



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

**PROGRAMA ESTRATÉGICO BASADO EN LA TEORÍA DE
SISTEMAS PARA FORTALECER CAPACIDADES
PLANIFICADORAS DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N° 17002- PUCARA-JAEN, REGION
CAJAMARCA 2017.**

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

AUTOR: Bach. REMIGIO PARIACURÍ MENDOZA

ASESOR: Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI

Lambayeque, 2018

Programa estratégico basado en la Teoría de sistemas para fortalecer capacidades planificadoras de los docentes de la Institución Educativa N°17002- Pucara-Jaén, Región Cajamarca 2017.

Presentado por:

Bach. Remigio Pariacurí Mendoza

AUTOR

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

ASESOR

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE DEL JURADO

M. Sc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc. Beder Bocanegra Vilcamango
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A mis padres **Florentino** y **Paula**.

Por haberme apoyado en todo momento y que ahora descansan
en paz, por la motivación y los consejos que me impartieron
permitiéndome ser una persona de bien.

El autor

AGRADECIMIENTO

Agradecer de manera sincera a los que hicieron posible la conclusión de esta tesis.

De manera especial a mi asesor por su apoyo en la elaboración de este proyecto de tesis, y a toda la plana docente de la UNPRG de la FACHSE.

El autor

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del Objeto de estudio.....	12
1.2. Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio.....	17
1.3. Características del problema.....	19
1.4. Metodología de la Investigación.....	20
1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación.....	20
1.4.2. Población y muestra.....	20
1.4.3. Métodos empleados.....	21

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Base Teórico Conceptual.....	22
2.2.1. Teoría de la Educación.....	22
2.2.2. Teorías de Planificación Estratégica.....	26
2.2.3. Teoría de Sistemas.....	30
2.2.4. Planificación Estratégica.....	44
2.2.5. Propuestas sobre Planificación Estratégica.....	47

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1.	Análisis y discusión de resultados de la encuesta aplicada.....	53
3.2.	Modelo teórico.....	71
3.3.	Presentación del Programa.....	72

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación nos revela que en la Institución Educativa N°17002 del distrito de Pucará, provincia de Jaén; presenta un problema en las capacidades planificadoras de los docentes, caracterizado por las deficiencias en el desempeño docente, dificultades para planificar sus actividades en el aula y la escuela, dificultades al elaborar sus documentos de trabajo; debido a que se da una inadecuada capacitación docente.

Por ello, es evidente que el objetivo fundamental de esta investigación es diseñar un Programa Estratégico basado en la Teoría de Sistemas para fortalecer capacidades planificadoras de los docentes de la Institución Educativa N° 17002 – Pucará – Jaén, región Cajamarca; por lo que el objeto de la investigación es el proceso de planificación docente, y el campo de acción es el programa estratégico en planificación docente para optimizar el trabajo docente; siendo su hipótesis: Si se diseña un Programa Estratégico basado en las Teoría de Sistemas, entonces se fortalecerá las capacidades planificadoras de los docentes de la Institución Educativa N°17002 del distrito de Pucará, provincia de Jaén, región Cajamarca 2017.

La metodología empleada en la Investigación es de tipo diagnóstica- propositiva porque persigue la solución de problemas prácticos inmediatos donde la contribución al conocimiento teórico ocupa un objetivo secundario. Es también Propositiva porque está vinculada al denominado primer nivel del conocimiento. Además mediante el empleo de métodos de recopilación de datos y hechos se formulan descripciones o incluso generalizaciones empíricas. la investigación es con propuesta aplicada pues en primer término se hará una descripción del problema, mediante el método de análisis, logrando caracterizar el objeto de estudio o la situación concreta, señalando las características y analizando la problemática y proponiendo soluciones posibles.

Palabras claves: Programa estratégico, Teoría de Sistemas, capacidades planificadoras.

ABSTRACT

The present work of Investigation reveals us that in the Educational Institution N ° 17002 of the district of Pucará, province of Jaén; presents a problem in the planning capacities of teachers, characterized by the existence of deficiencies in teacher performance, difficulties in planning their activities in the classroom and school, difficulties in preparing their work documents; due to inadequate teacher training.

Therefore, it is evident that the fundamental objective of this research is to design a Strategic Program based on Systems Theory to strengthen planning capacities of teachers of Educational Institution N ° 17002 - Pucará - Jaén, Cajamarca region; so the object of the research is the teaching planning process, and the field of action is the strategic program in teacher planning to optimize the teaching work; being its hypothesis: If a Strategic Program based on Systems Theory is designed, then the planning capacities of the teachers of the Educational Institution N ° 17002 of the district of Pucará, province of Jaén, Cajamarca region 2017, will be strengthened.

The methodology used in the research is of a diagnostic-proactive type because it pursues the solution of immediate practical problems where the contribution to theoretical knowledge occupies a secondary objective. It is also Propositive because it is linked to the so-called first level of knowledge. In addition, through the use of methods of data collection and facts, descriptions or even empirical generalizations are formulated. the investigation is with applied proposal because first of all a description of the problem will be made, by means of the analysis method, managing to characterize the object of study or the concrete situation, pointing out the characteristics and analyzing the problem and proposing possible solutions.

Keywords: Strategic Program, Systems Theory, planning capabilities.

INTRODUCCIÓN

En las Instituciones Educativas laboran un conjunto de personas con preparación distinta, dedicados atender una parte del servicio que se le proporciona a los estudiantes; la convivencia que tienen con ellos los convierte en agentes educativos que influyen intensamente en su formación; por ello existen diversos **antecedentes** referidos al tema; donde muchos estudios han tratado de abordar el tema de la planificación docente, en el trabajo pedagógico en las aulas, de los que se ha tomado algunos conceptos.

La finalidad del presente estudio busca que el fortalecimiento de las Capacidades Planificadoras de los docentes permita mejorar el trabajo institucional y los documentos de gestión, de trabajo de los mismos, que los tiempos actuales demandan, constituyendo así un tema de interés en todas las instituciones educativas por cuanto ayuda a mejorar la gestión educativa. Por ello, es importante y necesario superar algunas dificultades existentes en la Institución Educativa, como es la planificación estratégica

En tal sentido el **problema** que plantea la presente Investigación es la existencia deficiencias en el desempeño docente, dificultades para planificar sus actividades en el aula y la escuela, dificultades al elaborar sus documentos de trabajo; debido a que se da una inadecuada capacitación docente. También se debe a que ahí falta de apoyo por parte de la dirección para lograr en sus docentes una buena planificación, lo cual se manifiesta en el desinterés y falta de motivación ante la problemática en la Institución Educativa N°17002 del distrito de Pucará, provincia de Jaén, región Cajamarca. Teniendo como objeto de la investigación al proceso de planificación docente.

El **objetivo** planteado es: diseñar un Programa Estratégico basado en la Teoría de Sistemas para fortalecer capacidades planificadoras de los docentes de la Institución Educativa N° 17002 – Pucará – Jaén, región Cajamarca.

Cuyos objetivos específicos son: a) Diagnosticar la situación de la planificación docente de la Institución Educativa N°17002 del distrito de Pucará, provincia de

Jaén, región Cajamarca, b) Diseñar un programa estratégico basado en la teoría de Sistemas, dirigido a los docentes de dicha institución para fortalecer sus capacidades planificadoras y c) Contribuir al fortalecimiento de las capacidades planificadoras de los docentes de dicha Institución Educativa.

De donde se desprende que el **campo de acción** es el: programa estratégico en planificación docente para optimizar el trabajo docente

Por lo tanto, la **hipótesis** a defender es: Si se diseña un Programa Estratégico basado en las Teoría de Sistemas, entonces se contribuirá al fortalecimiento de las capacidades planificadoras de los docentes de la Institución Educativa N°17002 del distrito de Pucará, provincia de Jaén, región Cajamarca 2017.

Como referencia de su **marco teórico**, esta tesis se basa en la teoría de Sistemas. El **marco** en que tiene lugar es de campo ya que se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado, y se trabaja en un ambiente natural, es decir, con grupos intactos, en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas

La metodología aplicada, es de **tipo** Diagnóstica- propositiva porque persigue la solución de problemas prácticos inmediatos donde la contribución al conocimiento teórico ocupa un objetivo secundario

Dentro de los **métodos** más utilizados en la presente tesis, es el método Inductivo, que se usa para el estudio de la realidad, para el planteamiento y formulación del problema; asimismo, el método deductivo que se usa para formular las conclusiones, para la interpretación de los antecedentes del problema con el método Hipotético-Deductivo, para formular la hipótesis e identificar las variables y el método de Análisis, para analizar la realidad problemática y el

método Dialéctico, que se usará para la contrastación de los antecedentes con la realidad y para diseñar la propuesta de cambio.

Cabe resaltar que la presente tesis comprende tres **Capítulos**:

El **primer capítulo** desarrolla un análisis del objeto de estudio, describiendo principales elementos que lo componen y examinando las tendencias y necesarias que lo envuelven, se describen las características de la problemática planteada y se describe la metodología de Investigación utilizada.

En el **segundo capítulo**, abarca el marco teórico, basándose en diversas teorías de sistemas y se fundamenta en diversos conceptos de autores relacionados al fortalecimiento de capacidades planificadoras y la gestión educativa, todas concordantes con nuestra problemática y finalmente se consolidan en una propuesta para resolver el problema.

En el **tercer capítulo**, contiene los datos recogidos y procesados debidamente donde se analizan a través de cuadros con sus respectivas interpretaciones para llegar a resultados concretos; luego contiene un Modelo Teórico y la presentación de la propuesta como una alternativa para resolver el problema. Finalizando este capítulo con conclusiones y recomendaciones respectivas.

Asimismo, cuenta con la **bibliografía** utilizada y mencionada a través de la investigación y en los anexos se incluyen las matrices correspondientes e instrumentos del caso.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO:

1.1 UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La región de Cajamarca está ubicada al noroeste del país, limitando al norte con Ecuador, al este con Amazonas, al sur con La Libertad y al oeste con Lambayeque y Piura. Su capital y ciudad más poblada es la homónima Cajamarca, es una ciudad ubicada en el valle interandino del mismo nombre, la ciudad se puede divisar desde la colina Santa Apolonia. Cuenta con 1 387 809 habitantes; siendo en el 2007 el cuarto departamento más poblado —por detrás de Lima, Piura y La Libertad; y con 41,7 hab/km² es el sexto más densamente poblado, por detrás de Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes. Fue fundado el 11 de febrero de 1855.

MAPA DE CAJAMARCA



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca

Cajamarca por su altitud se encuentra en la región Quechua lo que determina que su clima sea templado, seco; soleado durante el día, pero frío durante la noche. Su temperatura media anual es de 15,6 °C, siendo época de lluvias de diciembre a marzo, que coinciden con el cíclico fenómeno de El Niño, típico del norte tropical peruano. Sin embargo, en sus diferentes regiones, algunas ciudades tienen clima tropical. Además la proximidad tanto hacia la costa como

hacia la selva, sin mencionar su cercanía a la Línea Ecuatorial, la hacen tener el mejor clima de los departamentos de la Sierra Peruana. No tiene picos nevados, pero cuenta con bosques subtropicales húmedos hacia las vertientes oriental, subtropical y tropical secos hacia la vertiente occidental, siendo el departamento de la sierra con mayor índice de forestación.

Cuenta con diversas cuencas, la mayoría afluentes del río Marañón; y otras que desembocan al Océano Pacífico; llegando también a cubrir pequeñas porciones de costa en la parte más occidental de la provincia de Contumazá.

Presenta una superficie territorial de 33 317,54 kilómetros cuadrados, dividida en 13 provincias, como lo son: San Ignacio, Jaén, Cutervo, Chota, Santa Cruz, Hualgayoc, San Miguel, San Pablo, Contumaza, Cajamarca, Celendín, San Marcos y Cajabamba.

La provincia de Jaén tiene una ubicación estratégica e historia, su producción y dinamismo económico está basado en la agricultura, el comercio, la exportación de café, entre otros. Su capital es la conocida ciudad de Jaén de Bracamoros. Tiene una extensión territorial de 5 232,57 km cuadrados que representa el 15,4 % del total departamental. Limita geográficamente por el: Norte con la provincia de San Ignacio, Sureste y sur con la provincia de Cutervo, Suroeste con la provincia de Ferreñafe y Lambayeque, Este con la provincia de Bagua y Utcubamba; y por el Oeste con la provincia de Huancabamba.

El relieve de la Provincia de Jaén es bastante variado y accidentado, por el acentuado contraste entre sus cordilleras, y sus valles y pampas. Según INEI, 2012 tiene una población estimada de 198.354 habitantes. Administrativamente se divide en doce distritos, como son: Jaén, Bellavista, Chontalí, Colasay, Huabal, Las Pirias, Pomahuaca, Pucará, Sallique, San Felipe, San José del Alto y Santa Rosa.

El distrito de Pucará, se encuentra ubicado geográficamente en los 06°02'08" de latitud sur, 79°07'32" de longitud a una altura de 900 msnm. En sus inicios sus límites fueron: por el norte con la quebrada Hualinga que separa al distrito de

Colasay; por el este una línea, que partiendo del punto extremo del límite norte se proyecta hasta la confluencia de los ríos Chotano y Huancabamba; por el sur con la margen derecha del río Huancabamba y la quebrada Sauces que separa al distrito de Querocotillo y por el oeste con la Cumbre del cerro Cachaco hasta la quebrada Hualinga lugar donde comenzó estas delimitaciones.

Actualmente limita por el norte con el Distrito de Pomahuaca; por el este con el Distrito de Colasay; por el sur con el Distrito de Querocotillo (Provincia de Cutervo); y, por el oeste con el Distrito de Cañaris (Provincia de Ferreñafe).

El distrito de Pucará, se encuentra situado al sur- oeste de la provincia de Jaén, en el km 117 de la Carretera de penetración Fernando Belaunde Terry. Según el censo de 1993, la población del distrito tiene 6 568 habitantes. Pucará es un establecimiento soñoliento rodeado por las montañas hermosas.

Tiene una superficie aproximada de 240,30 km², presenta un clima caluroso cuya temperatura oscila entre los 30° a 38 °C a la sombra; en las partes altas el clima es templado y frío con una temperatura variable entre los 12 °C y 18 °C a la sombra.

Pucará tiene un hermoso clima tropical durante el año, lugares muy atractivos como son Pucará Viejo, linda arena blanca por donde recorre el río Huancabamba, las cavernas de Chuquil, Ayahuaca con sus danzas nativas que acompañan.

Es en este distrito donde se encuentra ubicada la Institución Educativa N°17002 que brinda servicios educativos en el nivel primario. Ésta fue creada en el año 1940 cuando Pucará era un caserío, pertenecía al distrito de Pomahuaca, es allí cuando surge la necesidad de contar con una escuela para atender a un grupo de niños en edad escolar y es así como se inicia en formas particular una escuelita pagada por los padres de familia sin valor oficial, contratando al ciudadano Luis Segura de nacionalidad ecuatoriana, que según fuentes orales se sabe que el mes de diciembre desapareció sin decir nada a nadie y se

resume que fue un espía que llevó información al vecino país ya que en el año siguiente se inició el conflicto bélico con el Ecuador.

En el año 1952, es reconocida con el nombre de Escuela de Primer Grado de Varones N° 557, contando con un aproximado de 110 estudiantes y solo se atendía hasta tercer año de Educación Primaria con dos profesores de aula y como Director el señor Profesor Guillermo Sánchez Campos.

En el año 1952, cuando el Profesor Juanito Montenegro Olano asume la Dirección de la Escuela, es reconocida como Escuela Elemental de Primer Grado. En 1954 los esposos Aurelio Orozco salgado y Blanca Beatriz Arteaga de Orozco donan un terreno para construir la escuela lo que en la actualidad es la Institución Educativa N°17002. A partir del segundo semestre del año 1956 paso a funcionar como escuela de Segundo Grado N° 61 AEGÚN Resolución Ministerial N° 7284, de fecha 14 de junio de 1956 como una plaza adicional de auxiliar.

