultados. La calidad es relativa, la calidad de ahora ya no será del mañana, la de ayer no es de calidad con relación de ahora.

Para mejorar la calidad educativa es necesario diseñar un plan estratégico con el propósito de cualificar el sistema educativo, particularmente el

aprendizaje de los estudiantes, los cuales requieren su eficacia conforme lo demanda el tiempo actual en base del estándar de calidad establecido a nivel local, regional, nacional y del mundo.

### **2.3.3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

- Planificación estratégica y operacional, organización de medios, materiales y recursos humanos
- La infraestructura física (ambientes contruidos y no contruidos).
- Las instalaciones de agua luz y servicios higiénicos.
- Dotación y uso de la nueva tecnología educativa en todas las actividades de gestión.
- Espacios deportivos y de recreación.
- Mobiliario y materiales educativos cuali-cuantitativo.
- Laboratorio de cómputo con equipos de última generación.
- . Desarrollo de aniversario y fechas cívicas.
- Identidad institucional y profesional de los directivos y docentes
- Clima institucional y relaciones interpersonales del colectivo pedagógico
- Trabajo de organización y orientación a los padres de familia.
- Manejo de recursos humanos, dirección, control y evaluación.
- Coordinación entre diferentes instancias.
- Diversificación curricular (largo, mediano y corto plazo)
- Actualización y uso de instrumentos de gestión educativa (PAT, PEI, PER, RI etc.)

En conclusión una buena calidad educativa es condicionada por diversos factores de orden externo e interno. De orden externo implica la calidad de

la sociedad y de la familia. (Calidad de vida, de las condiciones existentes materiales, las condiciones de trabajo).

Los aspectos internos, también tienen varias dimensiones, de los cuales abordamos, la eficiencia de planificación estratégica, que consideramos como un medio efectivo para mejorar la calidad educativa. Una planificación sustentada en los resultados de un diagnóstico interno y externo de la I.E: y además dirigido y orientado por una concepción teórica – metodológica de valor científico, donde el factor humano este debidamente capacitado en el saber y hacer de gestión educativa pedagógica didáctica, y este asociado a identidad institucional ( amor la escuela), identidad profesional (amor al prójimo) de los directivos y el colectivo pedagógico.

El plan estratégico ofrece como resultado lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión de los actores escolares. Al mismo tiempo, su uso sistemático exige desarrollar, como proceso, nuevas formas de liderazgo, de trabajo en equipo, de colaboración con los padres de familia y con los miembros de la comunidad, para tomar decisiones y actuar. Aplicada en ámbitos educativos intenta responder a las preguntas: ¿Cuáles son los propósitos fundamentales (Misión) de la escuela?, ¿Qué cambios son necesarios realizar para el logro de los propósitos fundamentales?, ¿Cómo se realizará ese cambio? Las respuestas generan compromisos que tienen su formulación en la misión visión de futuro de la escuela y en las metas que se proponen alcanzar.

Para que el plan estratégico ayude a la mejora de la escuela, se requiere de una evaluación interna con una perspectiva diagnóstica, donde lo más importante es reconocer cuáles son las áreas críticas y de oportunidad para la mejora, permitiendo definir el rumbo a seguir. En el proceso de autoevaluación se toman en consideración demandas, perspectivas y expectativas de cambio.

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DEL DISEÑO PARA LA APLICACIÓN DEL ENOQUE GOODSTEIN PARA UNA EDUCACION DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADOS CORAZONES DE JESÚS Y MARÍA**

En el presente capítulo presentamos nuestra propuesta, introduciendo primero nuestro plan estratégico basado en la planificación estratégica del enfoque GOODSTEIN para su aplicación en el que se visiona el logro de aspectos importantes en el sistema de calidad educativa y lograr la excelencia

### 3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

**TABLA N° 01**

#### **LIDERAZGO EDUCACIONAL**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	01	
REGULAR	15	
MALA	02	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta del colectivo educativo

Los datos expuestos en la tabla nos dicen que el 15 % de los encuestados afirman que la calidad del liderazgo educacional del director es regular, el 02 % manifiesta que mala y el 01 % de los mismos que dicen que es buena. Con esta información queda demostrada la falta de calidad de liderazgo gerencial del director. Teniendo en cuenta este aspecto constituye uno de los indicadores de baja calidad Educativa, precisamente el director no tiene interés de superarse porque su líder no es genético, es adquirido en la medida que tenga identidad profesional. (Amor a su prójimo)

**TABLA N°02**

**DIAGNOSTICO COMO ANTESALA DE LA PLANIFICACION**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	03	
REGULAR	05	
MALA	10	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta del colectivo educativo

Los datos que se muestran en la tabla demuestra que el 10% de los encuestados que el diagnostico es malo o prácticamente no realizan como actividad previa de todo tipo de planificación educativa, el 05% dice que es regular, y el 03% de los mismos dice que es buena.

Realmente para la mayoría de los encuestados la investigación diagnostico como actividad previa de la planificación prácticamente es nula. Es bueno presentar una planificación estratégica que tiene que sustentarse en los resultados de las dificultades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Institución Educativa.

**TABLA N° 03**

**CLIMA INSTITUCIONAL (RELACIONES INTERPERSONALES)**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	05	-
MALA	13	-
REGULAR	--	-
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

La información expuesta en esta tabla se da cuenta que el 100% de los encuestados manifiesta que el clima institucional es regular el comportamiento de los actores educativos; y el 05% de los mismos indican que es buena y el 13% de los encuestados indica que el 13% es mala.

Según esta información proporcionada por los mismos protagonistas, el clima institucional no es optimo quiere decir no existe la calidad requerida, donde los elementos que componen el todo organizacional no funciona bien, porque existe discrepancias innecesarias entre los actores educativos que no permiten la armonía y unidad funcional requerida.

Quiere decir las relaciones humanas no son cooperativas en torno a las normas y principios de interés común. En conclusión, la armonía del clima institucional no es optima como lo indica la hoja de calidad educativa.



**TABLA N° 4**

**INFRAESTRUCTURA FISICA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	02	
REGULAR	16	
MALA	-	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

Los datos que aparece en la tabla revela que el 16% de los encuestados dicen que la calidad de infraestructura física es regular, mientras que el 02% afirma que es buena. La infraestructura es el componente muy importante del sistema educativo que ejerce influencia positiva para el logro de la calidad educativa. Sabiendo que los ambientes como las aulas de enseñanza, tienen que ser construidas con sistema pedagógico y bien ambientadas e implementadas.

De igual forma los ambientes de administración educativa tienen que ser implementadas con lo que requiere un área administrativa. (ventanas, puertas, piso, área adecuada y ventilada, área y altura) todos los ambientes tienen que tener una infraestructura adecuada. La infraestructura deficiente es otro indicador de la baja calidad de la educación, un problema que espera solución.

**TABLA N° 5**

**MOVILIARIO ESCOLAR**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	-	
REGULAR	06	
MALA	12	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

El mobiliario escolar es el componente físico del sistema institucional, en este caso acerca de este componente, el 12% de los encuestados dicen que el mobiliario se encuentra en malas condiciones de su estructura física y calidad, y para el 06% es regular,

con esta información de los propios actores educativos estamos confirmando la baja calidad educativa en materia de mobiliario que precisamente no está a las demandas del usuario, porque la forma, el modelo, la estructura, el porte tienen que ser adecuado y apropiado a la edad del estudiante en alguna forma incide en la enseñanza aprendizaje y por ende en la calidad educativa.

**TABLA N° 06**

**DOTACION Y USO DE TECNOLOGIA INFORMATICA COMUNICACIONAL**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	03	
REGULAR	15	
MALA	04	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

Los datos expuestos en esta tabla revelan que según el 15% de los encuestados en tic son regulares, para el 04% es mala, para el 03% es buena. Esta información demuestra la baja calidad en su dotación y uso, es decir la I:E: no está implementado con las maquinas de última generación, ni la cantidad requerida.

Teniendo conocimiento que estamos viviendo la era cibernética e informática, en consecuencia, toda la institución debe contar con dichas herramientas como lo exige hoy en día la era de la modernidad que le permitirá desarrollar educación virtual y digital y avanzar hacia la calidad estándar de lo que requiere hoy en día la sociedad.

**TABLA N° 07**  
**MATERIALES DIDACTICOS**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	-	-
REGULAR	17	-
MALA	01	-
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

La información que aparece en el cuadro nos da cuenta que el 17% de los docentes encuestados dicen que la calidad de materiales didácticos es regular; y el 01% de los mismos afirman que es mala.

En este casi la gran mayoría de los actores educativos manifiestan que los materiales didácticos son de baja calidad, esto demuestra una vez más la baja calidad educativa. Teniendo en cuenta que los materiales didácticos constituyen uno de los componentes esenciales del sistema educativo institucional que facilita tanto la enseñanza como el aprendizaje de los estudiantes.

Una institución Educativa sin recursos didácticos cuali-cuantitativos se auto excluye del camino de acreditación exigida, y no llegan al estándar de calidad.

**TABLA N° 8**  
**INSTALACIONES DE AGUA, ALUMBRADO Y SERVICIOS**  
**HIGIENICOS**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	-	
REGULAR	16	
MALA	02	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

Los datos expuestos nos dan cuenta, que el 16% de los docentes encuestados manifiesta que los sistemas de servicios básicos de agua, desagüe y luz es regular, quiere decir que no es de buena calidad, y para el 02% de los mismos es de mala calidad.

En este siglo de la cultura de las competencias educativas los servicios de agua y luz son básicos y fundamentales y sus complementos constituyen uno de los componentes del sistema educativo institucional y debe poseer sello de calidad de servicios que satisfagan las expectativas de toda la comunidad educativa particularmente a los estudiantes que son el eje fundamental de la existencia de la institución educativa.

**TABLA N° 9**  
**BIBLIOTECA ESCOLAR**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	-	
REGULAR	07	
MALA	11	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

Los datos que se observa en la tabla demuestra que se observa en la tabla demuestra que el 11% de los maestros encuestados dicen que la biblioteca de la I.E. es de mala calidad mientras el 11% manifiesta que es regular en su calidad.

La biblioteca es un medio tan significativo para una I.E. porque en ella está registrada la cultura científica y literaria en los materiales impresos como (libros, revistas, ensayos, artículos, monografías, etc.) que son elementos muy importantes para la culturización y alfabetización de la comunidad educativa, particularmente a los estudiantes. Para lo cual debería estar implementado en cantidad y calidad requerida. Se debe tener en cuenta que una buena biblioteca es uno de los signos de calidad educativa, porque mediante ella se cultiva el habito de la lectura. Por conocimiento sabemos que la lectura y escritura es la columna vertebral de la vida escolar.

De lo que se deduce, la baja calidad de la biblioteca de la I.E. significa también la baja calidad educativa de la institución.

