



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO, PARA  
DESARROLLAR LOS PROCESO DE GESTIÓN EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE”  
DEL CASERÍO LA TROPOSA - DISTRITO DE PÍTIPO -  
FERREÑAFE**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATEGICA**

**AUTOR:**

**Bach. LIZANA TORRES, Pablo César**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2017**

**EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO, PARA  
DESARROLLAR LOS PROCESO DE GESTIÓN EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE”  
DEL CASERÍO LA TROPOSA - DISTRITO DE PÍTIPO -  
FERREÑAFE**

PRESENTADO POR:

---

Bach. LIZANA TORRES, Pablo César  
AUTOR

---

Dr. OYAGUE VARGAS, Manuel  
ASESOR

APROBADO POR:

---

Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI  
PRESIDENTE

---

Mg. MARTHA RIOS RODRIGUEZ  
SECRETARIO

---

Dra. DORIS DÍAZ VALLEJOS  
VOCAL

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2016

# DEDICATORIA

Este presente trabajo va dedicado a todas las personas que me han apoyado en todo este camino como la elaboración de mi tesis de Maestría en la Mención GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA como SON a mis padres: ISIDRO LIZANA PIZARRO Y ALICIA TORRES ZEVALLOS de igual manera a mis hermanos: ISIDRO JUNIORS LIZANA TORRES Y JIMMY MANUEL LIZANA TORRES Y MI ASESOR EL PROF. Manuel Oyague Vargas por todo el apoyo brindado en este trabajo de investigación .

Pablo César

# AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mis padres porque ellos también estuvieron en los días más difíciles como estudiante

Y agradezco a DIOS por darme la salud que tengo para haber finalizado por fin este trabajo de investigación que con esfuerzo lo conseguí.

Pablo César

## RESUMEN

La cultura organizacional es un fenómeno que no es ajeno al contexto social, económico y político de este momento histórico. Las instituciones educativas no están fuera de este contexto, por lo tanto, se ve afectada por problemas como la interrelación entre los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia, es decir, con todos los miembros de la comunidad educativa.

La presente investigación realizada en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque, analiza la gestión institucional, referente a la cultura organizacional y la convivencia entre los docentes de la institución educativa, que se agudizada por los problemas de nuestra sociedad que vive actualmente y que se manifiesta en el trato desigual, indiferencia, marginación, discriminación e insultos que originan un resquebrajamiento la cultura organizacional y por ende afecta a los proceso de gestión.

La investigación presenta talleres de gestión basada en el planeamiento estratégico para superar las deficiencias que muestran la planeación, organización, dirección y control de las actividades pedagógico-administrativas, que constituyen un elemento importante que contribuye mejorar los procesos de gestión.

Los talleres con el soporte del planeamiento estratégico permitieron diseñar cinco estrategias, que, planificados en forma lógica y metodológica, permite superar el problema de la gestión, con la finalidad de que llega a un proceso de gestión institucional eficiente y eficaz.

**PALABRA CLAVE: TALLERES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

## ABSTRAC

Organizational culture is a phenomenon that is not alien to the social, economic and political context of this historical moment. Educational institutions are not out of this crisis, and therefore are affected by problems such as the interrelation between students, teachers, managers and parents, ie with all members of the educational community.

This research was carried out at the Educational Institution "Victor Raúl Haya de la Torre" in "La Tropicosa", Pítipa-Ferreñafe District, Lambayeque Region, the organizational culture and coexistence among teachers of the educational institution, exacerbated by the problems of our society Which is currently living and is manifested in the unequal treatment, indifference, marginalization, discrimination and insults that cause a breakdown of organizational culture and therefore affects the management process.

The research presents management workshops based on strategic planning for the deficiencies that show the planning, organization, direction and control of the pedagogical-administrative activities, which constitute an important element that contributes to improve the management processes.

The workshops with the support of strategic planning allowed to design five strategies, which, planned in a logical and methodological way, allows to overcome the management problem, in order to reach an efficient and effective institutional management process.

**KEYWORD: INSTITUTIONAL MANAGEMENT WORKSHOPS**

## ÍNDICE

Págs.

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación	16
1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio	24
1.3 Características del problema o	37
1.4 Metodología	42

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión educativa	45
2.1.1 Características de la gestión educativa	48
2.1.2 Niveles de gestión de la gestión educativa	49
2.1.3 Enfoque de la gestión educativa	51
2.3 Planificación Estratégica	57
2.3.1 Características de la Planificación Estratégica	58
2.3.2 Etapas de la Planificación Estratégica	60
2.4. Teorías del Planteamiento Estratégico	60
2.4.1. Teoría de los Sistemas	61
2.4.2 La planificación y el enfoque de desarrollo	63
2.4.3 La planificación desde el enfoque prospectivo	65
2.5 La prospectiva y el Planeamiento Estratégico	69

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e Interpretación de la encuesta a docentes	77
3.1 Análisis e Interpretación de la entrevista al director	86
3.1 Análisis e Interpretación de la guía de observación	87
3.2 Planteamiento estratégico para la gestión de la I.E. Víctor Raúl	67

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual caracterizado por el proceso de globalización, donde la ciencia y la tecnología han tenido un notable desarrollo, pero que de estos se han apoderado los países desarrollados, han ahondando aún más las diferencias entre personas. Frente a los numerosos desafíos, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. Para que esto ocurra la educación debe estar bien conducida y tener sus objetivos claros, a través de los procesos de gestión.

López Ruiz, Marga Isabel (2009)<sup>1</sup>, dice que toda organización educativa es compleja y multidimensional. La planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado dirección estratégica y que consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar.

En el mundo los países desarrollados y los llamados países emergentes como China, Rusia, Los Tigres del Asia y otros a finales del siglo pasado dieron un vuelco en el manejo de su sistema educativo, utilizando la planificación como un instrumento para mejorar ésta.

La escuela, en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja para instruir a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y

---

<sup>1</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA EL PROCESO PERUANO EN EL SIGLO XXI: Mg. Marga Isabel López Ruiz (agosto 2009)



establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

En las directrices aprobadas y trazadas en las Cumbres de los países iberoamericanos, en las Declaraciones de la UNESCO, a través de la Oficina Regional para la Educación de los países de América Latina y el Caribe, se enfatiza en destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para el diálogo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

En su afán de transformar a la sociedad y prepararlo para estar acorde a las necesidades del contexto en que se desenvuelve, el aspecto educativo adquiere importancia en este proceso de cambio.

La gestión educativa, aún en sistemas educativos bajo clara dependencia estatal, mantiene su enfoque centrado en los actores y sus relaciones internas y con el entorno; es sensible a procesos en los cuales el poder de decisión sea compartido por quienes forman parte de la organización educativa.

Se puede definir “gestión educativa como aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de los propósitos institucionales”. (Marcelo y Cojal, s/f. Pág. 17)

Bajo una amplia perspectiva, la gestión educativa abarca dos ámbitos: el macro sistema educativo, al que le concierne la administración nacional, regional o municipal del quehacer educativo; y el microsistema educativo, que son aquellas

unidades sobre las que descansa directamente la responsabilidad social de la educación formal, llámese escuela, colegio, instituto o universidad, responsable de la educación formal privada o estatal de cualquier nivel educativo, vale decir desde el inicial hasta la educación superior universitaria y no universitaria.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazos, por aquéllas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.

Se define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental. El enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional.

En América Latina experiencias recientes de países como México, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, evidencian que es posible optimizar el nivel de formación de los estudiantes, teniendo claro los planes, procesos que se van a ejecutar. Pero por otro lado el resto de Países de América Latina están tardando demasiado en hacer suyo esta propuesta de planificación estratégica.

En nuestro país la educación no es ajena a esta realidad; Instituciones mal conducidas, por diferentes factores como la mala interpretación de los conceptos y sobre todo la falta de planificación; que por lo tanto no brindan una educación óptima. Esto se ve reflejado en qué últimas décadas nuestra educación ha sido un conejillo de indias donde se ha experimentado diferentes propuestas algunas mal

interpretadas y otras mal aplicadas que han llevado empeorar la crisis educativa en el país.

Realidad de la no se escapa la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo- Ferreñafe- Región Lambayeque Donde se está conduciendo de manera deficiente dicha institución.

**El problema** de planteo en el sentido que En la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo- Ferreñafe- Región Lambayeque, se observa dificultades en la conducción de la institución educativa, manifestándose en la poca planificación conducción y control de la gestión, afectando el proceso de gestión de la Institución Educativa.

**Cuyo objeto de** estudio es: El proceso de gestión de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo- Ferreñafe- Región Lambayeque

Como integrantes de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa y preocupado por la mejor marcha de este plantel es que vemos con mucho interés este problema donde hay dificultades en la conducción de la institución.

La administración moderna nos indica que es necesario que se planifique estratégicamente todo el proceso de gestión de una institución. Para la cual debe de contar con los instrumentos básicos de gestión, con la finalidad de mejorar la calidad educativa de la institución.

El desarrollo de este trabajo de investigación nos va a permitir adquirir los conocimientos necesarios para abordar dicho problema, además de los docentes también los beneficiarios directos serán los futuros ciudadanos de Buena Vista es decir los alumnos.

**El objetivo general** es: Diseñar y proponer talleres basado en el planeamiento estratégico prospectivo, para superar las deficiencias en la conducción de la institución educativa con la finalidad de mejorar el proceso de gestión en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque.

**Los objetivos específicos son:**

- a. Analizar la planeación, la conducción de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque
- b. Diagnosticar el proceso de gestión en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque
- c. Diseñar y elaborar un modelo de gestión basado en el planeamiento estratégico prospectivo para la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque

**El campo de acción** es: Talleres de gestión para conducción de la institución educativa en el proceso de gestión en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque

**La hipótesis** planteada en la presente investigación es: Si se diseña y propone talleres de gestión basado en el planeamiento estratégico prospectivo, para las deficiencias en la conducción de la institución, entonces se mejorará el proceso de gestión En la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque.

El presente trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos: El primer capítulo contiene los elementos sustantivos de la investigación científica que son: el análisis del objeto de estudio; ubicación; la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características o manifestaciones del problema y la descripción de la metodología, luego de culminada la investigación.

El segundo capítulo, contiene el marco teórico presentado a través de un estudio documental de diferentes fuentes escritas que permita una comprensión conceptual del problema de estudio.

El tercer capítulo, se inicia con los resultados de la investigación en función a las variables de estudio, se describen los cuadros estadísticos, resaltando los porcentajes significativos, se presenta la propuesta del modelo de gestión.

Se culmina el trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; y las recomendaciones referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parte de la práctica educativa de los docentes y si fuera posible aplicarlas en todas las áreas de aprendizaje y finalmente se presenta la bibliografía y los anexos.

EL AUTOR

## **CAPÍTULO I**

### **1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.1.- Ubicación**

La presente investigación se desarrolló en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre del caserío La Traposa Distrito de Pítipo de la Provincia de Ferreñafe, que se encuentra ubicada en el Departamento de Lambayeque, Provincia de Ferreñafe

El departamento de Lambayeque, situado en la parte noroccidental del país. En su mayor parte corresponde a la llamada costa norte, pero abarca algunos territorios altos andinos al noroeste. Su territorio se divide 3 provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, siendo la primera la capital del departamento y sede del gobierno regional.

Cuenta con 33 distritos: 15 en la provincia de Chiclayo: Chiclayo, Chongoyape, Etén, Puerto Eten, José Leonardo Ortiz, La victoria, Lagunas, Monsefú, Nva. Arica, Oyotún, Picci, Pimentel, Reque, Zaña y Santa Rosa; 12 en la provincia de Lambayeque: Lambayeque, Chóchope, Illimo, Jayanca, Mochumí, Mórrope, Motupe, Olmos, Pacora, Salas, San José y Túcume y 6 en la provincia de Ferreñafe. - Ferreñafe, Cañaris, Incahuasi, Antonio Mesones Muro, Pítipo y pueblo Nuevo.

El 7 de enero de 1872 el presidente José Balta proyectó la creación del departamento de Lambayeque por Decreto Supremo. El 1 de diciembre de 1874 por el dispositivo legal firmado por el Vicepresidente Manuel Costas se confirmó su creación.

Aproximadamente las 9 décimas partes del departamento corresponden a la región costa y yunga y la décima a la Sierra (Cañaris e Incahuasi). fomentando la criticidad, creatividad, innovación y el liderazgo

La Costa o Chala, comprenden entre los cero metros hasta los 500 m.s.n.m.; está constituida por extensas planicies aluviales, unas surcadas por ríos y otras cubiertas de arena, estas planicies son mucho más extensas que la de los departamentos del Sur, se ven interrumpidas por cerros rocosos sin vegetación que pueden elevarse desde los 200 a los 1000 m.s.n.m.

Las serranías del departamento se encuentran en los contrafuertes de la cordillera occidental y llegan a los 3000 y 3500 m.s.n.m.

El clima es semitropical; con alta humedad atmosférica y escasas precipitaciones en la costa sur. La temperatura máxima puede bordear los 35 °C (entre enero y abril) y la mínima es de 15 °C (mes de julio). La temperatura promedio anual de 22,5 °C.

El agua de los ríos, cubre más del 95 % del agua utilizada en la agricultura, industria y uso doméstico. El agua subterránea es abundante pero poco empleada por el alto costo en la perforación de pozos tubulares y la falta de planificación de los cultivos, deficiencia que se está superando en Olmos con el cultivo de maracuyá y limoneros.

La Civilización Lambayeque o Sicán se manifestó entre los siglos VIII - XIV d. C. Ocupó el territorio que hoy le corresponde al departamento de Lambayeque y su influencia cultural mediante el intercambio llegó a extenderse por casi toda la costa peruana en su periodo de mayor apogeo (Fase Intermedia 900 - 1100 d. c.).

Esta civilización se formó a partir de la decadencia de la civilización Mochica asimilando gran parte del conocimiento y tradiciones culturales de estos. En su

desarrollo se distinguen tres fases o etapas: La Fase temprana (700-900 d. C.), Fase intermedia (900-1100) y la fase tardía (1100 – 1350 d.c.)

Destacaron en arquitectura, orfebrería e incluso llegaron a ser grandes navegantes. Si los mochicas asombraron con la belleza de sus joyas y su ingeniería hidráulica, los Lambayeque sorprenden aún más con sus aleaciones, sus finos acabados y sus enormes sistemas de irrigación. Aunque no lograron el tamaño de los mochicas, ni su complejidad política, no cabe duda que en estas artes fueron sus discípulos predilectos.