En este año Pucará es elevada a la categoría de Distrito independizándose definitivamente del distrito de Pomahuaca al cual pertenecía.

Gracias a la gestión del Director Profesor Juanito Montenegro Olano en el año 1958 se logra conseguir el funcionamiento del Quinto año de Educación Primaria completa dando oportunidad a muchos estudiantes que para terminar su primaria tenían que viajar a otros lugares. Asimismo contando con su terreno propio para la escuela los padres de familia inician con éxito la construcción.

Estando en la Dirección el Profesor Segundo Bringas Muñoz en el año 1963 la escuela pasó a ocupar su local propio con el nombre de Escuela Rural Pre Vocacional de Varones N° 61.

En el año 1971, mediante Resolución Ministerial N° 1111 del 31 de marzo, es reconocida como Escuela Primaria N° 17002 -14/ MX –PI, A partir de la fecha la escuela atiende a varones y mujeres.

Nuestra escuela celebra su aniversario el 13 de mayo de todos los años, pese a que su creación es en marzo y es porque los primeros padres de familia y ciudadanos eran devotos de la Virgen de Fátima y en memoria a ella decidieron coronarla como Patrona de nuestra alma mater por lo que la celebración de aniversario es el 13 de mayo en honor a la Virgen de Fátima.

En el 2015 tras una convocatoria del MINEDU a un concurso para Directores a nivel nacional dentro del marco de la ley de la RM, la Profesora Crisálida Vásquez Odar logró el puntaje necesario y es nombrada para ocupar la dirección de nuestra institución educativa por un lapso de tres años consecutivos.

La Institución Educativa, tiene como visión:

La Institución Educativa N° 17002 del Distrito de Pucará, Provincia de Jaén; en los próximo 5 años será líder, con una educación de calidad y eficacia, formadora de niños y niñas autónomos, creativos, competentes, dotados de valores humanos; con directivos y docentes capacitados y con vocación de servicio, comprometidos a asumir una actitud de cambio, acorde con las exigencias de los avances científicos, tecnológicos, y ecológicos que permitan mejorar la calidad de vida.

Y su misión es:

Somos una Institución Educativa, que ofrece Educación Básica Regular en el Nivel de Educación Primaria a estudiantes de zona rural y urbana; que promueve en el educando la formación integral, al desarrollar capacidades, valores y actitudes, preparándoles para la vida, estimulando y comprometiendo la participación democrática y activa de los agentes de la educación.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

Desde tiempos inmemoriales el ser humano ha sentido la necesidad de reflexionar acerca de las circunstancias de su vida, del modo en que éstas se relacionan entre sí y con el contexto en el que vive. Así mismo, incluso en las épocas más deterministas, se ha preguntado, de forma más o menos consciente, cómo mejorar su vida y qué hacer para alcanzar sus sueños o cómo proteger su modo de vivir y qué hacer para garantizar su pervivencia. Este tipo

de reflexión cuando se vuelve refinada genera una serie de ideas, una forma de pensamiento, que de un modo u otro afecta a la realidad en la que incide bien reproduciéndola, bien transformándola. Por lo tanto dichas ideas sobre la sociedad o sobre algún aspecto de la misma tienen la capacidad, en mayor o menor medida, de ordenar aquello sobre lo que se piensa, dependiendo su incidencia de su procedencia, lógicamente, pero también del momento en el que surgen.

Es decir, a pesar, de la existencia de un marco de referencia -llámese sistema- que impone su lógica y delimita las fronteras del pensamiento, el ser humano puede si no alterar definitivamente su destino imaginando cualquier futuro sí idear ciertos futuros -no siempre previsibles- y modos – procedimientos- más o menos efectivos de alcanzarlos.

Es aquí, al observar la naturaleza de dichos procedimientos, donde se sitúa la distinción entre ordenación y organización de la educación y planificación educativa pues aunque en los tres casos la práctica descansa sobre una base racional, sobre la elección de diversas alternativas en función de los medios disponibles es decir, se escoge una posibilidad o más entre varias, en los dos primeros esto se hace de forma menos sistematizada pues no existe un método reconocido de planificación, un sistema generalmente admitido, sino un conjunto de normas muy imprecisas, de recomendaciones mientras que en el segundo, existen unas reglas metodológicas claras que se aplican de forma ordenada.

Esto supone, más que otra cosa diferencias en el propio papel que la planificación ocupa en el escenario educativo, en su protagonismo y su consideración como algo independiente de la lógica racional, como un proceso de pensamiento característico que obedece a una serie de requisitos. Por lo tanto, podemos afirmar que existen momentos históricos en los que la planificación no aparece formalmente como aspecto importante, sino accesorio e informal de la educación asumiendo la forma de ordenación u organización y otros en los que la planificación educativa, considerada formalmente, es imprescindible.

Así pues hablaremos de ordenación y organización de la educación para referirnos a ese amplio período histórico en que este concepto como tal no existía y de planificación educativa a partir del momento en que las prácticas se convierten en hechos diferenciales. Ahora bien, en sentido estricto (aun tomando como válidas nuestras definiciones), el uso indistinto de los tres términos, al menos en lo referido a lo que sucede en la actualidad, sigue siendo frecuente.

Aun así el análisis más detallado de cada una de las definiciones por categorías que se hace en el siguiente cuadro puede ser de utilidad:

DEFINICIÓN	TIPO DE PLANIFICACIÓN	NATURALEZA PERÍODO	HISTÓRICO
Fijar un curso de acción para el logro de un objetivo	Ordenación primitiva	Intuitiva, aparentemente casual e independiente. Actividad muchas veces puntual y discontinua	Hasta la antigüedad
Intento de elegir, organizar y apuntar algunas acciones destinadas al logro de ciertos propósitos	Organización estructural	Intencional, carece de un enfoque metodológico propio pero es capaz de relacionar objetivos y acciones de forma consciente. A caballo entre actividad puntual y proceso, existe continuidad	Hasta principios del s. XX
Análisis sistemático de la realidad presente, se define una finalidad última y unos objetivos inmediatos, se usan unos métodos determinados, se valoran los recursos disponibles y se valoran los resultados	Planificación educativa	Intencional. Posee ordenación, intencionalidad, continuidad, sistematización, organización. Existencia de métodos e instrumentos propios, profesionalización e interdisciplinariedad	Segunda mitad del s. XX

Considerando lo anteriormente expuesto, vemos que la Planificación Educativa como tal, es un fenómeno propio de la segunda mitad del s. XX. A partir de esas fechas, y hasta la actualidad, se ordenación, organización y planificación se han

ido desarrollando como disciplinas independientes y complementarias. Ahora bien, eso no evita, que en muchas ocasiones – especialmente en el ámbito no formal- se sigan confundiendo estos tres conceptos, que pueden usarse de manera indistinta, cuando en absoluto significan lo mismo.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

La Institución Educativa N° 17002, es de gran prestigio debido a la trayectoria que tiene en brindar calidad educativa y competitiva a la comunidad, pionera en el desarrollo de proyectos y programas educativos realizados por el Ministerio de Educación. Los docentes por otro lado, a pesar de su experiencia y deseo de superación, presentan deficiencias en planificación, diseño curricular y elaboración de documentos; les falta capacitación en este aspecto, lo cual limita su buen desempeño docente.

El trabajo docente se ve limitado por diversos aspectos: escaso material de trabajo, falta de capacitación, etc. Sin embargo una de las principales razones es por los escasos conocimientos sobre planificación que poseen, lo cual se refleja al momento de elaborar los diferentes documentos de trabajo: Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Unidades de Aprendizaje, Proyectos de Aprendizaje, Módulos de Aprendizaje, Sesiones de Aprendizaje; es decir en las distintas programaciones que se realizan en la institución educativa, ya sea a corto plazo, a mediano plazo.

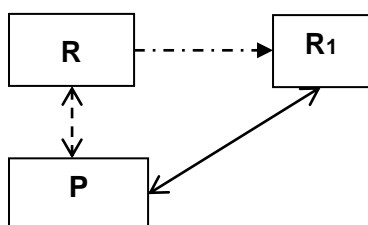
La planificación docente es básica en el desarrollo de toda actividad principalmente educativa, prever lo que se va realizar es adelantarse a los hechos, permite por lo tanto mejorar el trabajo docente. Saber planificar en los docentes incluye conocer todos los momentos, etapas y partes de cada uno de los diferentes documentos que se desean elaborar: (identificar los problemas y necesidades, el planteamiento de los objetivos, selección de estrategias y procedimientos, la ejecución, control y evaluación); son capacidades y falta de conocimientos que adolecen muchos de los docentes de la I.E., y se manifiesta en las dificultades, dudas e incertidumbres que surgen cuando se desean elaborar los diferentes documentos de trabajo.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación

En la presente Investigación, se utilizó el diseño de investigación crítico-propositiva. Ramos, Chiroque, Gómez, Fernández, (2007), consideran este diseño como un proceso de búsqueda intencionada de conocimientos y de soluciones a problemas de carácter social y educativo. La que permitirá analizar y buscar una solución a la problemática encontrada.

El diseño gráficamente se representa así:



Dónde:

R: Dificultades en la planificación docente.

P: Propuesta Estratégica basado en la teoría de Sistemas

R1: Fortalecimiento de las capacidades planificadoras de los docentes de la I.E. N° 17002 – Pucará – Jaén, región Cajamarca.

1.4.2. Población y muestra

La población estuvo constituida por los docentes de la Institución Educativa N° 17002 – Pucará – Jaén, región Cajamarca. Quedando la muestra con formada por los 18 docentes que laboran en dicha Institución.

1.4.3. Métodos empleados

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad la problemática encontrada en los docentes de la Institución Educativa N°17002.

- **MÉTODOS TEÓRICOS:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar las estrategias para fortalecer la capacidad planificadora en los docentes de la I.E.
- **MÉTODO INDUCTIVO:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos de docentes en la Institución Educativa.
- **MÉTODO ANALÍTICO:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- **MÉTODO DE SÍNTESIS:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. BASE TEÓRICO CONCEPTUAL

2.2.1. Teoría de la Educación

Mantenerse competitivo en un entorno en constante cambio implica desarrollar alternativas con imaginación que den respuesta a situaciones concretas y definidas, así como la decidida y comprometida participación de todos los sectores involucrados (público, privado y social) para convertirlas en proyectos concretos de mejoramiento continuo.

La calidad educativa es un proceso que busca mejorar los procesos de formación de los estudiantes con el fin de poder competir en el campo profesional del nuevo mundo globalizado. Las IE de nuestro país, en la búsqueda de esa calidad y bajo las tendencias de organismos internacionales, se da a la tarea de diseñar estrategias que le permitan alcanzar el más alto nivel de competitividad.

En el contexto mundial y como resultado de investigaciones realizadas por organismos internacionales con respecto a la calidad de las Instituciones de Educación, se presenta la necesidad de replantear los planes de estudio y la metodología que se utiliza para proponer nuevos y adecuados métodos que propicien, no solo el conocimiento, sino las competencias y actitudes que permitan el establecimiento de procesos de comunicación, trabajo en equipo e interdisciplinario en la diversidad de los contextos culturales. Estas propuestas deben ser reflejadas en los planes de estudios de todas las disciplinas de las IE del país, con el fin de propiciar una educación de calidad que fortalezca los niveles previos y los procesos de selección de los niveles superiores, disponer de los recursos humanos y acceso a la información actualizada a través de redes electrónicas y evaluar constantemente la calidad de los resultados para dar respuesta a las exigencias de un contexto globalizante.

En la actualidad existen grandes retos para elevar la competitividad de nuestro país con el fin de mejorar el nivel de bienestar de la población, vía el incremento de la productividad y el escalamiento de la producción hacia niveles

que representen mayor valor agregado. Nuestra tarea como IE es, responder a las necesidades de la sociedad con propuestas de calidad y de futuro, impulsando cotidianamente el principio educativo de la formación integral del estudiante, incorporando el sentido emprendedor que fomente la creación, la innovación y la rigurosidad intelectual, a través de la adaptación de los planes de estudio según la demanda cambiante de la sociedad.

Briggs y Peat (2004): "La educación ha desarrollado un nuevo tipo de enseñanza vinculada a los adelantos de la ciencia y la innovación tecnológica, creando un nuevo estilo de enseñanza: "aprender a aprender" y "aprender a hacer", esto es, construir el conocimiento en el estudiante a través de la búsqueda por sí mismos y que adquiera las habilidades necesarias para dar soluciones creativas a los problemas que se le presenten, que desafíe los cambios mediante su capacidad para aprender permanentemente, que sea flexible para desempeñar una amplia gama de ocupaciones, afrontar la movilidad profesional y adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de trabajo, independientemente del nivel ocupacional en que se desempeñe". (pág. 43)

El docente debe dejar el papel de ser un reproductor de conocimiento y asumir el rol de facilitador del aprendizaje, desarrollando estrategias didácticas innovadoras e integrando conocimientos de la ciencia, la tecnología y la sociedad, para despertar en el estudiante el interés, la motivación, el gusto de aprender a aprender, estimulando su curiosidad y el pensamiento crítico y creador, por otro lado, receptor y asumir un nuevo papel que permita ser una persona capaz de analizar situaciones reales, complejas, retadoras y participando en la organización y administración de su proceso de enseñanza.

Las nuevas teorías de la educación han centrado sus procesos en el aprendizaje, en el cual el alumno navega a través de tareas intelectuales determina entre otras cosas, su inmersión, profundización y consolidación profesional.

Para Bruner, (2002), el aprendizaje es un proceso activo en el cual todo el que

aprende construye nuevas ideas y nociones, de manera individual o social, basado en conocimiento previo y/ o actual (aprender investigando). El educador debe incentivar al estudiante a descubrir, por sí mismo, los fundamentos que lo ayuden a construir nuevos conceptos; involucrándolo en actividades contextualizadas que le ofrezcan la oportunidad de interactuar con otros y construir su propio mundo. (pág. 79).

Vygotsky al igual que Bruner, considera que los procesos educativos, son espacios donde el que enseña y el que aprende pueden negociar, discutir y compartir, no solo conocimientos de tipo conceptual, sino también valores, habilidades, actitudes, normas, etc. Los objetivos de la educación deben estar planteados "en función de lo que la cultura en particular determina como valioso y relevante".

Las nuevas tendencias han llevado a replantear los objetivos de la educación y sus fines según el tipo de organización educativa y el modelo desarrollado, los cuales deben adecuarse al contexto y a las características de sus educandos, así como a los conocimientos y los niveles de aprendizaje. Vygotsky hace referencia a que desarrollamos el conocimiento dos veces, la primera en un nivel intrapersonal, es decir lo adquirido a través de la experiencia; y en un segundo nivel interpersonal, como relacionamos ese conocimiento con nuestro contexto.

Décimos que una persona está preparada en su profesión, cuando es capaz de usar habilidades de gestión de conocimiento para hacerse del que requiere, en el momento que lo requiere, ya sea dentro o fuera de algún sistema escolarizado. Esta educación que exige nuestro tiempo, hace énfasis en el cómo gestionar el conocimiento y no en el volumen de contenido estudiado.

A través de la IE es necesario desarrollar una actitud emprendedora, que favorezca el desarrollo del ser humano y por ende de la sociedad, ya que en la medida que esté conformada por individuos capaces de generar riquezas o actividades que se reflejen en bienestar de la comunidad, ya sea generando empleos, resolviendo problemas o simplemente ayudando a los sectores más

necesitados de la población, es conveniente crear asignaturas a lo largo de su formación que le permitan desarrollar esa capacidad emprendedora.