#### GRAFICO Nº 10

##### ¿EL DIRECTOR PROMUEVE PROYECTOS DE INNOVACIÓN A NIVEL PEDAGÓGICO E INSTITUCIONAL?

ALTERNATIVA	F	%
BUENA	05	
REGULAR	13	
MALA	-	
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta al colectivo educativo

De las observaciones el 05 % indican que los directivos si tienen buena visión de promover los proyectos de innovación, el 13% indica que se ve que los profesores de forma regular, promueven proyectos de innovación.

Finalmente, de padres de familia indican que la plana jerárquica o directores no promueven proyectos de innovación. De lo que se deduce que los directores, como gestores del desarrollo institucional, muy pocas veces promueven e impulsan proyectos de innovación para resolver problemas de carácter pedagógico e institucional para y mejorar la calidad educativa.

**GRAFICO N ° 11**  
**GESTION DE RECURSOS ECONOMICOS**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA		
REGULAR	08	
MALA	10	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

De lo observado nos da cuenta que 10% de los docentes investigados manifiesta es pésima o mala, para el 08% de los mismos es regular.

Los recursos económicos son los medios que impulsan el desarrollo de una empresa educativa, dichos recursos deben ser bien administrados para el desarrollo optimo de la I. E., particularmente se debe invertir en el desarrollo profesional de los docentes a quienes se les debe dotar los medios necesarios y capacitación pedagógica al interés de la I.E. Si no fuese así, estamos frente a la cultura de inequidad económica, el cual se refleja en el bajo salario a los docentes y del personal que labora quienes requieren buena condición salarial. La I.E. cuenta con ingresos propios de las pensiones de enseñanza y de las actividades que organiza periódicamente con fines de recaudar fondos, No existe una distribución apropiada con los ingresos a la I.E.

En síntesis, la deficiente distribución y administración de los recursos económicos es otro indicador de la Baja calidad educativa.



**TABLA N° 12**  
**ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	04	
REGULAR	14	
MALA	-	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

En la presente información se observa que el 14% de los encuestados indica la calidad de organización educativa es regular y para el 04% es buena. Como se observa predomina regular calidad de organización educativa, quiere decir no están buena. Teniendo en cuenta que la institución educativa es una totalidad organizacional, que en su interior existe organizaciones de los objetos físicos, aspectos curriculares de gestión a la vez los actores educativos son organizadores para el desarrollo educativo en diferentes áreas de gestión educativa y pedagógica. Así como la infraestructura, el mobiliario, el laboratorio, la biblioteca; los docentes organizan su trabajo en programaciones curriculares (unidades didácticas).

En la elaboración y perfeccionamiento de los instrumentos de gestión (PEI., PAT., RI., PCC.,) similares, se constituyen organizaciones o equipo de trabajo. También hay organizaciones de cruz roja, municipio y comisiones para el desarrollo de actividades de calendario cívico escolar, organizaciones de padres de familia etc. En toda esta gama de organizaciones según la mayoría de docentes es optima en su forma de estructura, función, cumplimiento y disciplina. En consecuencia, este hecho indica la hoja de la calidad educativa en materia de organización. Conociendo que sin organización y función adecuada no es posible mejorar la calidad educativa.

**TABLA N° 13**  
**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENO		
REGULAR	11	
MALO	04	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

Se observa en el cuadro la problemática en la gestión de recursos humanos. El 11% de los docentes encuestados indica que es regular, mientras el 04% de los mismos afirma que es mala o deficiente. La gestión de recursos humanos está relacionada, con las condiciones laborales de los trabajadores (contratos, nombramientos, permisos, vacaciones, capacitación, monitoreo, supervisión, estímulos, premios, etc.)

Todos estos según la mayoría de nuestros encuestados no es optimo es decir no es optima, razón por el cual muchas veces nuestros trabajadores en general no se encuentran satisfechos con la forma de administración del personal, por el maltrato económico y psicológico.

Esta situación dada indica objetivamente la baja calidad educativa.

**TABLA N° 14**

**DESEMPEÑO DOCENTE**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	03	
REGULAR	15	
MALA		
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

Como se observa en este cuadro sobre la calidad educativa del desempeño docente, en donde el 15% dice que es regular el desempeño docente, mientras el 03% dice que es buena. La actuación docente se desarrolla en dos líneas a nivel de la I.E. en las actividades o tareas asignadas, y en la línea de acción didáctica en el aula (enseñanza – aprendizaje).

De acuerdo a la versión de los actores educativos la actuación docente no es tan optima como se desearía para tener una buena calidad educativa esto se debe a diversos factores como. La escasa capacitación, identidad institucional y profesional, las condiciones de vida laboral entre otros factores.

En conclusión, la falta de identificación con los educandos es otro indicador para afirmar que en la I.E. mencionada no existe una buena calidad educativa.

**TABLA N° 15**  
**CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA	04	
REGULAR	14	
MALA		
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

La encuesta aplicada a los docentes, arroja los siguientes datos: para el 14% de los docentes el nivel de calidad de los estudiantes es regular, para el 04% de los mismos es buena.

Como se observa la calidad de los aprendizajes de los estudiantes constituye un indicador importante para determina que no existe la eficacia educativa. En este caso los protagonistas del proceso enseñanza manifiestan que no alcanzan al nivel de aprendizaje de calidad en sus forma y contenido, es decir no llegan al perfil de calidad requerida de acuerdo a los estándares de calidad establecida.

En consecuencia, la I.E. no acredita mediante proceso de evaluación externa ni por la autoevaluación interna. Esta situación significa la baja calidad educativa.

**TABLA N° 16**  
**TRABAJO CON PADRES DE FAMILIA**

ALTERNATIVAS	F	%
BUENA		
REGULAR	12	
MALA	06	
TOTAL	18	100

**FUENTE:** Encuesta al colectivo educativo

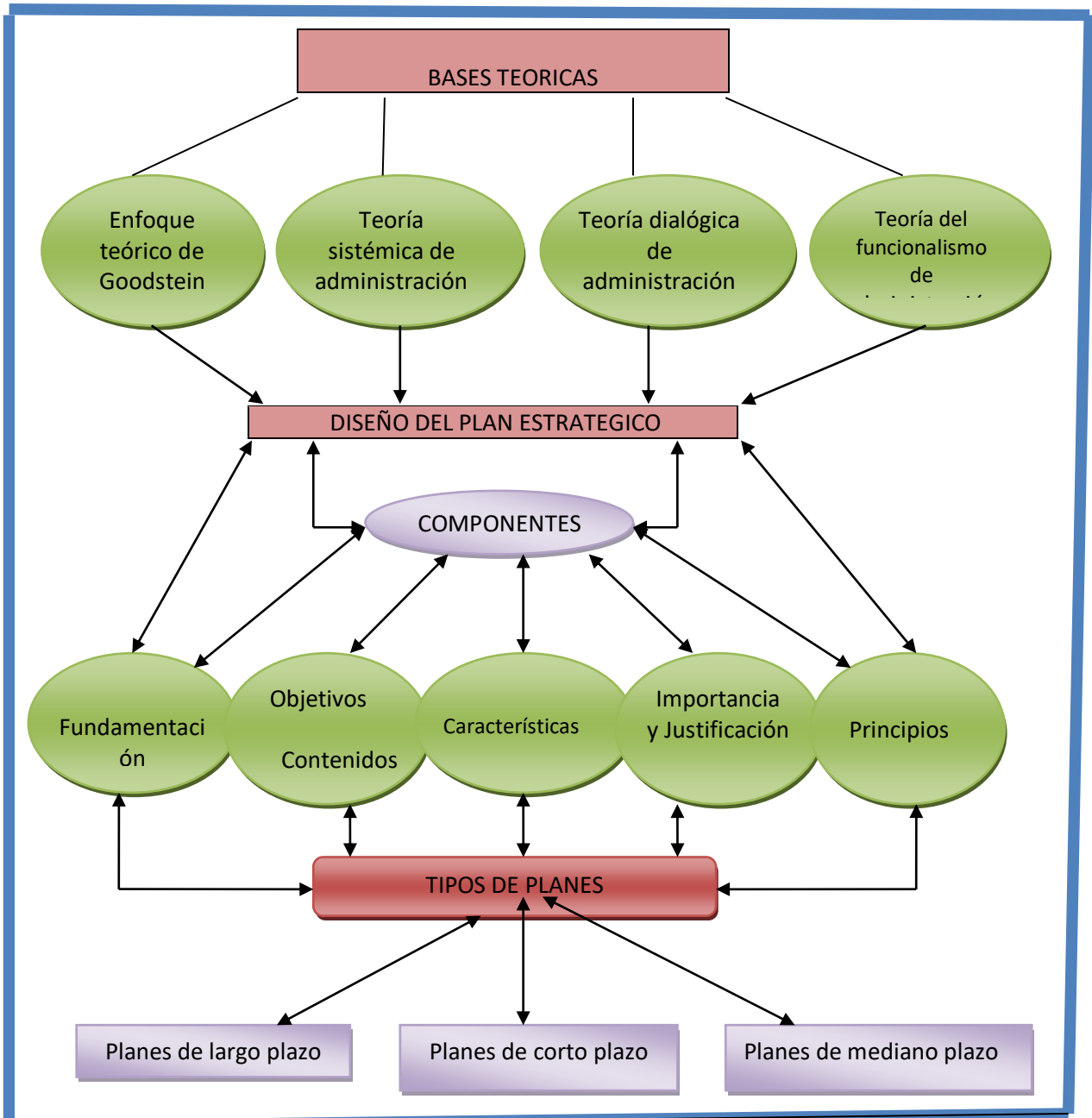
En el cuadro expuesto se observa, el 12% de los encuestados indican que el trabajo con los padres de familia es regular referente a la calidad, mientras el 06% de los mismos indican que es mala.