La provincia de Ferreñafe es una de las tres provincias que conforman el Departamento de Lambayeque, bajo la administración del Gobierno regional de Lambayeque, al noroeste del Perú. Limita por el norte y por el oeste con la provincia de Lambayeque; por el este con el Departamento de Cajamarca; y, por el sur con la provincia de Chiclayo. La provincia fue creada mediante Ley N° 11590 del 13 de diciembre de 1950 durante el gobierno del Presidente Manuel A. Odría. La parte de la sierra de la provincia de Ferreñafe (distritos de Cañaris e Incahuasi) está pobladas por comunidades quechua-hablantes con una historia distintiva, aunque estrechamente relacionada con la parte de los llanos costeros.

La provincia tiene una extensión de 1 578,60 kilómetros cuadrados y se divide en seis distritos: Ferreñafe. Cañaris. Incahuasi. Manuel Antonio Mesones Muro (antes Tres Tomas). Pítipo y Pueblo Nuevo

Cuenta con 176 caseríos, 76 anexos, 51 unidades agropecuarias, 1 cooperativa agropecuaria, 17 unidades vecinales, 3 urbanizaciones, 2 conjuntos habitacionales y otras 5 agrupaciones. La provincia tiene una población aproximada de 1 969 146 habitantes.



En cuanto Pítipó es uno de los seis distritos que componen la provincia de Ferreñafe, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque, en el norte de Perú. Su capital la localidad de Pítipó. El distrito de Pitipo fue creado en el gobierno del presidente Manuel A. Odría, mediante Ley N° 11590 del 17 de febrero de 1951, con una superficie de 558,18 Km<sup>2</sup>. Está situado en la parte norte y central de la Provincia de Ferreñafe, Departamento de Lambayeque, a 26,90 km de la ciudad de Chiclayo y a 7,80 km de la ciudad de Ferreñafe. El Censo de población y viviendas del año 1981 arrojó una población en el distrito de pitipo de 9161 habitantes; el Censo del 11 de junio de 1993 determinó una población de 14 221 habitantes de los cuales 7 323 son hombres (52%) y 6 989 son mujeres (48%). Según el fenómeno del niño de 1998 se recolectaron datos de población nivel de todos los caseríos afectados, y cuyos resultados fueron los siguientes:

Población aproximada 21 311 habitantes, donde 11 208 son hombres (52%) y 10229 son mujeres (48%), según estos datos 17 981 (83,95%) habitantes viven en zona rural y 3,420 (16,05%) viven en zona urbana.

Según censo de población del 2007 el distrito de Pitipo tiene una población de 20,080 habitantes de los cuales 9,815 (48.88%) son mujeres y 10,265 (51.12%) son varones.

## ATRATIVOS TURÍSTICOS

Museo del Señor de Sicán. Situado en el extremo norte de la ciudad, este atractivo centro de cultura fue inaugurado en noviembre de 2001. Para su edificación e implementación se ha contado con el aporte financiero y científico del gobierno del Japón. En este museo se exhibe parte del patrimonio arqueológico e instrumental extraído principalmente del área de Batán Grande.

Laquipampa.- Se encuentra en el distrito de Incahuasi, para poder conservar a la Pava Aliblanca, Huerequeque y al Oso de Anteojos que están en peligro de extinción.

Con la denominación de Centro Educativo Inicial, Primario y Secundario de Menores La Institución Educativa “VICTOR R. HAYA DE LA TORRE” se encuentra ubicada en el Caserío de La Traposa; que pertenece al Distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe, Departamento de Lambayeque. Fue creada un 08 de Abril de 1986, mediante RD.0530 y limita por el Norte con: El Cerro Calicantro, por el Sur con: El Cerro La Traposa- Motupillo, por el Este con Mayascon, y por: El Oeste con el Centro Poblado Menor Desaguadero y El Papayo, (vale hacer la aclaración que las autoridades, padres de familia, docentes y la comunidad en general llegaron a un acuerdo para realizar la celebración de su aniversario, pactando el día 24 de junio de cada año; por el motivo de que el tiempo es muy corto para realizar las coordinaciones necesarias para su programación de su aniversario)

#### VISION INSTITUCIONAL.

La institución educativa “Monseñor Juan Tomis Stack” aspira ser en el año 2016 una entidad innovadora, creativa, emprendedora y con alto índice de calidad pedagógica, haciendo uso de la ciencia y la tecnología moderna.

Con la práctica de la educación inclusiva, ambientalista e intercultural, con valores morales y científicos, para la formación holística del educando; fomentando la criticidad, creatividad, innovación y el liderazgo transformacional para lograr su proyecto de desarrollo personal.

Con personal directivo y docente en permanente capacitación y actualización, con vocación y comprometido al servicio educativo.

Con participación democrática de padres de familia y la comunidad e instituciones de la sociedad civil.

## PRINCIPIOS

Los principios que asumimos son los siguientes:

El respeto a la Vida. Entendido como la valoración, aprecio y reconocimiento de la importancia de preservar, conservar y proteger la vida como elemento sustancial de nuestro planeta y de la sociedad particular.

El Respeto a la persona. Este debe ser considerado como base de la actitud individual y colectiva. Lo que significa que pasa por desarrollar el respeto por sí mismo, la estima personal, la identidad, seguridad en sí mismo y el fortalecimiento de la dignidad personal.

La Democracia como pilar fundamental, sustentada no solo como aspiración, sino como modo de vivir en comunidad escolar y en sociedad. Vivir en democracia es reconocer que las decisiones se construyen y no se imponen; la democracia es la base de la construcción social por excelencia.

La convivencia armónica institucional.-Debe entenderse como la participación de los actores educativos en un ambiente de respeto, confianza y trabajo en equipo para el logro de metas y objetivos a favor de la Institución por encima de intereses personales.

## MISIÓN INSTITUCIONAL.

La institución educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” forma estudiantes: críticas y analíticas, con capacidad de liderazgo para proponer alternativas de solución que contribuyan al desarrollo de su comunidad, así como para la vida, el trabajo en bienestar de su país.

Los educadores promueven la identidad institucional, el desarrollo personal; profesional capacitado y especializado en la docencia.

El equipo directivo democrático con capacidad gerencial ejerciendo el liderazgo proactivo en la gestión educativa.

#### VISION PEDAGOGICA

Al año 2019, la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del caserío La Traposa, se propone brindar un servicio educativo de calidad con una sólida base científica-humanista con capacidad de aprender permanentemente y tomar decisiones con autonomía, basándose en los enfoques transversales, la práctica de valores y principios educacionales, tecnologías de información, comunicación y educación ambiental a través de un currículo diversificado: potenciando y desarrollando las habilidades y destrezas de los y las estudiantes con un equipo de docentes capacitados aplicando un estilo propio e innovador para formar líderes que contribuyan al desarrollo sostenible de su comunidad y del país, siendo reconocidas a nivel local y regional.

#### MISION PEDAGOGICA:

Somos una Institución Educativa del Nivel Secundario Estatal de la zona rural, implementado con el Modelo de Jornada Escolar Completa; que imparte aprendizajes significativos basados en la búsqueda de la excelencia, a través del trabajo colaborativo y el uso de las TIC, de acuerdo a las normas de la Política Educativa Nacional, desarrollando competencias, valores y actitudes, que promueven el desarrollo integral del educando y les permite ser personas críticas y analíticas, con capacidad de liderazgo para proponer alternativas de solución que contribuyan al desarrollo de su comunidad, así como para la vida, el trabajo en bienestar de su país.

## VALORES:

Nuestra Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre acorde con el modelo de educar con valores, implementa el trabajo en la promoción de la práctica de valores, en la que el estudiante encontrara espacios, de reflexión, tanto individual como colectivo, para que sea capaz de elaborar de forma racional, y autónoma los principios de valores, los que le van a permitir enfrentarse críticamente a la realidad de la misma manera para que cada uno de ellos descubra y realice la elección libre entre aquellos modelos y aspiraciones que le puedan conducir a su felicidad; para lo cual desarrollaremos proyectos que permitan la convivencia en valores.

Flexibilidad y apertura: Disposición para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, información no conocida o situaciones nuevas

Superación personal: Disposición a adquirir cualidades que mejorarán el propio desempeño y aumentarán el estado de satisfacción consigo mismo y con las circunstancias

Solidaridad planetaria y equidad intergeneracional Disposición para colaborar con el bienestar y la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, así como con la naturaleza asumiendo el cuidado del planeta

Respeto a toda forma de vida: Aprecio, valoración y disposición para el cuidado a toda forma de vida sobre la Tierra desde una mirada sistémica y global, revalorando los saberes ancestrales

Igualdad y Dignidad: Reconocimiento al valor inherente de cada persona, por encima de cualquier diferencia de género

Empatía Transformar las diferentes situaciones de desigualdad de género, evitando el reforzamiento de estereotipos

## **1.2. Análisis histórico tendencial del objeto de estudios**

### **A NIVEL MUNDIAL**

<sup>2</sup>En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

<sup>3</sup>La administración educativa, es una ciencia, algunos consideran que solo es una técnica, en cuanto utiliza o aplica los aportes de otras ciencias, también se le ubica como un arte en cuanto para administrar, no se requieren conocimientos, sino atributos especiales como la intuición, el sentido común, el “tacto” y la propia experiencia, con la cual se logran prácticas administrativas exitosas.

Así mismo todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

<sup>4</sup>La modernización educativa debe lograr un nuevo modelo de escuela, la que: “Estimula la creación de estructuras administrativas flexibles que facilitan la experimentación en la organización del trabajo escolar, la coherencia entre ciclos y niveles educativos, la articulación entre la educación formal e informal, la coordinación con otros agentes sociales en el desarrollo de modelos educativos, de

---

<sup>2</sup> Cons Rodríguez, Néstor. La administración de la institución educativa. Volumen IV, número 117. México, julio de 2004

<sup>3</sup> [http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/\\_perfil\\_profesional\\_de\\_los\\_directores.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/_perfil_profesional_de_los_directores.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/193/1a.htm>

gestión, de aprovechamiento de recursos humanos y mayores niveles de autonomía institucional".

La necesidad de gestionar adecuadamente una institución educativa es más que palpable, el hecho de coordinar esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados.

<sup>5</sup>La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

<sup>6</sup>En general podemos decir que todos los sistemas educativos responden a la historia y cultura de su País. Son el resultado de una evolución histórica con sus lógicos vaivenes. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, igualmente, responderá a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución.

Todos los modelos de dirección y gestión de centros educativos del entorno europeo están inmersos en procesos de cambios diversos en su globalidad o de forma parcial. En la mayoría de los casos son ajustes a una realidad cambiante tanto de sus sociedades como de las necesidades de adaptación a nuevos tiempos.

Podemos agrupar los diversos modelos en dos categorías: el modelo "electivo-selectivo" con su diversidad propia de países más descentralizados y el modelo "administrativo-burocrático" más propio de los países centralizados.

---

<sup>5</sup> <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

<sup>6</sup> [http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad\\_11/11\\_2.htm](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/11_2.htm)

Evidentemente, este agrupamiento es general ya que, como se ha explicado anteriormente, son muchas las variables que intervienen, pero sí hay dos aspectos coincidentes, en grado distinto, en todos los países: la democratización en la toma de decisiones y la búsqueda de modelos eficaces de gestión. La democratización en la toma de decisiones supone un mayor grado de colegialidad y una mayor participación de la Comunidad Educativa. Hemos de señalar, sin embargo, que este inicio de introducción de la participación sólo afecta, de momento, a determinados sectores de la Comunidad Educativa como son los docentes. Esta participación va acompañada de una mayor autonomía de los centros que, paulatinamente, afecta a la organización pedagógica y aspectos administrativos como la gestión económica.<sup>7</sup>

En cuanto a la búsqueda de modelos eficaces de gestión, todos los modelos tienden a ello: unos más que otros. Los países anglosajones, en general, han apostado por un modelo gerencial, más cercano a los fines empresariales, inmerso en el sistema de libre mercado con una fuerte competitividad entre los centros donde lo único que cuenta son los resultados.

No podemos olvidar que ningún Sistema Educativo es mejor ni peor que otro; es el que es como resultado de su historia y evolución. Lo mismo ocurre con los modelos de dirección y gestión: todos buscan la mejor fórmula para su funcionamiento y ninguno, tampoco, es mejor o peor. Es el que es, con sus virtudes y sus defectos y, como tal, los tenemos que percibir.

## A NIVEL DE LATINOAMERICA

---

<sup>7</sup> ARMAS, M. (1998): "Dirección integral de centros educativos". Tórculo. Santiago de Compostela.



Los países de América Latina han adoptado recetas de administración concebidas en otros ambientes culturales y en función de intereses económicos y objetivos políticos con frecuencia distintos a los de Latinoamérica.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo, los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan

en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de re-planificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan. El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas está constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela.

En América Latina existe una rica tradición en el campo de la gestión.<sup>8</sup> Al respecto, los cambios ocurridos son significativos y se pueden identificar varias etapas. Para contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina,

---

<sup>8</sup> Cassasus 2000; Lavín, 2002.

<sup>9</sup>hace una lectura histórica en la que divide el proceso de construcción y reconstrucción de la gestión en el campo de la administración y hace referencia a cinco enfoques que han prevalecido en la Región:

- ❖ Enfoque Jurídico, que dominó la gestión durante el periodo colonial con carácter normativo y su pensamiento deductivo.
- ❖ Enfoque Tecnocrático, del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.
- ❖ Enfoque Conductista, de la escuela psicológica de los años treinta y cuarenta del siglo pasado que utilizó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- ❖ Enfoque Desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebida por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- ❖ Enfoque Sociológico, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

La administración moderna de instituciones educativas en América Latina ha puesto fuerte énfasis en los principales productores del servicio o de “mercancía educativa”, se destinan fuertes capitales para la capacitación del personal docente, con el fin de ampliar sus capacidades pedagógicas, mejorar el trato con los miembros de la comunidad educativa, elevar la autoestima y motivarlos para que se proyecten dentro de la institución.

---

<sup>9</sup> Sander, 1996

En occidente se dieron las primeras condiciones históricas para que se desarrolle dicho proceso y surgieron factores que obligaron a las instituciones educativas a transformarse utilizando herramientas de gestión empresarial, siguiendo la lógica de las empresas productoras de bienes y de servicios.<sup>10</sup>

<sup>11</sup>El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen en gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir, a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

---

<sup>10</sup> <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>

<sup>11</sup> Lic. Luz Marina Gómez Gallardo, Julio César Macedo Buleje. Hacia una mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. Invest. Educ. 14 (26), 2010

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento, creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, vale decir, el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

#### A NIVEL DEL PERÚ

<sup>12</sup>En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores, docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las

---

<sup>12</sup> IDEM. Lic. Luz Marina Gómez Gallardo, Julio César Macedo Buleje.

herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromiso como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del Presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional.<sup>13</sup>

Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina.<sup>14</sup>

Siendo la administración uno de los soportes de la transformación educativa, debería someterse a la recreación de sus estructuras, personal, procedimientos y resultados.