Juran, y Blanton, (2001). Es necesario asumir este compromiso a través de su modelo educativo, la responsabilidad de "crear personas capaces de emprender acciones creativas, con responsabilidad social, respeto a la ecología y sustentabilidad, impulsores de proyectos productivos que contribuyan a su desarrollo personal, económico y social, de la comunidad universitaria, nuestro estado y el país" (pág. 80)

Esto es, aprovechar el conocimiento de nuestros estudiantes y desarrollar en ellos, la capacidad de asumir riesgos, tener liderazgo, dirección, iniciativa, organización, negociación, trabajo, adaptación a los cambios, conseguir medios económicos, imaginación y competitividad, que le permitan responder y encontrar soluciones a las problemáticas sociales de nuestra sociedad.

La globalización de la economía, la transformación de los sistemas productivos y los cambios culturales, asociados a cambios radicales en las comunicaciones, han transformado la nociones de tiempo y espacio, abriendo nuevos retos y perspectivas a los nuevos profesionistas, quienes deben abrirse paso en un mundo en constante evolución y fuerte competencia.

Bruner, J., (2006) dice: "Nuestro país requiere de más y mejores profesionistas por lo que es necesario preparar al universitario en los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan enfrentar y resolver los problemas de una sociedad en constante cambio, herramientas que le permitan, sin importar carrera o especialidad, resolver con alta competencia, conciencia, ética, capacidad científica, crítica, humana y técnica los nuevos retos de emprendedores de este milenio. (pág. 13 y 14)

2.2.2. Teorías de Planificación Estratégica

En 1932, el pedagogo Tyler estableció un procedimiento que permitía medir hasta qué punto los contenidos del programa escolar, en el nivel primario, significaban un progreso para los estudiantes en el caso de que estos

prosiguieran estudios universitarios. Estos valores de referencia –éxito o fracaso de los alumnos universitarios- sirven para comparar los impactos de las prestaciones públicas sobre una población concreta. Dicho procedimiento incorporaba los aspectos esenciales del razonamiento básico de la evaluación moderna Mundet i Hiern caracteriza los siguientes elementos de la planificación estratégica:

Componentes usados por la organización para competir actividades desarrolladas: productos, procesos, logística forma organizativa adoptada: mercados, dominios, sectores, segmentos... espacio al que se dirigen las actividades

Objetivos

- Dinámica en que se sitúa la estrategia:
- Dinámica horizontal (en el tiempo) Dinámica vertical (jerarquía organizativa)

Relaciones entre las partes:

- Misión: relación entre actividades y entorno
- Visión: relación entre objetivos y resto de componentes
- Poder: relación entre objetivos y grupos de la organización
- Oficio: grado de dominio con que una organización desarrolla sus actividades
- Legitimidad: relación entre objetivos y entorno (ética de la organización)
- Imagen/identidad: percepción del conjunto de valores y creencias de la organización

Ives y Villanueva plantean la siguiente hipótesis de planificación estratégica en cuatro fases:

❖ **Formulación o preparación del planteamiento estratégico:**

¿se debe actuar?, ¿qué ocurre si no se actúa? reducción de las opciones a una sola. Son necesarios criterios objetivos de elección que permitan determinar la mejor relación entre las ventajas y los inconvenientes de cada alternativa:

- Información a los órganos decisorios
- Objetivos de la acción
- Fases propuestas

Información necesaria para la toma de decisiones, cuyo principal objeto es el autocontrol y la corrección de la acción en tiempo real. El sistema de información de un responsable está formado por todas aquellas piezas de información que le orientan sobre el resultado recientemente obtenido y sobre la acción inmediata a realizar.

Variables de la ejecución: En el caso de las administraciones públicas los ejecutores, que suelen ser funcionarios, deben encontrar sus modos de acomodar las demandas con las realidades de los recursos, casi siempre limitados, con los que cuentan. Para ello rutinizan procedimientos, modifican objetivos, racionalizan servicios, determinan prioridades. En otras palabras, procuran desarrollar prácticas que les permitan de alguna manera procesar el trabajo que se les exige. Su trabajo es intrínsecamente discrecional. Las medidas que podrían dar dirección a su conducta son de muy poca eficacia. Por ejemplo, los objetivos que se marcan a los empleados públicos suelen ser vagos y contradictorios.

Es además difícil establecer o imponer medidas de productividad en la prestación de servicios. Los ejecutores finales son constreñidos más que guiados en su trabajo. Los ajustes y mecanismos de regulación, que libremente desarrollan, originan patrones de conducta que para la percepción del público son sin más el programa de los gobiernos correspondientes.

En el momento de realizar una planificación estratégica, que suele prestar mucha significación a los aspectos teóricos, tecnológicos y económicos, debe

complementarse con la previsión de los problemas políticos de la organización que aparecerán con mayor o menor dureza en el momento en que la política abandone los papeles llenos de análisis, cálculos y reglamentos, las reuniones de elaborados especialistas, y se le eche a andar en el mundo real. Será preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tiempo disponible, duración y calendario
- Acceso a los recursos suficientes
- Conformidad en la relación entre las consecuencias esperadas y las intervenciones realizadas circuitos cortos entre decisores y ejecutores procedimientos y tareas bien especificados y organizados según una secuencia correcta comunicación y coordinación entre los ejecutantes

Para Francesc Michavilla el planteamiento estratégico se fundamenta en metas y objetivos que se concretan en programas y presupuestos, lo cual implica, por otra parte, un consenso organizativo en la determinación de cuándo, quién y cuánto de las fases del plan. Asumiendo que las tendencias actuales continuarán en el futuro, la planificación estratégica entiende que del presente se puede extrapolar linealmente el futuro.

Consecuentemente, la planificación estratégica tiende a hacerse alrededor de la idea de un futuro "probable", dibujando un mapa de decisiones y acciones que se establece como necesario para alcanzar ese futuro. La idea que subyace es que todas las acciones y decisiones que se adopten no servirán si no se produce tal futuro.

Los objetivos o metas dentro de la planificación estratégica son estados o resultados deseados y expresados en términos de fechas concretas, tamaño o tipo de organización, variedad de áreas de interés y niveles de éxito. Las estrategias están constituidas por los medios mediante los que la organización logra o pretende alcanzar los objetivos. Puede haber una estrategia para cada producto o servicio y una global para la propia organización. En este sentido algunos autores definen la estrategia estrictamente en términos de la relación

de la organización con su entorno de tal forma que sería el medio de garantizar el éxito continuo y evitar sorpresas.

Ansoff caracteriza la planificación estratégica en función de:

1. Los requisitos previos:

La planificación estratégica obliga a las organizaciones a establecer y mantener un sistema de objetivos explícitos. Obliga a las organizaciones a realizar o encargar un diagnóstico con una determinada frecuencia

2. Su esencia:

La planificación estratégica es el operador que deberá reducir la diferencia entre la situación actual y la deseada

3. Sus ventajas:

La planificación estratégica como herramienta de cambio

Compromete a todos sus participantes en la consecución de los objetivos y es referencia de medición de la calidad de la gestión

Evita procesos políticos perjudiciales Mintzberg es uno de los críticos más acérrimos de los procesos de planificación estratégica, a los que considera *trampas que convierten la planificación en herramienta al servicio de la burocracia, no de la competitividad*, por cuanto:

- La alta dirección no está implicada en la planificación ni crea el clima de compromiso
- La planificación estratégica se caracteriza por su baja creatividad y no favorece el cambio
- Crea procesos políticos perversos y reforzadores de la burocracia
- La división entre pensantes y actuantes carece de sentido en la gestión

2.2.3. Teoría de Sistemas

Según Enrique Martínez-Salanova Sánchez Llamamos sistema a la «suma total de partes que funcionan independientemente pero conjuntamente para lograr productos o resultados requeridos, basándose en las necesidades»

Según el diccionario de la Real Academia Española, Sistema es el conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, o el conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a determinado objeto.

Hoy se define un sistema como «un todo estructurado de elementos, interrelacionados entre sí, organizados por la especie humana con el fin de lograr unos objetivos. Cualquier cambio o variación de cualquiera de los elementos puede determinar cambios en todo el sistema». El dinamismo sistémico contempla los procesos de intercambio entre el propio sistema y su medio, que pueden así modificar al sistema o mantener una forma, organización o estado dado del mismo.

Los sistemas en los que interviene la especie humana como elemento constitutivo, sociedad, educación, comunicación, etc., suelen considerarse sistemas abiertos. Son sistemas cerrados aquellos en los que fundamentalmente los elementos son mecánicos, electrónicos o cibernéticos.

La teoría de Sistemas tiene una gran aplicabilidad, y en especial para la Universidad, que es considerada como un sistema abierto, porque interactúa con su ambiente en forma variable.

La teoría de sistemas actúa sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Esta teoría proporciona un marco de referencia dentro del cual se planifican acciones y la de anticipar las consecuencias no previstas que pueden presentarse.

Con la perspectiva de la teoría de sistemas, hay mayor posibilidad de mantener un equilibrio entre las necesidades de las Facultades, las de la Universidad y

las metas comunes, permitiendo con ello una mejor alternativa de dirección y gestión de la instancia correspondiente.

La evaluación de las teorías de planificación como método que aplica el conocimiento a la acción, para resolver problemas sociales en el ámbito económico, social, urbano y ambiental bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre, riesgo y ambigüedad. Se discuten los enfoques y modelos como el racional, incrementalista, complejo, estratégico, participativo, negociación y mediación y la visión posmodernista

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS). La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la TGS son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a un teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente. Se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la TS, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. Desde un punto de vista histórico, se verifica que:

- La teoría de la administración científica usó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó al nivel de trabajo fabril.
- La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización. Provocó una profunda revisión de criterios y técnicas gerenciales.
- La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.

- La teoría del comportamiento trajo la teoría de la decisión, donde la empresa se ve como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la empresa toman decisiones dentro de una maraña de relaciones de intercambio, que caracterizan al comportamiento organizacional.
- Después de la segunda guerra mundial, a través de la teoría matemática se aplicó la investigación operacional, para la resolución de problemas grandes y complejos con muchas variables.
- La teoría de colas fue profundizada y se formularon modelos para situaciones típicas de prestación de servicios, en los que es necesario programar la cantidad óptima de servidores para una esperada afluencia de clientes.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

El enfoque antiguo fue débil, ya que 1) trató con pocas de las variables significantes de la situación total y 2) muchas veces se ha sustentado con variables impropias.

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella. El análisis de las organizaciones vivas revela "lo general en lo particular" y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos o organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente. La TS permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

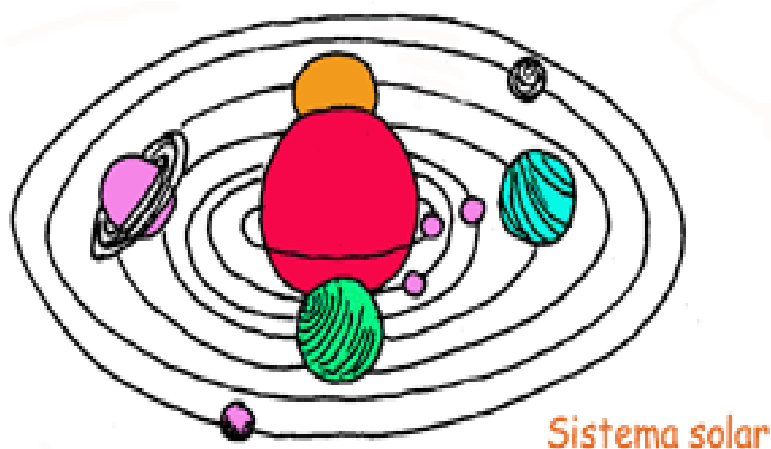
CONCEPTO DE SISTEMAS

Llamamos sistema a la «suma total de partes que funcionan independientemente pero conjuntamente para lograr productos o resultados requeridos, basándose en las necesidades». (Kaufman).

Según el diccionario de la Real Academia Española, Sistema es el conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, o el conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a determinado objeto.

Hoy se define un sistema como «un todo estructurado de elementos, interrelacionados entre sí, organizados por la especie humana con el fin de lograr unos objetivos. Cualquier cambio o variación de cualquiera de los elementos puede determinar cambios en todo el sistema». El dinamismo sistémico contempla los procesos de intercambio entre el propio sistema y su medio, que pueden así modificar al sistema o mantener una forma, organización o estado dado del mismo.

Los sistemas en los que interviene la especie humana como elemento constitutivo, sociedad, educación, comunicación, etc., suelen considerarse sistemas abiertos. Son sistemas cerrados aquellos en los que fundamentalmente los elementos son mecánicos, electrónicos o cibernéticos.



- Un conjunto de elementos
- Dinámicamente relacionados
- Formando una actividad
- Para alcanzar un objetivo
- Operando sobre datos/energía/materia
- Para proveer información/energía/materia

El enfoque sistemático

El enfoque sistemático es un tipo de proceso lógico que se aplica para resolver problemas y comprender las siguientes seis etapas clásicas: identificación del problema, determinar alternativas de solución, seleccionar una alternativa, puesta en práctica de la alternativa seleccionada, determinar la eficiencia de la realización y revisar cuando sea necesario cualquiera de las etapas del proceso.

MODELOS DE DISEÑO SEGÚN LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Sistema de enseñanza aprendizaje es el proceso que realiza el diseñador al generar un programa. Con esta acción no hace sino originar un sistema capaz de producir un aprendizaje.

Los elementos que componen un SISTEMA son entrada, salida, proceso, ambiente, retroalimentación. Las **entradas** son los elementos de que el sistema puede disponer para su propio provecho. Las **salidas** son los objetivos resueltos del sistema; lo que éste se propone, ya conseguido. El **proceso** lo forman las «partes» del sistema, los «actos específicos». Para determinarlos es necesario precisar las misiones, tareas y actividades que el sistema debe realizar para lograr el producto deseado. Son **misiones** los «elementos principales» que se deben realizar para lograr los resultados del sistema. Son **funciones** los «elementos» que deben hacerse para realizar cada una de las misiones. Son **tareas** las «actividades» que deben hacerse para realizar cada una de las funciones.

El **ambiente** comprende todo aquello que, estando «fuera» del control del sistema, determina cómo opera el mismo. Integra las cosas que son constantes o dadas; el sistema no puede hacer nada con respecto a sus características o su comportamiento. La **retroalimentación (feed-back)** abarca la información que se brinda a partir del desempeño del producto, la cual permite cuando hacia ocurrido una desviación del plan, determinar por qué se produjo y los ajustes que sería recomendable hacer. Nadie puede jactarse de haber estipulado los objetivos generales correctos o una definición correcta del medioambiente o una definición precisa de los recursos, ni una definición definitiva de los componentes. Por lo tanto, una de las tareas del sistema ha de ser la de brindar información que permita al administrador informarse de cuándo son erróneos los conceptos del sistema y qué ajustes deberá realizar en el mismo.

Los sistemas

La teoría general de sistemas es la base filosófica que desde mediados los años cuarenta, sustenta y justifica la mayor parte de los supuestos políticos, empresariales, tecnológicos y comunicativos que dan lugar a los cambios del siglo XXI. Es herencia de pensamientos estructuralistas de la primera mitad del siglo XX, pero se inicia, y sobre todo consolida, con el gran impacto de los medios de comunicación, la velocidad de la información y el choque de un mundo que se transforma vertiginosamente debido a los cambios que produce la nueva sociedad tecnológica.

La Teoría General de Sistemas tiene su base en el humanismo científico, ya que no es posible ningún cambio tecnológico sin la base de la especie humana, que fundamenta todos los cambios y productos de la era de la información y la tecnología.