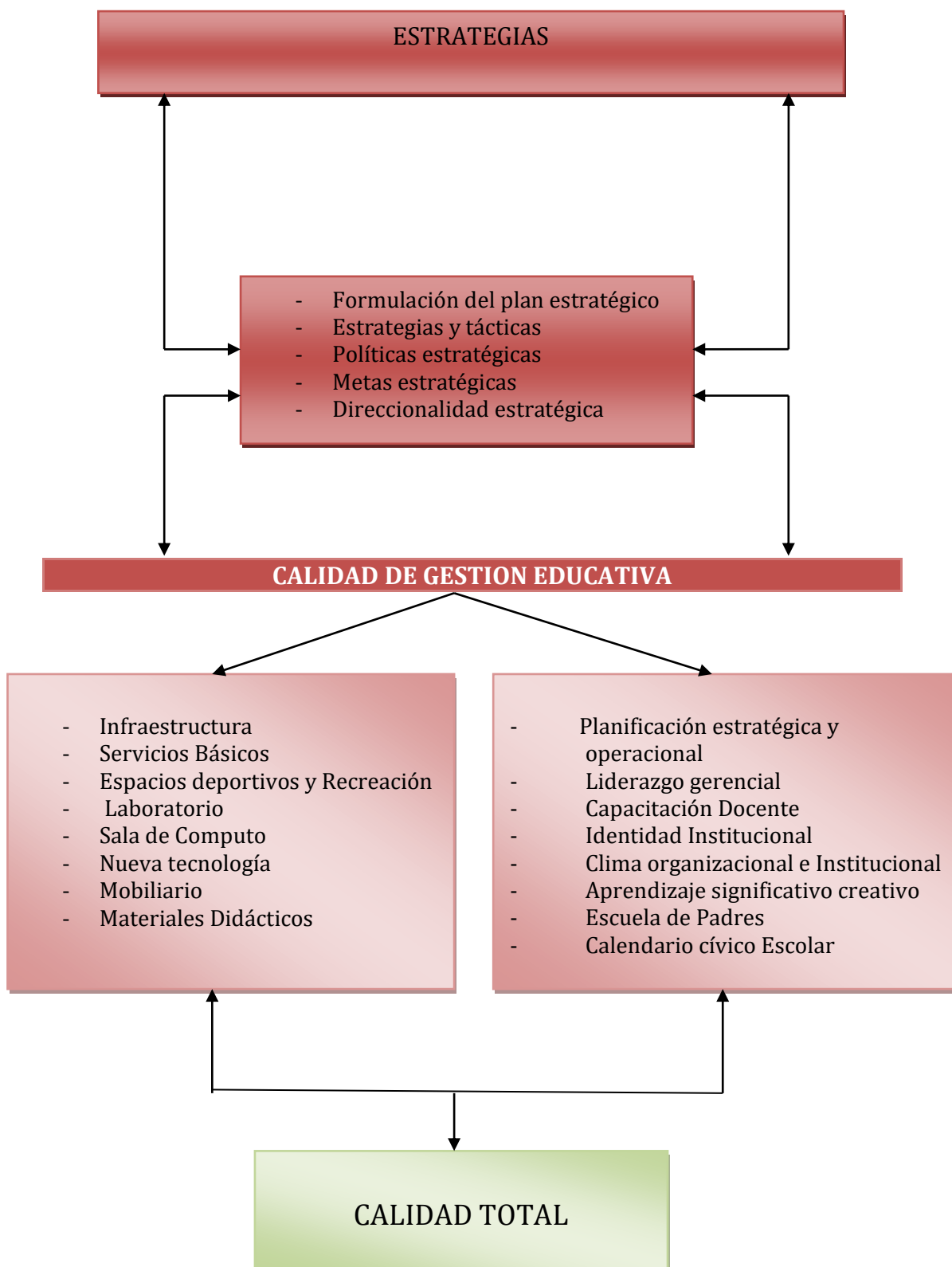
La organización y el asesoramiento a los padres a través de la escuela de padres es muy importante y educativa, porque ellos desarrollan la educación, teniendo en cuenta el principio de la primera escuela de niño es en la casa. La escuela debe formar alianzas y nexos intercooperantes en aras de la formación integral de los niños y adolescentes.

Si no existe la calidad de trabajo de los padres de familia por parte de la escuela entonces este hecho es otro de los indicadores de la baja calidad educativa.

**GRAFICO N° 4**

**3.2 MODELO TEORICO DE LA PROPUESTA:** Diseño del plan estratégico para la calidad educativa en la Institución Educativa Particular Sagrados Corazones de Jesús y María.





### **3.3. PROPUESTA:**

Diseño de plan estratégico basado en el enfoque GOODSTEIN para mejorar la calidad educativa estratégica de la Institución educativa particular Sagrados Corazones de Jesús y María – 2011.

#### **3.3.1. PRESENTACION**

El presente trabajo de tesis critico propositivas es la respuesta al problema de la baja calidad educativa demostrado en las paginas anteriores. Dicha situación problemática está dada en los siguientes aspectos:

- Liderazgo Institucional
- Diagnostico educativo (antesala a toda la planificación)
- Clima Institucional
- Gestión de recursos económicos
- Organización Educativa
- Administración de recursos humanos
- Desempeño docente
- Nivel de aprendizaje de los estudiantes
- Trabajo con padres de familia
- Infraestructura física
- Servicios básicos
- Mobiliario escolar
- Dotación y uso de la tecnología educativa
- Materiales didácticos
- Biblioteca escolar

Los aspectos señalados son indicadores de la baja calidad educativa en la Institución educativa particular Sagrados Corazones de Jesús y María – 2011. Este hecho nos muestra la baja calidad de aprendizaje en, los estudiantes.



Como se menciona nuevamente, ante esta situación problemática era necesario la intervención investigativa con el objetivo de elaborar un diseño de Plan Estratégico para contribuir en el mejoramiento de la calidad educativa de la I.E.P. señalada.

Si se elabora y se propone un plan estratégico fundada en principios científicos de administración educativa, entonces se mejora la calidad educativa, en su forma y contenido.

La presente propuesta es toda una propuesta teórica – conceptual y de sistemas de estrategias sugeridas para su operacionalización prácticas y poner en marcha la propuesta.

Por un lado, cabe señalar en la estructuración de esta propuesta se han utilizado métodos científicos de análisis, síntesis, concreción, abstracción y modelación, queremos destacar también que la presente propuesta es una alternativa aproximativa, pero coherente firme y consistente a partir de una concepción científica definida. En este sentido la intención es contribuir en la solución de la problemática dada la calidad educativa.

### **3.3.2. JUSTIFICACION**

El punto de partida son las preguntas el porqué y para que esta propuesta, para decir que el trabajo no se desarrolla en el vacío, si no que existe el problema, que es una realidad objetiva concretado en la baja calidad educativa, que no satisface las expectativas o necesidades de los usuarios o clientes de la educación. Entonces este hecho fehaciente y observable fue el motivo principal para diseñar un plan estratégico que contribuye en la solución de la situación problemática. En este sentido la existencia del problema expuestas, es la razón para tomar en cuenta la situación de déficit educativo, con una alternativa aproximativa. En este sentido, la importancia de esta medida propositiva consiste en poder intervenir con el trabajo investigativo lo que nos permitirá adquirir experiencias cognitiva, praxiologica, creativa y desafiante de las dificultades que obstaculiza la dinámica de desarrollo de la institución educativa, de tal

forma que los actores educativos demuestren la capacidad desarrolladora y transformadora del sistema formativo y van adquiriendo identificación en la toma de decisiones y poder superar las limitaciones de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunal.

La presente Propuesta consta de dos dimensiones gruesas como: el aspecto conceptual fundamentado en teorías científicas de administración adecuada al campo educativo; y la dimensión de operación práctica que se ha concretado con las diversas estrategias metodológicas que se apliquen para optimizar la calidad educativa, tanto del proceso como de los resultados, la operacionalización práctica debe ser global, es decir, en todas las partes o componentes del sistema o adecuación que existe la calidad de infraestructura, las organizaciones, los recursos humanos, financieros y trabajo de padres de familia entre otros.

En este sentido, esta propuesta se torna importante además está fundada en teorías científicas, en propuestas estratégicas metodológicas que nos conducen a la elevación de la calidad educativa.

### **3.3.3. OBJETIVOS**

- Fundamentar con elementos teóricos – conceptuales a la propuesta alternativa, teórico - metodológico
- Presentar los principios y características del diseño del plan estratégico para mejorar la calidad educativa.
- Sistematizar estrategias de estructura del diseño del plan estratégico para el mejoramiento de la calidad educativa.

### **3.3.4. FUNDAMENTACION**

Estamos viviendo en la sociedad donde reina la feroz competencia, que no es otra que la aplicación de la tesis de selección natural de Darwin al campo social, donde el débil es disuelto por el que tiene poder y fuerza en las palabras de Calidad, Eficiencia, Eficaz, Competitividad, en detrimento

de los valores humanos, cooperación de beneficio mutuo, la solidaridad, la empatía. En este marco toda la I.E., tiene que pugnar por la calidad de servicio serio en la complejidad la disputa y competencia entre instituciones educativas. Se puede decir que la calidad educativa “Es panacea explicativa de cualquier situación de deficiencia o problema educativo, el logro de calidad si se dice el objetivo prioritario de tal o cual programa de acción política administrativa técnica de educación, incluso las innovaciones hasta algunos prospectos de innovación se colocan bajo el gran paradigma de fomentar la calidad de la educación muchas reuniones de expertos técnicos, administradores y científicos de la educación se centran en la discusión del gran problema de la educación de nuestros tiempos sin calidad” (Edwards,V. 1998). Es cierto en esta época se dan muchas discusiones entre científicos de la educación, pedagogos didácticos, filósofos acerca de la calidad de la educación, desde diversas ópticas, sin llegar a conclusiones consensuadas, porque en el trasfondo se trata de concepciones filosóficas e ideológicas políticas. Nosotros concebimos que la calidad educativa desde la perspectiva teórica crítica que por definición se dice la educación de calidad tiene como objetivo principal de transformar la realidad del mundo circundante y al mismo tiempo como se transforma. En este caso la calidad educativa global o total, tiene contenidos, objetivos y métodos sustentado en la ciencia, tecnología y valores humanos, es decir en la medida que se logran concretarse en una educación científica, democrática y humanista, con identidad nacional y practica de valores morales, donde el resultado que arroje tenga carácter significativo, productivo y creativo transformador y emancipador.

Por lo cual tiene que haber la libertad de enseñar. Pero esto es una utopía en una sociedad estratificada de reparto desigual de las riquezas, como Mariátegui J.C. (1980) afirma; “La libertad de enseñanza no es, pues, sino una ficción. Es una utopía que la sociedad desahucia. El estado

cualquiera el sea, no puede renunciar a la dirección y el control de la educación.” En este caso la libertad y la democracia en la institución Educativa es también un segmento de la calidad educativa.

En consecuencia, se dice que la calidad educativa debe reflejar en todos los componentes del sistema institucional, en la infraestructura, mobiliario, materiales didácticos, tecnologías, organización, desempeño docente, liderazgo, recursos humanos, aprendizaje, etc. Esto depende de diversos factores. Frente a esta realidad postulamos con la cultura de Planificación Estratégica innovadora y transformadora, científico y humanista.

Podemos decir “La planificación Estratégica es el arte de lograr los objetivos planteados. En este patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la organización a largo plazo y determinan su destino. Las estrategias están representadas en las decisiones que determinan en la pregunta ¿Cuál será la ruta de una institución: la forma que tomara y su éxito o fracaso?. Son lineamientos generales la acción y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento que logra el equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores.” (Malagori, F. 2006)

El objetivo de la estrategia global, es para lograr una futura relación estable con todos los competidores, en condiciones más favorables que las actuales.