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión "normativa". Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo, ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión

---

<sup>13</sup> IDEM.

<sup>14</sup> IDEM.

lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

A fines de los años sesenta se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. En la visión prospectiva, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto.

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces, una planificación con criterio prospectivo donde la figura predominante es Michel Godet quien formaliza el método de los escenarios.

Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre

variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Reiner y otros.

En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad de época, a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación linear. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas. Al mismo tiempo, se inician esfuerzos para copar el territorio con la micro-planificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos. El estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo. De hecho, el instrumental de la visión prospectiva es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios.

La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío societal. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes. El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades,



oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación. Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos

### **.1.3. Características del problema**

La Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo- Ferreñafe- Región Lambayeque, en su estado de gestión institucional se ha quedado relegada al igual que otras instituciones educativas de la Provincia de Ferreñafe en una organización que ni verificadora el cumplimiento del proceso pedagógico en el aula y también se ha descuidado de su desarrollo institucional al no buscar el sistema de alianzas estratégicas que le permita lograr metas macros en función de sus problemas y necesidades no satisfechas por el propio Estado. Pese a que las leyes educativas le dan un margen de libertad para la forma de convenios interinstitucionales, está aún no ha logrado llegar a realizar tal desempeño. No hay una visión estratégica, sino unitaria y cortoplacista y coyuntural, con gran temor por ir más allá de lo que la ley no manda ni prohíbe.

En la institución educativa Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo, subsisten varios problemas como limitaciones de capacitación, carencia de material educativa, deficiencias infraestructurales, actualización de sus docentes en manejo de técnicas y estrategias metodológicas, lo que implica que no podrían resolverlos solos, siendo similar el hecho en el contexto de la provincia de Ferreñafe, con otras instituciones.

Esto entonces exige un manejo gerencial estratégico para asumir juntos un problema colectivo.

Dentro del conjunto de problemas que se evidencia en la gestión de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo- Ferreñafe- Región Lambayeque son:

**GESTIÓN INSTITUCIONAL.** - Se aprecia un aislamiento y escasa capacidad para buscar convenios de apoyo y mejorar la calidad educativa. Más allá no ha logrado gestionar con otras instituciones para poder consorciarse y superar problemas colectivos. Aparte de ser un contexto adverso para trabajar de manera corporativa todas aquellas instituciones que tiene problemas similares, no existe una cultura de los convenios interinstitucionales ni un precedente en que se halla conformado una red educativa para trabajar en conjunto y evitar caminar sólo con los problemas que le son comunes a varios.

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA.** - En este componente la atención interna y externa se limita al cumplimiento de las disposiciones normativas como es la tramitación de documentos, expedición de certificados de estudios, traslados, constancias, informes de actividades, etc. Lo que es un aspecto normal dentro del conjunto de actividades de una I.E. estatal, peor que no interrelaciona con el aspecto pedagógico ni mucho menos con la gestión institucional. Este es el aspecto predominante en la que se concentran el accionar de lo director.

**GESTIÓN PEDAGÓGICA.** - Este es el componente básico donde subsisten los mayores problemas de calidad educativa. Subsisten problemas como bajo rendimiento en el Área de Comunicación y Matemática, alumnos que vienen de lugares distantes( hasta una hora y media de camino aproximadamente), ello sumado a la falta de material bibliográfico moderno, implementación de

laboratorios, escasa capacitación que recibe el docente en metodologías innovadoras lo que se convierte en una necesidad y en una realidad problemática casi común en otras instituciones pares como el Juan Pablo II de Miraflores, Inca Garcilaso de la Vega de Mañumal. Esto es difícil solucionarlo con la espera eterna del Estado, se hace necesario gestionar una red y convenios interinstitucionales para poder superar esta gestión deficiente que no ha logrado socializar ni compartir soluciones con otras instituciones.

La gestión educativa es un proceso amplio, que abarca las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera, las formas de intervención en proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente el grado en que los alumnos y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir, su calidad de vida.

Las instituciones educativas, a través de sus equipos directivos, su personal y su comunidad, son las responsables de hacer efectivo el proceso de enseñanza-aprendizaje. En la gestión de las múltiples dimensiones de la organización educativa aparecen distintos factores que pueden ser considerados predictores de la calidad que, en la medida en que se puede operar sobre ellos, facilitan la mejora de los resultados de la tarea educativa, expresados en los aprendizajes de los alumnos y su impacto social y comunitario.

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje.

El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas. Se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos. El modelo de planificación estratégica propone una gestión diferente, en la cual se consideren las situaciones actuales y el proceso de cambio por desarrollar.

Según lo expresado precedentemente, la gestión deberá contemplar, entre otros ejes de análisis, para su desarrollo:

1. Los propósitos compartidos por la comunidad educativa.
2. Objetivos institucionales en función de esos propósitos.
3. Estrategias para el logro de los objetivos.
4. Tipo de organización requerida (viable en el marco de las posibilidades institucionales).
5. Planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo.

En estas formulaciones se manifiesta una visión común del futuro pretendido para la institución y se establecen los compromisos de acción de todos los miembros de la comunidad.

La gestión de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque, se caracteriza porque carece de una dinámica de desarrollo interno y hacia afuera. Por ello no se aprecia un gerenciamiento estratégico.

Dentro de los problemas y limitaciones de esta institución tenemos:

1. Ausencia de un plan estratégico para organizarse convenios con instituciones pares y solucionar problemas en común: falta de

presupuesto para capacitación, construcción, medios y materiales educativos.

2. Debilidad para gestionar y articularse con otras instituciones de la sociedad civil.
3. Limitaciones para buscar alianzas estratégicas y forma de convenios interinstitucionales.
4. Falta de una visión de futuro y mejora de la calidad educativa.
5. Inestabilidad en la Dirección por encargaturas.
6. Ausencia de planificación.

#### **1.4. Metodología**

La presente investigación es de carácter cualitativa y se enmarca dentro del diseño descriptivo analítico prospectivo, debido a que nos permite elaborar talleres para mejorar la gestión de la institución educativa

La información se recogió, a través de una entrevista al director y una encuesta a los docentes, que nos permitió obtener información respecto a las condiciones que en la que se encuentra la institución educativa.

La entrevista y la encuesta nos permitió determinar las causas y efectos por lo que la gestión de la institución está atravesando, lo que nos lleva a proponer unos talleres adecuados desde el punto de vista de la planificación estratégica prospectiva que permita que la institución se enrumbe hacia la superación de sus dificultades que afronta.

Ahora bien, la planificación estratégica prospectiva se torna necesaria porque va a permitir tener una visión de lo que se quiere como institución y enrumbar a través de planes estratégicos de desarrollo a mejorar la gestión

La metodología constituye la forma cómo se ha procedido para contribuir a la solución del problema de investigación, en este caso particular, la metodología utilizada es de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Constituye una investigación con sesgo cualitativo puesto que, las variables de estudio son de naturaleza cualitativa; es decir los talleres de planificación estratégica propositiva en la cual participan todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, el enfoque predominante para la comunicación de los resultados es el de la investigación cuantitativa al procesar la información de manera estadística de los instrumentos aplicados.

Se utilizó un diseño explicativo - propositivo, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre la gestión de la Institución Educativa, con la finalidad de proponer una alternativa viable para la solución del mismo.

La población y muestra estuvo constituida por totalidad de los docentes que trabajan en la Institución Educativa. 01 directivo y 13 docentes.

De otro lado, En la investigación realizada se utilizó el método histórico; que permitió conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Asimismo, mediante el método histórico se analizó la trayectoria de las tendencias históricas. De otro lado con los métodos de análisis y síntesis, permitieron manejar juicios de reflexión sobre lo trabajado y observado al aplicar las estrategias.

Dentro de las técnicas utilizadas se tuvo:

El Fichaje: permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos

importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

Ficha de Resumen: utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

Fichas Textuales: sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.

Fichas Bibliográficas: Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

Los instrumentos que se aplicaron fueron los siguientes: Encuesta (que se utilizó para recopilar información sobre la manifestación del objeto de estudio y del problema propiamente dicho, aplicada a los docentes, presentó 6 ítems.

Guía de observación, se utilizaron para verificar la existencia de los documentos normativos de gestión.

Programa de talleres: Consistió en un plan estructurado, organizado y evaluado, constituido de una estrategia sobre planeamiento prospectivo que brindan los lineamientos necesarios, donde además se involucra a toda la comunidad educativa; para mejorar la gestión.

## **CAPITULO II**

### **2.0 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 La gestión educativa**

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

La Gestión educativa es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

Involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad.

Procesos involucrados:

- ❖ Apoyo para desarrollar una cultura de la calidad en todos los proyectos a realizar, creando conciencia de mejoramiento, trabajo en equipo y participación.



- ❖ Fomentar el uso de instrumentos y herramientas en la toma de decisiones, organización y seguimiento de los procesos que se implementan en la institución.
- ❖ Apoyo en la articulación de proyectos, con el propósito de dar un sentido a las actividades a la luz de los propósitos establecidos en la institución educativa. Implementación de Indicadores de gestión, con el propósito de visualizar el estado de desarrollo de los procesos.
- ❖ Sistematización y documentación de todos los procesos, con el propósito de lograr aprendizajes organizacionales de los desaciertos y consolidar sostenibilidad.

Unos de los ejes de la reforma educativa, es la modernización institucional, la cual pretende aumentar la eficiencia y la eficacia de la prestación de los servicios educativos.

La modernización institucional implica redefinir el rol del Estado dentro del Sector Educación.

La descentralización educativa, es la parte de la modernización institucional del Ministerio de Educación, que busca como objetivos; elevar la calidad de la educación; mayor participación democrática en la toma de decisiones, de las distintas personas involucradas en la acción educativa a nivel local y hacer efectivo que el centro del proceso de administración y gestión educativa sea el alumno,

El marco de la reforma educativa y como parte de la descentralización se ha implementado en las instituciones educativas modalidades de administración escolar a dichas modalidades, se le ha delegado la gestión educativa a nivel local, cuya finalidad es lograr la calidad de la educación.

La gestión educativa es el conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas de forma democrática por la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógicos curricular, administrativa, organizativa y comunitaria; que tienen como centro a los estudiantes de la institución educativa y tiene como finalidad el logro de la calidad de la educación, con equidad para todos y todas.

La gestión educativa es tarea y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Dirección, Equipo Docente, padres y madres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio, sin embargo, el líder animador y conductor de la gestión educativa, es el director o directora de la institución educativa, quien debe ser capaz de coordinar e integrar todos los esfuerzos y capacidades de los distintos miembros de la comunidad en función de mejorar la calidad de la educación.

La gestión educativa, cumple con los siguientes propósitos:

- a) Propiciar cambios en los procesos organizativos y administrativos de los miembros de la comunidad educativa, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades adquiridas, para la acción de conducción sean realizadas con criterios de eficacia.
- b) Dirigir y orientar las diversas acciones educativas, para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, mediante el uso de las nuevas herramientas y métodos, que cualifiquen el trabajo.
- c) Contar con administradores que promuevan la participación, la comunicación transparente, cambios y conductas que conlleven al compromiso de una coordinación con calidad entre los diversos protagonistas de la institución educativa.

d) Mejorar la participación de la comunidad educativa y el desarrollo de una cultura organizativa, democrática y participativa.

e) Evaluar los procesos y resultados de la oferta del servicio educativo.

### **2.1.1 Características de la gestión educativa**

INTEGRAL: Se debe ver desde dos perspectivas: Desde todos los ámbitos y dimensiones que están relacionados con el acto educativo, pedagógico, curricular, administrativo, financiero, organizativo, comunitario. Desde el educando quien es la razón de ser del acto educativo.

HUMANISTA: No debe verse, como un fin en sí mismo, sino como un medio que tiene como principio y fin el ser humano.

DEMOCRATICA: Garantizar que todos tengan las mismas posibilidades y oportunidades de participar en la toma de decisiones relacionadas con todos los ámbitos de la gestión educativa en cada institución.

TRANSPARENTE. Poniendo a disposición pública de todos los miembros de la comunidad educativa y fuera de ella, toda la documentación técnica, estadística, administrativa y financiera relacionada con la gestión de la institución con la finalidad de que todos estén suficientemente informados y puedan opinar sobre la misma.

### **2.1.2 Actores y niveles de participación en la gestión educativa.**

Los actores principales de la gestión educativa son todos los miembros de la institución: directores, docentes, padres de familia, estudiantes y personal administrativo y de servicio. Sin embargo, su nivel de participación será diferenciado y gradual dependiendo del nivel de involucramiento que se tenga en los distintos ámbitos de la gestión educativa.

Los distintos niveles de participación que pueden tener los miembros de la comunidad educativa son:

1. **INFORMACIÓN:** Es el nivel más elemental y básico de participación. Consiste en disponer la información necesaria para formarse una opinión en relación con los distintos procesos que se desarrollan en la institución educativa. La información debe estar relacionada al menos con los siguientes aspectos: Responsabilidades de los distintos miembros de la comunidad educativa en la elaboración e implementación del Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Calendarización, Reglamento Interno, Disposiciones Técnicas y Financieras del Ministerio de Educación, Proyectos en Ejecución, etc. Lo central de la información es que esta sea pública y que todos tengan acceso a ella.
2. **COLABORACION:** Este es el segundo nivel o paso de la participación. Hay que tener en cuenta que cualquier colaboración que brinden los miembros de la comunidad educativa se hace de manera voluntaria, sin ningún reconocimiento económico y dando parte de su tiempo libre. Por ello es importante que la colaboración se brinde tomando en cuenta el tiempo real disponible para poder cumplir con lo que se está ofreciendo.
3. **CONSULTA:** Este nivel requiere un mayor conocimiento e involucramiento de los miembros de la comunidad educativa, sobre aspectos como: Identificación de Problemas de la Institución Educativa, Construcción de Infraestructura Física, Programa de Desarrollo Profesional Docente, entre otros. En este nivel se piden opiniones y valoraciones, sugerencias y propuestas; pero que no necesariamente todos se llevarán a la práctica.

4. TOMA DE DECISIONES. - Es el nivel de participación, donde los miembros de la comunidad educativa, tienen voz y voto y participan en la toma de decisiones de la gestión educativa de la institución, pensando en el bien común de todos los miembros de la comunidad educativa.
5. MONITOREO DE LA GESTION EDUCATIVA. - Este es el máximo nivel de participación, el cual requiere una identidad plena con los objetivos y metas de la institución educativa. Por lo tanto, se hace un monitoreo permanente de las distintas acciones realizadas en la institución para poder brindarles una retroalimentación que les permita potenciar sus aciertos y mejorar sus errores.