Ciertamente que no hay nada nuevo bajo el sol y que todo, o casi todo, está inventado. La nueva tecnología aplica en la mayoría de las ocasiones pensamientos y situaciones ya vividas o inventadas. Ya desde nuestra escuela hablábamos del sistema solar, del digestivo, del sistema métrico decimal...,

como de algo que tenía una coherencia interna, que en la unión de sus elementos estaba su propia explicación y supervivencia. La nueva filosofía ha dado sentido a todos estos elementos, tratándolos en relación con las necesidades del siglo XX, y creando nuevas terminologías explicativas de los fenómenos que suceden en máquinas y seres humanos.

Los sistemas cerrados

La utilización de una minicadena para disfrutar de la música puede servir de ejemplo, al mismo tiempo que explica qué es un sistema cerrado y sus componentes. Una persona tiene deseos de oír determinada música. La elección proviene de su entorno, de su cultura, de su formación y de la necesidad ambiental que en ese momento posea. Al entorno cultural, social, medioambiental en el que se desarrolla un hecho le llamamos ambiente o contexto del sistema. Esa persona debe elegir el disco compacto que necesite e introducirlo en la minicadena. Son entradas del sistema, ya que sin ellas, sin la información que aportan, es imposible que el sistema se ponga en marcha. Darle a la tecla de inicio y comenzar el funcionamiento interno de la minicadena, es el proceso, en el que se incluye todo el procedimiento técnico que hace que puedan producirse unos resultados. El sonido que proviene de los altavoces, son las salidas o resultados del sistema. Si la música está alta o baja de volumen, y hay que intervenir para ponerla a gusto de la persona, se desarrolla mediante mecanismos de feedback.

El feedback supone un complicado proceso de selección de datos, de codificación de los mismos y de toma de decisiones, bien sea para continuar de la misma forma o para rectificar algunos o todos los elementos del sistema. La retroacción o realimentación, son los nuevos ingresos en el sistema, de informaciones provenientes del mismo funcionamiento del mismo.

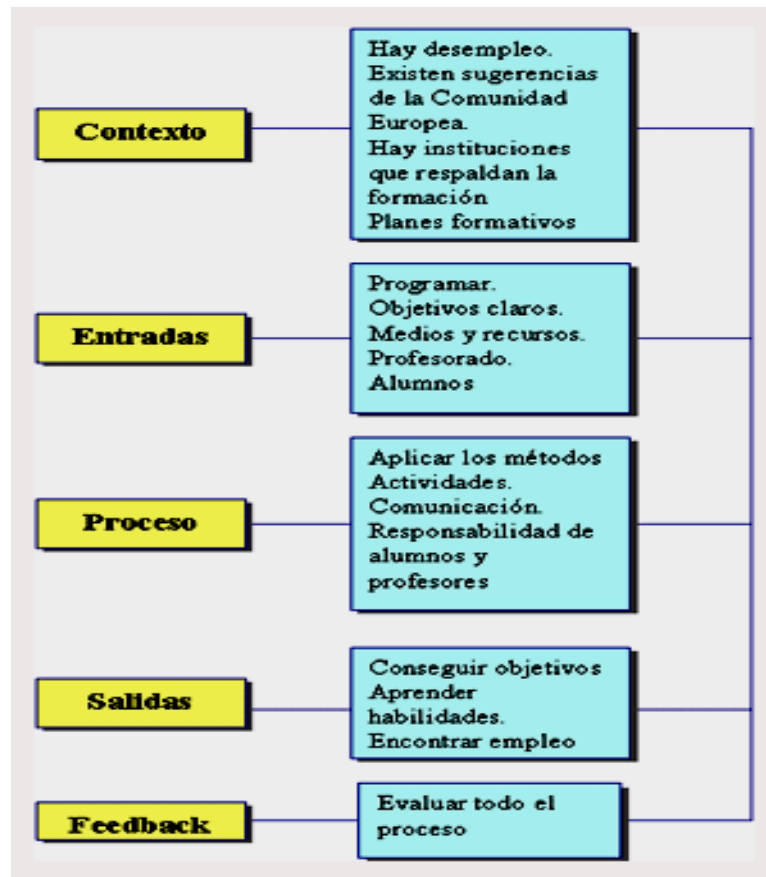
En el caso de la persona que desea oír música en la minicadena, debe ver, oír, los resultados. Si no son de su gusto, puede ser por lo dicho más arriba, que el volumen es alto o bajo, y debe intervenir en las mismas salidas, subiendo o bajando el volumen. Si la música no es la que pretendía, tal vez se haya

equivocado de compacto, y los mecanismos de control, o feedback, deben intervenir en las entradas, cambiando el compacto equivocado por el correcto. Si este no se encuentra, tal vez deba variar o modificar los objetivos, ya sea oyendo otra música o dedicándose a otra actividad cualquiera, a leer por ejemplo.

Si el problema está en que no se oye nada, o que se oye mal, puede ser que la minicadena esté estropeada y deba intervenir un técnico. El técnico, no nosotros a no ser que lo seamos, debe entrar en el mismo proceso y solucionarlo. Es el feedback en el proceso. En estos casos, se habla de «caja negra», que es aquella que nunca se abre, desconocida para los no iniciados. En la mayoría de los sistemas cerrados el proceso de funcionamiento es de caja negra.

En aviones y medios de transporte, la caja negra (que suele ser de color naranja) nunca se abre, a no ser que sea necesaria una revisión o investigación. En los sistemas cerrados, el proceso normalmente es secreto, desconocido para la mayoría y solamente accesibles a los técnicos. En su momento advertiremos que en los procesos sociales, hay otro tipo de técnicos, cuya responsabilidad es ser expertos en procesos, es decir, en cajas negras que deberán ser capaces de abrir e interpretar.





Los sistemas abiertos

Se llaman sistemas abiertos a todas las estructuras, en las que intervienen seres humanos o sus sociedades, y que tienen íntima relación con el medio o ambiente en el que están inmersos. Con otras palabras, el medio incide en el sistema, y el sistema revierte sus productos en el ambiente. Ambos se condicionan mutuamente y dependen unos de otros. Para que exista un sistema, debe encontrarse siempre un sistema superior.

Todos los sistemas forman parte, como subsistemas, de otros sistemas de rango más elevado. El medio ambiente, el ambiente en sí o el contexto, es el conjunto de todos los objetos que puedan influir o tengan capacidad de influencia en la operatividad de un sistema. El contexto es por ello un sistema superior, suprasistema, que engloba a otros sistemas, influye en ellos y los determina, y al mismo tiempo es influido por el sistema del que es superior.

El medio ambiente o contexto

Para evitar que esto resulte en apariencia un galimatías pongo un ejemplo. Estamos en clase, en un curso de Formación Profesional Ocupacional. Los alumnos acceden voluntarios a formarse, cada uno de ellos por causas e intereses diferentes, expectativas distintas y tal vez, incluso, de profesiones y ambientes dispares. Pues bien, todos ellos provienen de un ambiente, cada cual del suyo, y al mismo tiempo con características muy similares, ya que todos son producto de una civilización occidental, ven la misma televisión, se han educado en escuelas similares y con un sistema muy parecido...

El contexto individual ha marcado diferentemente a los alumnos, y al mismo tiempo el contexto social los puede tener homogeneizados, por lo menos en parte. También puede darse el caso de que haya alumnos marroquíes, rumanos, etc., en los cuales el contexto social ya cambia sustancialmente. Pues bien, estos alumnos provienen de un contexto, y son al mismo tiempo entradas de un sistema abierto: El curso de formación.

Las entradas del sistema

Los alumnos ya han entrado en un sistema, que a su vez depende del sistema educativo general, y del sistema cultural de nuestro país. Existen otras entradas, no menos importantes, como son el programa del curso, los objetivos del mismo, los medios y recursos, las capacidades del profesor, el ánimo o motivaciones inmediatas de los alumnos, etc. Si seguimos con el ejemplo de la clase, las entradas serán los objetivos para ese día, los recursos de ese día y la situación y condicionantes reales de esa jornada.

En general, toda la información, los procesos de programación y de codificación, y los elementos que provengan de procesos anteriores, retroacción o feedback, vuelven a ser consideradas como entradas del sistema.

El funcionamiento o proceso del sistema

La clase ha comenzado. Estamos en pleno proceso de trabajo. Si fuera un curso completo, el proceso abarca todo el recorrido de la acción formativa. En una sesión el proceso está enmarcado en lo que significa el trabajo a realizar en esa sesión, que depende de un sistema superior, el curso, y de otro suprasistema más elevado, el sistema educativo o el plan formativo del que depende.

En el momento de la sesión de clase, se deben poner en funcionamiento todos los mecanismos necesarios para procurar un feedback correcto. En otro lugar de este libro, cuando se entre de lleno en la problemática de la evaluación, veremos cómo puede aplicarse en una sesión de clase.

En un sistema abierto como el formativo, no cabe hablar de «caja negra» en los mismos términos en que lo afirmábamos cuando la referencia era hacia los sistemas cerrados. En este caso, los expertos somos nosotros, y debemos «abrir» la caja negra de la metodología, de las relaciones interpersonales y de los recursos, para apreciar dónde están los problemas y poder solucionarlos.

Siempre quedará otro tipo de «caja negra», que son las personalidades de los alumnos, sus elementos íntimos, o desconocidos. Con un buen trabajo de interrelación personal y de grupo, muchos de estos elementos, pueden salir a flote, ganando en comunicación y sin lesionar la intimidad de los alumnos.

Los resultados, o salidas, del sistema

A los resultados, o lo que es lo mismo, a los objetivos logrados o no del sistema les llamamos «salidas» o acciones resultantes de la fenomenología sistémica.

En la acción formativa de que hablamos, las salidas son los actos o aprendizajes y cambios de conducta, previstos por profesores y alumnos para el desarrollo de determinada acción formativa.

El resultado del sistema se envía al medio. El alumno aporta a su acervo cultural, a la sociedad o a su ámbito familiar los aprendizajes que le ha

proporcionado el sistema. Si los productos o salidas son gratificantes, proporcionan mayores estímulos y se refuerza la motivación para nuevos aprendizajes. Gracias a lo cual se hace más favorable la repetición de situaciones.

En la sesión de clase, las salidas o productos pueden ser la misma participación de los alumnos, los aprendizajes inmediatos o el interés por la tarea que se está realizando.

El feedback y la evaluación continua

Uno de los pilares fundamentales de cualquier sistema es el feedback. Si hubiera que traducirlo literalmente, retroalimentación. No es fácil, ya que en castellano, se utiliza de muchas formas, retroacción, información de retorno... Lo verdadero es que el término feedback entraña en él mismo toda una filosofía, más que una simple definición o concepto. Por esa razón es tan difícil de definir o de traducir.

En terminologías de enseñanza, es lo más parecido a lo que llamamos evaluación continua, es decir, recepción o aceptación de la información que proviene de cualquiera de los elementos del sistema, con el fin de rectificar lo que no se ajusta a los objetivos o procedimientos y mantener, mejorando, lo que es correcto.

El enfoque sistemático y la humanización del proceso de enseñanza-aprendizaje

Hasta aquí se nos presenta el enfoque sistemático como un tipo de proceso lógico que se aplica para identificar y resolver problemas. Ahora, limitando su aplicación a los problemas de enseñanza-aprendizaje, diremos que: el enfoque sistemático es un instrumento de procesamiento para identificar y resolver problemas de enseñanza-aprendizaje. O dicho de otra forma, lograr de manera más efectiva y eficiente los resultados educativos que se deseen.

El enfoque sistemático de por sí, no se centra en el alumno ni asegura que se atiendan y mantengan los intereses, habilidades, esperanzas y aspiraciones de la sociedad y del individuo. Es el diseñador, y el profesor, quien lo pone o no a su servicio.

Sin embargo, estamos en condiciones de afirmar que quien quiera humanizar la educación tiene en el enfoque de sistemas, un modelo de planificación que le asegura su logro. El enfoque de sistemas puede asegurar por sí mismo y con mucha más certeza que otro modelo de planificación: el logro del objetivo o resultado que se propone.

2.2.4. PLANIFICACION ESTRATEGICA

Se han efectuado estudios sobre planificación estratégica también a nivel internacional puesto que el pensar y actuar estratégicamente no es una tarea individual, sino que es la acción de la mayor cantidad de actores institucionales que quieren a su institución, que se preocupan por ella, que se comprometen y se involucran.

Navarro, (1996: 116) propone una forma de planificación “que ante el conflicto emergente, planifique soluciones a través del trabajo cooperativo, participativo y creativo de grupos autogestionarios”; una forma de trabajo que obligue a los grupos en interacción a situar a su institución como objeto de estudio y que “a través de líneas de acción consensuadas, negociadas, comprometidas, lleguen a encontrar propuestas que clarifiquen la incertidumbre, que descubran las posibles resistencias, que viabilicen las respuestas transformadoras y que, en síntesis, concreten las acciones, que lleven a los resultados, que posibiliten resolver las demandas institucionales e individuales”. Como dice Chávez, (1993), el enfoque estratégico es “un cuerpo teórico-metodológico que guía los procesos de toma de decisiones [...] basado en el compromiso y la participación real de los actores sociales y en el continuo análisis del entorno, complejo, cambiante e incierto de la realidad”.

El planeamiento estratégico implica un profundo conocimiento del contexto interno y externo. Le interesa por una parte el posicionamiento y la pertinencia institucional. No basta saber lo bueno y lo malo que está pasando dentro de la institución sino que importa lo que sucede fuera de ella, lo que se requiere de ella y las explicaciones de las causas de todas esas situaciones.

El planeamiento estratégico no se queda en el diseño de un plan, sino que avanza hacia la gestión del mismo. Considera previamente todos los imponderables que pudieran surgir, las influencias del contexto y de los condicionantes, las fuerzas que interactúan en su seno, los apoyos y los rechazos, las dificultades y las oportunidades y visualiza la mejor manera de construir las viabilidades que hagan posible el éxito del camino elegido, expresado a través de la misión, la visión y las estrategias.

Arguín (1993), señala que es el 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, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implementación.

En otras palabras, la satisfacción máxima de los requerimientos y necesidades de los actores que forman parte de la institución debe tener igual importancia que las demandas y expectativas del contexto externo a ella. Hacia adentro esas líneas estratégicas de mejora tienen que ver con la calidad de sus investigaciones, de sus alumnos, de sus egresados, de sus docentes, de sus proyectos, de sus planes de estudio, de sus desarrollos científicos. Hacia afuera, con el impacto de sus acciones, con la aceptación de sus trabajos, con la difusión de sus acciones, con el apoyo que recibe, con el nivel de interacción que logra, con los beneficios que produce, con los cambios que genera. Por lo tanto, los procesos de planeamiento estratégico y de evaluación institucional son fundamentales porque permiten a la organización mirarse críticamente a sí misma y al contexto, lo que posibilita la realización de adecuadas lecturas e interpretaciones de las situaciones y hace factible que el accionar institucional se encamine hacia la solución de los problemas internos y del medio.

En este enfoque de planeamiento estratégico esencialmente descentralizado, pasan a tener preponderancia y protagonismo los grupos que coexisten en la institución y que pueden desarrollar un trabajo en cooperación e interacción. Estos actores, no sólo planifican, sino que deciden y ejecutan interactivamente, independientemente del nivel de la organización en que se encuentren, ya que esta planificación no es únicamente privativa de aquellos situados en la más alta escala o rango institucional, sino como ya se dijo, se sustenta en el compromiso y la participación real de todos los actores que quieren participar y que se involucran en el análisis de ventajas, desventajas y riesgos, en la construcción conjunta de objetivos, en el diseño de caminos estratégicos y en la conducción y gestión de los procesos de acción. Por lo tanto, los miembros de la organización interactúan a partir de sus marcos e intereses, sus objetivos y propósitos, sus valores y su visión de futuro y tienen, por igual, la posibilidad de planificar, decidir y conducir el proceso. Es por ello que evita la tentación de que los propios actores mantengan las cosas como están, dejen de hacer, delegando la tarea en determinados grupos, o esperen que otros asuman la realidad de la construcción institucional, sin tomar compromisos y decisiones sobre el rumbo de su organización.