En este programa básico para alcanzar objetivos institucionales, proyecto o acciones en concreto y ejecutan así la misión y visión, la estrategia crea direcciones unificadas para la institución en termino de cúmulos de objetivos y guías, la utilización de recursos en los que se apoya para alcanzarlos.

El Plan Estratégico es de carácter holístico sistémico, complejo y dialectico; establece objetivos, facilita toma de decisiones, establece canales de comunicación, propicia la capacitación permanente del docente, promueve evaluación permanente e integral esto constituye un intento de aprender a concertar diferentes ideas.

En suma, el Plan Estratégico permite determinar la dirección de la organización educativa, para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es el resultado de acción creadora, lógica y aplicable, que permite la toma de decisiones y la asignación de recursos materiales y humanos. En este sentido son acciones dirigidas que una institución educativa alcance una posición competitiva, para mejorar la gestión educativa. Según De la Cruz, A. y Herrera, J. (2014).

El Plan Estratégico es un proceso de posición que consiste en utilizar un conjunto de procedimientos, actividades y tareas en forma organizada y racional que contribuye al logro de los objetivos a parte de un diagnostico preliminar y el empleo de recursos adecuados,” y el plan es el documento técnico de la planificación y tiene como propósito de orientador, de los objetivos y metas a lograrse, además integra las acciones para la ejecución, el potencial humano necesario y recursos materiales y financieros requeridos, para alcanzar los objetivos determinados en tiempo determinado.

Este plan Estratégico no se plasma en vacío, tampoco no es puramente técnico, sino que está supeditado a un marco teórico (filosófico, político, pedagógico etc.) que le dan fundamento explicativo, argumentativo. En este caso la planificación está subordinado a los conceptos y postulados de las teorías; del funcionalismo administrativo, el sistesismo administrativo, el dialógico administrativo y el Enfoque Goodstein, que se ha abordado de sus aportes de cada uno de ellos y adecuada a este cometido. En este sentido ninguna propuesta pueda estar sin elementos teóricos conceptuales, conociendo que la teoría hablando

metafóricamente es la luz que permite la construcción del camino para llegar a la meta predeterminada, porque la teoría “Es un sistema de saber generalizado que explica sistemáticamente un aspecto de la realidad” (Techa, A. Garza, A. 1994).

Es decir, un sistema de conocimientos científicos que describe y explica una determinada parcela de la realidad. En caso dicha parcela de la realidad social es la planificación Estratégica para mejorar la calidad educativa constituyen un todo estructural, funcional y contradictorio.

### **3.3.5 IMPORTANCIA**

La planificación Estratégica trae muchos beneficios para la institución educativa, sin planificación, la improvisación, hasta el caos.

En este sentido la Planificación Educativa es el norte o brújula en la marca institucional que sirve:

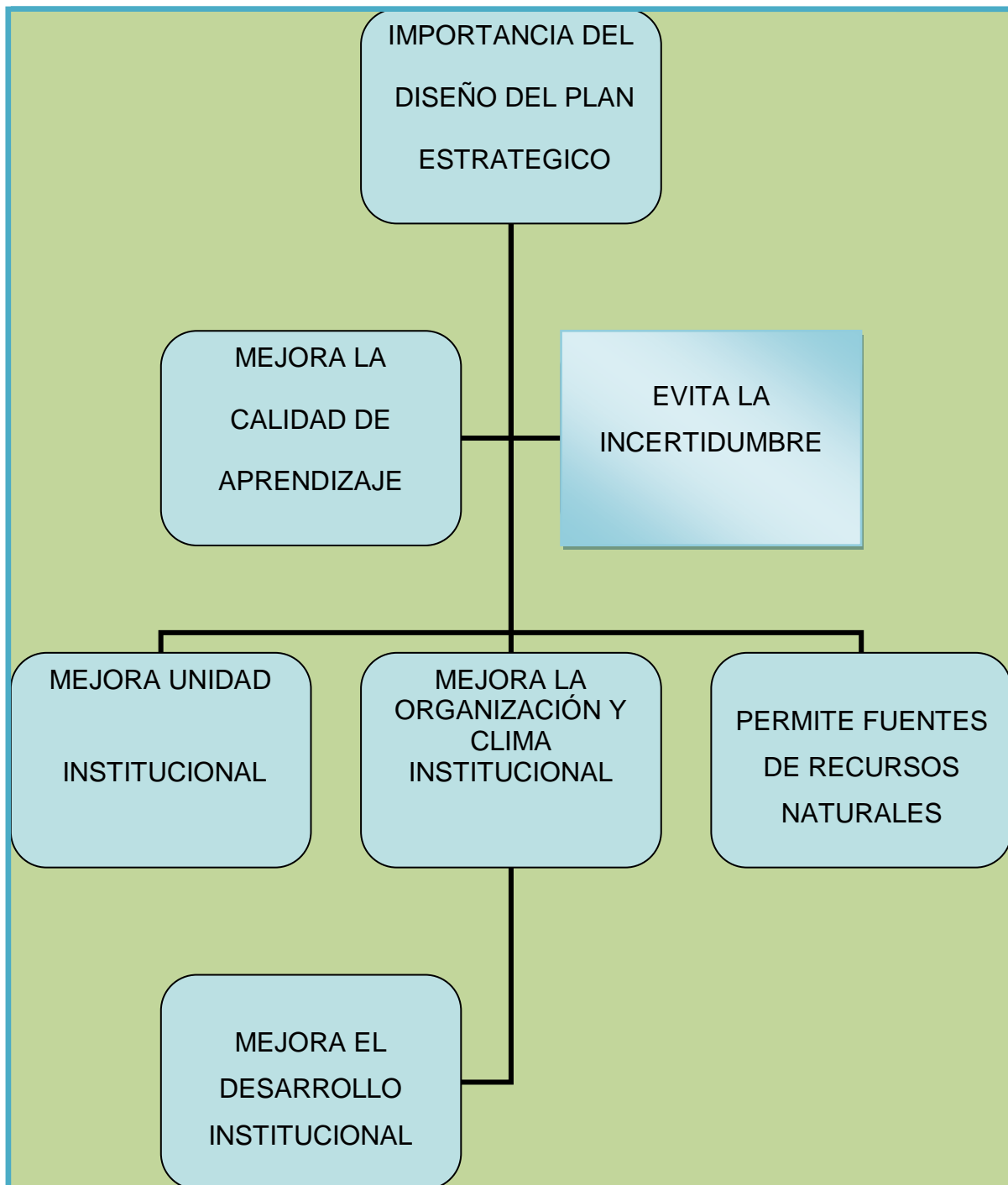
- Para mejorar la calidad de aprendizaje, porque en la planificación se propone que enseñar, y en este caso se plasma la propuesta curricular pedagógica, que promueva un aprendizaje significativo, productivo y creativo de carácter poli competencia en los estudiantes.
- Para generar la unidad institucional de todos los actores educativos, en torno a los planes elaborados por el educativo que participan directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Es decir, la planificación genera la unidad en el trabajo, en el hacer, de tal manera
- induce al desarrollo de identidad institucional (Amor a la Escuela) y de paso inculcar la cultura y pensamiento estratégico, la visión del futuro, a partir de lo que se tiene, y la búsqueda de recursos.
- Para generar el desarrollo institucional, la calidad de funcionamiento procesal y salida de resultado. O producto de

acuerdo a las demandas del tiempo que satisfaga las necesidades de los usuarios del servicio educativo que sea de calidad exigido de acorde del estándar de calidad establecida. La calidad educativa lograda por una buena planificación estratégica. Constituye uno de los factores necesarios que contribuye el desarrollo social del entorno, por ende, regional incluso nacional.

- Para evitar la incertidumbre, que una planificación aminora la llegada de las casualidades, porque se adelanta con la predicción que significa elaborar un plan de acciones, para lograr el objetivo o idea deseado. Teniendo en cuenta que la institución educativa es un sistema en donde debe predominar el orden la unidad el equilibrio en proceso de interacción en una configuración de totalidad sistema dialógica y compleja.

**GRAFICA N° 5**  
**IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO**





**FUENTE: Elaboración propia**

- Para mejorar la organización y clima institucional, se planifica, proyectos, programas, planes, de desarrollo, en las que las organizaciones de los materiales; cosas y recursos humanos constituye las condiciones necesarias para la calidad educativa. Así mismo implica el mejoramiento y buen uso de todo componente de gestión educativa (PEI, PAT, RI, PCC, IGA, MOF, Etc.) Al mismo tiempo permite la buena supervisión, monitoreo y evaluación de los **autores educativos**.

- Para obtener recursos económicos, y de adecuada administración. La planificación permite la búsqueda de fuentes de financiamiento económico, la búsqueda de donaciones de materiales bibliográficos y de la nueva tecnología (computadoras). Así mismo la planificación permite el mejoramiento de la calidad de la infraestructura y mobiliario escolar, porque se supone planes concretos de cómo renovar los materiales.

### **3.3.6. CARACTERISTICAS**

- El plan estratégico se orienta hacia el futuro, Su horizonte temporal principalmente es de largo plazo, complementado de acciones de medianos y corto plazo, complementado de acciones de mediano y corto plazo.

La planificación estratégica es la visión del futuro institucional, es decir lo que uno desea lograr un modelo específico de la Institución Educativa, u otros aspectos dentro de ella.