### **2.1.3. Enfoques de la gestión educativa**

ENFOQUE BUROCRÁTICO. El concepto de burocracia, según Weber,<sup>15</sup> es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios y fines, para garantizar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de dicha organización. Este concepto ha sido adoptado con mayor énfasis en las entidades estatales que en las privadas.

Este enfoque tiene los siguientes fundamentos teóricos:

- ❖ Resaltamos en primer lugar que la burocracia como organización se consolida mediante normas escritas, llegándose incluso a su profusión (papeleo).
- ❖ Se basa en la división sistemática del trabajo, es decir, fija anticipadamente los mínimos detalles de cómo deben hacerse las tareas.

---

<sup>15</sup>Stoner, James y Albert Freeman Jr. Administración. México: Prentice Hall Internacional 1996

- ❖ Se establece los cargos según el principio de la jerarquía, determinándose con precisión las atribuciones de cada uno de sus integrantes.
- ❖ El manejo de personas (selección/ascenso) se funda en la competencia técnica y la meritocracia.
- ❖ Preconiza, particularmente, la especialización de sus principales directivos en administración (gerencia), diferenciándola o separándola de la propiedad (promotora, en el caso de educación). En estos casos se distinguen las características siguientes.
  - El directivo es especialista
  - El directivo es asalariado
  - El cargo es su actividad principal
  - Es nombrado por un superior jerárquico
  - Su mandato es por tiempo indefinido
  - Hace carrera en la organización
  - Administra en nombre de los propietarios
  - Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.
- ❖ Otra característica radica en la impersonalidad de las relaciones y de la administración en general.
- ❖ Finalmente, si se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándar, es posible prever plenamente el funcionamiento de la organización, tanto en la realización de las tareas como en el comportamiento de sus miembros.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ENFOQUE.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La eficiencia, en base a la rapidez en las de las decisiones puesto que cada uno conoce lo que debe hacer y las comunicaciones tienen canales claramente definidos.</li> <li>❖ La precisión en la definición del cargo, las operaciones y atribuciones, además ningún cargo queda fuera de control o supervisión.</li> <li>❖ La univocidad de interpretación, garantizada por las normas y reglamentos escritos, impide distorsiones en la aplicación.</li> <li>❖ La uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización, la reducción de costos y de errores.</li> <li>❖ La continuidad de la organización en base a la rotación de las personas y a la permanencia de los cargos y funciones.</li> <li>❖ La reducción de fricciones entre el personal, puesto que la distribución de autoridad y la asignación específica de responsabilidades evita interferencias y superposiciones que casi siempre originan roces.</li> <li>❖ La racionalidad, puesto que toda la organización se estructura y funciona para alcanzar sus objetivos.</li> <li>❖ La constancia, en tanto que las decisiones se repitan mientras se den las mismas circunstancias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responde a una administración jerárquica, vertical y rígida en donde las decisiones son tomadas desde arriba.</li> <li>❖ Excesiva normatividad o reglamentos que condiciona y dificulta la discrecionalidad en el trabajo.</li> <li>❖ Primacía de las normas, a través de las cuales una cúpula ejerce control permanente.</li> <li>❖ El burocratismo (excesivo papeleo) constituye una entropía del sistema que genera lentitud, favoritismos y otros vicios.</li> <li>❖ Al despersonalizar las relaciones, la persona se convierte e simple recurso, por ello es inflexible y cerrada al cambio.</li> <li>❖ Por ser demasiado verticalista, resulta contraria a la competitividad y cooperación propias de la horizontalidad característica, de las organizaciones modernas.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración del autor

ENFOQUE SISTÉMICO. Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículo, otros.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos.

Un sistema viene a ser un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto. Un sistema puede desagregarse o agregarse, sucesivamente, en sistemas de menor o mayor complejidad, constituyendo subsistemas o supra sistemas, respectivamente.

#### ELEMENTOS:

Optner<sup>16</sup> considera los siguientes elementos de un sistema:

- Objetos o parámetros: constituidos por los insumos –proceso-producto-el control y el regulador.
- Atributos: las propiedades o características que se asignan a los objetos.
- Relaciones o vínculos: mantienen unidos a los elementos y sus respectivos atributos.

#### CRITICAS AL ENFOQUE SISTÉMICO

Pese a las evidentes ventajas que ofrece el enfoque sistémico en la concepción teórica y en la conducción de entidades educativas, aún persisten algunos puntos de vista que pretenden disminuir su valor o rigor metodológico.

Se dice que por ejemplo que esta concepción mecaniza al hombre y lo convierte en un ser dependiente del sistema. Esta objeción parte del punto de vista

---

<sup>16</sup>Optner, Stanford. Análisis de sistemas para empresas y solución de problemas industriales. México: Editorial Diana S.A. 1968.



que este enfoque está orientado al trabajo industrial que privilegia la productividad expresado en términos puramente cuantitativos.

También se cuestiona la aplicación sistémica al campo educativo, por el notorio desfase existente entre el ambiente y el entorno social tan dinámico y cambiante que exige productos (alumnos egresados) que el sistema educativo no puede satisfacer, dado que es bastante estático, lento, aun renuente al cambio. Concluimos entonces que se sigue educando en función de ambientes pasados, porque los sistemas educativos no proporcionan mecanismos de retroalimentación constantes, rápidos y depurados.

De otro lado se objeta también que siendo el alumno un ser humano no puede ser objeto de manipulación o ser procesado como un insumo, por lo mismo, tampoco puede ser considerado como un producto, en tanto que un egresado de cualquier nivel no puede ser considerado como producto final, dada su condición de educabilidad a la que alude el principio de educación permanente.

Por último diremos que estas objeciones probablemente tengan algún sentido si se aplican al nivel macro sistémico, pero no resisten mayor análisis si se les lleva al nivel institucional, en donde gracias a los mecanismos de descentralización es posible identificar sistemas autorregulables y adaptables al cambio que buscan ser competitivos.

## ENFOQUE GERENCIAL

**PLANEAMIENTO EDUCATIVO.** - Es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales.

MÉTODOS<sup>17</sup>.- Los métodos de la planificación educativa dependen del enfoque que se da a la educación con relación a su influencia o impacto sobre el desarrollo nacional. Los más utilizados son:

- De las previsiones de mano de obra (o de recursos humanos). Según este método la educación se orienta a la preparación de la mano de obra necesaria para el proceso productivo. Mediante la planificación se busca satisfacer los requerimientos de las demandas sectoriales y las necesidades ocupacionales futuras (educación y empleo)
- De la demanda social (o método cultural). Trata de precisar la demanda futura de educación de la sociedad, propiciando la igualdad de oportunidades educacionales.
- De la relación educación- rendimiento. Tiene en cuenta el número de personas instruidas y el número de alumnos que terminan los estudios en los diversos grados, relacionándolos directamente con la producción nacional de bienes y servicios (enfoque eficientista).
- De las cantidades globales. Establece una correlación entre las necesidades de enseñanza individual y social, con criterios extraídos de estudios empíricos sobre la situación de la educación en otros países (educación comparada).
- Adicionalmente se puede mencionar enfoques de otros autores<sup>18</sup> que orientan y dan sentido a la planificación educativa, entre ellos.

---

<sup>17</sup>Puelles, Manuel y otros. Elementos de administración educativa. España: Ministerio de Educación, 1986

<sup>18</sup>Schiefebein, E. Planificación de la educación. Teorías, técnicas, procedimientos y casos. Buenos Aires. El Ateneo, 1975

- Planificación integral, que plantea la integración o compatibilización entre el planeamiento educativo y el planeamiento general del desarrollo económico y social.
- Planificación participante, que propugna la intervención responsable, consciente y crítica de la población organizada, en especial de los comprometidos en su ejecución y de sus beneficios.

#### PRINCIPIOS<sup>19</sup>

El proceso de planificación educativa se orienta por algunos principios, entre ellos:

- **Racionalidad:** puesto que como proceso racional responde a una secuencia lógica, producto del razonamiento del planificador.
- **Previsión:** todo planeamiento es para el futuro, en base a información histórica.
- **Universalidad:** se refiere a que el plan debe contener de manera integral las actividades de las diversas áreas o unidades orgánicas de la institución.
- **Unidad:** entendida como la necesidad de que toda la entidad debe tener un plan único que oriente su desarrollo integral, armónico y coordinado, es decir, sistémico.
- **Continuidad:** la planificación es un proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante.

### 2.3. La planificación estratégica

La planificación estratégica se inicia en el mundo empresarial como instrumento para mejorar el rendimiento de las empresas. Surge como respuesta a los desafíos del ambiente que provoca desequilibrios en el seno de las

---

<sup>19</sup>Ibidem.

organizaciones. Para asegurar la supervivencia, según este enfoque, las organizaciones deben identificar los desafíos y afrontarlos dando respuestas

“Una planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo unos ejes fundamentales de acción de la institución”<sup>20</sup>

Debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.

En tanto proceso administrativo trata de elaborar, un modelo de herramienta de trabajo institucional, de largo plazo, integrado por la visión (valores), misión, objetivos y estrategias claras, enunciados de tal forma que definan el perfil de la organización que se desea.

### **2.3.1. Características de la planificación estratégica**

1. **Identifica planificación con dirección y gobierno:** Planificar significa tener la capacidad de imponer un rumbo a los acontecimientos en función de los propósitos objetivos perseguidos. Por tanto, planifica quien gobierna, quien tiene la posibilidad de conducir y la capacidad de decidir.
2. **Es un proceso Participativo:** En las teorías tradicionales de planificación, el Estado es el único que planifica, en cambio, la planificación estratégica reconoce que en la realidad coexisten varios actores con posibilidades de

---

<sup>20</sup>Universitat Politécnica de Catalunya; 1995

planificar. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo.

3. **No es solo un diseño normativo:** La planificación no puede identificarse con el acto de producir una norma. El diseño normativo que involucra la descripción de la situación objetivo o el “deber ser” y la propuesta de acción para alcanzarlo, es sólo una parte de la planificación estratégica. Esta comprende otros momentos:
  - El momento Explicativo, caracteriza cómo fue, cómo es y cómo tiende a ser la situación.
  - El momento estratégico, referido al cálculo de viabilidad del plan.
  - El momento táctico, que es el momento de la acción.
4. **Exige un cálculo complejo:** Porque quien planifica tiene que hacer un juicio estratégico para sortear no sólo problemas encontrados en el diagnóstico inicial, sino aquellos derivados de la necesidad de construir la viabilidad al plan.
5. **Exige una explicación situacional:** La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad: la explicación situacional. Esta surge de la necesidad de pensar la realidad desde la visión de los otros.
6. **Considera las categorías de situación,** problema y oportunidades como básicas: El concepto de situación como totalidad permite que el planificador pueda tratar los problemas que obstaculizan su acción, en su propia especificación y relacionarlos con otros ámbitos y dimensiones de la realidad en toda su complejidad.

**7- Considera diferentes escenarios** de cálculos: Planificar es un acto fundamentalmente de previsión. Por tanto, es necesario diseñar planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.

### **2.3.2. Etapas de la planificación estratégica**

- Análisis de la situación
- Definición de la Visión y la misión
- Formulación de objetivos estratégicos
- Formulación de estrategias y tácticas
- Implantación de los planes
- Revisión y evaluación de los planes

Es necesario resaltar que en la planificación estratégica, el orden en el que se dan las etapas no implica necesariamente una sucesión temporal. La práctica enseña que lo óptimo es trabajar de “ida y vuelta” en aproximaciones sucesivas. Así, por ejemplo, la identificación de las debilidades, puede afectar la definición de la misión y, a su vez, la definición de la misión puede facilitar la percepción de nuevas debilidades o fortalezas.

### **2.4. Teorías sobre el planeamiento estratégico**

En la historia de la Planeación moderna es posible identificar por lo menos cuatro corrientes teóricas Principales, en relación con la definición de conceptos básicos y la descripción de] proceso general de planeación, que pueden denominarse como: corriente administrativa, corriente de sistemas, corriente del cambio o desarrollo y corriente prospectiva o de innovación.

#### **2.4.1. La teoría de los sistemas**

Partir de los principios y conceptos propuestos por Ludwig von Bertalanfy (1951) y Kenneth Boulding (1956), sobre la teoría general de sistemas, como

elemento integrador y unificador de la ciencia, así como de los planteamientos de John Dewey, sobre la estructura del cerebro humano y la descripción de cómo pensamos, y de Clay Thomas Whitehead, sobre los sistemas de planificación estratégica, surgió una forma peculiar de entender a la planeación como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas. Dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto.

Dicho concepto incluye un importante mecanismo denominado retroalimentación, aportado por la cibernética, entendida ésta como la ciencia de la comunicación y relación mutua de un sistema con el medio en que actúa o como la ciencia de la comunicación y del control.

George Chadwick definió a la planeación como: "Un proceso de previsión humana y de acción basada en esa previsión". En la descripción del proceso de planeación, estableció un paralelismo entre el método científico y el proceso de planeación, entendiéndolo como análisis y solución de problemas complejos.

GehardColm sostiene que la planeación consiste en "un sistema para la toma de decisiones, más que la sola preparación de planes"; Y. Dror (1963) definió a la planeación como "el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, que se dirige hacia la consecución de metas optimizando el uso de los medios".

Ernesto Schiefelbein, por su parte, considera que "la planeación se ubica en el conjunto de procedimientos que van desde la definición de metas, pasando por la racionalización entre metas y medios, hasta la ejecución o realización". El mismo autor comenta que las denominadas etapas del proceso de planeación deben considerarse como momentos lógicos, más que cronológicos.

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

Las definiciones del proceso de planeación, basadas en la teoría de estrategia se caracterizan por integrar la elaboración o formulación de planes y por introducir la idea de la retroalimentación, tomada de la teoría de sistemas y de la cibernética.

En la corriente de sistemas, la planeación ya no se entiende como una actividad unidisciplinaria y como responsabilidad exclusiva del gerente o administrador, sino como responsabilidad compartida por un equipo técnico, de carácter interdisciplinario, en el que participan administradores, economistas, sociólogos, ingenieros, matemáticos, arquitectos, políticos: programadores, antropólogos, psicólogos, educadores y ciudadanos en general. Íntimamente relacionado con la corriente de sistemas, ha surgido en el mundo empresarial el concepto de "planeación estratégica", aunque en la realidad la estrategia constituye uno de los elementos fundamentales y, sin lugar a dudas, el de mayor peso cualitativo en un proceso de planeación bien entendido.