Sin embargo es necesario advertir que no es tarea fácil implementar procesos de este tipo a instituciones reacias al cambio, que están cómodas como están, que no se problematizan por lo que sucede en sus propios ámbitos y que en el mejor de los casos hacen como que cambian para que en el fondo nada cambie.

En nuestro país, en las organizaciones o instituciones educativas, la Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa se han convertido en un reto, en razón de que autoridades y docentes desconocen de esta ciencia, repercutiendo en la solución de los problemas institucionales, como también ejercer la autoridad con eficiencia y eficacia.

En la actualidad, las organizaciones y las instituciones educativas con espíritu trascendente, utilizan la Planificación Estratégica para optimizar recursos, lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la

eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a instituciones con competencia que se pueda ofertar un servicio de calidad

Se han desarrollado estudios como “EL SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO”. Su estructura y eficiencia en el nivel de los Gobiernos regionales y locales”. Donde el Planeamiento Estratégico de las actividades propias de la conducción política en el país, es un proceso que se encuentra sustentado en la necesidad de aplicar criterios teóricos, conceptuales, doctrinarios, metodológicos, técnicos, legales y administrativos; que les permite a los responsables de los diferentes niveles de gobierno, la concepción, organización, preparación, conducción, ejecución, supervisión y control de sus actividades, para el cumplimiento de sus funciones. El funcionamiento integral de este proceso requiere necesariamente la organización de un sistema, con una finalidad y alcance, claramente definidos y de manera tal, que permita la articulación de las funciones y responsabilidades de todos sus componentes. Esto se debe entender, como la existencia de normas y reglas de juego que viabilizan un entendimiento permanente, el mismo que al margen de posiciones ideológicas, partidarias o personales; va a facilitar la coordinación y concertación de las actividades que permitan la consecución de los objetivos comunes y de sus objetivos específicos. La Estructura Orgánica del Estado Peruano, comprende entre otros organismos; al Gobierno Nacional, los Sectores, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales. Todos ellos cumplen sus funciones dentro lo establecido por la Constitución Política del Perú, las normas legales y sus propias leyes orgánicas.

2.2.5. PROPUESTAS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INTERNACIONAL

Aproximadamente hace 30 años, el profesor chileno Carlos Matus, especialista en Dirección y Planificación Estratégica, graduado con post grado en la hoy Kennedy School of Government, propone la Planificación Estratégica Situacional como una metodología de planificación de las políticas públicas durante el gobierno de Salvador Allende, cuyo nacimiento epistemológico se genera de la crítica a los argumentos metodológicos que sustentaban a la planificación tradicional o normativa como instrumento de apoyo para alcanzar el desarrollo.

La planificación estratégica es un proceso y un instrumento de planificación al mismo tiempo. En cuanto proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización para buscar las mejores estrategias y el perfeccionamiento de las mismas y como instrumento, provee de sustento conceptual para la toma de decisiones y correctivos ulteriores.

Haciendo una recopilación breve de la clasificación metodológica la PES (Planificación Estratégica Situacional), es importante señalar que la misma trabaja por instancias denominadas momentos, “La planificación de situaciones consiste en aplicar el poder de una o varias fuerzas sociales para producir el cambio social. Con este propósito, el método propone la secuencia de cuatro momentos: Explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional” (Corredor, 1996: 149), y Momento Administrativo (Yanire Amaro 2010) estos momentos, poseen instrumentos característicos pero no de uso exclusivo, ya que pueden ser utilizadas por las otras instancias como soporte para la toma de decisiones acertadas.¹

Según la información recopilada en nuestro Estudio de caso, la unidad Educativa Escuela Bolivariana Don Eustaquio Yépez ubicada en Municipio Palavecino, sector El Placer, presenta una situación donde vecinos y el

¹ Corredor, Julio (1997). La Planificación, Enfoques y proposiciones para su aplicación. Venezuela. VADELL. 3ra Edición.

estudiantado están tomando correctivos, aplicando estrategias, y buscando nuevas vías para paliar el problema que les acontece, con respecto a la funcionalidad de su escuela

Por ello, consideramos a la Planificación Estratégica es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos.

La consecución de los objetivos planteados, permite a la institución cumplir con su misión y visión. Un Plan Estratégico sin objetivos o con objetivos difusos, es un conjunto de papeles mojados que no sirven para actuar, aunque las estrategias estén muy bien definidas o los procedimientos a lo que se ciñó la confección del Plan, sean rigurosos.

Tampoco es adecuado que un plan contenga demasiados objetivos (los expertos recomiendan no más de cuatro al año) porque un excesivo número de objetivos implica dispersión de esfuerzos humanos y recursos que conllevan a la improductividad de la empresa.

La concentración en un número reducido de objetivos específicos, conocidos ampliamente a lo largo y ancho de la institución y nítidamente establecidos, aumenta la probabilidad de éxito del plan y del desempeño de su equipo de trabajo, en este sentido en la Escuela Bolivariana Don Eustaquio Yopez, existen problemas graves de infraestructura, y amenazas, además de no tener constituido un Consejo Comunal, por lo tanto es necesario aplicar correctivos a corto y mediano plazo, y sobre todo prevenir para no cometer los errores del pasado.²

NACIONAL

La Propuesta de un modelo de diagnóstico estratégico para la Universidad Nacional de Ancash nace con el propósito, de elaborar una propuesta de un modelo de diagnóstico estratégico para la Universidad Nacional de Ancash "Santiago Antúnez de Mayolo" (UNASAM), de acuerdo a un enfoque de

² Matus, Carlos (1972). Estrategia y Plan. Fondo de Cultura Económica. 1ra Edición. Chile, 1972.

planeación estratégica para la educación superior, basado principalmente en los lineamientos teóricos y percepciones de expertos en planeación estratégica universitaria y educación superior; marco contextual y normativo vigentes; marco referencial sobre modelos de diagnóstico estratégico utilizados en universidades públicas nacionales e internacionales, y de acuerdo a la opinión de informantes claves como: directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, egresados y empleadores de la UNASAM; para contribuir con el mejoramiento del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM (PED).

En los lineamientos teóricos de este estudio se describe tanto el marco teórico, como el contextual y normativo vigentes para el Perú. Como fundamentos teóricos se han descrito estudios previos realizados a nivel local, regional, nacional e internacional. Asimismo se aborda el tema de la planeación y diagnóstico estratégico de las universidades, que incluye aspectos de gobierno, políticas, administración, planeación y diagnóstico estratégico para la educación superior.

En el marco contextual se aborda las características generales de la universidad; la diada universidad – sociedad: contextos, escenarios y tendencias; la situación y perspectivas de la universidad peruana, enfatizando tanto el contexto económico, político, sociocultural y nacional y su impacto en la universidad, como las tendencias, situación actual y FODA de algunas universidades públicas peruanas

El análisis del diagnóstico estratégico de la UNASAM se ha realizado utilizando la técnica de triangulación y reelaborando los relatos recogidos de los entrevistados, expertos internos y externos, en función a categorías temáticas: entradas, procesos y productos. La mayoría de informantes han sostenido que el análisis interno y externo de la UNASAM ha sido realizado de forma no objetiva general, superficial, insuficiente e incompleto, porque el proceso no fue concluido durante el evento y que se sustentó prioritariamente en datos cualitativos, asignando mayor importancia a la opinión de los docentes y al área académica; asimismo se habría sesgado el análisis de las debilidades que no fueron mencionadas para evitar que se conocieran los problemas reales de la

UNASAM. Con respecto a la valoración del Diagnóstico Estratégico y del PED de la UNASAM (este último como instrumento de gestión para su desarrollo institucional, modernización y acreditación universitaria), las opiniones consensuales de los expertos internos y externos se han orientado al análisis de los aspectos positivos, negativos y las respectivas sugerencias para su mejoramiento.

De otra parte para el mejoramiento técnico del Diagnóstico Estratégico de la UNASAM los expertos recomiendan tener en cuenta las tendencias relacionadas con el desarrollo de las universidades públicas peruanas así como el FODA presuntivo de estas últimas.

Asimismo, en una propuesta del Centro de Altos Estudios Nacionales, en su temática sobre “El Sistema Nacional De Planeamiento Estratégico, Su Estructura Y Eficiencia En El Nivel De Los Gobiernos Regionales Y Locales” propone: Propuesta para la asignatura de Realidad Nacional Y Gestión Política.

La participación comprometida de la población en las actividades económico productivas y las previsiones en cuanto a la seguridad y protección de sus intereses comunes ;es afectada por el poco interés de la misma población en el conocimiento y valoración de las manifestaciones o expresiones de su propiarrealidad nacional, regional o local y de esta manera pierde noción de las oportunidades que le brinda su entorno geográfico en aspectos de orden económico, social, político, tecnológico y de seguridad, para su desarrollo personal y su interacción con el ámbito geográfico en que reside.

A esto, se puede sumar el poco interés de la población para participar en las decisiones de sus autoridades en la conducción política del país, en los niveles nacional, regional y local, poniendo de manifiesto una actitud indiferente como resultado de un bajo nivel de educación y cultura política; que trae como consecuencia la elección de personas que no tienen los requisitos mínimos para desempeñarse como funcionarios públicos y que genera una distorsión en el adecuado cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, en desmedro de la satisfacción de las necesidades de la población

La asignatura denominada “ Realidad Nacional y Gestión Política” a partir de su contenido temático, permite a los educandos de todos los niveles del sistema educativo nacional, de los Institutos Superiores Tecnológicos y de la Universidad en el país; asimilar conocimientos que van a potenciar su sentimientos de identidad Nacional, descubriendo el enorme caudal de oportunidades que su entorno geográfico le brinda para orientar su formación laboral y profesional y de esta manera, tener facilidades para participar en actividades económico-productivas, que le permitirán el acceso a mejores condiciones de vida.

Así mismo, contiene aspectos básicos de orden político, económico, social y de seguridad; que proporcionan al educando una visión adecuada de su compromiso con el presente y futuro de la sociedad, la nación y el Estado, en cuanto su participación activa en tareas propias del desarrollo y la seguridad nacional, regional o local.

CAPITULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

PLANIFICACIÓN

CUADRO N°01:

¿TIENE CONOCIMIENTOS SOBRE PLANIFICACIÓN DOCENTE?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Probablemente	3	16.68%
Casi Siempre	4	22.22%
Nunca	0	0.00%
Desconozco	1	5.55%
Si	10	55.55%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las respuestas dadas por los docentes, se observa que en un 55.55% el personal considera que sí tienen conocimientos sobre planificación docente; en un 22.22% opina que casi siempre está definida en forma clara las políticas y planes de acción; existiendo un 16.68% que considera que probablemente y un 5.55% desconoce.

CUADRO N° 02:

¿SE INVOLUCRA AL PERSONAL, EN LA DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	3	16.67%
Casi siempre	12	66.675%
Nunca	1	5.55%
Desconozco	2	11.11%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las respuestas dadas por los docentes, responden en un 66.67% que casi siempre se involucra al personal en la definición de la planificación de la institución educativa; habiendo un 16.67% que considera que a veces, existiendo un 5.55% que indica que nunca y un 11.11% que desconoce si se involucra al personal en la definición de la planificación de la institución educativa.

CUADRO N° 03:

¿DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CONSIDERA QUE LA ACTUALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN ES UNA ACTIVIDAD NECESARIA PARA MEJORAR LA FUNCIÓN DOCENTE Y SE EFECTÚA CON CLARIDAD EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No lo se	4	22.22%
Si hay claridad	8	44.44%
No hay claridad	5	27.78%
Probablemente	1	5.56%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las respuestas dadas por los docentes el 44.44% considera que la actualización en planificación es una actividad necesaria para mejorar la función docente y se efectúa con claridad en su institución educativa, existiendo un 22.22% que no lo sabe y un 5.56% opina que probablemente, existiendo un 27.78% que indica que no hay claridad

CAPACITACIÓN

CUADRO N° 04:

¿TODO EL PERSONAL DOCENTE CONOCE CON CLARIDAD EL PEI, ELABORACIÓN DE UNIDADES DE APRENDIZAJE, ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE APRENDIZAJE, ELABORACIÓN DE MÓDULOS DE APRENDIZAJE, ELABORACIÓN DE SESIONES DE APRENDIZAJE?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	3	16.67%
Casi siempre	7	38.90%
Probablemente	6	33.33%
Nunca	1	5.55%
Desconozco	1	5.55%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACION

A través de las respuestas dadas, un 38.90% considera que casi siempre todo el personal docente conoce con claridad el PEI, elaboración de Unidades de Aprendizaje, elaboración de Proyectos de Aprendizaje, elaboración de Módulos de Aprendizaje, elaboración de Sesiones de Aprendizaje; habiendo un 33.33% que indica que probablemente, existiendo un 16.67% que indica que a veces y un 5.55% respondieron una parte que desconoce y otro 5.55% indican que nunca han sabido que el personal docente conoce con claridad el PEI, elaboración de Unidades de Aprendizaje, elaboración de Proyectos de Aprendizaje, elaboración de Módulos de Aprendizaje, elaboración de Sesiones de Aprendizaje.

CUADRO N° 05:

**¿CONSIDERA QUE LOS CURSOS DE ACTUALIZACIÓN SOBRE
PLANIFICACIÓN SON NECESARIOS PARA EL DESARROLLO LABORAL DEL
DOCENTE?**

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	4	22.22%
Casi siempre	6	33.33%
Probablemente	4	22.22%
Nunca	1	5.56%
Desconozco	3	16.67%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

Los docentes responden a través de las encuestas en un 33.33% que saben que casi siempre los cursos de actualización docente sobre planificación son necesarios para el desarrollo laboral del docente; existiendo un 22.22% que considera que probablemente, existiendo un 22.22% que considera que a veces, existiendo un 16.67% que desconoce, habiendo un 5.56% que opina que nunca

CUADRO N° 06:

¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL DOCENTE NECESITA UN CURSO DE ACTUALIZACIÓN DOCENTE SOBRE PLANIFICACIÓN PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	38.88%
No	3	16.67%
Desconozco	2	11.11%
A veces	5	27.28%
No creo	1	5.56%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACION

Los docentes responden a través de las encuestas en un 27.28% que si alguna vez asistió a cursos de actualización docente sobre planificación estratégica para instituciones educativas, considerando un 27.28% que considera que a veces; existiendo un 38.88% que opina que si, y un 16.67% opina que no y un 5.56% no cree.

CUADRO N° 07:

¿CONSIDERA QUE LOS CURSOS DE ACTUALIZACIÓN FAVORECE LA COORDINACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	0	0.00%
Casi siempre	7	38.89%
Probablemente	7	38.89%
Nunca	1	5.56%
Desconozco	1	5.56%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACION

Los docentes opinan en un 38.89% que casi siempre los cursos de actualización favorece la coordinación entre el personal de las diferentes áreas de la Institución Educativa, existiendo un 38.89% que opina que probablemente, y un 5.56% opina que nunca, habiendo un 5.56% que desconoce.

CUADRO N° 08:

¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL DOCENTE NECESITA UN CURSO DE ACTUALIZACIÓN DOCENTE SOBRE PLANIFICACIÓN PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	3	16.67%
Casi siempre	8	44.44%
Probablemente	3	16.67%
Nunca	2	11.11%
Desconozco	2	11.11%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

A través de las respuestas dadas, los docentes opinan en un 44.44% que casi siempre el personal docente necesita un curso de actualización docente sobre planificación para instituciones educativas; habiendo un 16.67% que opinan que a veces; habiendo un 16.67% que consideran que es probable y un 11.11% opina que nunca y otro 11.11% que desconoce.