- El plan Estratégico es la construcción de consenso, Quiere decir en la elaboración de planes participan diferentes participantes con

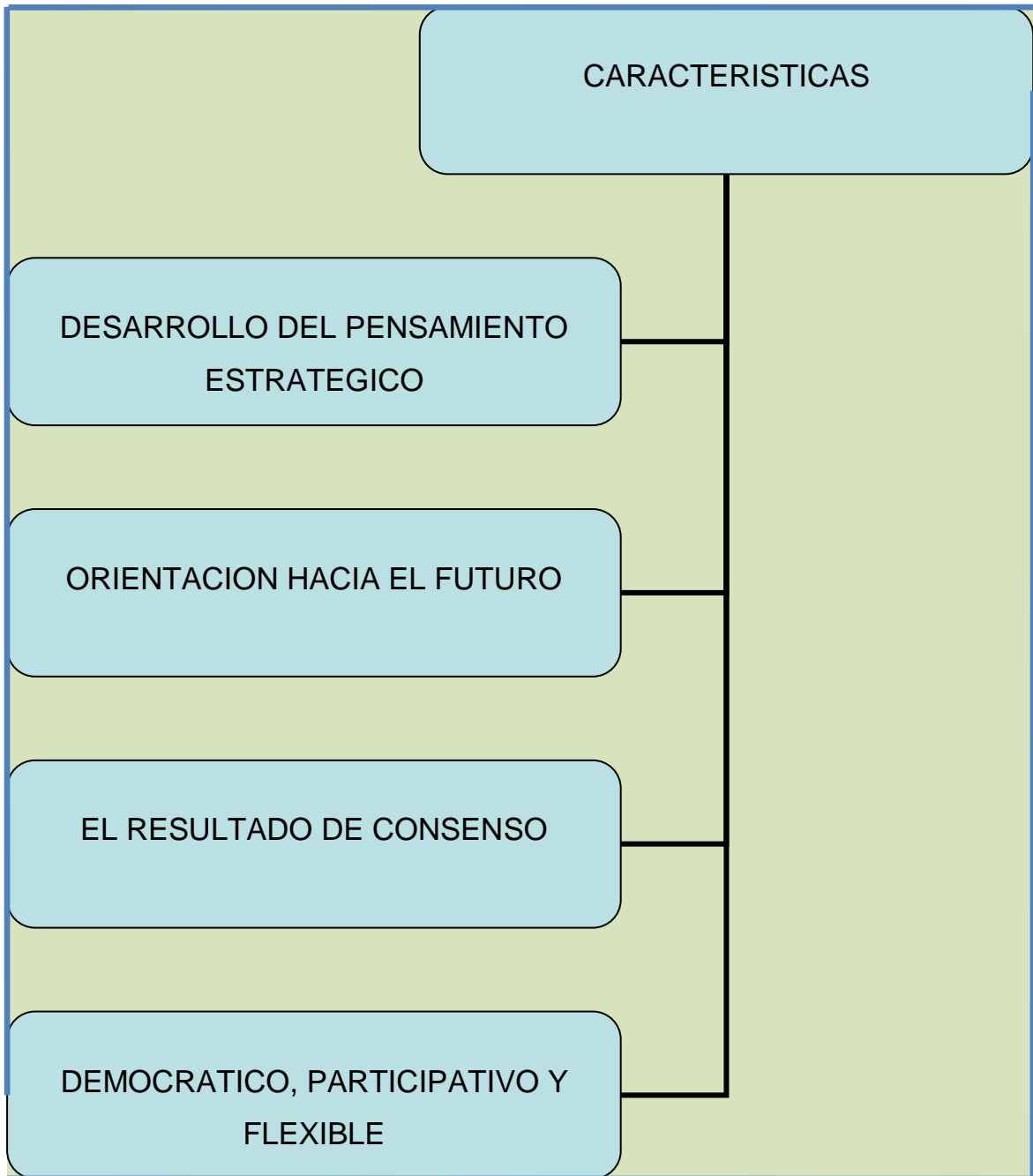
criterio propio, pero a la hora de plasmar el trabajo llegan a acuerdo común de respeto, y proponen aplicar, sin duda y murmuraciones, porque se trata de interés común. En consecuencia, los acuerdos planificados y programados se acatan y se aplica,

- El plan estratégico es una forma de desarrollar el pensamiento estratégico en los participantes, Una cultura visionaria en los mismos. Es una manera de aprender a ser futurista lo que se anhela a partir de los hechos dados, y recursos diversos a utilizarse para el logro de objetivos y metas trazadas con antelación.
- El plan estratégico es participativo democrático y flexible, Implica en su estructuración todos los actores educativos tienen la obligación moral de participar invirtiendo sus saberes y conocimientos en hacer (construir planes) con objetividad racionalidad con miras de lograr los objetivos formulados. La participación del colectivo educativo, bajo la conducción del liderazgo gerencias está basado también en interior de cualidades y especialidades de cada miembro de la institución educativa. Por un lado, la planificación y su aplicación debe ser flexible de acuerdo al aspecto temporal – espacial y las características individuales.

## **GRAFICO N° 6**

### **CARACTERISTICAS DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO**





FUENTE: Elaboración propia

### 3.3.7. PRINCIPIOS

Principio en término genérico indica, “El fundamento, inicio. Punto de partida, idea rectora, regla fundamental de conducta” (Rosental, 1990). Son normas establecidas de valor general y aceptado y guía en la construcción de planeamiento estratégico educativo.

Los principios se aceptan y se aplica como tal al margen de las discusiones. Por supuesto su conexión practica se flexibiliza en el espacio especifico donde se actúa.

Los principios básicos de la planificación estratégica – educativa son:

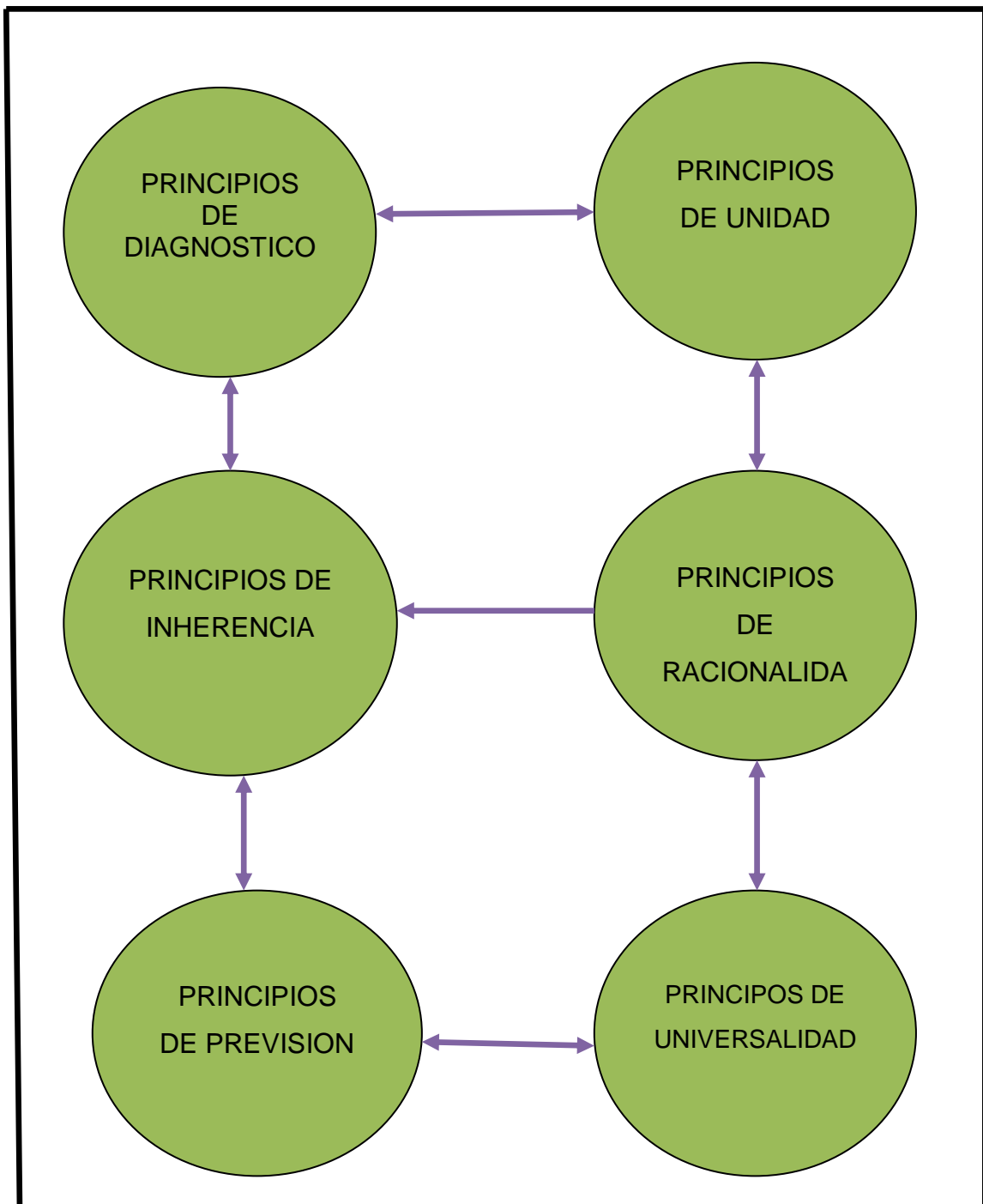
- El principio de previsión, El plan estratégico debe prevenir en conjunto de acciones que nos permita materializar los objetivos y metas establecidas del logro de la calidad educativa. (Prevenir antes de lamentar)
- Principios de racionalidad, La planificación selecciona las alternativas adecuadas entre una gama de posibilidades y estrategias, viendo las ventajas y desventajas, en la realización de acciones previstas, distribuyendo la disponibilidad de recursos. No se trata de hacer por hacer cuando no se cuenta con los recursos necesarios.
- Principios de universalidad, La planificación debe ser holística que abarque todas las aéreas y actividades de I.E. así como en todos los sectores de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunal.

- Principios de unidad, Debe permitir la integración y coherencia de todos los planes temporales y espaciales de la institución, respetando las diferencias. Porque no existe unidad, sin diferenciar.
- Principios de inherencia, El plan debe estar presente en toda actividad que realiza la Institución Educativa. Teniendo en cuenta una misma actividad a largo, mediano y corto plazo de eximir de planificación.
- Principios de diagnostico, Ningún plan debe estructurarse al margen de diagnostico estratégico y operacional. Dicho estudio se debe llevar a cabo al interior y exterior de la institución educativa, utilizando las técnicas de FODA, MAPA DE PROBLEMAS, ARBOL DE PROBLEMAS Y DIAGRAMA DE ICHIKAWA. Desde esta óptica es inconcebible la estructuración de planificación que no se sustenta en los resultados del diagnostico.



## GRAFICO N° 7

### PRINCIPIOS



FUENTE: Elaboración propia

### **3.8. SISTEMA DE ESTRATEGIAS EN LA ESTRUCTURACION DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO**

“El diseño del plan estratégico, es el documento técnico de planificación. Tiene un carácter innovador, precisa objetivos y metas a lograr, las acciones para su ejecución, el potencial humano requerido y los recursos materiales y financieros necesarios para cumplir los objetivos previsto en un determinado tiempo.” (Herrera, j. y Ballena de la Cruz, A. 2014).

Ahora se trata de cómo desarrollar el plan estratégico. En termino general el plan estratégico esta dimensionar en tus áreas diferentes áreas espaciales, institucional y temporal.

El área institucional eta dado en torno a la división geográfica y política de nuestro país en forma jerarquizada:

- Plan nacional de Educación; Plan regional de Educación.
- Plan Provincial y Plan Distrital.
- Plan institucional; considera la instancia del Ministerio de Educación,
- Plan de Dirección Regional de Educación,
- Plan de Unidad de Gestión Educativa local,
- Plan de Red Educativa, y el
- Plan Estratégico de la Institución Educativa.
- El Plan Temporal.
- Su referente es el tiempo de duración del plan considerando su horizonte estratégico y operativo:
- Plan a Largo Plazo, plan a mediano plazo y a corto plazo.