Gerard Arguin, en su obra *La Planeación Estratégica en la Universidad*, (Quebec, Edition Presses de Université, 1988), define este tipo de planeación como "un proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos. La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada,



el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medioambiente”

#### **2.4.2 La planificación y el enfoque de desarrollo o cambio planificado.**

Esta teoría orienta los procesos de planeación hacia la promoción del perfeccionamiento en sus diferentes sectores, o bien a considerar a la planeación como un instrumento de desarrollo, puede ser relacionada con las teorías anteriores (administrativa o de sistemas) o extenderse a la innovadora y prospectiva.

La planeación encuentra su antecedente más importante en la llamada planeación de desarrollo, que preocupada por la búsqueda de la eficiencia, fue considerada como un instrumento para superar el problema del subdesarrollo; convirtiendo así los procesos de planeación y administración en actividades medio para lograr sus propósitos.

Uno de los representantes de esta corriente George M. Raymod comenta: Mientras el pueblo no decida que el desarrollo de acuerdo con ciertos planes debe preferirse al desarrollo controlado por las fuerzas del mercado, cualquier discusión sobre el proceso de planeación y sus detalles no pasará de ser simple ejercicio académico.

La planeación tiene carácter instrumental al llevarla a la práctica, por consiguiente contribuyen al desarrollo nacional o social en términos genéricos.

Entrar en el aspecto social de la planeación, implica tomar en cuenta el contexto económico determinado en nuestro país a partir de la globalización así como de procesos económicos llevados a cabo como es el caso del neoliberalismo.

Sobre el tema que nos ocupa, Isaías Álvarez, en su obra sobre planificación y desarrollo señala lo siguiente: “Los procesos neoliberales de modernización social y política, la globalización de la economía mundial, el surgimiento de los grandes bloques económicos y comerciales (cuenca del Pacífico, Unión Europea, Tratado de Libre comercio de América del Norte, y otros.), el desastre de los sistemas socialistas de planificación centralizada y burocrática, el surgimiento de nuevos

movimientos sociales a favor de la democratización y en contra del colonialismo, de la xenofobia racial o de la discriminación, aunado al crecimiento desmesurado de la pobreza y la miseria en el mundo, han influido poderosamente en la crisis de muchas instituciones sociales y educativas, que se ven en la necesidad de enfrentar críticas y cuestionamientos sobre el desempeño de su misión, a la vez que observan con profunda preocupación la reducción del flujo relativo de los recursos del financiamiento público en que se apoyaban, y se incrementaban progresivamente sus costos de operación frente a la lista creciente competitividad de las instituciones del sector privado”.

Al respecto Jorge Ahumada, en su obra la Planificación de Desarrollo dice: “La planificación es una metodología para escoger alternativas que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y seleccionar los instrumentos más eficientes... no es el proceso de elaborar un documento que se denomina plan o programa, esto es sólo una parte del proceso”.

Es evidente que el desarrollo en el ámbito social, marca los elementos y estrategias a utilizar en el proceso de planeación, sin embargo, ubicar el desarrollo es establecer las necesidades básicas, sociales, nacionales, de una región o país.

Situándose en nuestro contexto económico e histórico, desarrollo es “el reconocimiento de que cada ser humano tiene el derecho inalienable a la satisfacción de ciertas necesidades, que son esenciales para una completa y activa incorporación dentro de su cultura”.

Particularmente concebimos el desarrollo como un proceso de cambio social, esto es un proceso deliberando que se persigue como finalidad: igualdad de oportunidades sociales, políticas y económicas.

#### **2.4.3 La planificación desde el enfoque prospectivo o de la innovación.**

En esta cuarta corriente teórica, la planeación se utiliza como un estratégico para la construcción del futuro que se desea, para diseñar e inventar nuevos futuros. Warren Ziegler considera que la planeación "busca la preparación para el futuro y puede también servir como instrumento para cambiar ese futuro”.

De acuerdo con esto, pueden observarse tres posiciones frente a la previsión del futuro: adaptativa, preventiva e inventiva que también puede llamarse creativa o prospectiva.

**Primera posición adaptativa.** En esta posición el futuro se considera como un dato, una consecuencia inevitable de las tendencias históricas, un campo del conocimiento predecible mediante métodos determinísticos o probabilísticos. Por este motivo, ante la previsión de un futuro inevitable, se toman medidas en el presente para adaptarse a él. Así, por ejemplo, ante la predicción de un eclipse total de sol, la sociedad adopta medidas para adaptarse a este fenómeno y para que, en todo caso, no resulte en detrimento de la salud de cuantos decidan observar el fenómeno por algún medio.

**Segunda posición preventiva.** En esta posición el futuro se considera no solo campo del conocimiento, sino también como campo de la acción y decisión humanas. Si el futuro previsto se considera indeseable, se toman medidas en el presente para que el futuro previsto no suceda. Así, por ejemplo, el movimiento ecologista promueve la adopción de medidas para evitar que continúe deteriorándose la capa de ozono de la atmósfera que protege el ambiente.

**Tercera posición inventiva, creativa o prospectiva.** Esta posición se caracteriza por considerar al futuro como campo de la acción y de la libertad, más que como un campo del conocimiento. Las cosas que ocurren no suceden necesariamente porque así venían sucediendo o porque tenían inevitablemente que suceder, sino porque grupos organizados, utilizando su poder, decidieron hacerlas suceder. Las tareas principales de la planeación prospectiva consisten en lograr acuerdos para plantear o diseñar un futuro deseable, y articular compromisos de acción y de instrumentación de estrategias apropiadas para construirlo.

Posiciones semejantes han adoptado Bertrand De Jouvenel, Russell Ackoff y Wladimir Sachs, en sus obras *El arte de la conjetura*, *Rediseñando el futuro*, y *Diseño de un futuro sobre el futuro*, respectivamente.

Russell Ackoff comenta que la planeación “es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, esto es un sistema de decisiones... La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto”. Por su parte, Cembranos Y colaboradores, comentan que la planificación se entiende como “el sistema para hacer efectivas las decisiones tomadas, realizar el plan elegido y conseguir los objetivos formulados...” La planificación social, según el mismo autor, implica “una forma de graduar la utopía, a partir de una realidad analizada, acercar/determinar el futuro, diseñar un cambio que pueda ser recorrido, establecer pasos precisos para alcanzar los objetivos propuestos,

Aprovechar las oportunidades, prever las dificultades, tener una visión global del contexto, mantener el equilibrio propio del ámbito desde el que se planifica la existencia de un proceso colectivo de avance, establecer mecanismos de implicación de los destinatarios, romper la resistencia al cambio y comprometerse con la ejecución”.

Sindo Froufe<sup>21</sup> Quintas se acerca a esta corriente cuando dice: “La planificación, como actividad humana racional, pretende prever un futuro deseable, dándonos los medios propicios y oportunos para conseguirlo... Planificar es decidir

---

<sup>21</sup> SINDO FROUFE Animación Socio-Cultural: Nuevos Enfoques (2ª ED.) 2009

por adelantado qué hacer, cómo y cuándo y quién ha de hacerlo... Es caminar hacia el futuro, partiendo de una realidad presente... “En este mismo sentido J. Grao considera que "el proceso planificador desde donde estamos hasta dónde queremos ir".

Por lo que al mundo de la empresa se refiere, Elmer Burach<sup>22</sup> advierte que "el objetivo de la planificación integrada y proactiva es asegurar que la organización esté creando continuamente su propio futuro, aquel en el que la organización utiliza de la mejor manera sus recursos, sus capacidades y sus oportunidades de mercado." La descripción del proceso de planeación, en la corriente prospectiva e innovadora, comprende los siguientes pasos:

1. Definición o diseño de un futuro deseable, preferentemente mediante el logro de consensos o acuerdos y el establecimiento de compromisos de acción para hacerlo realidad.
2. Análisis de elementos de apoyo y de resistencia frente al compromiso de lograr el futuro deseable.
3. Selección de cursos de acción y de estrategias eficaces para construir el futuro que se desea.
4. Asignación de recursos financieros, humanos y de infraestructura, y, en su caso, invención., de nuevos recursos y estrategias.
5. Instrumentación estratégica de programas y proyectos articulado a un proceso continuo de seguimiento y evaluación.
6. Retroalimentación y consolidación de alianzas y compromisos para la consecución oportuna del futuro deseable.

---

<sup>22</sup> Fundamentos de la teoría de la Planificación. Jorge Ahumada pág. 14

En el campo específico de la planeación educativa, se hace énfasis en la naturaleza prospectiva de la educación que, de algún modo, permite anticipar las condiciones de la futura sociedad. Esta corriente no solamente supone la integración entre la formulación de planes, programas y proyectos y su Instrumentación, sino que además requiere de la participación de todos los sectores interesados en el proceso de planeación, sea porque éste puede eventualmente perjudicarlos, o porque les resulte deseable y beneficioso.

De hecho, en los procesos de planeación participativa y prospectiva, la definición del futuro deseable se realiza mediante el establecimiento de acuerdos y consensos de los sectores interesados y la identificación, selección y compromiso de instrumentación de estrategias apropiadas para lograrlo.

## **2.5. Prospectiva y planeamiento estratégico.<sup>23</sup>**

En épocas difíciles afloran las profecías. Así ocurrió en el Renacimiento, en la Revolución Francesa y entre las dos guerras mundiales, donde adivinadores, profetas y brujas mostraban un futuro negro, cruel, despótico, miserable, perverso que, salvo algunos detalles, se parece bastante al que estamos viviendo.

Saber lo que sucederá en el futuro ha sido, es, y será una de las grandes aspiraciones de la humanidad. Sin embargo, conocer el futuro no es nuestra intención. Pero sí podemos pensar qué actos realizados en el presente podrán influir en los acontecimientos que ocurrirán en el futuro, con el fin de complementar el planeamiento tradicional. Uno de los desafíos más apasionantes que nos plantea el futuro es que nos invita a plantearnos cómo serán esas situaciones y circunstancias que no conocemos, y cómo nos comportaremos frente a ellas.

---

<sup>23</sup><http://megatendencias2008ula.blogspot.com/2008/05/prospectiva-y-plan-estrategico.html>

### **2.5.1. La prospectiva**

La Prospectiva surge con Gastón Berger en 1958, que funda en Francia el Centro Internacional de Prospectiva. Con este nombre presenta a una disciplina con un método que se propone "construir el porvenir, pues el porvenir no deriva linealmente del pasado, sino que resulta de una mezcla de suposiciones y orientaciones". Tres años después, Bertrand de Jouvenel funda "Futuribles", cuyo fin era conjeturar sobre el curso probable de las modificaciones estructurales del sistema social y político. Hoy, autores como E. Jantsch, R. Jungk, J. W. Forrester, D. H. Meadows, M. Godet, T. Miklos y otros, nutren a este conjunto de conocimientos con suficiente material como para hacernos pensar.

Bajo este contexto, la Prospectiva es el esfuerzo de hacer probable el futuro deseable. Esto es prospectiva; la actitud de lamente hacia la problemática del porvenir. La trayectoria de la prospectiva viene del porvenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias, para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado

El propósito de la prospectiva es "preparar el camino" para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de los "posible del mañana"<sup>24</sup>

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

---

<sup>24</sup>Godet, Miche, The crisis in forecasting and the emergence of the prospective approach, Pergamon Press, USA, 1979,p.25

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseables
- b) Proporcionar impulsos para la acción
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible

Asimismo, la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal: se interesa por eventos y situaciones a largo plazo. Ello trae consigo la flexibilidad, ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos

### **2.5.2. Planeamiento tradicional y planeamiento prospectivo**

En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que éste se inicia con la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable; en cambio en planeación prospectiva<sup>25</sup> (figura 2), primero se determina el futuro deseado y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; estos se incorporan en un segundo paso, al confrontársele con el futuro, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

En cierta forma la planeación prospectiva constituye, entonces, el reverso de la planificación tradicional que es eminentemente retrospectiva. A este respecto, Sachs señala “lo que hace de la planeación prospectiva una alternativa a la

---

<sup>25</sup>El concepto de planeación prospectiva fue elaborado por autores franceses en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la posguerra y alentar el desarrollo de su país. Otros autores han empleado conceptos similares al francés para designar este tipo de planeación. Ackoff usa el término “planeación interactiva”, Ozbekhan escribe sobre “planeación normativa” y Friedman habla sobre “planeación transactiva”



planeación tradicional es que plantea la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de medios para su obtención”.

### **2.5.3 Elementos básicos de la prospectiva**

- a. VISION HOLISTICA. Al reflexionar e imaginar el futuro que se desea, contrastarlo con el presente y perfilar estrategias para alcanzarlo, necesariamente se debe enfocar la atención tanto hacia un conjunto muy definido y a las partes que lo integran, como a la interacción entre éstas. Es decir, se requiere “mirar sistemáticamente” cada elemento con sus propiedades y el rol que desempeñan en el marco del todo<sup>26</sup>

En prospectiva, al diseñar y construir el futuro, se enfatizan tanto el modo en que las cosas interactúan como las cosas mismas, con el objeto de acercarse a la comprensión del todo. Así, del estudio de la influencia mutua entre las partes y el todo, resulta un componente analítico a través del cual puede captarse, si bien aún parcialmente, la complejidad presente y futura.

- b. CREATIVIDAD. El imaginar el futuro desde el futuro en prospectiva, ¿no es acaso salirse de la carretera o ensayar lo no ensayado? Si la prospectiva mantiene como propósitos tanto el diseño del “mañana” como la selección de instrumentos que permitan construirlo y alcanzarlo, requiere necesariamente de la creación y de la innovación, es decir, de la creatividad.

Esta creatividad tiene dos características esenciales, claramente relacionadas con la prospectiva: la producción de algo nuevo y el que este algo sea valioso.

---

<sup>26</sup>Véase Ackoff, Russell, Rediseñando el futuro, op.cit, pp.15-19

La creatividad entendida como “la capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas y de encontrar nuevos y mejores modos de hacerlas”<sup>27</sup>.

c- PARTICIPACIÓN Y COHESIÓN. Con estos elementos, en prospectiva se intenta alcanzar un consenso, o al menos un compromiso, entre los actores sociales. Con la participación se promueve el intercambio de ideas creándose la oportunidad para solucionar conflictos y corregir interpretaciones erróneas entre las partes involucradas.

Ahora bien, compartir un objetivo común, un acuerdo sobre la problemática estudiada, el análisis de las capacidades y potencialidades para la acción, así como el rol clave de la acción y decisión de cada participante, promueve necesariamente la cohesión. Sahcs menciona al respecto que un ejercicio exitoso de prospectiva es aquel que da como resultado que los participantes actúen más como miembros de un sistema intencional que como un mero conjunto de individuos.

d. PREMINECIA DEL PROCESO SOBRE EL PRODUCTO. En un estudio prospectivo, uno de sus productos es la serie de escenarios posibles que pueden ubicarse dentro de la gama optimismo/pesimismo. En perspectiva, quizás ninguno de ellos se haya propiamente cumplido, o tan sólo presentó un nivel aceptable de acercamiento.