DIRECCIÓN

CUADRO N° 09:

¿LA TOMA DE DECISIONES ES ÁGIL Y OPORTUNA?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	5	27.78%
Casi siempre	7	38.87%
Probablemente	3	16.67%
Nunca	1	5.56%
Desconozco	2	11.11%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTRODUCCIÓN

Los docentes responden a través de las encuestas dadas en un 38.87% que casi siempre la toma de decisiones es ágil y oportuna; habiendo un 27.78% que considera que a veces, existiendo un 11.11% que desconoce, existiendo un 16.67% que opina que probablemente y un 5.56% opina que nunca

CUADRO N° 10:

¿EXISTE MECANISMOS PARA REALIZAR EL CONTROL DE GESTIÓN?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	2	11.11%
Casi siempre	9	50%
Probablemente	3	16.67%
Nunca	2	11.11%
Desconozco	2	11.11%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTRODUCCIÓN

En las encuestas realizadas a los docentes un 50% opina que casi siempre existe mecanismos para realizar el control de gestión; habiendo un 11.11% que opina que a veces, existiendo un 16.67% que considera que probablemente, y un 11.11% opina que nunca y otro 11.11% opina que desconoce sobre el tema

CUADRO N° 11:

¿EL PROCESO DE COORDINACIÓN ES EFECTIVO?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	3	16.67%
Casi siempre	6	33.33%
Probablemente	4	22.22%
Nunca	2	11.11%
Desconozco	3	16.67%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

Los docentes opinan a través de sus encuestas en un 33.33% que casi siempre el proceso de coordinación es efectivo, habiendo un 16.67% que opina que a veces, habiendo un 22.22% que indica que probablemente, existiendo un 16.67% que desconoce y 11.11% que considera que nunca el proceso de coordinación es efectivo.

CONTROL

CUADRO N° 12:

¿LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, SON EXACTOS, COMPLETOS Y EFECTIVOS?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	50%
No	4	22.22%
Desconozco	5	27.78%
Total	18	11.11%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

Los docentes responden a través de sus encuestas en un 50% que si, los sistemas de control de la institución educativa son exactos, completos y efectivos, habiendo un 27.78% que desconoce, existiendo un 22.22% que considera que no son exactos, completos y efectivos los sistemas de control de la institución educativa

CUADRO N° 13:

¿LAS MEDIDAS CORRECTIVAS QUE SE DEBE TOMAR CON RESPECTO A UN DESEMPEÑO INADECUADO, SE RETROALIMENTAN DE FORMA EFECTIVA Y OPORTUNA?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	72.22%
No	1	5.56%
Desconozco	4	22.22%
Total	18	11.11%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

Los docentes a través de sus respuestas en las encuestas consideran en un 72.22% que las medidas correctivas que se debe tomar con respecto a un desempeño inadecuado, SI se retroalimentan de forma efectiva y oportuna, existiendo un 5.56% que opina que las medidas correctivas que se debe tomar con respecto a un desempeño inadecuado, NO se retroalimentan de forma efectiva y oportuna y un 22.22% indican que DESCONOCEN QUE las medidas correctivas que se debe tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan de forma efectiva y oportuna

INTEGRACIÓN PERSONAL

CUADRO N° 14:

¿ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS LAS POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	1	5.55%
Casi siempre	12	66.67%
Probablemente	5	27.78%
Nunca	0	0%
Desconozco	0	0%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

A través de las encuestas respondidas por los docentes, un 66.67% consideran que CASI SIEMPRE las políticas de reclutamiento de personal en la Institución Educativa están claramente definidas; existiendo un 27.78% que opina que PROBABLEMENTE las políticas de reclutamiento de personal en la Institución Educativa, están claramente definidas; habiendo un 5.55% que opina que A VECES las políticas de reclutamiento de personal en la Institución Educativa, están claramente definidas

CUADRO N° 15:

¿ES EFECTIVO EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	1	5.56%
Casi siempre	11	61.11%
Probablemente	6	33.33%
Nunca	0	0%
Desconozco	0	0%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTRODUCCIÓN

A través de las encuestas respondidas por los docentes, un 61.11% opinan que CASI SIEMPRE, es efectivo el proceso de selección de personal en la Institución Educativa; habiendo un 33.33% que opina que PROBABLEMENTE es efectivo el proceso de selección de personal en la Institución Educativa; quedando un 5.56% de docentes que opina que A VECES es efectivo el proceso de selección de personal en la Institución Educativa

CUADRO N° 16:

**¿EL PERSONAL DOCENTE ACTUAL CUBRE LAS EXPECTATIVAS DE LAS
AUTORIDADES DIRECTIVAS?**

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	3	16.67%
Casi siempre	3	16.67%
Probablemente	8	44.44%
Nunca	1	5.56%
Desconozco	3	16.67%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

A través de las respuestas dadas por los docentes, un 44.44% opina que **PROBABLEMENTE** el personal docente actual cubre las expectativas de las autoridades directivas; habiendo un 16.67% que considera que **CASI SIEMPRE** el personal docente actual cubre las expectativas de las autoridades directivas; otro grupo de 16.67% respondieron que **A VECES** el personal docente actual cubre las expectativas de las autoridades directivas; y otro grupo de docentes de 16.67% indican que **DESCONOCEN** que el personal docente actual cubre las expectativas de las autoridades directivas y un 5.56% manifestó que nunca

CUADRO N° 17:

**¿SE OFRECE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO AL PERSONAL EN
GENERAL DE TODA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	4	22.22%
Casi siempre	8	44.44%
Probablemente	3	16.67%
Nunca	1	5.56%
Desconozco	2	11.11%
Total	18	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las respuestas dadas por los docentes, un 44.44% opina que CASI SIEMPRE se ofrece programas de entrenamiento al personal en la institución educativa, habiendo un 22.22% que considera que A VECES, habiendo un 16.67% que opina que PROBABLEMENTE, quedando un 11.11% de docentes que DESCONOCEN sobre el tema, y un 5.56% opina que NUNCA se ofrecen programas de entrenamiento al personal en la institución educativa.

CUADRO N° 18:

**¿LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CUENTA CON UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	4	22.22%
Casi siempre	5	27.78%
Probablemente	7	38.89%
Nunca	0	0%
Desconozco	2	11.11%
Total	18	100.00%

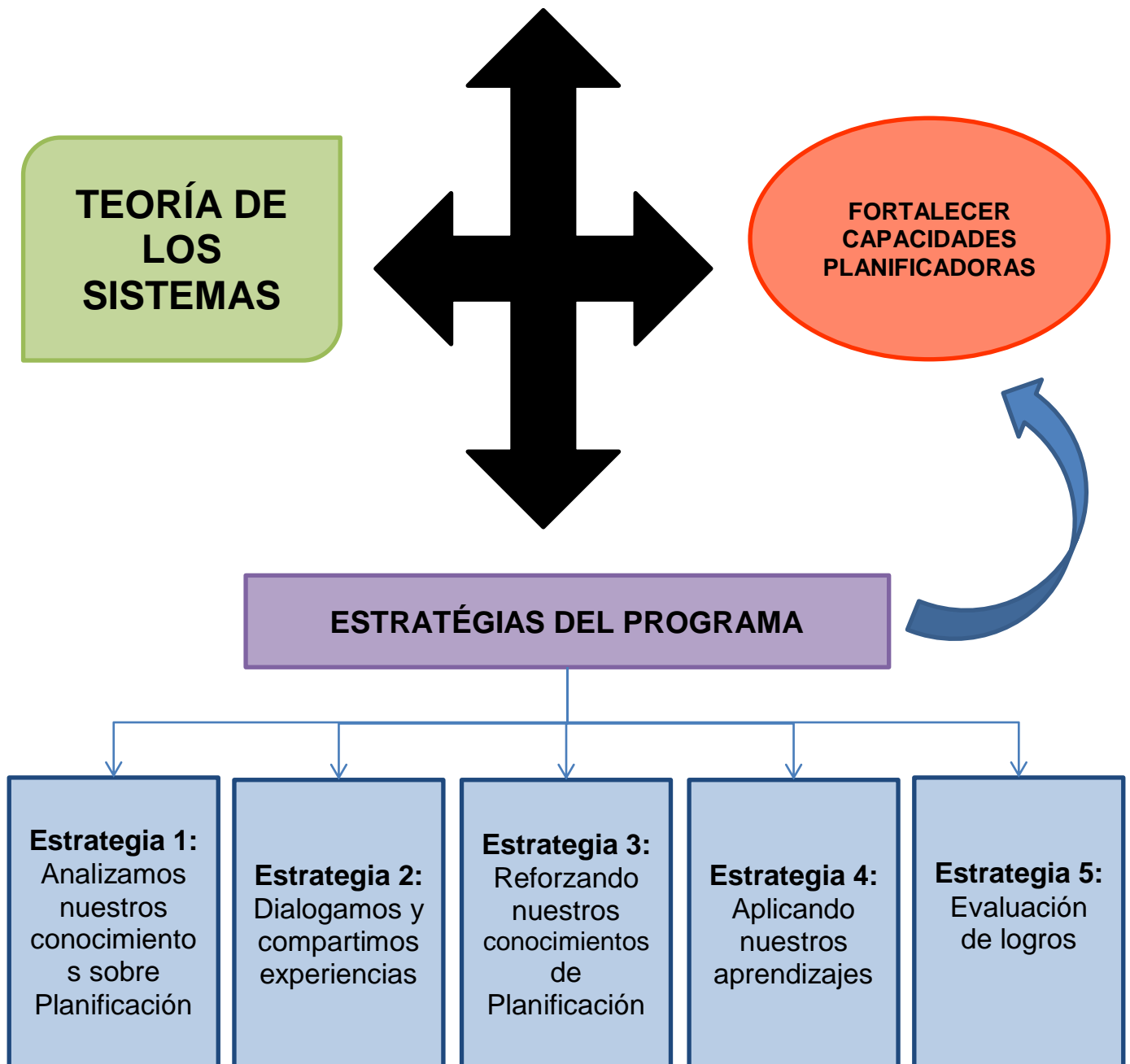
Fuente: encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 17002

INTERPRETACIÓN

A través de las respuestas dadas, un 27.78% opina que CASI SIEMPRE, la institución Educativa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño; habiendo un 38.89% opina que PROBABLEMENTE; habiendo un 11.11% considera que desconoce el sistema de evaluación y desempeño; y un 22.22% opina que A VECES la institución Educativa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño.

3.2. MODELO TEÓRICO

“PROGRAMA ESTRATEGICO BASADO EN LA TEÓRIA DE SISTEMAS PARA FORTALRCER CAPACIDADES PLANIFICADORAS DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°17002 – PUCARÁ – JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA2017.”



3.3. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

3.3.1. DENOMINACIÓN:

“PROGRAMA ESTRATEGICO BASADO EN LA TEÓRIA DE SISTEMAS PARA FORTALRCER CAPACIDADES PLANIFICADORAS DE LOS DOCENTES”

3.3.2. INTRODUCCION

Una condición importante para potenciar la participación de los integrantes de la institución tanto en el ejercicio de planeación como en la ejecución, consiste en reforzar la habilidad de las personas para que se transformen en partes importantes de la solución de los problemas que enfrentan, es decir, crear una comunidad en la I.E., que se caracterice porque los directivos, docentes y trabajadores administrativos que la conforman, sean capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, fomenten el cambio cultural y generen un compromiso con las nuevas prácticas mediante el mejoramiento de sus capacidades y conocimientos, y así, formen personas que trabajen en equipo para lograr resultados y desarrollen conocimientos prácticos.

En síntesis, CAPACITACION.

Un docente bien motivado es aquel que utiliza la motivación y capacidad de aprendizaje de la gente para crecer, que funciona colectivamente como una totalidad que aprende, y aprende desarrollando competencias en las áreas de reflexión y comprensión de la complejidad de los problemas a través de un esfuerzo persistente.

Las organizaciones institucionales monitorean y reaccionan ante lo que está ocurriendo dentro de la institución, encauzan la inteligencia y los valores de la gente en todos los niveles de la institución para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos y con ello, experimentar nuevas maneras de hacer las cosas.

La aplicación del aprendizaje obtenido por todos los miembros de la institución Educativa sirve para generar ventajas competitivas, creando y compartiendo nuevos conocimientos.

En suma, lo positivo de la experiencia de las personas más antiguas en la institución no desaparece, sino que se adapta a los nuevos tiempos y a la gente nueva.

Para transitar hacia una capacitación se requiere:

1. **Acrecentar el dominio personal.** Se relaciona con el crecimiento y las habilidades personales, aclarando las cosas que verdaderamente interesan a las personas, con ello, se produce un compromiso recíproco entre la persona y la institución y, al mismo tiempo, se alienta la motivación personal para aprender continuamente, delegando a las personas la facultad de tomar decisiones.
2. **Modificar las creencias habituales que se tienen sobre los actos cotidianos.** Cuestionar las generalizaciones que influyen sobre el modo de comprender el mundo. Ello implica reformular los principios que guían la vida personal e institucional.
3. **Construir una visión compartida.** Significa unir a la gente en torno a una identidad y aspiración común, o sea, compartir una imagen del futuro que se desea crear.
4. **Promover el aprendizaje en equipo.** Se caracteriza por el pensamiento en conjunto que lleva a una más rápida solución de problemas. Comienza con el diálogo y la capacidad para evitar prejuicios, por lo que se deben desarrollar aptitudes para buscar una perspectiva más amplia fincada en el respecto de las opiniones diferentes.
5. **Construir un pensamiento sistemático.** Significa entender la actuación individual dentro de marcos, externos e internos, definidos y la capacidad de que la propia acción pueda transformarlos de manera paulatina.

3.3.3. FUNDAMENTACIÓN

La política educativa actual considera inaplazable realizar una reforma de la Educación que responda con oportunidad y calidad a los retos de la sociedad. Este desafío requiere del establecimiento de acciones de largo alcance que oriente los proyectos a realizar en los próximos años, ratificando el compromiso de trabajar por una educación de buena calidad para todos.

Lo anterior obliga a diseñar y operar políticas dirigidas a resolver los problemas estructurales que afectan a este tipo educativo. En lo que respecta a la planeación, se propone fomentar en la Institución Educativa N° 17002, del distrito de Pucará, provincia de Jaén de la región Cajamarca, la formulación de planes institucionales que apoyen para mejorar su funcionamiento y la calidad de los servicios educativos que ofrecen, considerando procesos de planeación participativa que les permitan formular una visión, así como identificar la situación actual y los retos que se deben enfrentar para mejorar la calidad de su programa educativo, señalando las medidas que sea conveniente adoptar para lograrlo.

De conformidad con las acciones que la Dirección ha emprendido para incidir en una mejora sustancial de los servicios que brinda, el presente trabajo tiene el propósito de Proponer llevar a cabo tareas específicas de planeación institucional que, al apoyarse en razonamientos lógicos y viables, hagan posible construir de manera sistemática y participativa el porvenir esperado.

La aplicación de un enfoque estratégico en la planeación institucional requiere de un compromiso basado en un consenso amplio y sustentado, que considere evidencias del estado actual de la institución y de las tendencias o fuerzas que la determinan.

Bajo estas premisas, la Institución Educativa, estará en la posibilidad de elaborar su propio Plan Académico de Mejora Continua.

Es conveniente señalar que el modelo estratégico no deberá ser aceptado mecánicamente, pues su riqueza estriba en las adaptaciones que el docente

realice. De esta manera, se podrán examinar adecuadamente las consideraciones particulares de su aplicación en diversos ámbitos: institucional, estatal o regional.

Los lineamientos presentados en esta propuesta constituyen una herramienta de carácter integral y operativo, que son útiles para quienes efectúan tareas de planeación.

3.3.4. FINALIDAD

El siglo XXI se caracterizará por el acelerado avance científico y tecnológico, el desarrollo espectacular de las telecomunicaciones, el cúmulo y transferencia de información, la apertura de sistemas democráticos, la gradual adopción de economías de mercado abiertas al comercio internacional; pero, también, por la desigualdad social, el replanteamiento del rol del Estado, el desequilibrio ecológico, entre otros factores.