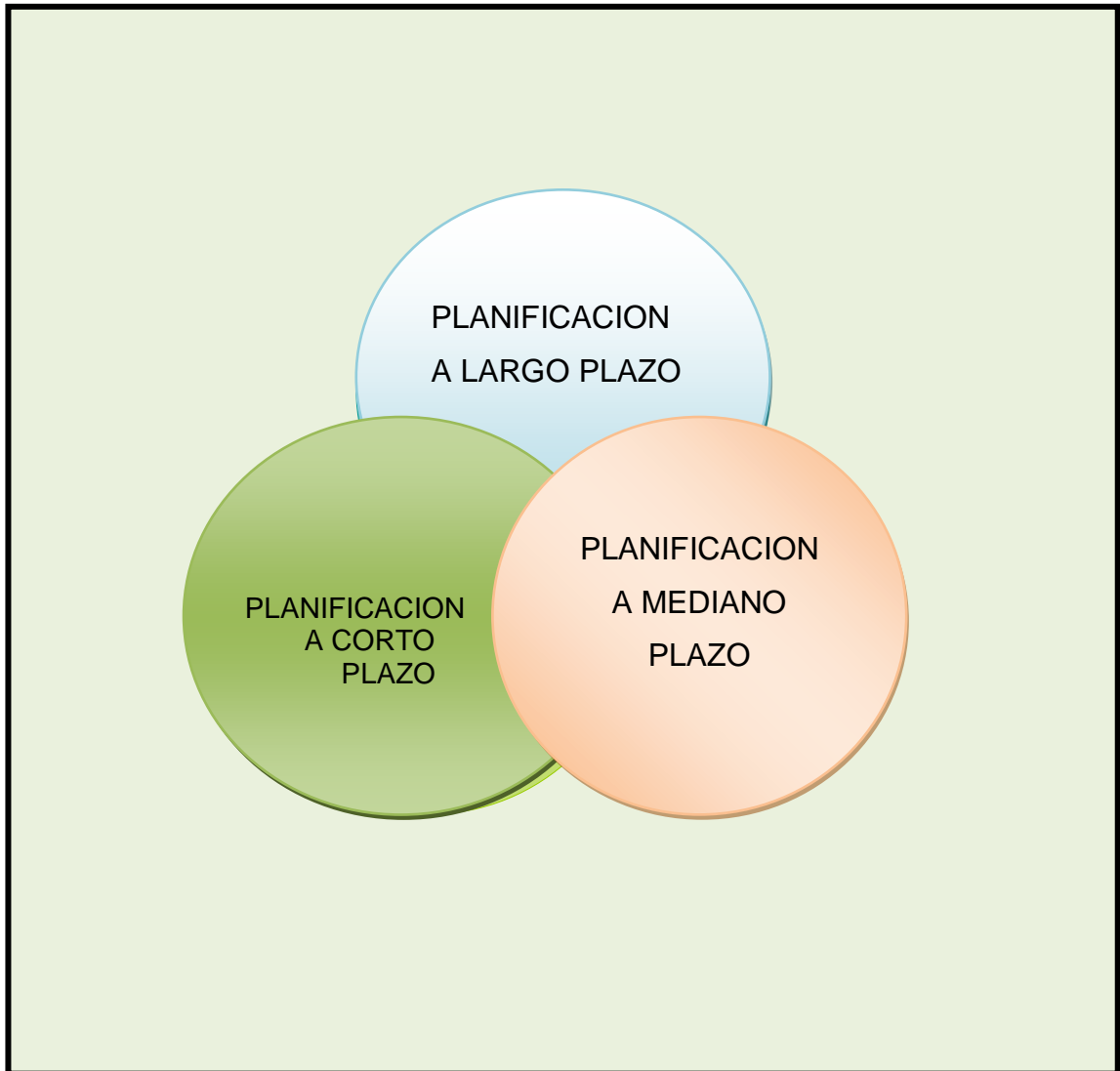
En este caso tenemos mayor interés en abordar el plan distrital, el plan de trabajo de la Institución Educativa y la duración de cada plan.

“El plan estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de una organización. Exige un acercamiento cuantitativo (objetivos y planes de acción de apoyo) a los resultados del plan que provee el vínculo con el plan operativo y presupuesto anual” El plan estratégico está integrado por cultura institucional y direccionamiento estratégico” (Malagon, M. 2005).

Estos dos conceptos definen la calidad total de la administración o gestión integral de la calidad (Procesos y resultados). Esto se logra cuando se integran tres elementos: el direccionamiento estratégico, (objeto de abordaje en esta propuesta), el plan operativo que se desarrolla los procesos día a día y la cultura de calidad que es el que permite institucionalizar las estrategias, darles su respaldo debido.

- La Cultura, es el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización, que se reflejan en sus actividades y en sus comportamientos e identificación la naturaleza de la misma. Es decir, una forma propia de actuar del colectivo pedagógico en su desempeño al interior de la Institución Educativa.
- El vínculo fundamental para la incorporación de una cultura de la organización es un proceso de enseñanza, en el cual las conductas y actividades deseadas se aprenden a través de la experiencia, símbolo y el comportamiento explícito.

**GRAFICO N° 7**  
**TIPOS DE PLAN DE ACUERDO A TEMPORO - ESPACIAL**



**FUENTE: ELABORACION PROPIA**

## **A. DIRECCIONALIDAD ESTRATEGICA**

Este aspecto permite a la alta dirección de la escuela realizar un análisis evolutivo de operación, con intervención tanto interno y externo, de esta manera se llega a conocer la situación real, en el entorno de constante cambio, se garantizan su sensibilidad y se logra incrementar la conectividad, mediante el dominio y aplicación de nuevos conceptos y técnicas del pensamiento estratégico.

La direccionalidad está reflejado por los objetivos generales o globales y por las estrategias globales, donde las diversas unidades académicas y administrativas deben actuar de manera coordinada en relaciones de interdependencias y colaboración, para su ajuste mutuo, y además sean coherentes en objetivos institucionales.

## **B. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO,**

¿Qué es un objetivo?. Es un blanco que hay que alcanzar, Para cumplir las metas, Por su naturaleza los objetivos son más específicos que el planeamiento de la misión y sirven para medir los resultados. Se fijan varios objetivos como hitos en la ejecución de la misión. Los objetivos no son ordenes sino compromisos, son mecanismos para movilizar recursos y energía de la institución para construir el futuro. La norma general debe ser coherentes, alcanzables, creíbles y medibles, están acotados en el tiempo e implica personas concretas con relación a resultados concretos. La determinación de objetivos y la implementación de estrategia son la etapa clave para toda Planificación Estratégica.

Se entienden por objetivos globales lo que la institución educativa desea alcanzar, en este caso la Calidad Educativa, siempre son sujetos de evaluación y medición.

Los objetivos específicos se derivan de los globales y se asignan medidas académicas y de administración concretos dentro de la Institución educativa.

Deben ser cuantificables para medir su grado de cumplimiento, y los indicadores que evalúan los objetivos deben especificarse y darse a conocer.

Los objetivos globales de largo plazo (de 5 años o más) deben limitarse a algunos aspectos claves como matriculas, márgenes, utilidad y rentabilidad social sobre la inversión, desarrollo de nuevos programas, infraestructura, física, tecnológica, mobiliario etc.

En suma, se entiende por objetivo general el enunciado que orienta de modo global un proyecto (programa o plan) y debe formularse en términos de cambio operado por la comunidad.

## **C. ESTRATEGIAS Y TACTICAS**

¿Qué es una estrategia? Es el arte lograr los objetivos formulados, es el quid de las decisiones que intencionalmente establecen la dirección de la organización a largo plazo y determinan su destino. Responde a la pregunta ¿Qué debemos cambiar, agregar, modificar, suprimir para lograr los objetivos? Ósea su cambio debe ser la forma y contenido de la Institución Educativa que resulte calidad educativa que satisfaga la expectativa de los usuarios o clientes también podríamos decir que la estrategia es el rumbo que la dirección de una institución elige.

Las estrategias globales son mecanismos (medios) o herramientas utilizadas para el logro de objetivos globales, (Calidad educativa). Son lineamientos de acción concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento que logra equilibrio dinámico en permanente cambio frente a numerosos competidores.

El propósito de la estrategia global es lograr la relación estable con todos los competidores. La estrategia en programa general se traza para alcanzar los objetivos institucionales o de programa, proyecto o acciones en concreto y ejecutar así la visión y misión.

La estrategia crea una visión unificada para la Institución Educativa, en términos de cúmulos u objetivos y guías de utilización de recursos a los que se apoya para alcanzarlos. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos. La estrategia pone en juego los recursos y materiales frente a los problemas, riesgos que le plantea el mundo exterior de la institución educativa.

¿Qué son tácticas? “Son enunciados de compromiso que adquiere la organización para poner en práctica sus metas” (Onigley, j. 1990).

La táctica es la responsabilidad en acción (corto plazo) que le permite a la organización medir su avance en el logro de su visión, donde el líder educativo debe tener participación con el fin de garantizar el vínculo entre visión y el plan estratégico de apoyo. La

táctica se puede decir es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema

En este caso las estrategias y tácticas responden al planteamiento de preguntas para mejorar la calidad educativa. Estas preguntas son:

- ¿De qué forma lograremos nuestras metas a largo plazo?
- ¿De qué forma pueden convertir esas metas en una realidad?
- ¿Cómo se puede llegar a ese objetivo?
- ¿Qué programas a corto plazo se requieren para apoyar una estrategia?

Esta última pregunta, es precisamente, respondida por las tácticas, debido a que estas se refieren a los programas específicos que apoyan las estrategias generales y son de naturaleza operativa. Se plantean como planes de acción inmediata o de corto plazo como dice, (Quigley, J, 1999). Las tácticas se orientan al resultado ponen de relieve lo que la corporación espera lograr del plan de acción. Las tácticas deben ser menos y comenzar con verbos duros, por ejemplo: poner en práctica, establecer o recomendar.

#### **D. LAS METAS Y ESTRATEGIAS**

Las metas vienen de la declaración de la misión, las estrategias vienen de las metas de largo plazo.

En el desarrollo de la estrategia, deben establecer tácticas o planes y programas de acción que permite el cumplimiento de propósitos y metas de largo plazo.

Las estrategias contienen un grado de síntesis, que significa la unión de todos los elementos analíticos, en un todo, un amplio camino para seguir, que conduce a la meta deseada. Esto es la esencia de las



estrategias y de esta manera va a permitir accionar los planes que conducen a construcción de una escuela de calidad funcional y con resultados. Un ejemplo ilustra aspectos planteados sobre la unidad entre estrategia y táctica.