Ahora bien, para esbozar esa imagen normativa habrá que llegar a un consenso, lo que implica dar oportunidad para que aquellos que sostienen valores diferentes discutan sus puntos de vista y expresen sus deseos, preferencias y creencias. En esta sola acción, la prospectiva proporciona una forma de pensar sobre el futuro que repercutiera en los

---

<sup>27</sup>Rodriguez, Mauro, “Psicología de la creatividad”, Manual de seminarios vivenciales, PAX. México, 1985, p.20

procesos de planeación y de implantación. Aun cuando el impacto de los escenarios diseñados no hubiera sido el esperado, el proceso en sí resulta de enorme valor.

- d. **CONVERGENCIA- DIVERGENCIA.** Trátese de un proceso cíclico y permanente que bien puede comenzar con el esfuerzo por elaborar las primeras imágenes del futuro. El diseño del futuro brinda la oportunidad para que quienes sostienen valores diferentes, discutan sus respectivos puntos de vista (divergencias). Sin embargo, ya al optar por un determinado escenario normativo, se requiere del acuerdo en el nivel estratégico de los ideales (convergencia). La convergencia- divergencia constituye un proceso iterativo en prospectiva.
- f. **FINALIDAD CONSTRUCTORA.** La prospectiva es una forma de pensar y actuar hacia el porvenir, concibiéndolo como un horizonte de posibilidades, de acciones y de logros. La prospectiva precede a la acción concreta, la prepara e intenta incrementar su eficiencia y su eficacia. La prospectiva se ubica en el lugar desde el que un pequeño grupo de personas contempla la realidad y decide intervenir para modificarla<sup>28</sup>.

#### **2.5.4. Metodología prospectiva**

La metodología prospectiva puede caracterizarse por la presencia de cuatro etapas. las mismas que se encuentran en constante interacción<sup>29</sup>:

- a. **Normativa:** engloba la conformación del futuro deseado, es decir el diseño del futuro o modelo propiamente prospectivo.

---

<sup>28</sup> Sachs, Wladimir, Op.Cit.p.63

<sup>29</sup>Se ha tomado como base el desarrollo metodológico descrito por W. Sachs, al cual se le han agregado algunos elementos y una fase que los autores han considerado necesario explicar.

- b. Definicional: se orienta a la elaboración del modelo de la realidad en la cual habrán de tomarse las decisiones.
- c. Confrontación: Se contrastan los resultados de las dos anteriores provocándose la convergencia para definir el marco de orientación global.
- d. Determinación de las estrategias y de factibilidad: se definen los futuros posibles mostrándose opciones políticas concretas.

## CAPITULO III

### 3.0 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

#### 3.1. Análisis e interpretación de la encuesta los docentes

CUADRO N.º 01. Percepción sobre la capacitación del director

ITEMS	Fº	%
Sí	01	07.6
No	12	92.4
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

Un 92.4% de los docentes encuestados señala que no ve al director con la capacitación necesaria para conducir la institución educativa, dado que ellos no lo han podido ver avances en la gestión en estos últimos años, opinión que se corrobora con la del director.

CUADRO N.º 02 Existencia de un plan estratégico

ITEMS	Fº	%
Sí	00	00
No	13	100
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

El 100% de los docentes encuestados señala que no hay un plan estratégico para superar las dificultades en existen en la institución, lo cual está corroborada en la pregunta anterior que el director no tiene la capacidad necesaria para elaborar e implementar los documentos normativos de la gestión.

Las respuestas de los docentes muestran que la conducción de la institución educativa no está encaminada hacia una educación de calidad

CUADRO N°03 Opinión sobre los lineamientos directivos y apoyo permanente del director

ITEMS	F°	%
1. Totalmente de acuerdo	02	15.4
2. Parcialmente de acuerdo	06	46.1
3. Indiferente	03	23.1
4. Parcialmente en desacuerdo	02	15.4
5. Totalmente en desacuerdo	00	00.0
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

El 46.1% está parcialmente de acuerdo en que la respuesta del personal docente ante los directivos sea positiva, el 23.1% le es indiferente y un 15.4% está de acuerdo a los lineamientos y apoyo permanente del director en la conducción de la institución educativa.

Los resultados obtenidos de la pregunta aplicada a los docentes podemos inducir que los lineamientos y apoyo permanente del director en la conducción de la institución educativa, son casi nulas

CUADRO N°04 Existencia de estrategias alternativas para afrontar problemas comunes de la institución

ITEMS	F°	%
Sí	0	10
No	13	100
TOTAL	13	100

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

Para un 100% de los docentes encuestados no existen estrategias alternativas para afrontar los problemas internos, por lo que mal se sigue demostrando la no existencia de documentos normativos de gestión y la falta de capacidad y liderazgo del director para buscar alternativas de solución con el apoyo de otras instituciones del medio local o regional lograr remontar los problemas de gestión pedagógica e institucional que afronta la institución.

CUADRO N.º 05 Es posible superar el clima institucional en la institución educativa

ITEMS	Fº	%
Sí	12	92.4
No	01	07.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

Un 92.4% de los docentes es consciente que es posible superar. las deficiencias y dificultades del clima institucional, el 07.6% sostiene que no.

Los docentes están de acuerdo que es posible superar la actúa clima, la que se puede lograr mediante el planeamiento estratégico prospectivo

CUADRO N.º 06 Está Ud., en predisposición a participar en capacitación

ITEMS	Fº	%
Gestión	02	15.4
Modelos de gestión	07	53.8
Elaboración de PEI	03	23.2
Otros instrumentos de gestión	01	07.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

Un 53.8% de docentes señalan que sí estaría dispuesto a participar en una propuesta de capacitación sobre modelos de gestión para mejorar las condiciones de comprensión, el 23.2% participaría en elaboración del PEI y 15.4% en capacitación en gestión

Si tenemos en la conducción de la institución educativa depende la gestión, y según Casassus gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, los docentes no relacionan que la conducción de una institución educativa está ligada a la gestión.

CUADRO N.º 07.- Predominio de Liderazgo Educativo en el director.

ITEM	Nº	%
Sí	02	15.4
No	11	84.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

El 84.6% de los encuestados afirma que no predomina el liderazgo educativo y el 15.4% dice que el director sí ejerce liderazgo pedagógico.

Si el liderazgo educativo es “La capacidad para guiar y dirigir con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser administrador excelente”<sup>30</sup>, entonces podemos afirmar que en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe, el director no ejerce liderazgo impidiendo que se cumpla con una conducción eficiente y eficaz.

<sup>30</sup> Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada



CUADRO N.º 08 Modos de dirigir su Institución Educativa

ITEM	N	%
Dirección autocrática	00	00.0
Dirección indiferente	10	76.9
Dirección democrática	03	23.1
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

El 76.9% de los docentes afirman que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección indiferente, el 23.1% que es una dirección democrática.

Los modos de dirigir se entienden como la forma de actuar o comportarse de una autoridad, quien es el que decide y conduce a su Institución. Los modos de dirigir son: autocrática, indiferente y democrática.<sup>31</sup>. El resultado determina que la dirección de la Institución educativa es indiferente, lo que determina que la conducción de la misma está mal encaminada.

CUADRO N.º 09. El director delega oportunamente funciones a su personal

ITEM	N	%
Sí	2	15.4
No	11	84.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

El 84.6% de los encuestados dicen que el director no delega funciones y 15.4% afirma que sí delega.

Si entendemos que la delegación de funciones “es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quien las delega”.<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada.

<sup>32</sup> Alvarado, O. (1999) Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Pág. 127.

Estos resultados demuestran que la conducción de la institución educativa es deficiente.

CUADRO N.º 10 Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente.

ITEM	N	%
Sí	01	07.7
No	12	92.3
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

El cuadro N.º 09 muestra que el 92.3% de los docentes respondieron que el director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 07.7%. manifestó que si organiza.

El trabajo en equipo “es aquel que realizan sus miembros; en él todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo”.<sup>33</sup> Y los resultados de la pregunta induce a pensar que la gestión en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, es deficiente

CUADRO N.º 11 Coordinación y Consenso en el Trabajo Administrativo.

ITEM	N	%
Sí	02	15.4
No	11	84.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

El 79% de los docentes encuestados respondieron que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la I.E; no se

<sup>33</sup> MANES, J. (1999). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91

dan acuerdos entre ellos, ni se organizan; lo que dificulta el proceso de gestión y desarrollo de la I.E. así mismo no se logra los objetivos propuestos.

CUADRO N.º 12 Obstáculos en el desarrollo de las funciones

ITEM	N	%
Falta de recursos materiales	01	07.7
Los directivos no respetan las labores	02	15.4
Falta de comunicación con los directivos	07	53.8
Exclusión y favoritismo	01	07.7
Falta de liderazgo directivo	02	15.4
Total	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

Cuando se preguntó al docente sobre los obstáculos en sus funciones; el 53.8% expresan que no pueden cumplir sus funciones a cabalidad por falta de comunicación con los directivos; 15.4% porque los directivos no respetan las labores, el, 07.7% sostiene que es porque se da la exclusión y favoritismo, el 15.4% es por la falta de liderazgo directivo; el otro 07.7%% expresa que hace falta de recursos materiales.

CUADRO N.º 13 Cumplimiento de Objetivos

ITEM	N	%
Siempre	02	15.4
A veces	02	15.4
Nunca	09	69.2
Total	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

El 69.2% de encuestados expresa que nunca se cumplen los objetivos trazados. 15.4% dice que a veces se cumplen estos objetivos, a diferencia de 15.4%, que manifiesta que siempre se logran los objetivos trazados

Según los resultados de la pregunta sobre si los objetivos trazados por los dirigentes administrativos no se cumplen, este dato muestra que la conducción de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque, es deficiente.

CUADRO N.º 14 Descentralización de la autoridad y las actividades administrativas

ITEM	N	%
Siempre	01	07.7
A veces	02	15.4
Nunca	10	76.9
Total	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

Sobre si el director Descentraliza su autoridad y las actividades administrativas, el 76.9% de los docentes manifestaron que nunca lo hace, 15.4% dicen que a veces y un 07.7% sostuvieron que siempre lo hace.

Descentralizar la autoridad y las actividades administrativas permite una gestión más dinámica y democrática y los resultados muestran que, en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque, esto no se produce

CUADRO N.º 15 Enfrentamiento a los problemas administrativos

ITEM	N	%
Involucrando al personal.	03	23.1
Imponiendo órdenes.	07	53.8
Capacitando en forma general.	02	15.4
Realizando sesiones de trabajo.	01	07.7
Total	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

La Administración Institucional enfrenta los problemas imponiendo órdenes 53.8%, el 23.1% sostiene que involucra al personal docente, 15.4% dicen que captando en forma general y un 07.7% sostiene que se hacen sesiones de trabajo.

Esto desencadena incomodidad entre los trabajadores de la Institución, ya que no se toma en cuenta las opiniones y proposiciones de éstos frente a cualquier problema institucional o educativo, este es otro elemento que nos permite afirmar la deficiente conducción de la gestión en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque

Cuadro N.º 16 Relación entre docentes y Directivos.

ITEM	N	%
Muy Buena.	00	00.0
Buena.	02	15.4
Regular.	03	23.1
Mala.	06	46.1
Muy Mala.	02	15.4
Total	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

Sobre las relaciones entre directivos y docentes, el 46.1% manifiestan que es mala, el 23.1% dicen que es mala, un 15.4% sostiene que es buena y otro 15.4% manifiestan que muy mala

### **3-2 Análisis de la entrevista aplicada al director de la Institución educativa.**

De las preguntas hechas al director se infiere que no está capacitado para conducir la institución de acuerdo a las nuevas tendencias en la gestión de centros educativos, aduciendo que la dirección es por encargaturas, pero que sólo lo encargan a él por ser más antiguo en la institución. A esto hay que agregarle que existe poco apoyo de la comunidad educativa en la gestión, como por ejemplo

profesores que no quieren dar más de sus veinte y cuatro horas aduciendo que sólo por esas horas los pagan; padres de familia que matriculan a sus hijos y no se preocupan más por ellos o por la institución, a esto también hay que agregarle la falta de documentos que orienten la gestión de la institución y por último la distancia a la que se ubica la institución es otra dificultad.

También se aprecia que la gran mayoría de docente con contribuyen a la solución de los problemas suscitados en la gestión, pasando como meros observadores, y a esto hay que agregar la no existencia o intento de hacer alguna alianza con otra institución que afronten los mismos problemas y así poder afrontar los problemas de la institución.

### **3.3. Análisis de la ficha de observación a los documentos normativos de la gestión.**

Se puede concluir fehacientemente la no existencia de ningún documento normativo de gestión en la en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo- Ferreñafe- Región Lambayeque. Por lo cual se infiere que es uno de los principales problemas que afronta la institución.

### **3.4 El planeamiento estratégico prospectivo, para desarrollar los procesos de gestión en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío la Troposa - Distrito de Pítipo - Ferreñafe:**

#### **PRESENTACION**

El presente programa implica una serie de estrategias, donde cada uno de ellos se desarrolla a través de talleres cada cual con sus respectivas y diversas actividades que requieren la participación activa y cooperativa de todos los agentes que participan dentro de la institución educativa.

Así mismo se detallan conceptos y definiciones para clarificar los temas que se van a tratar en cada taller a desarrollar, cuenta además con los objetivos, la metodología detalla por taller orientada esta hacia la correcta aplicación de dichas estrategias propuestas con mirar a mejorar la gestión educativa y por ende la calidad educativa.

El modelo a desarrollar se fundamenta en las teorías usadas en el desarrollo de nuestra investigación que son la Teoría de la planificación estratégica y la teoría de la planificación prospectiva

Así mismo una gestión estratégica toma como uno de los aspectos importantes al trabajo en equipo referido a la colaboración de todos con una visión compartida acerca de las concepciones y principios educativos que se quiere establecer. Propicia en los niños su participación activa y el rompimiento de su egocentrismo. La creatividad e innovación son capacidades requeridas en todas las entidades productivas y de servicio y en el plano educativo cobra importancia porque debe ser desarrollado en los directivos, docentes y estos a su vez desarrollarlo en sus alumnos para lograr una eficiente labor.

El programa de estrategias de Gestión Pedagógica responde a la preocupación de todos los agentes de la comunidad educativa de nuestras instituciones, ya que siendo nuestro objetivo principal brindar una educación de calidad a nuestros niños y niñas que participan en nuestro diario quehacer educativo y siendo la gestión la encargada de orientar el proceso en el cual se busca el desarrollo integral de la persona permitiéndole participar activamente dentro de la sociedad.