El fenómeno de la globalización, la apertura del libre mercado, no se limita sólo al ámbito económico, sino que también se traslada al cultural, que comprende aspectos lingüísticos, históricos, sociológicos, ecológicos, cívicos, religiosos, etcétera, que influyen en todos los individuos. Estas exigencias implican cambios importantes en las formas de relación entre las personas y el medio que los rodea, por lo cual, se requiere de una visión novedosa que oriente las formas de actuación, así como la determinación de mejores caminos.

En este sentido, los sistemas educativos de todo el mundo deben responder a las exigencias del desarrollo, aceptando el reto del uso de la tecnología como uno de los principales cauces para adaptarse a las exigencias del nuevo milenio.

Sin embargo, la educación no puede hacer todo, la sociedad tiene que afrontar decisiones que pueden ser difíciles, más aún cuando se trata de equidad y calidad.

La educación, por lo tanto, deberá desarrollar en la juventud sus potencialidades individuales y permitir que se formen como personas independientes e íntegras, capaces de responder a los retos actuales. Para lograrlo, es necesario fortalecer entre los estudiantes los valores esenciales que les permitan superarse, así como saber elegir y tomar sus propias decisiones, para actuar con responsabilidad y dirigir su vida en forma constructiva hacia la consecución de sus metas.

Todo esto redundará en beneficio de su realización personal y del grupo social al que pertenecen.

En este contexto cobra sentido hablar de **planeación**, porque el incremento en la calidad de los servicios educativos requiere necesariamente del conocimiento sistemático de lo realizado, a fin de valorar dichos servicios y poder perfilar una planeación de las actividades institucionales de acuerdo con una optimación de los recursos humanos, materiales y financieros; este proceso permitirá que la toma de decisiones se efectúe de manera más adecuada, racional y eficiente.

El sistema educativo peruano, como parte de un sistema social con diferencias y contradicciones, requiere una planeación congruente con las necesidades de una sociedad plural y en constante cambio, que exige día a día una educación de mayor calidad.

Tradicionalmente se ha entendido a la planeación educativa sólo desde un punto de vista cuantitativo, tratando de expandir el sistema educativo mediante la creación de un mayor número de instituciones educativas para atender totalmente la demanda escolar.

Sin embargo esto no es suficiente, la educación de calidad requiere que se conciba a la planeación de otra manera. Es necesario, además, y de manera prioritaria, que dichas instituciones logren cabalmente los objetivos formativos que tienen propuestos. Para ello, es indispensable que la planeación se

proponga eliminar deficiencias y contribuya con alternativas de solución e innovación desde el punto de vista cualitativo.

Desarrollar un sistema de planeación que contribuya a mejorar la calidad de la educación significa poner en juego los recursos y métodos que se han generado para determinar objetivos, establecer metas, determinar prioridades y estrategias acordes con las necesidades del sistema económico, social, político y cultural de la nación.

3.3.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación se realiza debido a que el desempeño en la Institución Educativa N° 17002, del distrito de Pucará, provincia de Jaén de la región Cajamarca, es deficiente e inadecuado en cuanto a planificación de actividades ya sea en el aula o la escuela.

Los docentes de la Institución Educativa a pesar de su amplia experiencia laboral realizan un trabajo improvisado y desorganizado, cuando se trata de elaboración y presentación de documentos de trabajo como: diseño curricular del PEI, PCC, unidades de trabajo, módulos, planes, entre otros. Los docentes presentan dificultades en la planificación y elaboración de los mismos, lo cual conlleva a una baja calidad educativa en este aspecto.

La investigación busca cambiar esta realidad, ayudar a mejorar el desempeño docente en cuanto a planificación se refiere, de tal manera que el docente pueda realizar una buena planificación de actividades tanto en la escuela como en el aula, pueda también elaborar y presentar de manera adecuada los documentos de trabajo y superar todas sus dificultades que presenta en planificación.

La importancia del proyecto radica en que nos permitirá realizar una investigación sobre las limitaciones que presentan los docentes en la planificación de actividades, asimismo analizar la gestión de la dirección en este aspecto tratando de direccionar y dinamizar la capacidad de gestión, proponer un programa en base a las necesidades de planificación del docente,

para que tengamos una mejor calidad educativa, con un docente preparado y capacitado, de tal manera que se mejore el desempeño docente.

Es decir que una adecuada planificación estratégica contribuirá a mejorar la competitividad, la rentabilidad y la calidad del servicio, que hoy día se oferta en la Institución Educativa. Por tanto, el presente proyecto se justifica por la necesidad que tienen los docentes de tener claridad en los objetivos de la planificación que posibilitarían su desarrollo al elevar la calidad educativa.

3.3.6. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Propiciar la capacitación para el fortalecimiento de capacidades planificadoras en los docentes basado en la Teoría de Sistemas como recurso educativo para la incorporación en los procesos de enseñanza y aprendizaje

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Lograr una adecuada capacitación a nivel institucional en planificación educativa para tener buen desempeño en la institución educativa
- Lograr un mayor dominio en planificación de la institución educativa tanto de aula como institucionales
- Lograr eficiencias en el desempeño directivo y docente para planificar sus actividades tanto de aula como institucionales
- Actualizar permanentemente los conocimientos científicos y tecnológicos especialmente en los docentes investigadores y funcionarios
- Seleccionar el tipo de capacitación, acorde a las políticas y líneas prioritarias de investigación impulsadas por nuestra institución

3.3.7. DATOS GENERALES DEL EQUIPO DE TRABAJO INVOLUCRADO.

- Dirección de la institución educativa

- Profesores de la Institución Educativa
- Alumnos

3.3.8. ALCANCE E IMPACTO DEL PROGRAMA

- Población beneficiada.
- La propuesta alcanza a los profesores que trabajan en la institución y alumnos de las diferentes aulas de la escuela.

3.3.9. Beneficios por alcanzar.

- Fortalecimiento de las capacidades planificadoras en los docentes.
- El estímulo en la necesidad de buscar nuevas formas de planificar y mejorar el trabajo en la escuela y el aula.
- La reflexión sobre la responsabilidad compartida en la escuela y en la búsqueda de nuevas maneras de conducirse mediante la planificación estratégica que permitan elevar los niveles educativos.

3.3.10. DESARROLLO

A. PLANEACIÓN

Para realizar el trabajo cotidiano de una manera sistemática, consistente y evitar una labor continua de resolución de contingencias, es necesario anticipar tanto los logros que se quieren tener al final de un período como las dificultades que podrían presentarse. Este planteamiento alude al proceso de planeación, el cual, en el ámbito educativo, se entiende como el conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación.

Específicamente, se puede definir a la Planeación Estratégica como el esfuerzo sistemático de una institución y/o dependencia educativa para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios.

Es una actividad metódica y concertada entre los integrantes de una institución, cuyo fin es diseñar un futuro y establecer los medios para hacerlo realidad con el propósito de incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad de la institución para beneficio de sus usuarios y de la sociedad.

La planeación ofrece un método sistemático y efectivo para concretar los planes de desarrollo educativo, proporciona elementos para identificar nuevas estrategias y brindar una educación pertinente, de calidad y significativa, promueve el consenso y el trabajo en equipo para generar sinergias.

En la Planeación Estratégica, primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales, y después se eligen acciones que permitan acercarse a la imagen del futuro a partir de las posibilidades existentes y de la consideración del entorno.

La Planeación Estratégica considera que el futuro es lo más importante y depende de lo que se haga en el presente; entonces, se planea diseñando primero un futuro deseado que sea factible y que involucre en principio únicamente medios actualmente disponibles, para luego preparar, seleccionar, implantar y controlar maneras de hacerlo posible.

En consecuencia, la Planeación Estratégica es un proceso de carácter participativo de reflexión y análisis a través del cual se identifica el propósito de una dependencia o institución; guía el establecimiento de los objetivos y resultados esenciales, y vincula la operación de la misma con los objetivos establecidos en las políticas públicas y en las necesidades de los usuarios. En este proceso, los miembros de una institución desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.

B. CARACTERÍSTICAS

Para que el ejercicio de planeación alcance resultados adecuados, es necesario que se distinga por una serie de características fundamentales que a continuación se mencionan:

1. **Prospectiva**, porque tiende hacia un futuro ideal, es decir, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cómo y cuándo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.
2. **Integral**, por la visión de conjunto para su formulación, además de ser organizada y conducida con base en una realidad entendida.
3. **Participativa**, en tanto que en su formulación intervienen los diferentes actores del quehacer institucional.
4. **Iterativa**, ya que orienta permanentemente las acciones institucionales, con base en la evaluación de los resultados obtenidos y en los cambios que se presentan en el entorno social.
5. **Indicativa**, por su carácter orientador propone principios para que cada institución los adopte de acuerdo con su propia naturaleza y problemática, y mediante la concertación se logre al mismo tiempo el compromiso institucional.
6. **Opcional**, al prever alternativas para superar e impulsar situaciones cambiantes que afecten el desarrollo.
7. **Operativa**, porque sus acciones impactan en la toma de decisiones y el quehacer institucional en el marco de desarrollo.

C. NIVELES

Para que la Planeación Estratégica produzca los resultados esperados, debe asumirse que la realidad para la cual se quiere planear constituye un sistema, cuya articulación compleja y dinámica de relaciones sociales incluye una multiplicidad de intercambios políticos, sociales y económicos⁵

y que está conformada de partes articuladas y unitarias que podemos denominar como niveles del sistema.

En el sistema de planeación conviene distinguir por lo menos tres niveles: macrosistémico, meso o intermedio y microsistémico (ver figura1), de cuya adecuada articulación puede depender, en buena medida, el éxito o fracaso de los esfuerzos que se realicen. Estos niveles se distinguen entre sí por dos aspectos: su ámbito y su alcance. El ámbito hace referencia a la extensión espacial o cobertura que tendrán las acciones de planeación, mientras que el alcance se refiere a una extensión temporal.

✚ **Nivel macrosistémico (n3).** Aquí los cambios se refieren tanto a las grandes decisiones de política DE LA institución educativa como a las transformaciones del sistema en los ámbitos de dirección. Algunos cambios necesarios en este nivel son los curriculares (especialmente en educación primaria; los que tienen que ver con la relación entre el sistema local, nacional; los relativos a la distribución de los recursos y la necesidad de acciones para impulsar la equidad; los que se refieren a la participación social, al fortalecimiento de la capacidad de exigencia social en relación con la operación del sistema y a la rendición de cuentas. Es de largo plazo y cobertura amplia, con una duración de seis años o más.

✚ **Nivel meso o intermedio (n2).** Los cambios necesarios en este nivel incluyen el fortalecimiento de las capacidades institucionales de atención. En educación se necesita que se consoliden mecanismos de coordinación efectivos, esto implica la profesionalización continua de personal directivo. Es de mediano plazo con una cobertura acotada por los límites del subsector, con una duración de dos a tres años, sus efectos tienden a solucionar problemas particulares, orienta el quehacer de las instituciones y permite plantear nuevos espacios para su operación.

✚ **Nivel microsistémico (n3).** Es el cambio más importante, porque es donde tiene lugar el hecho educativo, es el nivel propio de la I.E.,

incluyendo al aula, es la unidad mínima del sistema educativo; la institución educativa debe ser capaz de diagnosticar sus problemas y de planear la forma de resolverlos; debe contar con el liderazgo académico de sus directivos; con el trabajo colegiado de sus docentes; debe estar vinculada con su comunidad y fomentar su participación; debe evaluar y comunicar a la comunidad los resultados de sus evaluaciones, y desarrollar procesos de mejora continua. En el aula es necesario transformar la calidad de las interrelaciones, de manera que se vuelva un sitio donde se viva el respeto a los demás, se aprenda a valorar la diversidad y las decisiones se tomen democráticamente.

La planeación en este nivel, es de corto plazo y dirigido a problemas singulares de la institución educativa, puede tener una duración de seis meses a un año, dependiendo de las actividades de la institución, se refiere a la planeación académica como una actividad esencial para el desarrollo del trabajo educativo específico.

Las estrategias que busquen transformar el sistema educativo deberán tener en cuenta el carácter sistémico de los cambios, los cuales deben perseguirse en los tres niveles anteriores de manera articulada, reforzándose mutuamente, apuntando siempre a fortalecer los planteles y el trabajo en el aula, y poniendo a las personas en el centro de los intentos de transformación.

Esto supone creer en los maestros y académicos como profesionales, favorecer dicha profesionalización y basar los esfuerzos de cambio en procesos participativos que involucren de manera creativa y responsable a los actores del sistema.

También supone reconocer que es necesario socializar los propósitos educativos y transformar las estructuras de tal forma que el cambio pueda ocurrir, se trata de construir las condiciones para que el cambio educativo

sea posible; por otra parte, habrá que evaluar periódicamente el logro de los objetivos y rendir cuentas a la sociedad.

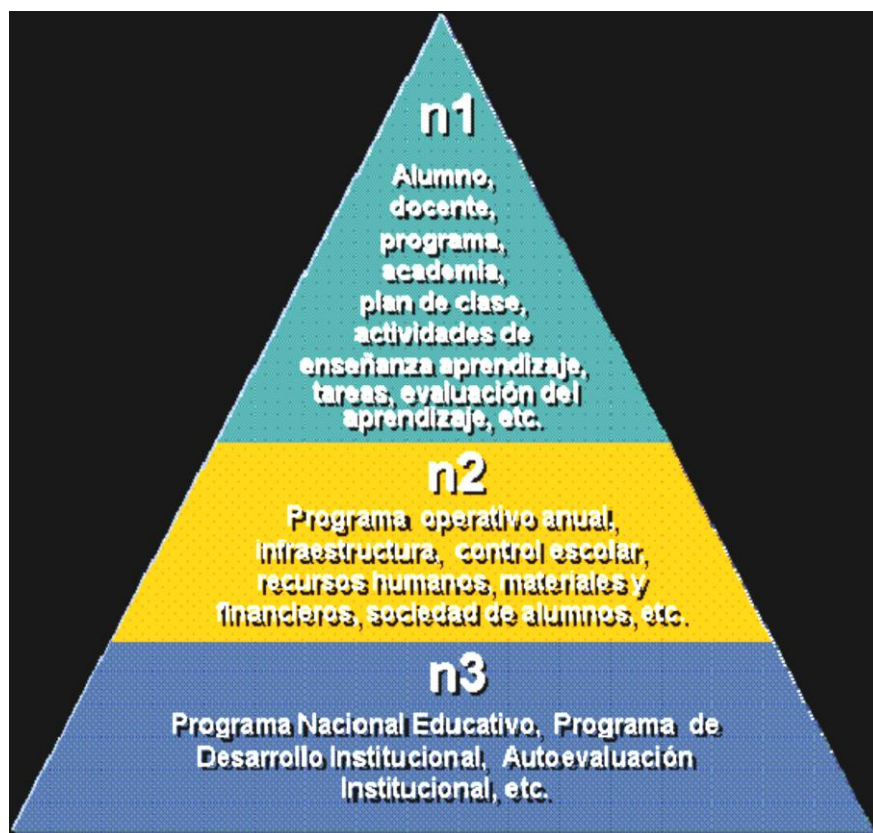


Fig. 1. Niveles de Planeación

D. ETAPAS

A partir de una realidad fundamentada en los elementos e interacciones examinadas anteriormente, y con base en el modelo de Planeación Estratégica, se describen las etapas y fases que constituyen dicho modelo.

Conviene aclarar que el nivel de extensión y profundidad de la descripción se restringe a los aspectos que definen a cada concepto considerado.

Se trata de responder en cada etapa al ¿qué es?, y ¿para qué es?, no se aborda el ¿cómo realizarla?