La estrategia debe lograr el compromiso total en el proceso de planificación estratégica en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Educativo, en cambio las tácticas deben recorrer esta línea, así como:

La táctica A, debe organizar un Comité o Concejo Institucional de planificación estratégica que se encargará de analizar aspectos claves y de la dirección del proceso en general, el cual debe reunirse semanalmente. El responsable es el director de planeación.

La táctica B, debe realizar la coordinación entre el proceso y el plan estratégico, donde el director. De la planeación estratégica es el director el responsable.

La táctica C, debe poner en práctica el control estratégico del plan de desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, a través del comité o concejo de planeación estratégica, el cual debe reunirse bimestralmente. El responsable es el director, de la planeación Institucional.

La táctica D, debe definir un proceso anual de revisión del Proyecto Educativo Institucional, el responsable es el director de la planeación Institucional.

En este sentido toda formulación activa de unas estrategias se conoce como planeación estratégica. En la planeación estratégica se debe adelantar el siguiente proceso:

- a) Se formulan las estrategias,
- b) Se empiezan con su ejecución, que exige disciplina del personal, sacrificio e identificación con la Institución.

- ¿Ahora como es el proceso de elaboración de estrategias?

Para la elaboración de estrategias se requiere la creatividad. En este sentido como hilo de oro que recorre toda trama de tejido el pensamiento creativo en aras de la creación del futuro, pero a partir de una concepción establecida en el creador y ejecutor.

La elaboración de estrategias implica procesos complejos donde se presenta problemas, oportunidades, tareas, presupuestos y conflictos, elementos que se confinan todo el proceso de diseño.

Para la formulación de una estrategia es necesario que se reflexione en estas preguntas:

- ¿Cuál es la obligación de una estrategia?
- ¿Que se propone lograr con la estrategia?
- ¿Cómo se pondrá en práctica la estrategia?
- ¿Se cuenta en talentos humanos necesarios y con capacidad para poner en marcha?

De lo expuesto, requiere seguir los siguientes pasos en la formulación de estrategias y su aplicación,

- Tener recursos necesarios para lograr la solución del problema central.
- Nombrar responsables de elaboración, ejecución de los resultados de la estrategia.
- Determinar con cuál de las acciones se comprometen el colectivo y la fuerza institucional para poder resolver problemas.
- Plantear claramente los posibles soluciones y causas del problema.
- Identificar, y definir el problema principal y sus alternativas de solución eliminando sus causas traducidos en el objetivo general del plan o proyecto.

Para la ejecución de estrategias se requiere:

- a) Fijar las metas concretas en todas las aéreas,
- b) Desarrollar políticas para articular el trabajo que logre metas establecidas.
- c) Asignar recursos de acuerdo a las prioridades establecidas en cada meta.
- d) Distribuir acciones de metas.

Acto seguido: ¿Cómo implantar una meta organizacional para mejorar la calidad educativa? Para esto es necesario la institunalizacion del plan estratégico en todas las aéreas del ámbito así en aéreas académicas, administrativas de servicio comunal incentivando la participación activa del colectivo educativo internos y externos comprometidos, porque las metas dan gran horizonte y magnitud que tengo capacidad de convertir las metas en estrategias y tácticas específicas, y bajo estas condiciones se podrá mejorar la calidad educativa sobre el particular Dracker,p.(1999) sugiere que “las metas deben estar en capacidad de convertirse en objetivos y tareas específicas; deben hacer esfuerzo para la concentración de recursos y esfuerzos; deben ser múltiples antes de su inicio, equilibrando las diversidades en necesidades y metas”, Por lo tanto las metas son fundamentales en el desarrollo organizacional, por eso los gerentes educativos deben tener amplio conocimiento de la importancia de las metas, que deben ser claras y puntuales, por ejemplo;

- a) Ser líder en productos y servicios que sobresalgan por su capacidad e innovación,
- b) Crecer significativamente,

- c) Ser eficiente en todo lo que se hace en la institución,
- d) Mantener rentabilidad que financie nuestro crecimiento institucional y que refleje la calidad educativa en todas las áreas educativas de la institución.

En concreto las metas educativas pueden ser estas:

- a) Mejorar fundamentalmente la calidad educativa,
- b) Promover el conocimiento y el pensamiento emprendedor
- c) Mantener la unidad interna de la institución educativa
- d) Direccionar el Proyecto Educativo Institucional hacia el logro de la visión y objetivos estratégicos.

En este sentido la meta direccionara el desarrollo educativo y logro de su calidad de servicios educativo y logro de su calidad de servicio educativo ahora y en el futuro. Las metas marcan el camino a seguir el desarrollo de planes estratégicos, mediante planes operativos con apoyo de recursos financieros entre otros.

Las metas encadenan los proyectos deseados expresados en la misión con las estrategias y tácticas de la institución, además condiciona el cumplimiento de la visión real.

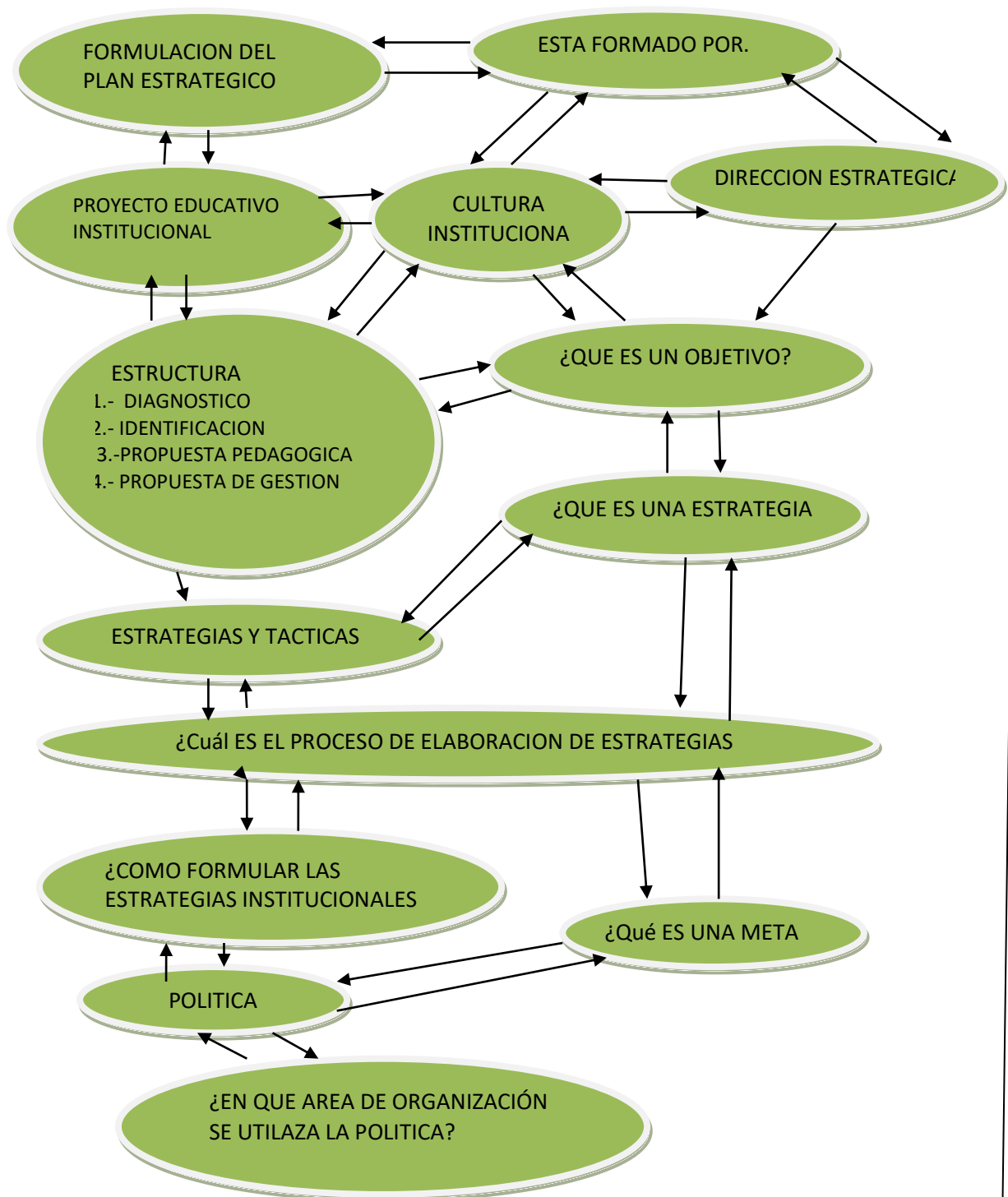
## **E. POLITICAS ESTRATEGICAS**

En esta propuesta la política significa, pautas, métodos, procedimientos, normas, formas y prácticas de gestión administrativa institucional como instrumentos que permite la operacionalización práctica de estrategias por qué.

- Fijan límites a las acciones administrativas para sancionar los comportamientos.

- Trata de clasificar lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos organizacionales.
- Permite saber tanto de la gerencia y de los actores educativos. Lo cual ayuda el éxito y el desarrollo de estrategias.
- Determina a cada quien pertenece cada parte del trabajo.
- Es un medio significativo para la toma de decisiones.
- Determina de que áreas se determinan las metas a llegar.
- Ahora ¿En que áreas de organización se utiliza la política educativa? Se debe utilizar en las áreas de: gerencia, en investigación y desarrollo, en producción y finanzas.

**GRAFICA N° 8**  
**Estrategias para la orientación del plan institucional**



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Desde esta perspectiva la estructuración del plan estratégico hace su recorrido por las siguientes fases:

a) Objetivo estratégico,

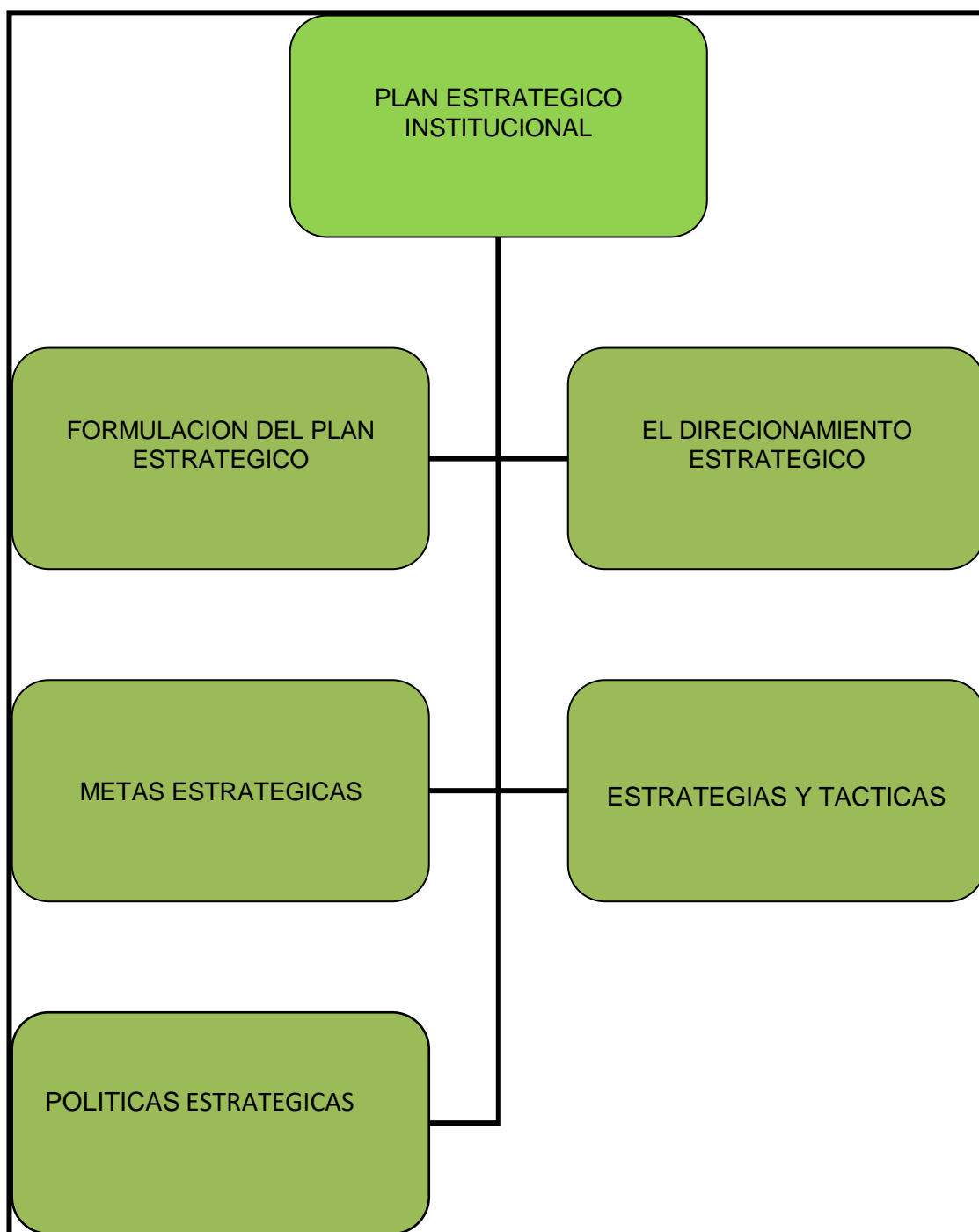
b) La meta y

c) La política.

Todo lo mencionado anteriormente está vinculado estrechamente para la operabilidad que permita la calidad educativa total, apoyado en el uso total de todos los instrumentos de la gestión educativa en las áreas de gestión institucional, administrativo, pedagógico y comunal.



**GRAFICO N° 7**  
**COMO ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL**



FUENTE: ELABORACION PROPIA

## EJEMPLO DEL ESQUEMA:

### **F. ESTRUCTURA DE UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

Es el instrumento del planteamiento educativo, una propuesta propia de la Institución Educativa; un poder de decisión y descentralización educativa.

Debe estar constituido por las siguientes partes: Identidad, diagnóstico, aspecto pedagógico y de gestión educativa.

El documento debe estar integrado y diseñado de la siguiente forma:

#### a) GENERALIDADES

- Datos generales de la Institución Educativa

#### **1. Documentos oficiales**

#### **2. Documentos de creación y fecha**

#### **3. Ubicación geográfica**

- Lugar y distrito
- Provincia..... Región.....
- Dirección (calle, jirón, av. Etc.)
- Teléfono..... Fax..... Otros.....
- Ugel.....
- Región Educativa.....
- Email.....

#### **4. Niveles Educativos**

- Inicial
- Primaria
- Secundaria

**5. Personal directivo**

- Director
- Sub director

**6. Alcance temporal:**

- Fecha de inicio..... Fecha de termino.....

**7. Población de atención y Ocupación de la Institución Educativa  
Esquema de trabajo**

	ALUMNOS	SECCIONES	PERSONAL			
			DIRECTIVOS	DOCENTE	ADMINISTRATIVA	PP.FF.
INICIAL						
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
TOTAL						

## II) DIAGNOSTICO ACTUAL Y RETROSPECTIVO

- a) Ámbito interno (pedagógico, administrativo institucional y comunal)
- b) Ámbito externo (entorno socio – económico, cultural etc.)
- c) Análisis cuali – cuantitativo
- d) Conclusiones (primera aproximación)

## III) MARCO TEORICO CONCEPTUAL

- a) Bases científicas (teoría de sustento)
- b) Conceptualizaciones (sociedad, Globalización, Educación, pedagogía, currículo, gestión, Institucionalidad, administrativa, Comunal y Modelo).
- c) Visión, Misión y principios morales.

## IV) PROPUESTAS

- a) Modelo de gestión (procesos de gestión), modelo organizacional, clima institucional, relaciones con la comunidad.
- b) Propuesta Pedagógica (modelo pedagógico, modelo didáctico, modelo curricular y modelo de evaluación.

## V) ESTRATEGIAS PARA LA OPERACIONALIZACION PRACTICA

- Programas
- Proyecto

- Planes

- Innovación

#### F) ESQUEMA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

El PAT, es un instrumento de gestión derivado del Proyecto Educativo Institucional y del informe de Gestión Anual de las direcciones del año anterior.

#### G) COMPONENTES DEL PAT

- Fundamentación

- Objetivos

- Metas

- Actividades

- Presupuesto

- Monitoreo

- Supervisión

- . Evaluación.

#### H) ESQUEMA DE ACTIVIDADES

- Características

- Objetivo

- Meta
- Acciones
- Monitoreo
- Supervisión
- Evaluación

### **ESQUEMA DE ACTIVIDADES**

TAREAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
		M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.-											
2.-											
3.-											
4.-											



## CONCLUSIONES

- En el presente trabajo de tesis queda demostrado la baja Calidad Educativa, dicha situación se manifiesta en los aspectos como: liderazgo educacional; diagnóstico educativo; clima organizacional e institucional, infraestructura, mobiliario, materiales didácticos; tecnología, servicios básicos como agua, luz; gestión y desempeño docente, calidad de aprendizaje, trabajo de padres de familia. Este hecho es causado por factores internos y externos.
- El modelo teórico y la propuesta del diseño del plan estratégico es un aporte fundamentado en el ENFOQUE GOODSTEIN, y en las teorías de sistema funcionalista y dialógico administrativo educacional que contribuye en el mejoramiento de la Calidad Educativa y por ende en el aprendizaje de los estudiantes.
- La Estructuración del Plan del Estratégico se concreta mediante las estrategias metodológicas de formulación Del Plan Estratégico, metas estratégicas y políticas estratégicas. Constituyéndose en un cuerpo integral (Sistémico, funcional y dialógico) generador de calidad educativa global
- Mejorar y/o recrear las formas de comunicación interna de forma que la información llegue oportunamente a los órganos correspondientes.
- Definir las funciones y responsabilidades de forma que no se susciten duplicaciones o superposiciones de tareas entre los diferentes miembros de la institución.
- Es necesario profundizar los resultados hallados en esta investigación, de forma que permita comprobar que el diseño de planificación del enfoque Goodstein del Centro Educativo responde a las exigencias de la propuesta curricular. Una investigación evaluativa a partir de las cuestiones halladas en los procesos de planificación y organización, sería de utilidad.

## **RECOMENDACIONES**

- El presente trabajo es una primera aproximación del conocimiento esencial del objeto de investigación, como tal sea valorado por la comunidad educativa por su originalidad y aporte a la ciencia de la administración educativa.
- Se recomienda que el presente modelo teórico y la propuesta sea aplicada en escenarios socio pedagógico de diferentes esferas con el propósito de tributar en la solución problemática educativa.
- Se recomienda que este modelo de investigación crítico propositiva sea comprendido y utilizado en el abordaje de problema de gestión educativa estratégica. Tratándose que el presente modelo es innovador y transformador.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- I. E. P. CORAZONES DE JESÚS Y MARÍA (2011): Proyecto educativo institucional. Selva Alegre Arequipa
- COLECTIVO PEDAGOGICO (1998): Metodología de Investigación Pedagógica. Editorial La Habana
- TAYLOR, F. (1970): Los principios de administración. Editorial atlas. Sao Paulo - Brasil
- FAYOL, HENRY.(1971) :Administración industrial y general. Editorial Universitaria
- G. AZUL, H. WARNET, M. Y CANTON, I. La calidad
- CENTRO DE DOCENTES DEL SIGLO XXI, Propuestas y experiencias practicas.
- BARDISA, T (1997) : Educación. No 15, Micro política en la escuela. En Biblioteca Digital de la OEI.
- CHIAVENATO, Introducción a la teoría general a la administración, Editorial MCGrow – hill. Bogotá
- BIBLIOTECA DIGITAL de la OEI. (1996): Evaluación para el mejoramiento de la educación. San José de Costa Rica
- EDWARDS, V. (1998): El concepto de excelencia y calidad total de la educación – Unesco- Santiago de Chile.
- MARIATGUI,J. C. (1980): temas de educación Editorial Amauta – Lima
- TECLA, A. y GARZA, A.(1994): Teorías y métodos de investigación en ciencias sociales. Editorial Popular – Lima

- MARCELO VERAU, W. gestión educativa, Fondo Editorial FACHSE – Lambayeque.
- DRACKER, P. (1999): Sociedad pos capitalista. Editorial Norma Colombia.
- MALAGON, F. (2005): Planificación Institucional en la Educación. Fondo Editorial, Fachse, de la UNPRG. – Lambayeque.
- QUIGLEY, V. (1996) Visión, como desarrollan los lideres, la comparten y sustentan – MCgraw - – hill. Bogotá - Colombia

## ANEXO

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION  
EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA.

### ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD EDUCATIVA

Estimado profesor (a)

Agradeceré contestar las preguntas con objetividad y sinceridad marcando una sola respuesta. La encuesta es anónima.

N°	INDICADORES	ESCALA		
		BUENA	REGULAR	MALA
1	Liderazgo Educacional			
2	Diagnostico como actividad previa a todo plan estratégico			
3	Clima Institucional			
4	Infraestructura física			
5	Mobiliario Escolar			
6	Dotación y uso de las TICS			
7	Materiales educativos			
8	Instalación de servicios públicos (agua, luz)			

9	Gestión de recursos económicos			
10	Organización educativa			
11	Administración de recursos humanos			
12	Desempeño Docente			
13	Calidad de Aprendizaje			
14	Trabajo con padres de familia			