Es por ello que resulta indispensable implementar en la Gestión, estrategias que inciten la adquisición de habilidades y capacidades tanto en los docentes como

en los niños y niñas que forman parte del sistema educativo; los primeros para que hagan suyos y lo hagan parte de su personalidad que los ayude a planificar y organizar una gestión activa y dinámica tomando en cuenta los nuevos parámetros que impone la sociedad actual; y los segundos para que puedan formar y desarrollar una personalidad dinámica , activa y puedan desenvolverse acertadamente dentro y fuera de su contexto social.

### 3.2.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN.

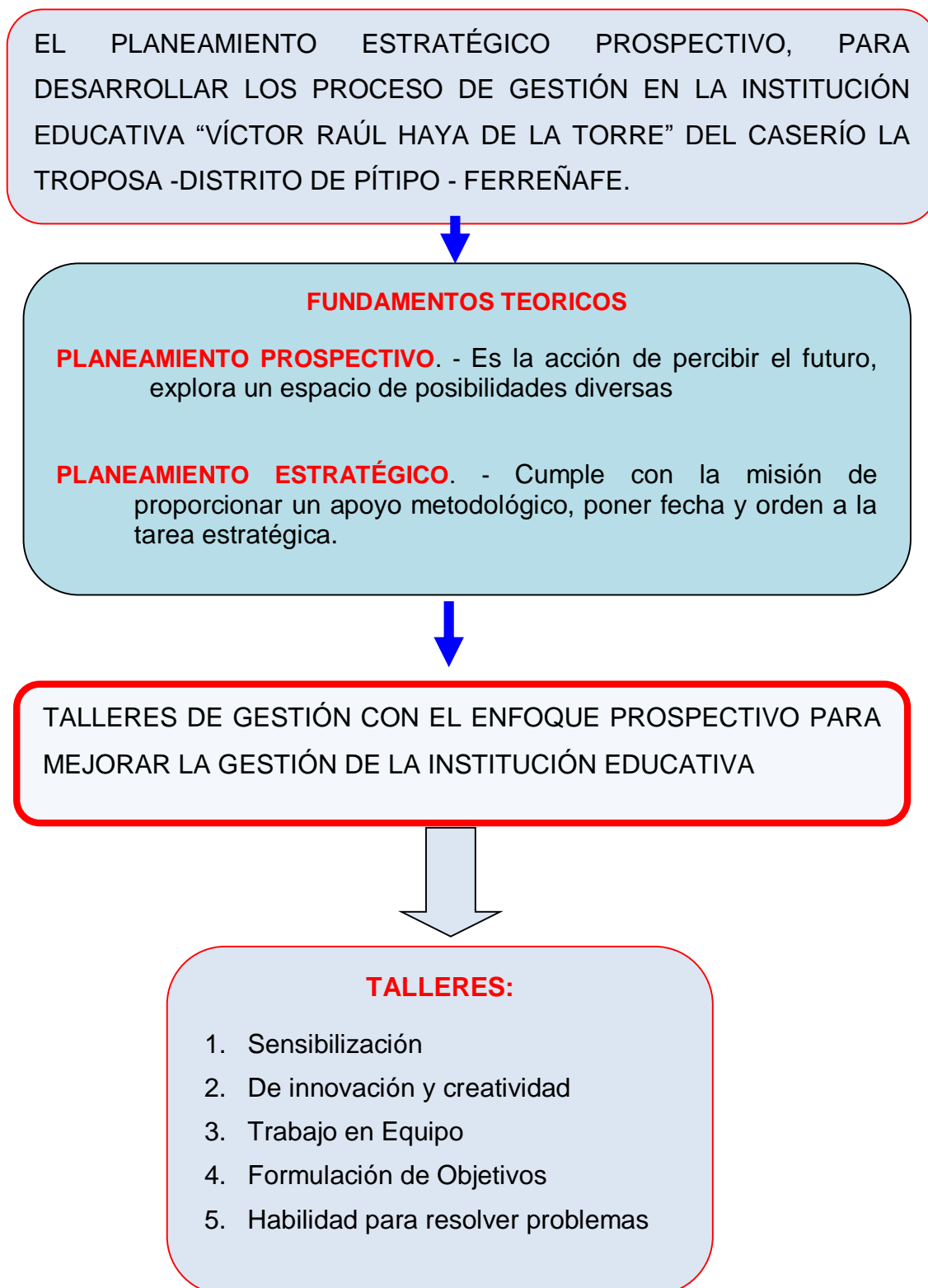
#### Objetivo General:

Desarrollar y adoptar talleres de Gestión para Optimizar la calidad educativa, en su máxima expresión.

- Conocer la importancia de la planificación educativa
- Fomentar el desarrollo del liderazgo
- Motivar a los docentes a trabajar en equipo
- Desarrollar un aprendizaje pertinente y relevante.
- Desarrollar la habilidad para enfrentar y resolver problemas.



## GRÁFICO DE LA PROPUESTA



## **TALLER N.º 01 DE SENSIBILIZACIÓN**

Se realizará a través de la exposición “Cambio y responsabilidad educativa”

### **Objetivo general**

Ayudar a los docentes a que adquieran mayor sensibilidad y conciencia de su labor pedagógica.

### **Metodología**

- Las actividades iniciales se harán con la exposición del investigador
- La formación de grupos de deliberación
- Se hará el análisis y comentarios, elaboración de conclusiones y cambio de actitud para el trabajo.

### **Evaluación**

Logro de sensibilización sobre la realidad y cambio de actitud.

## **TALLER N.º 02 DE INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD**

Definición de innovación: Es una idea nueva para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.

Definición de creatividad: Es una propiedad del hombre, es una actitud o un conjunto de actitudes ante la vida, involucra cualidades no solo intelectuales, sino emocionales y sociales.

### **Objetivo general**

Al finalizar el taller, comprenderán la importancia de desarrollar la capacidad de innovación y creatividad.

### **Metodología**

- Haciendo uso de la técnica “lluvia de ideas”, dan a conocer sus saberes previos.
- En forma individual dan respuesta a:
  - ❖ ¿Qué innovaciones harías en tu institución educativa?
  - ❖ ¿Qué innovaciones harías en tu aula?
  - ❖ ¿Qué innovaciones harías con tus estudiantes?
  - ❖ ¿Qué ha considerado para realizar estas innovaciones?
- Dan a conocer al pleno sus inquietudes.
- Intercambian opiniones, ideas de las inquietudes expresadas.
- Se entrega material impreso para reforzar sus conocimientos “Innovación”.
- Realizar la lectura individual del texto impreso.
- En grupo plantean nuevas ideas para promover la capacidad innovadora.
- Democráticamente eligen las más relevantes.
- Realizan la mejora del texto impreso entregado.
- Lo socializan.

#### Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Lapiceros.

#### Evaluación.

Los participantes asumen el compromiso de desarrollar innovaciones con mucha creatividad para mejorar la gestión pedagógica.

## **TALLER N.º 03 TRABAJO EN EQUIPO.**

Definición de trabajo en equipo: Es el método que busca la plena cooperación y ayuda que es la esencia del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo facilita y enriquece el trabajo de las docentes. Estos equipos pueden organizarse de diferentes formas y para diferentes fines. El tamaño de los equipos varía de acuerdo con tipo de actividades que se realiza.

### **Objetivo general**

Al finalizar el taller, las docentes reconocerán la importancia del trabajo en equipo, y así se pueda realizar desde el inicio la planificación del trabajo. realizar.

### **Metodología**

- Dinámica de animación: “Creando un personaje”.
- Reflexionan sobre la dinámica.
- Se entrega una hoja impresa, trabajan la hoja impresa. ¡Podemos hacerlo!
- Por grupos dan a conocer:
  - ❖ ¿Qué dificultades han tenido al realizar el trabajo?
  - ❖ ¿Qué facilidades han tenido al realizar el trabajo?
  - ❖ ¿Cuál es la importancia del trabajo realizado?
- Llegan a conclusiones elaboradas por todos.
- Entrega de material impreso: “Trabajo en equipo”.
- Realizan la lectura y socializan sus opiniones.

### **Medios y materiales**

- Hojas impresas.
- Plumones – Lápices.

- Papelotes.

#### Evaluación

- Realizan una coevaluación

### **TALLER N.º 04 LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.**

Definición de objetivo: Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta alcanzar, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

#### Objetivo general

Al finalizar el taller, conocerán la importancia que tiene la formulación, evaluación de los objetivos para la institución.

#### Metodología

- Dinámica de animación
- Reflexión de la dinámica.
- Entrega de material impreso: Importancia de los objetivos.
- Se les pedirá que realicen una lectura individual del material impreso.
- En grupo se les pedirá que dialoguen sobre la lectura.
- Se le pedirá que elaboren un ordenador gráfico.
- Luego procederán a que cada integrante de grupo exponga sobre sus conclusiones.
- Se les pide que en grupo formulen objetivos tomando en cuenta los propósitos de su institución.
- Dar a conocer al pleno de los objetivos planteados.
- Evalúan cada uno de los objetivos y los reformulan si es necesario.
- Explicar la importancia que tienen los objetivos en la organización.

### Medios y materiales

- Material Impreso.
- Papelotes-Plumones.

### Evaluación

Los participantes escriben, aspectos positivos del taller, aspectos para mejorar finalmente realizan sus sugerencias.

## **TALLER N.º 05 HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS.**

Definición de problema: Es definido como aquella situación que causa algún tipo de malestar debido a que no se sabe encontrar la solución adecuada o eficaz.

### Objetivo general

Al finalizar el taller habrán dado solución a problemas planteados y reconocerán su importancia.

### Metodología

- Dinámica.
- Entrega de texto impreso
- Formulan la moraleja
- Responden:
- ¿Qué actitudes favorables hay en el relato?
- ¿Qué actitudes desfavorables hay en el relato?
- ¿Qué actitudes debió enseñar y desarrollar?
- Socializan sus opiniones.

- Se entrega el material impreso y lo leen.
- Se plantea un problema por grupo
- En grupo: dan solución al problema haciendo uso de estrategias.
- Socializan sus trabajos
- Se extrae una solución conjunta.
- Se complementa el material con sus aportes.

#### Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Papel sábana
- Plumones.

#### Evaluación

Cada participante se avalúa de 1 a 5, justificando porqué se otorga esa nota.

## **CONCLUSIONES:**

1. En el proceso de gestión de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque, según los datos de la encuesta aplicada a los docentes, existe una deficiente conducción de la institución educativa, lo que se demuestra con los resultados de la encuesta a los docentes
2. La guía de observación a los documentos de gestión y la entrevista al director, corroboraron la deficiente conducción de la gestión en la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque
3. El planeamiento estratégico prospectivo como base teórica para desarrollar talleres de gestión a base de la participación activa de directivos y docentes, es una estrategia innovadora que permite superar la deficiente conducción de la Institución Educativa
4. Con la aplicación de los talleres para la gestión a base del planeamiento estratégico prospectivo, ordenados sistemática y metodológicamente permite un cambio cuantitativo y cualitativo y un actuar responsable y planificado de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipa- Ferreñafe- Región Lambayeque



## **RECOMENDACIONES:**

1. Los Directivos de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo- Ferreñafe- Región Lambayeque, deben programar periódicamente cursos de capacitación y actualización sobre los procesos de gestión y busca la participación plena de los docentes  
.
2. Los Directivos de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo- Ferreñafe- Región Lambayeque, deben concientizar la necesidad e importancia del trabajo en equipo, como base del proceso de gestión e ir desarrollando una cultura organizacional que conlleve a una educación de calidad
3. Difundir los talleres de gestión, entre la comunidad educativa de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Caserío La Troposa, Distrito Pítipo- Ferreñafe- Región Lambayeque, para su aplicación y práctica en beneficio de una mejor formación de los estudiantes

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. Ackoff, R. L. (2001). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
2. Acosta Zapata, Ana catalina y Otros (2008). *Modelo de liderazgo transformacional aplicable a directivos docentes, de acuerdo a las políticas educativas del actual contexto*. Universidad de Medellín. Tesis. Colombia.
3. Adonis Núñez, Lorena Andrea y Otros (2009). *Liderazgo de la educadora de párvulos, como factor preponderante, en la implementación de la reforma en educación parvularia*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Chile.
4. Agüero, Juan Omar. (2007). *Teoría de la Administración: Un Campo Fragmentado y Multifacético*. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina.
5. Aguerrondo, I y Xifra, S. (2008). *La Escuela del Futuro. Cómo piensan las escuelas que innovan*. Cátedra de Pedagogía: Educación de Calidad para vivir mejor. Secretaría de Educación. Bogotá-Colombia.
6. Aguerrondo, Inés. (1990). *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel.
7. Alayón Gómez, Jerónimo. (2007). *Liderazgo Comunicante*. Venezuela.
8. Álvarez de Sayas, C. (2004). *Epistemología del Caos*. Primera Edición. Grupo editorial Kipus. Bolivia.
9. Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela española
10. AÇnello, Eloy y Hernández, Juanita (1996). "Liderazgo Moral", Universidad NUR. Santa Cruz – Bolivia.

11. Anzieu, D. y Martin, J.-Y. (2004). *La dinámica de los grupos pequeños*. (2da. ed.) España: Biblioteca Nueva.
12. Arismendi Reyes, Nelson y Otros. (2009). *Prácticas de gestión educativa*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
13. Assman, H. (2008). *La gestión del aprendizaje: Algunas preguntas y respuestas sobre en relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes*. Citado por Soubal Caballero, Santos. Chile.
14. Atencio de Pérez, Lila y Arrieta de Meza, Beatriz. (2005). *El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior*. Revista: Omino. Año/Vol. 11. N° 001. Universidad de Zulia. Maracaibo. Venezuela.
15. Avolio, Bruce J. y Bass, Bernard M. (2002). *Mejorar la efectividad organizacional a través de la transformación*. U.S.A.
16. Ball, S. (1994). *La micropolítica en la escuela*. Paidós.
17. Barrios, Leticia. (2002). *Liderazgo y Motivación*. México. 2002.
18. Bass B. y Avolio. B. (1996). *Mejorar la efectividad organizacional a través de liderazgo transformacional*. Salvia. USA.
19. Bass en Pascual, R. (coord.). (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el Cambio*. Narcea S.A. de Ediciones. Madrid.
20. Bass, B.M. (2000): *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*.
21. Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1997). *Gama completa de liderazgo Manual para la multifactorial*.
22. Beltrán, F. (2007). *Política versus gestión escolar*. Revista *Novedades Educativas*. México.
23. Bocanegra, N., Gómez, S., González, J., y Sánchez, R. (2001). *El directivo como*

- gestor de las tareas educativas*. En A. Elizondo (Coord.). *La nueva escuela*. México: Paidós.
24. Brandstadter, A. (2007). *La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado*. Revista Novedades Educativas. México.
25. Botero Chica, Carlos Alberto. (2005). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Colombia
26. Burns, MacGregor James (1978). *Liderazgo*. Nueva York. Estados Unidos.
27. Calás y Smircich y otros (1999). *Modernismo pasado. Reflexión y dirección tentativa*. Revista de Gestión de academias N° 24.
28. Campos Alba, Elida Lucila y Otros. (2003). *Antología de Gestión escolar*. Programa Nacional de Carrera Magisterial. México.
29. Casassus, Juan (1997). *La gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional. Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa*. Santiago de Chile.
30. Cassasus, Juan (1999). *Marcos conceptuales de la gestión educativa. En la Gestión: En busca del sujeto*. UNESCO OREALC. Santiago de Chile.
31. Castelán, A. (2003). *¿Es importante medir la calidad de la educación?* Revista de educación moderna para una sociedad democrática. México.
32. Catena, Andrés y Otros(2004). *Análisis multivariado; un manual para investigadores*. Madrid: Biblioteca Nueva S.L.
33. Chávez Hernández, Noé. (2006). *Liderazgo y Gerencia*. México.
34. Chía, R. y otros (2000). *Discurso como análisis organizacional*. Organización.
35. Cooper, R. (1989). *Modernismo y postmodernismo y análisis organizacional* N°3. La contribución de Jacques Derrida.

36. Coronel J.M. (1998). *Gestionar no es liderar: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus roles*.
37. Correo de la UNESCO. (2002). *Una educación para el siglo XXI. Aprender a aprender*. La Habana.
38. Crawford, C.B. (1995). *Los líderes transformadores socialmente solidario: Paradigma y prescripción para manejo del estrés organizacional*.
39. Cuglievan, G. y Rojas, V. (2007). *La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima*. Lima-Perú.
40. De Carmen Alcaide Aranda, Lourde Ivonne. (2002). *Estilos de Gestión según Género en el Diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.
41. Delannoy, Françoise(1997).*Reformas en gestión educacional en los noventa*. Chile.
42. Escalante Frisancho, Rubén (2009). *Análisis de la calidad de la gestión educativa en la institución educativa “Independencia Americana”, de la Región Arequipa*. Arequipa.
43. Fernández, Lidia, (1994). *Instituciones educativas*, Buenos Aires, Paidós.
44. Fiol, C.; Harris, D. y R. House (1999). *Liderazgo carismático: Estrategias para efectuar un cambio Social*. Liderazgo trimestral, Vol. 10.
45. Fischman K. David (2005). *El Líder Transformador II*. Universidad peruana de Ciencias Aplicadas. Editora El Comercio. S. A. Lima.
46. Frigerio, G. Poggi, M. y otras. (1992).*Las instituciones educativas, Cara y ceca*. Ed. Troquel. Bs. As. Argentina.

47. García Leiva, Luis Alberto. (1996). *Gestión Educativa*. Argentina.
48. García Ramis, Lisardo (1998): *Los retos del cambio educativo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
49. García, Jihan Ruth y Falcón Poyato (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Tesis de Maestría. Instituto de Investigación y desarrollo Educativo. Baja California
50. Gergen, K. (1992). *La era de la teoría organizacional postmoderna*. Organización redefinida. Londres.
51. Gergen, K. y Thatchenkery, J. (1996). *Ciencia de la organización como construcción social: potenciales postmodernos*.
52. Goncalvez, Alexis (2009) *Dimensiones de clima organizacional*.
53. Guadamuz Sandoval, Lorenzo.(1994). *Desarrollo Humano y Administrativo*. PNUD. R.D.
54. Gvirtz, S. y Palmidessi, M. (1998). *Un modelo básico. En El ABC de la tarea docente: vitae y enseñanza*. Argentina.
55. *Investigación en una gestión democrática de los centros” en Revista Investigación en la escuela Nº 34*, España
56. Jiménez Castro (Citado por Pérez Rosales, Manuel). 2009. *Diccionario de Administración*. 5ta. Edición. Edit. San Marcos. Lima.
57. Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Edic. Díaz de Santos. Madrid.
58. Kouzes, Jim y Posner Barry (2000). *El liderazgo prácticas inventario paquete de guía del facilitador*. Deluxe.

59. Larrañaga, Osvaldo. 1995. *Descentralización de la Educación en Chile: Una Evaluación*. Chile.
60. Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. *El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. ICE-Deusto. En Actas de: IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos.
61. López, Pablo. (2010). *Variables Asociadas a la Gestión Escolar como Factores de Calidad Educativa*. Estudios Pedagógicos XXXVI. Nº 1. Universidad de Chile. Chile.
62. López, Pablo. (2010). *Variables Asociadas a la Gestión Escolar como Factores de Calidad Educativa*. Estudios Pedagógicos XXXVI. Nº 1. Universidad de Chile. Chile.
63. Lorenzo Delgado, M. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: Revisión y perspectivas actuales*. Revista Española de Pedagogía. Año XIII, Nº 232, septiembre-diciembre.
64. Mantilla, William. (2000). *Educación y gerencia*. Bogotá: Conciencias y Universidad Externado de Colombia.
65. Martínez, M. (2006). *La gestión de un nuevo sistema educativo en función de la escuela*. Educar. Revista de Educación.
66. Maureira, O. (2004). *Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal*. Ediciones Universidad Católica Raúl Silva Enríquez. Santiago, Chile.
67. McGregor, Douglas (1974). *El aspecto humano en las empresas*. México: Ed. Diana. 1974

68. Mendoza Torres, Martha Ruth y Otros (2006). *El liderazgo transformacional y el impacto en la cultura organizacional*. Revista facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Vol. XIV. N° 001. Bogotá - Colombia.
69. Ministerio de Educación. (2009). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima-Perú.
70. Molocho Becerra, Nicanor (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación. Lima.
71. Mora, Lucía y Barrionuevo B. Geoconda. (2008). *El modelo de liderazgo transformacional y la gestión en la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar*. Tesis. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato-ecuador.
72. Muñoz, Jesús. (2002). *Gestión Humana y planeación para la nueva gerencia de las Organizaciones*. Universidad de los Andes. Bogotá - Colombia.
73. Murillo, J. (2004). *Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar*. RMIE. México.
74. Panza Doliani, Osvaldo. (2008). *El desafío en la educación contemporánea. Aprender de las estructuras de la vida como punto de partida universal para entender qué es el aprendizaje*. Chile.
75. Parker, M. (1997). *Organización y ciudadanía*. Organización Vol. N°24.
76. Peris Pichastor, Rosana (s.f.). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Tesis Doctoral. Universidad de Madrid. España.



77. Peris, Rosana. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Tesis Doctoral. Castellón: Ed. Universidad Jaume.
78. Perrow, Ch. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Segunda Edición Madrid, McGraw-Hill.
79. Pirela, Ligia y Otros (2004). *Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional*. Omnia. Año/vol. 10 N° 002. Universidad de Zulia. Maracaibo-Venezuela.
80. Portela, A. y González, M.T. (2003). *Gobierno, autonomía y participación en los centros escolares. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. España.
81. Portela, A. y González, M.T. (Ed.) (2003). *Planificación y estrategia en los centros escolares. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Pearson Educación. España.
82. Ramírez J. Samuel (2011). *Fundamentos teóricos metodológicos de la gestión*.
83. Reyes Espíndola, Lilia. (2002). *El Director y supervisor como administradores modernos de la educación*. México. Campos y Otros. (2003).
84. Rivera Ferreiro, Lucía. (2001). *Problemas en el Campo de la Gestión Escolar y Necesidades de Investigación*. Taller Interinstitucional de Investigación Educativa. Universidad Pedagógica de Durango.
85. Rodríguez, Eustaquio Martín. (2010). *Supervisión educativa. Marco teórico y conceptual de la supervisión educativa*. Módulo III-A
86. Rojas Linares, Dante Enrique. (2001). *La administración y la gestión educativa*.
87. Rojas Rojas, Juan Alberto. (2010). *Clima Institucional*. México.

88. Ruiz Calleja, José Manuel. (2004). *Dirección y gestión educativa*. Colección Medellín, Esumer, Primera Edición.
89. Schmelkes, Sylvia. *Calidad de la educación y gestión escolar II*. Antología de Gestión Educativa ,México, SEP,SEP
90. Sepúlveda Atehortúa, LizethYuliana (2009). *Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG*.Universidad Nacional de Colombia. Sede de Medellín.
91. Sosik, J. y Otros. (2002). *Auto adaptable – regulación: Expectativa de liderazgo y desempeño*. Nueva York.
92. Soubal Caballero, S. (1993). *Algunas regularidades pedagógicas en el resumen del curso escolar 92-93 MM*. La Habana.
93. Soubal S. (2004). *La gestión escolar. Monografía para el diplomado en gestión del aprendizaje*. INACAP- La Serena. Chile.
94. UNESCO (2007). *Educación Para Todos: Bases Sólidas. Atención y educación de la primera infancia*. Fortomps. Bélgica.
95. Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior*. Revista PRELAC. México.
96. Vásquez, María Inés (2007). *La gestión educativa en acción. La Metodología de Casos*. Universidad de ORT. Uruguay. Gráfica Don Bosco.
97. Venato. (2005). *El Liderazgo*. Colombia.
98. Vereau, Walter Marcelo. (2007). *Gestión Educativa*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Chiclayo. Perú.

99. Villa, A. (2004). *Liderazgo para la innovación*. En Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento. Universidad de Deusto. España.
100. Weinstein, J. (2002). *Calidad y Gestión: Condiciones y Desafíos*. Revista Pensamiento Educativo. Vol. 31. Pontificia Universidad Católica de Chile.
101. Yukl, G. (2002): *Liderazgo en las organizaciones*. 5ta edición. Prentice-Hall.

## PÁGINA WEB

1. Brunner, J. J. y Elacqua, G. (2003). *Factores que inciden en una educación efectiva*, [http://www.archivochile.com/edu.doc\\_analit/est\\_doc\\_analit00027.pdf](http://www.archivochile.com/edu.doc_analit/est_doc_analit00027.pdf).  
(Consultado el 27-05-15)
2. Cortés Lutz G. La administración educacional y gestión educacional.  
E:\ElwzArchGral\art\ELiderazgoenperspectivahistoricaLL  
(Consultado 16/05/15).
3. Estepa Q. C. (2009). Caracterización de las variables que definen el liderazgo transformacional en las organizaciones no gubernamentales ONG de Antioquía. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de minas.  
[Http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943\\_2009pdf](Http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943_2009pdf).
4. González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185.  
<http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>  
(Consultado el 27-05-15)

5. El Liderazgo.

<http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>

(Consultado 24-05-15).

6. UPN (2003). Dimensiones de la gestión educativa. Consultado el 15 de marzo de 2010.

[Http://Www.Lie.Upn.Mx/Docs/Diplomadopec/Dimen\\_Gest.Pdf](Http://Www.Lie.Upn.Mx/Docs/Diplomadopec/Dimen_Gest.Pdf).

7. Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad* OREALC UNESCO; Revista PRELAC, Año 1, Julio 2005 N°1.

[www.unesco.cl](http://www.unesco.cl)> (Consulta: agosto 20 de 2016).

**ANEXOS**

## ANEXO 01

### GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE” DEL CASERÍO LA TROPOSA, DISTRITO PÍTIPO-FERREÑAFE- REGIÓN LAMBAYEQUE

1.- ¿Cómo Director Ud. ¿Ha recibido capacitación sobre gestión educativa?

---

---

2.- ¿Cuáles son los principales problemas que afronta su gestión?

---

---

3.- ¿Nota predisposición del cuerpo docente de participar en la solución de los problemas que afronta su gestión?

---

---

4.- ¿Ha realizado alguna alianza estratégica con otras instituciones pares para enfrentar problemas conjuntos?

---

---

Caserío la Troposa, junio 2016

## ANEXO 02

FICHA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS  
NORMATIVOS DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “VÍCTOR RAÚL  
HAYA DE LA TORRE” DEL CASERÍO LA TROPOSA, DISTRITO PÍTIPO-  
FERREÑAFE- REGIÓN LAMBAYEQUE

ITEMS	SI	NO	CONDICIÓN		
			BUENO	REGULAR	MALO
La Institución cuenta con PEI					
La Institución cuenta con PCI					
La institución cuenta con RI					
La institución cuenta con MOF					
La institución cuenta con PAT					
Hay relación y coherencia entre el PEI-PCI					

## ANEXO N° 03

ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE” DEL CASERÍO LA TROPOSA, DISTRITO PÍTIPO-FERREÑAFE- REGIÓN LAMBAYEQUE SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN.

### I.- INSTRUCCIONES. -

Estimado colega, encierre en un círculo la respuesta que considere correcta, tomando en cuenta que su información nos permitirá hacer un diagnóstico real sobre nuestra realidad educativa y propugnar cambios.

1.- ¿Cómo docente Ud. ha percibido que el director está capacitado en gestión institucional estratégica?

a) Sí                      b) No

2.- ¿Su institución educativa cuenta con un plan estratégico para superar limitaciones y problemas educativos de sus docentes y alumnos?

a) Sí                      b) No

3.- ¿Los lineamientos directivos es positiva y de apoyo permanente?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Indiferente	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	



4.- ¿Existen estrategias alternativas para afrontar problemas comunes de la institución educativa en el contexto local y regional?

- a) Sí          b) No

5.- ¿Hay las condiciones de clima institucional para superar las limitaciones y deficiencias de su institución educativa?

- a) Sí      b) No

6.- Estaría Ud. Dispuesto a participar en una propuesta de capacitación sobre

- a) Gestión (   )  
b) Modelos de gestión estratégica (   )  
c) Elaboración del PEI (   )  
d) Otros instrumentos de gestión (   )

07 Predomina el Liderazgo Educativo en el Director? SI NO

- a) Sí      b) No

08 ¿Cuál es el Modo de Dirigir a su Institución Educativa

- Dirección autocrática (   )  
Dirección indiferente (   )  
Dirección democrática (   )

09 ¿El Director Delega Oportunamente Funciones a su Personal?

- a) Sí      b) No

10 Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente

- a) Sí      b) No

11 ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?

- a) Sí      b) No

12 ¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?

Falta de recursos materiales ( )

Los directivos no respetan las labores ( )

Falta de comunicación con los directivos ( )

Exclusión y favoritismo ( )

Falta de liderazgo directivo ( )

13 ¿Los dirigentes administrativos cumplen con los objetivos establecidos?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

14 ¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

15 ¿Cómo se enfrenta los problemas administrativos?

Involucrando al personal ( )

Imponiendo órdenes ( )

Capacitando en forma general. ( )

Realizando sesiones de trabajo. ( )

16. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores (docentes) y directivos?

Muy Buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

Muy Mala ( )

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**