Es conveniente que cada etapa se realice de manera secuencial, ya que el producto de cada una de ellas proporciona información para la siguiente,

de manera que, una vez concluido el ejercicio, se cuente con un panorama completo de la problemática situada en un entorno y de las formas concretas de resolverla.

A fin de que cumplan la función efectiva en el marco de la formulación, la ejecución y evaluación, los objetivos estratégicos deben ser expuestos considerando aspectos como los siguientes:

1. **Orientado a resultados.** Define claramente el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado.
2. **Bien construido.** Incluye verbo, objeto a ser medido y áreas de énfasis o enfoque conforme a las reglas de sintaxis.
3. **Idea singular.** Evita tratar muchos conceptos, por el contrario, hace énfasis en una idea principal o área de logro.
4. **Alcanzable.** Lograrlo en el tiempo establecido.
5. **Medible.** Su progreso puede ser cuantificado u observado usando uno o más indicadores.

E. Estrategias

La **estrategia** puede ser entendida como un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas de una institución con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma a largo plazo; es la respuesta de la institución a su entorno en el transcurso del tiempo, además, es el resultado final de la Planeación Estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los principios y preceptos legales en los cuales se inserta.

Las estrategias están constituidas por las implicaciones de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, mientras que los proyectos se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos.

F. Determinar proyectos

El **proyecto institucional** es una propuesta específica de trabajo que se elabora con el fin de mejorar la producción de un bien o la prestación de un

servicio por parte de la institución. En este sentido, el proyecto es la expresión del conjunto de Objetivos, líneas de acción, actividades, metas, tiempos, responsables y presupuesto para cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

Un proyecto es un proceso que describe la idea dinámica de actividades interrelacionadas y coordinadas para lograr determinados fines que se pueden planear, administrar y evaluar, constituyendo un ámbito de gestión peculiar que no puede ser confundido en el sistema en donde surge. Es importante que se determinen los proyectos a través de los cuales se alcanzarán los objetivos estratégicos y, además, que se describan las actividades principales que los integran.

3.3.11. METODOLOGÍA

Antes de iniciar el trabajo de planeación se recomienda:

1. Tener a la mano todos los documentos normativos e institucionales necesarios.
2. Asegurarse de que se ha comprendido el sentido y significado del Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) 2007-2012, específicamente, en lo relativo a la Educación
3. Especificar los roles de los participantes directos del proceso de planeación.
4. Hacer partícipes a todos los trabajadores de la institución del proceso de Planeación Estratégica. Este modelo establece los elementos que permitirán orientar y organizar la planeación estratégica y la operativa, mismos que mantienen una relación de desagregación de lo general a lo particular.

3.3.12. DESARROLLO

A continuación se presenta su descripción para su desarrollo correspondiente.

Planteamiento Estratégico:

Cómo redactar una visión

Para redactar una visión responda de manera individual y, posteriormente, en grupo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué? y ¿cómo queremos ser?

Imagine lo que será su institución en el mediano plazo.

2. ¿Qué deseamos lograr?

Que logros queremos alcanzar en el mediano plazo

3. ¿Cómo queremos que nos describan?

Cómo le gustaría que las personas describieran a su institución en el mediano plazo

4. ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?

Qué se quiere transmitir a la comunidad interna (alumnos, profesores y directivos) y a la comunidad externa (padres, autoridades y público en general).

5. ¿Qué valor queremos que nos distinga?

Aquí se debe incluir lo que se hace diferente a otras instituciones educativas

6. ¿Hacia dónde queremos cambiar?

Cuál es el camino hacia donde se deben orientar los esfuerzos Una vez realizado el análisis, a través de responder las preguntas anteriores,

se integran las respuestas en un solo párrafo que constituirá la visión de la institución.

Cómo elaborar una misión

Para elaborar la misión, deben participar preferentemente todos los integrantes de un organismo o, por lo menos, los responsables de la Planeación Estratégica, contando a directivos, ejecutivos, jefes de área, jefes de departamento, etcétera; se recomienda organizarse en equipos de trabajo, realizar talleres ex profeso con un coordinador que guíe la elaboración de la declaración.

¿Quiénes somos?

Se trata de la ubicación de la identidad de la dependencia, entidad o unidad administrativa. No necesariamente se tiene que hacer referencia a la personalidad jurídica de la institución.

¿Qué hacemos?

Es la determinación sintética del quehacer sustantivo de la institución pública, generalmente, se responde a través de la razón para la que fue creada.

¿Para qué lo hacemos?

Consiste en la identificación de la utilidad del que hacer de la dependencia, entidad o unidad administrativa en función de su propio compromiso.

3.3.13. ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA

- **Estrategia 1:** Analizamos nuestros conocimientos sobre Planificación
- **Estrategia 2:** Dialogamos y compartimos experiencias
- **Estrategia 3:** Reforzando nuestros conocimientos de Planificación
- **Estrategia 4:** Aplicando nuestros aprendizajes

- **Estrategia 5:** Evaluación de logros

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS:

- Sesiones presenciales: se darán cuatro veces al año de dos horas cada sesión. Se empleará las técnicas de exposición, diálogo, debates críticos y estudio de casos.
- Sesiones virtuales: se dará una vez al mes de dos horas cada sesión, cuando no haya sesiones presenciales. Se empleará el correo electrónico y el Chat.
- Trabajos individuales y en equipo: se presentaran después de finalizar las sesiones correspondientes.

3.3.14. RECURSOS HUMANOS:

- Participantes: docentes y administrativos.
- Responsables del programa de capacitación: director y subdirector.
- Expositores especializados en los temas.

3.3.15. RECURSOS MATERIALES:

- Infraestructura: aulas de material noble y aulas virtuales equipadas con computadoras.
- Mobiliario y equipos: mesas, sillas, pizarra acrílica, plumones de pizarra, proyector multimedia, computadoras.
- Documento técnico – educativos: certificados, encuestas de evaluación y material auto instructivo impreso.
- Entornos visuales: Internet, correo electrónico y evaluación en línea.
- Materiales de escritorio: lapiceros, marcadores, hojas bond, papelotes.

CONCLUSIONES

Consideramos que los aportes provenientes del planeamiento estratégico constituyen una excelente herramienta para el logro planificado e integrado de objetivos y acciones con visión de futuro.

Se diseñó una Programa Estratégico de Fortalecimiento de Capacidades Planificadoras, basado en la Teoría de Sistemas, la cual desarrollaría una adecuada capacitación a docentes en lo referente a Planificación debe estar acorde y respetar las políticas, misión y visión de la institución educativa, solo así será realmente eficaz, y el trabajo docente tendrá la eficiencia esperada.

Se demostró en la fase diagnóstica que los docentes carecen de una adecuada capacidad planificadora en el proceso de enseñanza aprendizaje y de una actualización permanente de los docentes a los nuevos retos que se plantean en temas educativos de planificación estratégica, permitirá tener docentes mejor preparados, abiertos al cambio y capaces de enfrentar los cambios educativos que se presenten.

El Planeamiento Estratégico descansa en la convicción de que el futuro será muy diferente al pasado, por lo tanto, intenta imaginar un futuro a partir del presente, adivinarlo, preverlo, considerando los escenarios posibles a partir de las fuerzas de cambio ya perceptibles hoy. Hace una apuesta consensuada acerca de lo que serán los retos de futuro, luego decide lo que la organización necesita para llegar a satisfacer aquellos retos. Lo que intenta es planear qué hacer hoy día y mañana, para alcanzar esa organización futura.

RECOMENDACIONES

1. Capacitar al personal respecto a planificación educativa
2. Comprender y aplicar los aspectos relacionados con la Planificación para la Gestión de Calidad de las Instituciones Educativas
3. Dar a conocer al personal respecto a las diversas acciones realizadas en las instituciones educativas para su conocimiento y participación
4. Comprender y aplicar los aspectos relacionados con la Dirección y Control de calidad en la Gestión de Instituciones Educativas.
5. Hacer participar a los docentes en la organización de la planificación educativa
6. La planificación estratégica debe permitir a la institución organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar los objetivos y metas definidos previamente, en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional.
7. Debe tener características propias dentro de una matriz de rasgos generales que apunte a una racionalidad en la selección de las opciones; esto es que las diferentes alternativas no puedan abandonar el plano de la realidad, embarcándose en proyectos de difícil o imposible realización.
8. La planificación estratégica debe tener una total y absoluta coherencia con la misión y los principios fundamentales de la institución, dado que estos constituyen la piedra angular de todo su quehacer.

BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF, Rusell L, El Arte de Resolver Problemas, Limusa, Noriega Editores, 1996, México
2. ACLE, T. A, Planeación estratégica y control total de la calidad, Grijalbo, México, 1990. 63 DGB/DCA/DPC-08-2009.
3. ALCIDES Aranda, Planificación Estratégica Educativa, 2000.
4. APOCADA, PEDRO y GRAO, JULIO(1997): "Herramientas de gestión para el cambio y la mejora institucional en la enseñanza superior". En Apocada y Lobato: Calidad en la Universidad: orientación y Evaluación. Laertes. Barcelona.
5. ARGUIN, GERARD Y OTRO (1993): "Planificación estratégica y calidad total". IGLU. Québec.
6. ÁLVAREZ García, I., Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos, Limusa, México, 1997.
7. CAIVANO, José Luis, 1995, Guía para realizar, escribir y publicar Trabajos de investigación, Buenos Aires: Arquim
8. CASERES- SILICEO, Texto Planeación Para la vida 2001
9. CENCADEMOR, Taller de planeación estratégica (versión para la DGB-SEP), planeación estratégica, sector educativo, México, 2002.
10. COBACH-Baja California, *Apuntes de planeación estratégica*, Colegio de Bachilleres, México, 2000.
11. CORREDOR, J, La Planificación Estratégica, Vadell, Hermanos Valencia, 1984, España
12. DAVID, Fred, R, La Gerencia Estratégica, Fondo Editorial Legis, Séptima Edición, 1992, Bogotá.
13. DUARTE, Acero, Jorge, Planeación Institucional, 1981, Bogotá, Colombia
14. CHÁVEZ, PATRICIO (1993): Propuesta metodológica para la gestión de instituciones educativas. CINTERPLAN. Caracas.

15. GOODSTEIN, Leonardo D; Planificación Estratégica Aplicada.1998.
16. MANES, JUAN MANUEL (1999): Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Gránica. Buenos. Aires.
17. MATUS, C, Elementos e Planificación Estratégica, Cordiplan, 1982, Caracas, Venezuela
18. NUÑEZ, Diómedes, Gerencia de proyectos I. y Módulo II. 2005.
19. PONCE, Cáceres Vicente, Gestión de recursos educativos.1999
20. POYEAUX, Ana, Planificación y Dirección Estratégica. Machala, 1988
21. PRAWDA, J., Teoría y praxis de la planeación educativa en México, Grijalbo, México, 1996.
22. QUIZHPE, Víctor H; Módulo de Planificación Estratégica.2006
23. RUETTER, I. y CONDE, M. (1998). "Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía". FEDUPEL. Venezuela.
24. RUIZ CALLEJA, José Manuel. (2004). "Dirección y gestión educativa". Colección Medellín Esumer. Primera edición. Colombia.
25. SERIÉYEX H. (2000): "El bigbang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación".Granica. Barcelona.
26. TOLEDO, Z. (20017). Claves para aprender a planificar en el ámbito de la educación no formal. San Cristóbal: España
27. UNIVERSIDAD CATÓLICA, Planificación estratégica, Módulo, España, 1996.
28. UNESCO (1998): La educación superior en el siglo XXI: visión y acción.
29. UNESCO. "Conferencia Mundial de Educación Superior. Informe Final".
30. YARZÁBAL L. (1998): "Agenda para la transformación de la Educación superior en América Latina y el Caribe". Posadas.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO**



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ENCUESTA

ESTIMADO(A) PROFESOR(A): La presente encuesta tiene la finalidad de conocer las opiniones del director y de los docentes de la Institución Educativa, Esta investigación emana directamente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con miras a atender estas necesidades a mediano plazo. Estamos solicitando su ayuda para que conteste las preguntas que a continuación le presentamos. Sus repuestas serán confidenciales y anónimas. Su participación en este trabajo es sumamente valiosa. Le agradecemos que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible.

1.- PLANIFICACION.-

1. ¿Tiene conocimientos sobre planificación docente?

- Probablemente ☐
- Casi siempre ☐
- Nunca ☐
- Desconozco ☐
- Si ☐

2. ¿Se Involucra al personal, en la definición de la planificación de la institución educativa?

- A veces ☐
- Casi siempre ☐
- Probablemente ☐
- Nunca ☐
- Desconozco ☐

3. **¿Dentro de la planificación en la institución educativa considera que la actualización en planificación es una actividad necesaria para mejorar la función docente y se efectúa con claridad en su institución educativa?**

No lo se	◇
Si hay claridad	◇
No hay claridad	◇
Probablemente	◇

2.- CAPACITACION

4. **¿Todo el personal docente conoce con claridad el PEI, elaboración de Unidades de Aprendizaje, elaboración de Proyectos de Aprendizaje, elaboración de Módulos de Aprendizaje, elaboración de Sesiones de Aprendizaje?**

A veces	◇
Casi siempre	◇
Probablemente	◇
Nunca	◇
Desconozco	◇

5. **¿Considera que los cursos de actualización docente sobre planificación son necesarios para el desarrollo laboral del docente?**

A veces	◇
Casi siempre	◇
Probablemente	◇
Nunca	◇
Desconozco	◇

6. **¿Alguna vez asistió a cursos de actualización docente sobre planificación estratégica para instituciones educativas?**

Si	◇
No	◇
Desconozco	◇
Probablemente	◇
No creo	◇

7. ¿Considera que los cursos de actualización favorece la coordinación entre el personal de las diferentes áreas de la Institución Educativa?

A veces ☐

Casi siempre ☐

Probablemente ☐

Nunca ☐

Desconozco ☐

8. ¿Considera que el personal docente necesita un curso de actualización docente sobre planificación para instituciones educativas?

A veces ☐

Casi siempre ☐

Probablemente ☐

Nunca ☐

Desconozco ☐

3.- DIRECCION.-

9. ¿La Toma de Decisiones es ágil y oportuna?

A veces ☐

Casi siempre ☐

Probablemente ☐

Nunca ☐

Desconozco ☐

10. ¿Existe mecanismos para realizar el control de gestión?

A veces ☐

Casi siempre ☐

Probablemente ☐

Nunca ☐

Desconozco ☐

11. ¿El proceso de coordinación es efectivo?

A veces ☐

Casi siempre ☐

Probablemente ☐

Nunca	◇
Desconozco	◇

4. CONTROL.-

12. ¿Los sistemas de control de la Institución Educativa, son exactos, completos y efectivos?

Si	◇
No	◇
Desconozco	◇

13. ¿Las medidas correctivas que se debe tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan de forma efectiva y oportuna?

Si	◇
No	◇
Desconozco	◇

5.- INTEGRACION DE PERSONAL.-

14. ¿Están claramente definidas las políticas de reclutamiento de personal en la Institución Educativa?.

A veces	◇
Casi siempre	◇
Probablemente	◇
Nunca	◇
Desconozco	◇

15. ¿Es efectivo el Proceso de Selección de Personal en la Institución Educativa?

A veces	◇
Casi siempre	◇
Probablemente	◇
Nunca	◇

Desconozco ◇

16. Si la respuesta es “SI”: ¿El personal administrativo actual cubre las expectativas de las autoridades directivas?

A veces ◇

Casi siempre ◇

Probablemente ◇

Nunca ◇

Desconozco ◇

17. ¿Se ofrece programas de entrenamiento al personal?

A veces ◇

Casi siempre ◇

Probablemente ◇

Nunca ◇

Desconozco ◇

18. ¿La Institución Educativa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?

A veces ◇

Casi siempre ◇

Probablemente ◇

Nunca ◇

Desconozco ◇

“MUCHAS GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACION