



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO**



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

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

**El planeamiento estratégico y prospectivo para desarrollar la
conducción de los procesos gestión en la Institución Educativa N°
2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique. Distrito de Comas -
Lima**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias
de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estrategica**

AUTORA:

Bach. Ninoska Groushenca, Joo Yauri

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018

El planeamiento estratégico y prospectivo para desarrollar la conducción de los procesos gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique. Distrito de Comas –Lima

PRESENTADA POR:

Joo Yauri Ninoska Groushenca
AUTORA

Dr. Oyague Vargas Manuel
ASESOR

APROBADO POR

Dr. Félix López Paredes
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. Laura Altamirano Delgado.
SECRETARIA DEL JURADO

Dr. Percy Carlos Morante Gamarra.
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2018

DEDICATORIA

Dedico esta tesis A DIOS, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, que en paz descansa, por haber sido el pilar más importante y por haberme demostrado siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi esposo, que ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi tesis. A mi hijo Christian, por todas las veces que no pudo tener a una mamá a tiempo completo. A mis hermanos, por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de maestría.

Ninoska Groushenca

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis. Especialmente agradezco a mi asesor el Dr. Oyague Vargas, Manuel por el apoyo, paciencia y disponibilidad que nos ha brindado durante el proceso de elaboración de nuestro proyecto.

A nuestras familias por su apoyo y comprensión incondicional en todo momento.

Ninoska Groushenca

RESUMEN

Los procesos de gestión institucional son elementos fundamentales en los sistemas educativos nivel mundial, se desarrolla en un contexto complejo que implica lo: social, económico, político, cultural, científico y tecnológico y sobre todo histórico social. Las instituciones educativas del País no están fuera de este contexto, por lo tanto, se ve afectada por problemas como la interrelación entre los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia, es decir, con todos los miembros de la comunidad educativa.

La presente investigación realizada en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas – Lima, en la conducción del proceso de gestión y de convivencia entre los docentes y directivos de la institución educativa, se manifiesta en el trato desigual, indiferencia, marginación, discriminación e insultos que originan un resquebrajamiento la cultura organizacional y por ende afecta a los procesos de gestión.

La investigación presenta estrategias de gestión basadas en el planeamiento estratégico prospectivo para superar las deficiencias que muestra la conducción de los procesos de gestión, en la Institución educativa.

Las estrategias con el soporte del planeamiento estratégico prospectivo permitieron diseñar cuatro estrategias, que, planificadas en forma metodológica, permite superar el problema de la conducción de la gestión, con la finalidad de que llegue a un proceso de gestión institucional eficiente y eficaz.

PALABRA CLAVE: Proceso de gestión. Estrategias de gestión. Planeamiento estratégico

ABSTRAC

The processes of institutional management are a fundamental element in world-level education systems, it takes place in a complex context that involves the following: social, economic, political, cultural, scientific and technological, and above all, social history. The educational institutions of the country are not outside this context; therefore, it is affected by problems such as the interrelation among students, teachers, managers and parents, that is, with all the members of the educational community.

The present investigation carried out in the Educational Institution N ° 2060 Virgen de Guadalupe 4th district Collique of the District of Comas - Lima, the conduction of the process of management and of coexistence between the teachers and directors of the educational institution, is manifested in the unequal treatment, indifference, marginalization, discrimination and insults that cause a cracking organizational culture and therefore affects the management processes.

The research presents management strategies based on the prospective strategic planning to overcome the deficiencies shown by the conduction of the management processes in the educational Institution.

The strategies with the support of the prospective strategic planning allowed designing four strategies, which, planned in a methodological way, allows to overcome the problem of the management of the management, with the purpose of reaching an efficient and effective institutional management process.

KEYWORD: Institutional management strategies

ÍNDICE

Págs.

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación	15
1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio	19
1.3 Características del objeto de estudio	31
1.4 Metodología	35

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.4 La gestión educativa	38
2.1.1 Áreas de la gestión educativa	42
2.2. La planificación estratégica	45
2.2.1. Características de la planificación estratégica	46
2.2.2 Etapas de la planificación estratégica	47
2.3 Teorías sobre el planeamiento estratégico	48
2.3.1 La teoría de los sistemas	48
2.3.2 La planificación del cambio planificado	51
2.3.3 La planificación desde la prospectiva e innovación	53
2.4 Prospectiva y planteamiento estratégico	57
2.4.1 La prospectiva	57
2.4.2 Planeamiento tradicional y planeamiento prospectivo	59
2.4.3 Elementos básicos de la prospectiva	59
2.4.4. Metodología prospectiva	62

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta a Docentes	63
3.1 Análisis e Interpretación de la Entrevista al director	71
3.1 Análisis e Interpretación de la Ficha de Observación	74
3.2 Estrategias de planeamiento prospectivo	74

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las Instituciones educativas de la ciudad de Lima, no proponen programas de mejora de los procesos de gestión, por tal razón se observa permanente agresión entre los miembros de las diversas instituciones originando conflictos y creando un ambiente hostil donde se incumplen las funciones primordiales de los agentes educativos promoviendo deficientes relaciones interpersonales.

La comunicación educativa es un proceso de interacción entre docentes y directivos, estos entre sí y de la escuela con la comunidad, que tiene como finalidad crear un clima psicológico favorable, para optimizar el intercambio y recreación de significados que contribuyan al desarrollo de la personalidad de los participantes, en este proceso todos pueden ser alternativamente emisores y receptores, además la comunicación educativa es dialógica y participativa, La comunicación es sinónimo de conversar, relacionarse, tratarse; hacer a otro participe de lo que uno tiene, lo que uno sabe; consultar a otro un asunto tomando su parecer.

En la sociedad peruana la comunicación se ve deteriorada originando deficientes relaciones interpersonales, debido a situaciones como transmisión imprecisa de información, inadecuada comprensión de las demandas de los demás, falta de expresión de sentimientos positivos, deficiente manejo de las situaciones o una inadecuada interacción entre docente y estudiantes, causando estas situaciones una interacción negativa entre los agentes educativos, creando un clima psicológico negativo que produce deficientes relaciones interpersonales.

En el mundo actual caracterizado por el proceso de globalización, donde la ciencia y la tecnología han tenido un notable desarrollo, pero que de estos se han apoderado los países desarrollados, han ahondando aún más las diferencias entre

personas. Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. Para que esto ocurra la educación debe estar bien conducida y tener sus objetivos claros.

La escuela, en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

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

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

La gestión educativa, aún en sistemas educativos bajo clara dependencia estatal, mantiene su enfoque centrado en los actores y sus relaciones internas y

con el entorno; es sensible a procesos en los cuales el poder de decisión sea compartido por quienes forman parte de la organización educativa.

En la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta Zona Collique Comas - Lima, se percibe deficiencias en el proceso de gestión principalmente en la conducción de la Institución Educativa, que obstaculiza desarrollar políticas institucionales a nivel de coordinación, trabajo en equipo, innovación, cambio en la gestión educativa y alto nivel de aprendizajes de los estudiantes, cuya consecuencia son: que los estudiantes no tienen una formación integral, bajo rendimiento académico, fracaso escolar en general y repitencia y todo ello producto de deficiente gestión institucional.

Sobre la misma situación, en las Instituciones Educativas de las en las Islas Canarias, en el año 2012 los graves problemas educativos como los mencionados, solventarían reduciendo las vacaciones y modificando el salario de los docentes. El informe, realizado por expertos de la OCDE, a petición del Gobierno de Canarias, pretende ofrecer recomendaciones para mejorar la calidad y la equidad de los resultados del aprendizaje. Y surge después del “decepcionante” resultado de Canarias en el PISA 2012, donde el 70% de ellos desaprobaban, en las competencias básicas de estudiantes de 15 años de edad en lectura, ciencias y matemáticas. Molina (2010:12).

Otro problema importante es que, aunque se considera que América Latina, en general, muestra un panorama menos grave en torno a la educación que otros países y regiones en desarrollo, es, desafortunadamente, el área donde los presupuestos gubernamentales asignan menos recursos al sector educativo. Así, mientras que, en promedio, el presupuesto destinado a la educación en América

Latina y el Caribe es del 14.3% del gasto gubernamental, para los países árabes la cifra es de 20.5%, en tanto el África subsahariana gasta el 17.5%.

En Lima el campo de la gestión institucional desborda las previsiones de los modelos y de la experta técnica. Los tiempos contemporáneos signados por la globalización de las economías y la declinación de garantes instituidos impactan sobre las instituciones de modo paradójal. Es por eso que un 30% de directores tienen estudios de maestría de Gestión educativa.

En la región Lima, el impacto de la supervisión en el mejoramiento de la calidad de la gestión, los servicios de supervisión y apoyo escolar provistos por la administración del sistema educativo constituyen elementos fundamentales para asegurar el mejoramiento de la calidad de la gestión de las instituciones educativas. Sin embargo, a pesar del reconocimiento que reciben, estos servicios han sido descuidados por los responsables de la formulación de políticas educativas, más aún cuando el financiamiento educativo comenzó a disminuir. Esta situación también ha contribuido al deterioro de la calidad educativa en razón de que muchas instituciones educativas, especialmente las que se hallan ubicadas en las zonas rurales, son escasamente supervisadas, y con ello un buen número de docentes.

La gestión educativa en el Departamento de Lima y particularmente en el Distrito de Comas, está cada vez deteriorada, debido a que los profesionales en educación, de un tiempo a esta parte, asumen a las direcciones de las instituciones educativas, docentes que no tienen los requisitos mínimos, uno de los problemas sería que la mayoría son directivos encargados, o por favoritismo político u otro, cuyas consecuencias son perjudiciales ya que las instituciones educativas son administradas sin ningún horizonte, haciendo el servicio educativo de pésima calidad, donde el bajo rendimiento académico prima desde todo punto de vista.

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

Realidad de la no se escapa la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique Comas. Donde se está conduciendo de manera deficiente dicha institución.

El problema de investigación se planteó de en el sentido de que: en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, se observa dificultades en la conducción de la Institución educativa, afectando el proceso de gestión.

El objeto de estudio es: El proceso de gestión de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas – Lima

Como integrante de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas – Lima y preocupada por la mejor marcha de este plantel es que vemos con mucho interés este problema donde hay dificultades en la conducción de la institución.

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

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

El objetivo general es: Diseñar y proponer estrategias de gestión, para superar las deficiencias en la conducción de la gestión institucional, con la finalidad de mejorar el proceso de gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas -Lima

Los objetivos específicos Son:

- 1) Analizar los procesos de gestión en la En la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas
- 2) Diagnosticar el proceso de gestión en la En la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas
- 3) Diseñar y elaborar estrategias basadas en el planeamiento estratégico prospectivo para la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas Institución

El campo de acción está determinado por: Estrategias para la conducción de los procesos de gestión, en la En la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas

La hipótesis planteando en la presente investigación es: Si se diseña y propone estrategias de gestión basado en el planeamiento estratégico y prospectivo, para superar las deficiencias en la conducción de la institución. Entonces se mejorará el proceso de gestión en la En la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas- Lima.

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

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

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

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

LA AUTORA

CAPÍTULO I

1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.- Ubicación

La investigación se realizó en la Institución Educativa N° 2060 “Virgen de Guadalupe” –IV zona de Collique, se fundó un 25 de setiembre de 1969. La gestión de creación fue realizada por el profesor que se convierte en director ya que, así como los padres de familia de la comunidad sintieron la necesidad de una escuela de primaria para que estudien sus hijos.

La Unidad de Servicios Educativos (USE) del Cono Norte de Lima Metropolitana emitió la RDZ. Nro. 2485, con el cual se oficializo el funcionamiento de la mencionada institución educativa en el nivel primario. Así, la Institución Educativa del nivel primario Nro. 2060 Virgen de Guadalupe de la cuarta zona de Collique comenzó atendiendo a 60 niños y niñas en todos los grados.

La historia de la Institución Educativa Nro. 2060 presenta tres etapas: La primera fue la de iniciación (gestión de creación, hasta la resolución de funcionamiento de primer año), el segundo momento fue de incremento de secciones por cada grado y el tercer momento fue la consolidación del servicio educativo.

La Institución Educativa 2060 en su proceso histórico ha alcanzado logros importantes como en los concursos a nivel metropolitano en los aprendizajes. Pero también presenta dificultades en cuanto a los recursos económicos por las limitaciones por parte de los padres. Cabe señalar que no cuenta con la Asociación de Padres de Familia (APAFA). Una de sus oportunidades que presenta la Institución Educativa es el proyecto de 35 millones de inversión.

El local de la I.E. Virgen de Guadalupe es propio y fue construido mediante el sistema de faenas de los padres de familia. El Ministerio de Educación (Minedu) apoyó en la construcción con materiales. En total se construyeron 29 aulas y cada una de ellas es de 48 m². Las aulas cuentan con ventilación cruzada, existen ambientes específicos para la dirección, para las paredes de las aulas y demás ambientes son de material noble, el piso es de material pulido, las paredes están pintadas por fuera de color plomo y por dentro de color celeste.

El perímetro total del centro educativo es de 30.000 m². Esto permite a la Institución Educativa “Virgen de Guadalupe” contar con tres patios en la que los niños y niñas se recrean; así como también un lugar asignado para las áreas verdes como biohuertos. Y este espacio le permite también poseer un laboratorio de cómputo, y un espacio para la biblioteca.

Uno de los logros en infraestructura hasta el 2015 fue el mejoramiento del techado en el patio central, también el alquiler de las canchas deportivas y la implementación de una cocina propia. Sin embargo, a nivel de infraestructura existe deterioro de los servicios higiénicos por la presencia de salitre. Esta y otras dificultades que posee la institución educativa en el aspecto físico se pretende solucionar mediante un proyecto de reconstrucción; previniendo así el riesgo de derrumbe.

Se encuentra ubicado en la Av. Micaela Bastidas s/ n, en la 4ta Zona Collique, altura del Km. 16 de la Av. Tupac Amaru en el populoso distrito de Comas, provincia de Lima, departamento de Lima. Actualmente toda el área circundante al sitio se encuentra ocupada por construcciones modernas, encontrando la Av. Revolución, al sur el hospital de Collique y la Urb. San Felipe, San Carlos y la Alborada.

La Localidad de Collique se encuentra en el valle bajo del chillon que se extiende desde el litoral hasta trapiche, con temperaturas que varían de 25 a 29° C en invierno, por lo cual también se le conoce como Desierto sub. Tropical. El piso del valle en esta zona es relativamente ancho midiendo 4 Km. en el área cercana al litoral y 1 Km. cerca Trapiche, siendo esta última la más productiva del valle.

Estas tierras se hallan irrigadas por manantiales, o puquíos y canales artificiales, puesto que las precipitaciones son escasas y las quebradas totalmente secas. Además, durante los meses de mayo hasta agosto los cerros de Collique (pequeñas quebradas, lomas) se llenan de vegetación y fauna temporal, conocidas como las lomas de Collique, Independencia, etc.

El valle bajo del chillón presenta diferentes tipos de ambientes, como lomas, el piso del valle y el propio desierto, los cuales ofrecen diversos tipos de recursos a los Collik. UTM: 8682805 N 278502E Altitud: 500 m.s.n.m. Con respecto a los Collik se ha llegado a un acercamiento de sus manifestaciones culturales a partir de información fragmentaria sin clara asociación estratigráfica. Asimismo, a pesar de las referencias de sitios aledaños correspondientes a diferentes periodos de ocupación tampoco se cuenta con trabajos sistemáticos de excavación que permitan información de su antigüedad, así como su probable asociación a la fortaleza. Tanto la arquitectura como la cerámica Collique presentan características muy particulares que difieren de los yungas y que por el contrario parecen tener mayor afinidad con los grupos serranos. Esta particularidad se observa mayormente en la arquitectura y la forma de su cerámica así que encontramos que las fortificaciones son típicas de los andes centrales, es decir, el análisis de la arquitectura y la cerámica debe permitirnos entender dicho proceso cultural, en la cual podré definir que los Collik son mezcla

de grupos yungas y serranos, pero teniendo como principal carácter cultural lo serrano. Todos los datos arqueológicos deben ayudar y comprobar los datos etnohistóricos, ya que se plantea la existencia de los Collik, como tal, pero aún es demasiado pronto responder algunas inquietudes, como el carácter social, interacción grupal étnica, tecnologías como fuente de desarrollo económico, etc.

Durante el período intermedio tardío se experimentan cambios sustanciales (la tradición Lima muere y se adopta tradiciones serranas) no propios de los yungas o costeños, y los cuales se ven plasmados en la forma de construir y hacer cerámica (utilización de piedras canteadas y cerámica tosca), con sus centros poblacionales en la misma zona de ocupación del intermedio temprano (el sitio de la Fortaleza de Collique se ubica sobre yacimiento Lima), finalmente durante el horizonte tardío la fortaleza parece mantener su misma configuración (no hay cambios radicales, salvo introducción de tapiales en el lado este) y se le anexaron estructuras de carácter incaico al sur del sitio (collcas), en dirección norte (kallanka y collcas), manteniendo así su carácter de centro poder para el valle del chillón.

En el año de 1988 se asume un Proyecto de Inventario del Patrimonio Monumental Inmueble de Lima (valle del Chillón, Rímac y Lurín) según convenio FAUA UNI - FUNDACIÓN FORD, denominándolo Collique II con el código 1136. J. Silva 1996 la incorpora como parte del Complejo Collique.

El proyecto propuesto por Daniel Morales e Inés Correa 1989 al municipio de Comas, en la cual sólo pudieron cumplir la primera parte, dejando todo un levantamiento topográfico del lugar, un mapa arqueológico, la sectorización del sitio, análisis de cerámica recolectada y el primer diagnóstico del estado de conservación del lugar. También el arqueólogo Miguel Pazos 2001 propone similar propuesta que contemplaba un programa de trabajos de investigación y Puesta en

Valor como parte de un proyecto de investigación arqueológica para los alumnos de la UNFV en la especialidad de Arqueología.

En la actualidad la Fortaleza de Collique tiene una realidad social caótica, como enfrenta el tiempo y espacio, y debemos plantear propuestas para el futuro, es decir, este trabajo busca proteger y conservar el monumento arqueológico.

El investigador Enrique Niquin (2002) lo denomina como el observatorio Alborada. Como Z.A. Collique Bajo por COFOPRI (2003) quienes realizan descripciones del sitio. A partir del 2000 propuse a las autoridades ediles realizar un Proyecto de Puesta en Valor, utilizando la sectorización de Daniel Morales (1989), en la cual planteo que el sitio es una fortaleza, y posiblemente pertenece a un grupo serrano; además realicé una prospección arqueológica a la Alturas de Comas, entre los límites de Comas, San Juan de Lurigancho y Independencia, registrando 6 sitios arqueológicos con cerámica Collik. El arqueólogo Walter Tosso (2003 - 2004) realiza un Proyecto de Inventario Arqueológico del Distrito de Comas donde propone que la Fortaleza de Collique fue parte de un gran complejo que estuvo cercado por caminos epidurales y anexados con otros sitios; desde esa fecha no se ha realizado trabajo alguno por desentrañar los misterios que rodean al sitio.

1.2. Análisis histórico tendencial del objeto de estudios

A NIVEL MUNDIAL

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender

a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

Es por ello, que los estudios sobre la conducción de los procesos de gestión resultan tan interesantes. Ellos permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

También constituyen un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; de hecho, sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas. Una de las razones para realizar diagnósticos de la gestión, es que se asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores. Kaplan y Norton (1997) indican "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente" (p.143) ¹

Los resultados de una investigación que tuvo como propósito mostrar evidencia de la existencia de una relación estrecha entre los procesos de gestión, la satisfacción y la productividad, y establecer algunos elementos que pueden ser utilizados para mejorar la gestión del trabajo pedagógico.

Destacan, asimismo, las escuelas ejemplares, que fue lo que más tarde dio lugar a las "escuelas eficaces". El resultado que este hombre obtuvo a partir de un análisis, de pequeñas muestras, casos concretos que fue tomando y analizando,

¹KAPLAN, R.S; Norton, D.P. (1997), *Cuadro de Mando Integral*(The Balanced Scorecard), , Barcelona:Gestión 2000.

uno a uno fue que se encontró con que en todos ellos había un fuerte liderazgo instructivo, entendiendo esto como que se dedicaba un tiempo importante y se focalizaba mucho el trabajo en enseñar, y en que la persona recibiera las condiciones óptimas, por lo tanto, el liderazgo estaba muy centrado en el aprendizaje: aquí estamos para enseñar, para aprender. El liderazgo desde la Dirección insistía mucho en eso. Por otro lado, el clima institucional estaba centrado en la tarea, en forma ordenada, en donde las personas al interactuar entre ellas con buenas expectativas, establecen un buen liderazgo instructivo, ocasionando el fortalecimiento de la gestión institucional. Entonces cuando hablamos de clima es muy importante saber qué percepciones tiene el alumnado, cómo el alumnado percibe que a mí me importa y si me importa lo suele percibir, pero a lo mejor hay alguno que me importa mucho y no lo percibe.

Por último, otros hitos históricos, confirman que, al nivel de un centro de calidad, en un centro eficaz, era fundamental, el clima. El clima como la red de interacciones que se generaban entre sus miembros, pero apareció un elemento más importante, y es cuando aparece la mirada al aula, no al centro en su conjunto, sino a lo que está pasando en ese microcosmos, en esa situación donde las relaciones son más fuertes, más estoicas, que es en el aula. Y ahí sí aparecen ya elementos acerca de qué está pasando dentro de las aulas. Se llega incluso en muchos de los resultados de las investigaciones, a decir que el clima como tal es muy importante, como variable de centro, pero dentro del aula, si bien es muy importante el clima, es importante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, las estrategias, lo que está ocurriendo y el énfasis que se pone en la instrucción.

A NIVEL DE LATINOAMÉRICA

Los momentos actuales manifiestan un movimiento, en que la educación no es ajena, por ello la educación se compromete a cumplir los objetivos y finalidades de la educación para todos los ciudadanos y todas las sociedades.

Representa un compromiso colectivo para actuar. Los gobiernos tienen la obligación de velar por que se alcancen y apoyen los objetivos y finalidades. Para asumir esta responsabilidad, establecerse asociaciones en cada país, apoyándolas con la cooperación de los organismos e instituciones internacionales y regionales ²

Esto reafirma la idea de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos (Jomtien, 1990), respaldada por la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño, jóvenes y adultos, en su condición de seres humanos tienen derecho a beneficiarse de una educación que satisfaga sus necesidades, aprender a asimilar conocimientos, a hacer, a vivir con los demás y a ser. Una educación orientada a explotar los talentos y capacidades de cada persona y desarrollar la personalidad del educando, con objeto de que mejore su vida y transforme la sociedad.

La educación es un derecho humano fundamental, y como tal es un elemento clave del desarrollo sostenible y de la paz y estabilidad en cada país y entre las naciones, Se puede y debe atender las necesidades básicas de aprendizaje. Si se quieren éxito, se requieren voluntad política en el plano nacional, sustentada por sus recursos. En aquellos países que no cuentan con los recursos necesarios, los organismos bilaterales y multilaterales de financiación, entre ellos el Banco Mundial

²ANDREU, R.; Sieber, S. (2000), *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*, México: Economía Industrial.

y los bancos regionales de desarrollo, los sectores privados deberán movilizar nuevos recursos financieros ³

Muchos países siguen teniendo dificultades y oportunidades para definir el sentido, la finalidad y el contenido de la educación básica en un mundo que cambia rápidamente, esto hace que sea difícil evaluar y comparar logros y resultados, así como realizar estudios sobre gestión institucional que es un tema no muy estudiado por las divergencias de políticas educativas y por no contar con planes a largo plazo.

Los gobiernos deberán explorar más activamente formas alternativas e innovadoras de aumentar los recursos destinados a la educación y formular estrategias claramente definidas para alcanzar los objetivos de la Educación para Todos (2000), con los que han adquirido un compromiso auténtico y permanente. Es más posible que se produzca un desarrollo genuinamente participativo como un derecho humano fundamental una tendencia positiva en la formulación de programas y sistemas de educación que respondan verdaderamente a necesidades y prioridades bien definitivas.

El proceso globalizador involucra de manera integral sectores relacionados con lo político, lo cultural, lo social, lo ambiental, y lo económico, se hace necesario desarrollar procesos de gestión que involucren la creación y diseño de espacios.

La Educación en el contexto Latino Americano esta orientado al fortalecimiento en la formación de valores, principios éticos, competencias ciudadanas, y capacidades de liderazgo ⁴

³ Texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación (2000) *Educación para la acción nuestros compromisos comunes*. Dakar, Senegal.

⁴KARL, Erik Sveiby, (2000) *Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Madrid: Gestión.

Una estrategia de cambio impulsado en los distintos países tiene el objetivo de lograr una educación de calidad para todos. Muchos de los procesos de cambios educativos fracasaron por que los criterios y bases teóricas eran conocidos por los funcionarios de alto nivel más no por los docentes.

Podemos manifestar que el área educativa cumple un papel preponderante pues a partir de ella podemos estudiar promover y sostener momentos didácticos que nos ayuden a impulsar una nueva cultura de paz y convivencia pacífica, optimizando los niveles de productividad y eficacia institucional. En otras palabras, así como las nuevas coyunturas de mercado exigen renovadas formas de confrontar los retos de la globalización desde el punto de vista del papel que deben “jugar” las empresas, organizaciones y países que no solo deseen sostenerse sino progresar integralmente dentro del mercado, es también prioritario observar detenidamente y adelantar los procesos de investigación y gestión necesarios desde la escuela como ente educador y las familias como núcleo formador de las comunidades, para qué nos oriente cuál es ese nuevo ciudadano, proactivo, productivo, conciliador y eficaz que se requiere y se diseñen los espacios vivenciales necesarios y momentos didácticos que les ayuden a sensibilizarse, confrontarse, potenciarse y fortalecerse ante la dinámica propuesta.

A NIVEL DEL PERÚ

Observamos en la actualidad que existe una crisis de valores éticos y morales, la calidad educativa universitaria está bajando debido a causas múltiples, y es primordial que la escuela tome cartas en el asunto para poder superar esta crisis.

La importancia de la cultura y el clima organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; Actualmente el clima

institucional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica ⁵

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, la flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la institución.

La gestión institucional está determinada por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

La gestión institucional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la Institución Educativa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado (docente) se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe (Autoridades Educativas), a sus colaboradores y compañeros de trabajo (colegas).

⁵Revista QUEHACER, N°. 2007, Julio 2007: *Fortalecer a los gobiernos locales en la gestión educativa*. p.30.

Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

En Lima y particularmente en el Distrito de Comas, se han realizado escasos estudios acerca de la conducción de los procesos de gestión institucional y de sus implicancias sin embargo podemos denotar los siguientes: la sociedad juega un papel muy importante en la educación, el proceso de enseñanza se da entre docente-estudiante, pero, también se da en espacios como la familia, la empresa, gobiernos locales y organizaciones comunitarias.

La gestión de una institución educativas supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima institucional. Solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida del centro. Si el clima institucional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa. Cuando la dialéctica entre tarea (pesada) y satisfacción (insuficiente) se da en un clima institucional deficiente, deviene feroz batalla que arruina, socavándola, la institución.

Las autoridades de la universidad y de la facultad, deben considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos. Y, claro está, no es tarea fácil.

La posibilidad de incidir positivamente sobre la conducción de los procesos de gestión depende en gran medida de cuatro índices aplicables a la dirección:

PRIMERO. - Claridad de objetivos: Sin claridad de objetivos lo que se diluye no es el clima sino la propia institución.

SEGUNDO. Capacidad de liderazgo: Sin capacidad de liderazgo no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias.

TERCERO. Actitud dialogante: Sin diálogo no es posible la construcción de un equipo profesional en el que los proyectos personales interaccionen de modo colaborativo con los objetivos institucionales.

CUARTO. Facultad de decisión: Sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la dirección no existe.

En una institución educativa con objetivos claros, en donde se dé un liderazgo potente, y facultado para tomar decisiones, la dirección no sólo anuncia el proyecto institucional y llama a la cooperación, sino que facilita la realización de los proyectos personales de los colaboradores. Queda así abierto el camino hacia una mayor participación, no tanto en la toma de decisiones, que finalmente corresponde a la dirección, sino en la elaboración de las mismas. En esas condiciones el clima institucional puede mejorar cualitativamente. Y con él, todo. Es decir, toda la gestión. (Banda; 2008)

⁶En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores, docentes y administrativos que

⁶ IDEM. Lic. Luz Marina Gómez Gallardo, Julio César Macedo Buleje.

reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromiso como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del Presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional.⁷

Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina.⁸

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

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

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos

⁷ IDEM.

⁸ IDEM.

destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

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

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

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

Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Reiner y otros.

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

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

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

1.3. Características del problema

La Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, en el estado de gestión institucional se ha quedado relegada al igual que otras instituciones educativas del Distrito de Comas, en una organización que ni verificadora el cumplimiento del proceso pedagógico en el aula y también se ha descuidado de su desarrollo institucional al no buscar el sistema de alianzas estratégicas que le permita lograr metas macros en función de sus problemas y necesidades no satisfechas por el propio Estado. Pese a que las leyes educativas le dan un margen de libertad para la forma de convenios interinstitucionales, está aún no ha logrado llegar a realizar tal desempeño. No hay una visión estratégica, sino unitaria y cortoplacista y coyuntural, con gran temor por ir más allá de lo que la ley no manda ni prohíbe.

En la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, subsisten varios problemas como limitaciones de capacitación, carencia de material educativa, deficiencias infraestructurales, actualización de sus docentes en manejo de técnicas y estrategias metodológicas,

lo que implica que no podrían resolverlos solos, siendo similar el hecho en el contexto del Distrito, con otras instituciones. Esto entonces exige un manejo gerencial estratégico para asumir juntos un problema colectivo.

Dentro del conjunto de problemas que se evidencia en la gestión de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, son:

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

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

GESTIÓN PEDAGÓGICA. - Este es el componente básico donde subsisten los mayores problemas de calidad educativa. Subsisten problemas como bajo

rendimiento en el área de comunicación y matemática, ello sumado a la falta de material bibliográfico moderno, implementación de laboratorios, escasa capacitación que recibe el docente en metodologías innovadoras lo que se convierte en una necesidad y en una realidad problemática casi común en otras instituciones pares. Esto es difícil solucionarlo con la espera eterna del Estado, se hace necesario gestionar una red y convenios interinstitucionales para poder superar esta gestión deficiente que no ha logrado socializar ni compartir soluciones con otras instituciones.

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

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

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa,

organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje.

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

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

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

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

La gestión de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, se caracteriza porque carece de una dinámica de desarrollo interno y hacia afuera. Por ello no se aprecia un gerenciamiento estratégico.

Dentro de los problemas y limitaciones de esta institución tenemos:

1. Ausencia de un plan estratégico para organizarse convenios con instituciones pares y solucionar problemas en común: falta de presupuesto para capacitación, construcción, medios y materiales educativos.
2. Debilidad para gestionar y articularse con otras instituciones de la sociedad civil.
3. Limitaciones para buscar alianzas estratégicas y forma de convenios interinstitucionales.
4. Falta de una visión de futuro y mejora de la calidad educativa.
5. Inestabilidad en la Dirección por encargaturas.
6. Ausencia de planificación.

1.4. Metodología

La presente investigación es de carácter cualitativa y se enmarca dentro del diseño descriptivo analítico prospectivo, debido a que nos permite elaborar estrategias para mejorar la gestión de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas.

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

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

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

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

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

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

La población y muestra estuvo constituida por totalidad de los docentes que trabajan en la Institución Educativa. 02 directivo y 40 docentes.

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

Dentro de las técnicas utilizadas se tuvo:

El Fichaje: permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

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

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

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

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

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

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

CAPITULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión Educativa

El término gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

El Modelo desarrollado es siempre una simplificación de la realidad, necesaria a efectos de poder resumir los complejos mecanismos que interaccionan (cuestiones técnicas-económicas y sociales). El grado de aproximación del mismo se puede medir por la cantidad de variables que se tienen en cuenta al resumir el problema en un conjunto y cómo las mismas interactúan, entre sí.

El Modelo de Gestión de Calidad de Instituciones del nivel superior es un marco de referencia que organiza la gestión institucional y la gestión pedagógica desde las universidades.

Según Marcelo Muñoz⁹, Podemos comenzar a hablar de los modelos de gestión, que no se pueden concebir sino en relación con el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos que son particulares a cada Institución Educativa... Si bien en algún grado podemos adaptar con cierta facilidad lo que serían los corazones administrativos de cada centro, la gestión y los parámetros de éxito de

⁹ **Líder técnico de Proyectos Entel.** mayo de 2011 – Integrarme a una empresa dinámica, sólida, moderna e innovadora, en donde la calidad es una exigencia sine qua non, y contribuir con mi experiencia, conocimientos y aptitudes al fascinante mundo de la informática.

ella no son extrapolables de un centro a otro en forma directa. Entonces, dado que los modelos son generados a partir de la función específica de cada centro cultural, se hace difícil hablar de modelos generales”.

Generalmente una persona que “gestiona” es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito. Existen varias acepciones para el término gestión: El diccionario Larousse la define así: Gestión: del latín gestioonis. Acción y efecto de administrar. En el libro “Indicadores de Gestión”, publicado en 1999, pg. 24, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.

Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (docentes, materiales, estudiantes, currículo, otros.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre sí buscan el logro de propósitos específicos y definidos, para efectos de realizar un inevitable análisis descriptivo del sistema educativo nacional, es indispensable precisar previamente algunos elementos conceptuales de un sistema en sí (Rojas 2001).

Una definición generalizada sintetiza este concepto como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto, como toda institución educativa, los que en armoniosa interacción permiten lograr los objetivos para los cuales existen. Esta definición destaca dos ideas subyacentes: primero, cualquier ente o fenómeno real o abstracto puede y debe ser visualizado como totalidad, en vez de una forma parcial o segmentada de la misma. Segundo, es posible de esta manera es posible establecer, analizar y comprender mejor las interrelaciones entre sus elementos interactuantes e interdependientes. Estas ideas permiten identificar otra categoría conceptual, que lo sistémico, entendido como la visión conceptual, una abstracción o una representación lógica de la operación total de un fenómeno o proceso en una institución educativa.

Lo sistémico permite, por un lado, la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos, para efectos de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas, identificando problemas y posibles soluciones, a efectos de lograr el mantenimiento, la autorregulación o el desarrollo

del propio sistema. De las múltiples definiciones sobre planificación educativa ésta se puede sintetizar como el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educativos.

El sistema de gestión educativa, necesita de la planificación, es más sigue siendo un consenso internacional que la planificación educativa aun constituye una actividad oficial necesaria y obligada, pese a que existe una fuerte tendencia a considerar a la educación como un servicio sujeto a las reglas del mercado y que, por tanto, es posible desregular su funcionamiento para que sea el mercado quien decida su desenvolvimiento. Rojas (2001)¹⁰.

La planificación debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la Institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes. En tanto proceso administrativo trata de elaborar un modelo o herramienta de trabajo institucional, de largo plazo, integrado por la visión y valores, misión, objetivos y estrategias claras, enunciados de tal forma lo definan el perfil de la organización que se desea. Todos los modelos sin excepción consideran entre sus elementos fundamentales al liderazgo, la planificación, los recursos y los resultados. López (2010¹¹).

¹⁰ AI Ruiz **Rojas**, ML Molina Molina - Revista de Ciencias Sociales (Cr), **2001** - redalyc.org. Este artículo refiere a la gestión del proceso de Autoevaluación y Autorregulación para la Acreditación, desarrollado por la Escuela de Trabajo Social, entre 1998 y el año 2000. El artículo hace una interpretación y autocrítica del trabajo realizado como una contribución a la temática.

¹¹ R García **López**, MG Moreno - Washington, DC: Banco Interamericano de ..., **2010** - sidalc.net. Este libro se propone exponer algunos conceptos básicos sobre la Gestión para Resultados adecuándolos a las características de los países de América Latina y el Caribe. Por otro lado, en base a estudios realizados en 25 países, presenta un diagnóstico sintético sobre la

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

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

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

Procesos involucrados:

- ❖ Apoyo para desarrollar una cultura de la calidad en todos los proyectos a realizar, creando conciencia de mejoramiento, trabajo en equipo y participación.
- ❖ Fomentar el uso de instrumentos y herramientas en la toma de decisiones, organización y seguimiento de los procesos que se implementan en la Institución.

- ❖ Apoyo en la articulación de proyectos, con el propósito de dar un sentido a las actividades a la luz de los propósitos establecidos en la Institución Educativa. Implementación de Indicadores de gestión, con el propósito de visualizar el estado de desarrollo de los procesos.
- ❖ Sistematización y documentación de todos los procesos, con el propósito de lograr aprendizajes organizacionales de los desaciertos y consolidar sostenibilidad.

2.1.1. Áreas de la Gestión Educativa

La Gestión Directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la Institución Educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

Esta gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

La gestión pedagógica y académica como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

La Gestión administrativa y financiera tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

- ❖ La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)
- ❖ Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.)

La gestión de la comunidad incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

- a) Contexto de la Institución.
- b) El PEI.
- c) Proyectos transversales.
- d) Manual de convivencia.
- e) Resultados de las evaluaciones internas y externas.

Y las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de

proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas

2.2. La planificación estratégica

La planificación estratégica se inicia en el mundo empresarial como instrumento para mejorar el rendimiento de las empresas. Surge como respuesta a los desafíos del ambiente que provoca desequilibrios en el seno de las organizaciones. Para asegurar la supervivencia, según este enfoque, las organizaciones deben identificar los desafíos y afrontarlos dando respuestas

“Una planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo unos ejes fundamentales de acción de la institución”¹²

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

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

2.2.1. Características de la planificación estratégica

¹²Universidad Politécnica de Catalunya; 1995

- 1) **Identifica planificación con dirección y gobierno:** Planificar significa tener la capacidad de imponer un rumbo a los acontecimientos en función de los propósitos objetivos perseguidos. Por tanto, planifica quien gobierna, quien tiene la posibilidad de conducir y la capacidad de decidir.
- 2) **Es un proceso Participativo:** En las teorías tradicionales de planificación, el Estado es el único que planifica, en cambio, la planificación estratégica reconoce que en la realidad coexisten varios actores con posibilidades de planificar. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo.
- 3) **No es solo un diseño normativo:** La planificación no puede identificarse con el acto de producir una norma. El diseño normativo que involucra la descripción de la situación objetivo o el “deber ser” y la propuesta de acción para alcanzarlo, es sólo una parte de la planificación estratégica. Esta comprende otros momentos:
 - ❖ El momento Explicativo, caracteriza cómo fue, cómo es y cómo tiende a ser la situación.
 - ❖ El momento estratégico, referido al cálculo de viabilidad del plan.
 - ❖ El momento táctico, que es el momento de la acción.
- 4) **Exige un cálculo complejo:** Porque quien planifica tiene que hacer un juicio estratégico para sortear no sólo problemas encontrados en el diagnóstico inicial, sino aquellos derivados de la necesidad de construir la viabilidad al plan.
- 5) **Exige una explicación situacional:** La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad: la explicación situacional.

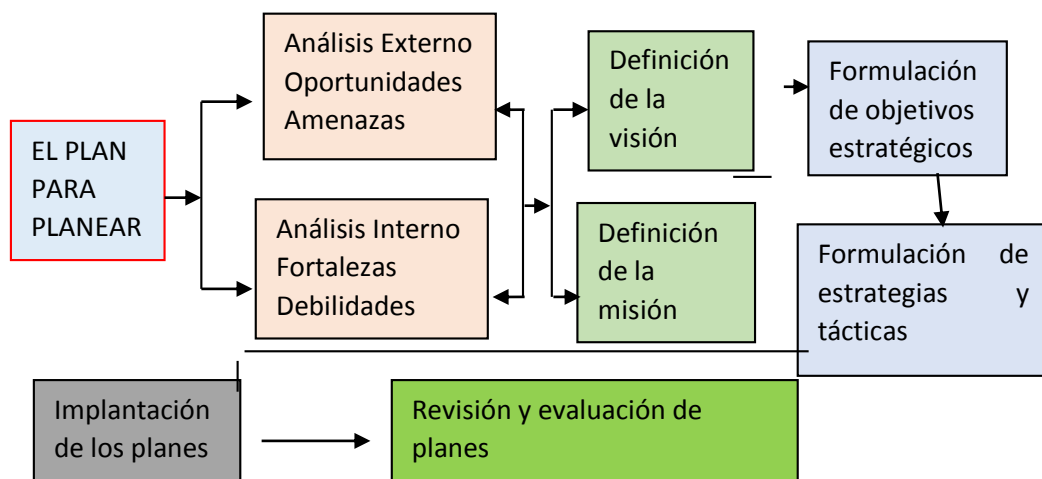
Esta surge de la necesidad de pensar la realidad desde la visión de los otros.

- 6) **Considera las categorías de situación**, problema y oportunidades como básicas: El concepto de situación como totalidad permite que el planificador pueda tratar los problemas que obstaculizan su acción, en su propia especificación y relacionarlos con otros ámbitos y dimensiones de la realidad en toda su complejidad.
- 7) **Considera diferentes escenarios** de cálculos: Planificar es un acto fundamentalmente de previsión. Por tanto, es necesario diseñar planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.

2.2.2. Etapas de la planificación estratégica

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

En el siguiente gráfico podemos observar la relación que existe entre las etapas:



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

2.3. Teorías sobre el planeamiento estratégico

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

2.3.1. La teoría de los sistemas

Partir de los principios y conceptos propuestos por Ludwig von Bertalanffy (1951)¹³ y Kenneth Boulding (1956)¹⁴, sobre la teoría general de sistemas, como elemento integrador y unificador de la ciencia, así como de los planteamientos de John Dewey, sobre la estructura del cerebro humano y la descripción de cómo pensamos, y de Clay Thomas Whitehead, sobre los sistemas de planificación estratégica, surgió una forma peculiar de entender a la planeación como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas. Dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto.

¹³ **Von Bertalanffy** - 1993 - academia.edu. Si alguien se pusiera a analizar las nociones y muletillas de moda hoy por hoy, en la lista aparecería “sistemas” entre los primeros lugares. El concepto ha invadido todos los campos de la ciencia y penetrado en el pensamiento y el habla populares y en los medios de

¹⁴ **KE Boulding** - 1956 - books.google.com. THIS BOOK is the result of the impact of a unique experience and a unique institution. I spent the academic year 1954-55 at the Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences at Stanford, California, described by a perceptive Catholic priest as a retreat house

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

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

GehardColm sostiene que la planeación consiste en "un sistema para la toma de decisiones, más que la sola preparación de planes"; Y. Dror (1963)¹⁵ definió a la planeación como "el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, que se dirige hacia la consecución de metas optimizando el uso de los medios".

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

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, análisis del problema, conceptualización del problema y diseño de

¹⁵ The planning process: A facet design

Y Dror - International Review of Administrative Sciences, 1963 - journals.sagepub.com A close perusal of the large and growing literature dealing with different kinds of-planning shows a transfer of the focus of attention from ideological discourses on the desirability of «planning Jt to examination of substantive problems associated with the planning process, such as its nature, the phases of planning, conditions for successful planning, planning techniques

planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas de solución, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

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

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

Gerard Arguin, en su obra *La Planeación Estratégica en la Universidad*, (Quebec, Edition Presses de Université, 1988), define este tipo de planeación como "un proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos. La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación. El propósito de la

planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medioambiente”

2.3.2 La planificación y el enfoque de desarrollo o cambio planificado.

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

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

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

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

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

Sobre el tema que nos ocupa, Isaías Álvarez, en su obra sobre planificación y desarrollo señala lo siguiente: “Los procesos neoliberales de modernización social y política, la globalización de la economía mundial, el surgimiento de los grandes

bloques económicos y comerciales (cuenca del Pacífico, Unión Europea, Tratado de Libre comercio de América del Norte, y otros.), el desastre de los sistemas socialistas de planificación centralizada y burocrática, el surgimiento de nuevos movimientos sociales a favor de la democratización y en contra del colonialismo, de la xenofobia racial o de la discriminación, aunado al crecimiento desmesurado de la pobreza y la miseria en el mundo, han influido poderosamente en la crisis de muchas instituciones sociales y educativas, que se ven en la necesidad de enfrentar críticas y cuestionamientos sobre el desempeño de su misión, a la vez que observan con profunda preocupación la reducción del flujo relativo de los recursos del financiamiento público en que se apoyaban, y se incrementaban progresivamente sus costos de operación frente a la lista creciente competitividad de las instituciones del sector privado”.

Al respecto Jorge Ahumada, en su obra la Planificación de Desarrollo dice: “La planificación es una metodología para escoger alternativas que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y seleccionar los instrumentos más eficientes... no es el proceso de elaborar un documento que se denomina plan o programa, esto es sólo una parte del proceso”. Es evidente que el desarrollo en el ámbito social, marca los elementos y estrategias a utilizar en el proceso de planeación, sin embargo, ubicar el desarrollo es establecer las necesidades básicas, sociales, nacionales, de una región o país.

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

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

2.3.3. La planificación desde el enfoque prospectivo o de la innovación.

En esta cuarta corriente teórica, la planeación se utiliza como un estratégico para la construcción del futuro que se desea, para diseñar e inventar nuevos futuros. Warren Ziegler considera que la planeación "busca la preparación para el futuro y puede también servir como instrumento para cambiar ese futuro". De acuerdo con esto, pueden observarse tres posiciones frente a la previsión del futuro: adaptativa, preventiva e inventiva que también puede llamarse creativa o prospectiva.

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

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

evitar que continúe deteriorándose la capa de ozono de la atmósfera que protege el ambiente.

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

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

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

el futuro, diseñar un cambio que pueda ser recorrido, establecer pasos precisos para alcanzar los objetivos propuestos,

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

Sindo Froufe¹⁶ Quintas, se acerca a esta corriente cuando dice: "La planificación, como actividad humana racional, pretende prever un futuro deseable, dándonos los medios propicios y oportunos para conseguirlo... Planificar es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo y quién ha de hacerlo... Es caminar hacia el futuro, partiendo de una realidad presente... "En este mismo sentido J. Grao considera que "el proceso planificador desde donde estamos hasta dónde queremos ir".

Por lo que al mundo de la empresa se refiere, Elmer Burach¹⁷ advierte que "el objetivo de la planificación integrada y proactiva es asegurar que la organización esté creando continuamente su propio futuro, aquel en el que la organización utiliza de la mejor manera sus recursos, sus capacidades y sus oportunidades de mercado." La descripción del proceso de planeación, en la corriente prospectiva e innovadora, comprende los siguientes pasos:

- 1) Definición o diseño de un futuro deseable, preferentemente mediante el logro de consensos o acuerdos y el establecimiento de compromisos de acción para hacerlo realidad.

¹⁶ SINDO FROUFE Animación Socio-Cultural: Nuevos Enfoques (2ª ED.) 2009

¹⁷ Fundamentos de la teoría de la Planificación. Jorge Ahumada pág. 14

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

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

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

2.4. Prospectiva y planeamiento estratégico.¹⁸

En épocas difíciles afloran las profecías. Así ocurrió en el Renacimiento, en la Revolución Francesa y entre las dos guerras mundiales, donde adivinadores,

¹⁸<http://megatendencias2008ula.blogspot.com/2008/05/prospectiva-y-plan-estrategico.html>

profetas y brujas mostraban un futuro negro, cruel, despótico, miserable, perverso que, salvo algunos detalles, se parece bastante al que estamos viviendo.

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

2.4. La prospectiva

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

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

El propósito de la prospectiva es “preparar el camino” para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de los “posible del mañana”¹⁹

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

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

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

2.4.2. Planeamiento tradicional y planeamiento prospectivo

En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que éste se inicia con la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable; en cambio en planeación prospectiva²⁰

¹⁹Godet, Miche, The crisis in forecasting and the emergence of the prospective approach, Pergamon Press, USA, 1979,p.25

²⁰El concepto de planeación prospectiva fue elaborado por autores francesas en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la posguerra y alentar el desarrollo de su país.

(figura 2), primero se determina el futuro deseado y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; estos se incorporan en un segundo paso, al confrontársele con el futuro, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

En cierta forma la planeación prospectiva constituye, entonces, el reverso de la planificación tradicional que es eminentemente retrospectiva. A este respecto, Sachs señala “lo que hace de la planeación prospectiva una alternativa a la planeación tradicional es que plantea la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de medios para su obtención”.

2.4.3 Elementos básicos de la prospectiva

a) VISIÓN HOLÍSTICA. Al reflexionar e imaginar el futuro que se desea, contrastarlo con el presente y perfilar estrategias para alcanzarlo, necesariamente se de enfocar la atención tanto hacia un conjunto muy definido y a las partes que lo integran, como a la interacción entre éstas. Es decir se requiere “mirar sistemáticamente” cada elemento con sus propiedades y el rol que desempeñan en el marco del todo²¹

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

Otros autores han empleado conceptos similares al francés para designar este tipo de planeación. Ackoff usa el término “planeación interactiva”, Ozbekhan escribe sobre “planeación normativa” y Friedman habla sobre “planeación transactiva”

²¹Véase Ackoff, Russell, Rediseñando el futuro, op.cit, pp.15-19

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

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

La creatividad entendida como “la capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas y de encontrar nuevos y mejores modos de hacerlas”²².

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

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

²²Rodríguez, Mauro, “Psicología de la creatividad”, Manual de seminarios vivenciales, PAX. México, 1985, p.20

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

Ahora bien, para esbozar esa imagen normativa habrá que llegar a un consenso, lo que implica dar oportunidad para que aquellos que sostienen valores diferentes discutan sus puntos de vista y expresen sus deseos, preferencias y creencias. En esta sola acción, la prospectiva proporciona una forma de pensar sobre el futuro que repercutiera en los procesos de planeación y de implantación. Aun cuando el impacto de los escenarios diseñados no hubiera sido el esperado, el proceso en sí resulta de enorme valor.

e) **CONVERGENCIA- DIVERGENCIA.** Trátese de un proceso cíclico y permanente que bien puede comenzar con el esfuerzo por elaborar las primeras imágenes del futuro. El diseño del futuro brinda la oportunidad para que quienes sostienen valores diferentes, discutan sus respectivos puntos de vista (divergencias). Sin embargo, ya al optar por un determinado escenario normativo, se requiere del acuerdo en el nivel estratégico de los ideales (convergencia). La convergencia- divergencia constituye un proceso iterativo en prospectiva.

f) **FINALIDAD CONSTRUCTORA.** La prospectiva es una forma de pensar y actuar hacia el porvenir, concibiéndolo como un horizonte de posibilidades, de acciones y de logros. La prospectiva precede a la acción concreta, la prepara e intenta incrementar su eficiencia y su eficacia. La

prospectiva se ubica en el lugar desde el que un pequeño grupo de personas contempla la realidad y decide intervenir para modificarla²³.

2.4.4. Metodología prospectiva

La metodología prospectiva puede caracterizarse por la presencia de cuatro etapas. las mismas que se encuentran en constante interacción²⁴:

- a) Normativa: engloba la conformación del futuro deseado, es decir el diseño del futuro o modelo propiamente prospectivo.
- b) Definicional: se orienta a la elaboración del modelo de la realidad en la cual habrán de tomarse las decisiones.
- c) Confrontación: Se contrastan los resultados de las dos anteriores provocándose la convergencia para definir el marco de orientación global.
- d) Determinación de las estrategias y de factibilidad: se definen los futuros posibles mostrándose opciones políticas concretas.

²³ Sachs, Wladimir, Op.Cit.p.63

²⁴Se ha tomado como base el desarrollo metodológico descrito por W. Sachs, al cual se le han agregado algunos elementos y una fase que los autores han considerado necesario explicar.

CAPITULO III

3.0 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

3.1. Análisis e interpretación de la encuesta los docentes de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique Comas -Lima.

CUADRO N.º 01. Cree Ud. Que el director está capacitado para la función.

Alternativas	Nº	%
Sí	04	10.0
No	36	90.0
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

El 90.0% de los docentes encuestados señala que no ve al director con la capacitación necesaria para conducir la institución educativa, el 04.0% sostienen que sí.

De acuerdo a las opiniones de los docentes, si el director no está capacitado para la función, deducimos que la conducción de los procesos de gestión está mal encaminada, en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas.

CUADRO N.º 02 Conoce Ud. el plan estratégico de la institución educativa

Alternativas	Nº	%
Sí	00	00
No	40	100
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

El cuadro N.º 02 nos muestra que: el 100% de los docentes encuestados señala que no conocen el plan estratégico de la Institución Educativa.

Si sabemos que el plan estratégico es un documento que plasma todas la dirección y conducción de proceso de gestión, el resultado de la pregunta, nos permite deducir que la conducción de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de

Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas no está encaminada hacia una educación de calidad

CUADRO N°03 Opinión sobre los lineamientos directivos

Alternativas	Nº	%
1. Totalmente de acuerdo	02	05.0
2. Parcialmente de acuerdo	28	70.0
3. Indiferente	08	20.0
4. Parcialmente en desacuerdo	02	05.0
5. Totalmente en desacuerdo	00	00.0
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

El 70.0% de los docentes están parcialmente de acuerdo con los lineamientos directivos y apoyo permanente del director, el 20.0% le es indiferente y un 05.0% está totalmente de acuerdo a los lineamientos y apoyo permanente del director en la conducción de la institución educativa.

Los resultados obtenidos de la pregunta aplicada a los docentes podemos inducir que los lineamientos y apoyo permanente del director en la conducción de la institución educativa, no están cumpliendo con los propósitos planteados y dificultan los procesos de gestión.

CUADRO N°04 Sobre estrategias para afrontar problemas internos de la institución

Alternativas	Nº	%
Sí	00	000
No	40	100
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

Para el 100%, de los docentes encuestados no existen estrategias alternativas para afrontar los problemas internos de la Institución Educativa

La no existencia de documentos normativos de gestión y la falta de capacidad para plantear estrategias alternativas para la solución de problemas internos, nos

permite afirmar que la conducción de la gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, adolece de serias deficiencias.

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

Alternativas	Nº	%
Sí	35	87.5
No	05	12.5
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

El 87.5% de los docentes son consciente que es posible superar las deficiencias y dificultades de la conducción del proceso de gestión, el 12.5% sostiene que no.

Los docentes están de acuerdo que es posible superar la actúa conducción del proceso de gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, la que se puede lograr mediante el planeamiento estratégico prospectivo

CUADRO N.º 06 Es necesario una capacitación en:

Alternativas	Nº	%
Gestión	04	10.0
Modelos de gestión	24	60.0
Elaboración de PEI	08	20.0
Liderazgo	04	10.0
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

Cuando se les preguntó a los docentes sobre la necesidad de capacitación, el 60.0% de docentes señalan que sí estaría dispuesto a participar en una propuesta de capacitación sobre modelos de gestión para mejorar las condiciones de la Institución Educativa, el 20,0% participaría en elaboración del PEI y 10.0% en capacitación en gestión y o0tro 10.0% en liderazgo.

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

CUADRO N.º 07.- El director ejerce liderazgo en su función.

ITEM	N.º	%
Sí	06	15.0
No	34	85.0
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

El 85.0% de los docentes encuestados afirman que no predomina el liderazgo educativo en la gestión del director y el 15.0% dice que el director sí ejerce liderazgo educativo.

Si tomamos en cuenta que el liderazgo educativo es “La capacidad para guiar y dirigir con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser administrador excelente”²⁵., entonces podemos afirmar que en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, el director no ejerce liderazgo impidiendo que se cumpla con una conducción eficiente y eficaz del proceso de gestión.

CUADRO N.º 08 La dirección del director es.

Alternativas	N.º	%
Dirección autoritaria	02	05.0
Dirección indiferente	32	80.0
Dirección democrática	06	15.0
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

²⁵ Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada

El 80.0% de los docentes afirman que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección es indiferente, el 15.0% que es una dirección democrática y un 05.0% sostiene que es autoritaria.

Los modos de dirigir se entienden como la forma de actuar o comportarse de una autoridad, quien es el que decide y conduce a su Institución. Los modos de dirigir son: autocrática, indiferente y democrática.²⁶ El resultado determina que la dirección de la Institución educativa es indiferente, lo que nos permite deducir que la conducción del proceso de gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, está mal encaminada.

CUADRO N.º 09. El director delega funciones

Alternativas	Nº	%
Sí	06	15.0
No	34	85.0
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

La pregunta si el director delega funciones de gestión, el 85.0% de los docentes encuestados dicen que el director no delega funciones y 15.0% afirma que sí delega.

Si entendemos que la delegación de funciones, “es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quien las delega”.²⁷. Estos resultados demuestran que la conducción de la institución educativa, en ausencia del director, queda estática y sin dirección, por lo tanto deviene en deficiente.

CUADRO N.º 10 Se organiza el trabajo en equipo.

²⁶ Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada.

²⁷ Alvarado, O. (1999) Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Pág. 127.

Alternativas	Nº	%
Sí	03	07.5
No	37	92.5
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

El cuadro N.º 09 muestra que el 92.5% de los docentes respondieron que el director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 07.5%. manifestó que si organiza.

El trabajo en equipo “es aquel que realizan sus miembros; en él todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo”.²⁸ Y los resultados de la pregunta induce a pensar que la gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, es deficiente

CUADRO N.º 11 Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo.

Alternativas	Nº	%
Sí	08	20.0
No	32	80.0
TOTAL	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

El 80% de los docentes encuestados respondieron que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la Institución Educativa y el 20.0% sostiene que sí.

Si no se dan acuerdos entre directivos y docentes de la Institución Educativa ellos, ni se organizan; esto dificulta el proceso de gestión y desarrollo educativo, así mismo no se logra los objetivos propuestos.

²⁸ MANES, J. (1999). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91

CUADRO N.º 12 Existe obstáculos en el desarrollo de la gestión

Alternativas	Nº	%
Falta de recursos materiales	02	05.0
Los directivos no respetan las labores	06	15.0
Falta de comunicación con los directivos	26	65.0
Exclusión y favoritismo	03	07.5
Falta de liderazgo directivo	05	12.5
Total	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

El cuadro N.º 12 nos muestra que los docentes sobre los obstáculos en sus funciones; el 65.0% expresan que no pueden cumplir sus funciones a cabalidad por falta de comunicación con los directivos; 15.0% porque los directivos no respetan las labores, el 12.5% es por la falta de liderazgo directivo; 07.5% sostiene que es porque se da la exclusión y favoritismo, el otro 05.0%% expresa que hace falta de recursos materiales.

La comunicación es un elemento clave para la conducción de la gestión institucional, y de las respuestas de los docentes deducimos que ellos están muy conscientes de ello, sin una adecuada comunicación la conducción del proceso de gestión es totalmente deficiente.

CUADRO N.º 13. Se cumplen los Objetivos planteados

Alternativas	Nº	%
Siempre	02	05.0
A veces	02	05.0
Nunca	36	90.0
Total	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

El 90.0% de los docentes encuestados expresa que nunca se cumplen los objetivos trazados, 05.0% dice que a veces se cumplen estos objetivos, a diferencia de 05.0%, que manifiesta que siempre se logran los objetivos trazados

Según los resultados si nunca se cumple los objetivos trazados para el proceso de gestión, este dato muestra que la conducción de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, es deficiente.

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

Alternativas	N.º	%
Siempre	02	05.0
A veces	03	07.5
Nunca	35	87.5
Total	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

Sobre si el director descentraliza su autoridad y las actividades administrativas, el 87.5% de los docentes manifestaron que nunca lo hace, 07.5% dicen que a veces y un 05.0% sostuvieron que siempre lo hace.

Descentralizar la autoridad y las actividades administrativas permite una gestión más dinámica y democrática y los resultados muestran que, en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, esto no se produce

CUADRO N.º 15 Formas de solucionar los problemas administrativos

Alternativas	N.º	%
Involucrando al personal.	03	07.5
Imponiendo órdenes.	31	77,5
Capacitando en forma general.	04	10.0
Realizando sesiones de trabajo.	02	05.0
Total	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

La Administración Institucional enfrenta los problemas imponiendo órdenes 77.5%, el 10.0% opina que, capacitando en forma general, el 07.5% sostiene que

involucra al personal docente, y un 05.0% sostiene que se hacen sesiones de trabajo.

Esto desencadena incomodidad entre los docentes de la Institución, ya que no se toma en cuenta las opiniones y proposiciones de éstos frente a cualquier problema institucional o educativo, este es otro elemento que nos permite afirmar la deficiente conducción de la gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas.

Cuadro N.º 16 Relación entre docentes y Directivos.

Alternativas	N.º	%
Muy Buena.	00	00.0
Buena.	02	05.0
Regular.	04	10.0
Mala.	32	80.0
Muy Mala.	02	05.0
Total	40	100.0

Fuente: Encuesta aplicada el 10 de octubre del 2017. Ninoska

Sobre las relaciones entre directivos y docentes, el 80.0% de los docentes manifiestan que es mala, el 10.0% dicen que regular, un 05.0% sostiene que es buena y otro 05.0% manifiestan que es muy mala.

Todo proceso de gestión que no involucre a los directivos y docentes, y genere una adecuada relación entre ellos, difícilmente cumple con los objetivos planteados y por lo tanto el resultado en una educación de baja calidad.

3-2 Análisis de la entrevista aplicada al director de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas

El director manifiesta que, entre los docentes de la Institución Educativa, no existe un compromiso sincero de identificación con la institución educativa, que la comunicación con ella misma es fluida, pero que entre docentes no se practica una adecuada comunicación para las acciones de la gestión, eso

debido a que no tienen intención de asumir compromisos institucionales, demostrando así que no cumplen con los objetivos propuestos para la institución.

Se puede deducir que la falta de comunicación adecuada, se debe a que los docentes consideran que para asumir compromisos en la institución, todo el personal más no algunos docentes deben cumplir con las funciones que delega el director, sienten que algunos se identifican plenamente y que otros se atribuyen privilegios por tener tiempo trabajando en la institución o porque se justifican constantemente y no están presentes en la realización o planificación de actividades que conllevan a una buena gestión de la Institución Educativa.

El factor fundamental para el éxito de las instituciones es la que no está enmarcada dentro de una buena comunicación del planeamiento estratégico y prospectivo, que permita desarrollar las acciones de la gestión, para lo cual se hace necesario crear condiciones adecuadas para el trabajo en equipo encaminando sus esfuerzos al éxito de la gestión.

Caso contrario, la no ejecución del trabajo en equipo genera un trabajo individualista, donde cada uno asume una percepción diferente con respecto a la otra, lo que conlleva al distanciamiento y a la falta de orientación sobre los objetivos comunes, perjudicando la labor realizada, deteriorando el desarrollo de una buena gestión.

El director, además, sostiene que; la identificación del personal con la institución educativa es ligeramente buena, los obstáculos más frecuentes que observa es que cuando son convocados los docentes a reuniones de coordinación y planificación la mayoría demuestra escasa iniciativa respecto a su participación en actividades a realizarse, unos aducen que les permite el tiempo y otros en su mayoría están en condición de contratados y ya no regresan los años siguientes.

Se asume también que referente a la interacción entre docentes y directivos, sin embargo, en las reuniones de trabajo, todos muestran entusiasmo por cooperar, pero si se realiza durante las horas de clases, sin embargo si en la reunión se firman acuerdos para llevar a cabo la actividad planteada los docentes realizan acciones contrarias en dichos acuerdos, entre otras acciones negativas que los docentes demuestran es la impuntualidad y a veces poca tolerancia entre ellos mismos, así que la actitud de los docentes no tiene coherencia entre lo que expresan y lo que hacen.

Usualmente cuando se realiza el monitoreo de las acciones pedagógicas, para orientar el trabajo pedagógico de los docentes, ellos demuestran no estar preparados como cuando se les realiza un monitoreo con fechas programadas, esto indica que solo se preparan para una evaluación y no trabajan con sus sesiones de rutina.

Por otro lado, es notoria la falta de la puesta en práctica de la visión y misión de la institución educativa, como elementos guías de las acciones de la gestión, siendo la visión la formación integral de los estudiantes guiándolos hacia una configuración espiritual e identidad y personal, siendo la identidad personal uno de los valores primordiales para la institución y que no se pone en práctica, y tampoco se cumplen otros valores propuestos en el PEI, lo cual no permite hacer visibles las metas de aprendizaje propuestas por la institución por parte de los agentes participantes para poder realizar una buena gestión con resultados satisfactorios.

Sería conveniente que se clarifique la idea de la importancia que tiene el planeamiento estratégico y prospectivo, para mejorar los procesos de gestión en toda institución. La aplicación de estrategias dentro de la gestión educativa, va a

permitir adaptar planes y objetivos que la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, necesita desarrollar y para poder enfrentar las exigencias del entorno, lo que supone un aprovechamiento al máximo de las oportunidades que el medio ofrece para beneficio de la institución, buscando la calidad educativa.

Por otro lado, para mejorar los procesos de gestión se sugiere, promover las estrategias de planeamiento estratégico y prospectivo, que permita el intercambio de experiencias que fomentaran el desarrollo profesional, para contribuir a formar no solo docentes sino una institución líder en calidad educativa.

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

Se pudo comprobar la existencia de documentos normativos de gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, pero sin ningún documento que verifique, su desarrollo, control y evaluación de los mismos, induciendo que solo están elaborados para el cumplimiento administrativo y elevados a las instancias superiores.

3.4 El planeamiento estratégico y prospectivo para desarrollar la conducción de los procesos gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique. Distrito de Comas -Lima

PRESENTACION

El planeamiento estratégico y prospectivo para desarrollar la conducción de los procesos gestión, implica una serie de actividades, donde cada una de ellas, se desarrolla a través de acciones, cada cual con sus respectivas y diversas actividades que requieren la participación activa y corporativa de todos los agentes que participan dentro de la institución educativa.

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

Las estrategias a desarrollan y se fundamenta en la teoría del planteamiento estratégico prospectivo, explicadas a través de la teoría de la planificación estratégica y la teoría de la planificación prospectiva

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

Las estrategias de gestión responden a la preocupación de todos los agentes de la comunidad educativa de nuestra institución, ya que siendo nuestro objetivo principal brindar una educación de calidad a nuestros estudiantes que participan en nuestro diario quehacer educativo y siendo la gestión la encargada de orientar el proceso en el cual se busca el desarrollo integral de la persona permitiéndole participar activamente dentro de la sociedad.

Es por ello que resulta indispensable implementar en la gestión, estrategias que inciten la adquisición de habilidades y capacidades tanto en los docentes como en los directivos que forman parte del sistema educativo; los primeros para que

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

3.2.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN.

Objetivo General:

Desarrollar y adoptar estrategias de gestión para optimizar la calidad educativa, en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas.

Conocer la importancia de la planificación estratégica prospectiva

FUNDAMENTOS TEÓRICOS:

LA PLANIFICACIÓN DESDE EL ENFOQUE PROSPECTIVO O DE LA INNOVACIÓN.

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

La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

Aprovechar las oportunidades, prever las dificultades, tener una visión global del contexto, mantener el equilibrio propio del ámbito desde el que se planifica la existencia de un proceso colectivo de avance, establecer mecanismos de

implicación de los destinatarios, romper la resistencia al cambio y comprometerse con la ejecución".

PROSPECTIVA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.²⁹

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

LA PROSPECTIVA

La Prospectiva surge con Gastón Berger en 1958, que funda en Francia el Centro Internacional de Prospectiva. Con este nombre presenta a una disciplina con un método que se propone "construir el porvenir, pues el porvenir no deriva linealmente del pasado, sino que resulta de una mezcla de suposiciones y orientaciones".

Bajo este contexto, la Prospectiva es la acción de percibir el futuro, que se diferencia del diagnóstico tradicional de las situaciones presentes en que no busca resolver un estado determinado, sino que explora un espacio de posibilidades diversas.

PLANEAMIENTO PROSPECTIVO

Definiremos ahora cuáles son los pasos a seguir y las "herramientas" que se utilizan. Desde la óptica de sus procedimientos, el análisis prospectivo puede descomponerse en los siguientes pasos:

²⁹ <http://megatendencias2008ula.blogspot.com/2008/05/prospectiva-y-plan-estrategico.html>

1. Cuadro de Situación. Análisis de la situación actual, que permitirá caracterizarla en sus posibilidades presentes.
2. Desarrollo de la actitud prospectiva, que buscará definir y acotar al futuro probable.
3. La reflexión prospectiva, que confrontará a ese futuro probable con la situación actual a fin de establecer los cambios en función de ese futuro.
4. La programación prospectiva, que articulará las acciones y operaciones a realizar para transformar la situación real en la propuesta desarrollada en el futuro probable (deseado).

GRÁFICO DE LA PROPUESTA



ESTRATEGIA N.º 01: ORIGINALIDAD Y CAMBIO

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

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

Objetivo general

Al finalizar la estrategia, los docentes comprenderán la importancia de desarrollar la capacidad de originalidad y cambio en la conducción de los procesos de gestión en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas.

Metodología

- Haciendo uso de la técnica lluvia de ideas, dan a conocer sus saberes previos.
- En forma individual dan respuesta a:
 - ❖ ¿Qué innovaciones harías en tu institución educativa?
 - ❖ ¿Qué innovaciones harías en tu aula?
 - ❖ ¿Qué innovaciones harías con tus estudiantes?
 - ❖ ¿Qué ha considerado para realizar estas innovaciones?
- Dan a conocer al pleno sus inquietudes.
 - ❖ Intercambian opiniones, ideas de las inquietudes expresadas.
 - ❖ Se entrega material impreso para reforzar sus conocimientos “Originalidad”. “Abre tus canales de comunicación”. Anexo N.º 04
 - ❖ Realizar la lectura individual del texto impreso.
 - ❖ En grupo plantean nuevas ideas para promover la capacidad originalidad.

- ❖ Democráticamente eligen las más relevantes.
- ❖ Realizan la mejora del texto impreso entregado.
- ❖ Lo socializan.

Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Lapiceros.

Evaluación.

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

ESTRATEGIA N.º 02 TRABAJO EN EQUIPO.

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

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

Objetivo general

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

Metodología

- Dinámica de animación: “Creando un personaje”.
- Reflexionan sobre la dinámica.
- Se entrega una hoja impresa, trabajan la hoja impresa. ¡Podemos hacerlo!
- Por grupos dan a conocer:

- ❖ ¿Qué dificultades han tenido al realizar el trabajo?
- ❖ ¿Qué facilidades han tenido al realizar el trabajo?
- ❖ ¿Cuál es la importancia del trabajo realizado?

- Llegan a conclusiones elaboradas por todos.
- Entrega de material impreso: “Trabajo en equipo”.
- Realizan la lectura y socializan sus opiniones.

Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Plumones – Lápices.
- Papelotes.

Evaluación

- Realizan una coevaluación

ESTRATEGIA N.º 03: ENUNCIADO DE OBJETIVOS.

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

Objetivo general

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

Metodología

- Dinámica de animación
- Reflexión de la dinámica.
- Entrega de material impreso: Importancia de los objetivos.
- Se les pedirá que realicen una lectura individual del material impreso.

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

Medios y materiales

- Material Impreso.
- Papelotes-Plumones.

Evaluación

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

ESTRATEGIA N.º 04 CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS.

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

Objetivo general

Al finalizar la estrategia, los docentes habrán dado solución a problemas planteados y reconocerán su importancia.

Metodología

- Dinámica.

- Entrega de texto impreso “Tao de los líderes” – Anexo N.º 05
- Formulan la moraleja
- Responden:
- ¿Qué actitudes favorables hay en el relato?
- ¿Qué actitudes desfavorables hay en el relato?
- ¿Qué actitudes debió enseñar y desarrollar?
- Socializan sus opiniones.
- Se entrega el material impreso y lo leen.
- Se plantea un problema por grupo
- En grupo: dan solución al problema haciendo uso de estrategias.
- Socializan sus trabajos
- Se extrae una solución conjunta.
- Se complementa el material con sus aportes.

Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Papel sábana
- Plumones.

CRONOGRAMA DE ACCIONES

ESTRATEGIAS	Octubre - Noviembre							Duración	Responsable
	1	2	3	4	1	2	3		
01. Originalidad y Cambio	X	X						4 horas	Investigadora
02. Trabajo en equipo			X	X				5 horas	Investigadora
03.Enunciado de objetivos				X	X			4 horas	Investigadora
04. Capacidad para resolver problemas						X	X	4 horas	Investigadora

CONCLUSIONES:

- 1) En el proceso de gestión de en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, existe una deficiente conducción de la gestión institucional lo que se demuestra con los resultados de la encuesta a los docentes.
- 2) La guía de observación dirigida a los documentos de gestión y la entrevista al director. Corroboraron la deficiente conducción de la gestión en la en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas
- 3) El planeamiento estratégico prospectivo como base teórica para desarrollar las estrategias de gestión a base de la participación activa de directivos y docentes, es una estrategia innovadora que permite superar la deficiente conducción de la Institución Educativa
- 4) La propuesta de las estrategias para la gestión a base del planeamiento estratégico prospectivo, permite el diseño de cuatro estrategias, que ordenados sistemática y metodológicamente permite un cambio cuantitativo y cualitativo y un actuar responsable y planificado de la en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas

RECOMENDACIONES:

- 1) Los Directivos de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, deben programar periódicamente cursos de capacitación y actualización sobre los procesos de gestión y busca la participación plena de los docentes.
- 2) Los Directivos de la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, deben tomar conciencia de la necesidad e importancia del trabajo en equipo, como base del proceso de gestión e ir desarrollando una cultura organizacional que conlleve a una educación de calidad
- 3) Difundir las estrategias de gestión, entre la comunidad educativa de la en la Institución Educativa N° 2060 Virgen de Guadalupe 4ta zona Collique del Distrito de Comas, para su aplicación y práctica en beneficio de una mejor formación de los estudiantes

BIBLIOGRAFIA GENERAL.

- Andreu, R.; Sieber, S. (2000), *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*, Economía Industrial.
- Arnaut, A. (1996) *Historia de una profesión: Maestros de primaria en México, 1987-1993*. CIDE. México.
- Aguerrondo, Inés, *La Escuela como Organización Inteligente*. Ed. Troquel, 1996. Buenos Aires-Argentina.
- Banda, Alfonso (2008) *Gestión educativa, clima institucional y participación*. Publiunsa. Arequipa.
- Bartolí, A. (1992): *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami. Editorial Addison – Wesley.
- Bonhome, C. (2004). *La empatía*. disponible en www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm.
- Borrell, F. (1996) *Cómo Trabajar en Equipo y Relacionarse Eficazmente con Jefes y Compañeros*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Bralavki, C. (1999) *Proyecto: Formación de formadores en gestión y política educativa*. Mekanograma. IIPE. Buenos Aires-Argentina.
- Bris, Mario Martín. (2000) *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Educar. México.
- Burke, W. y Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

- Chiavenato, Idalberto. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Cornejo; R. y Redondo, J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media*. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249/
- Díaz Barriga, A. (coord). *Investigación Educativa, instituciones, sistemas educativos, procesos curriculares y de gestión*. Consejo Mexicano de Investigación Educativa-Departamento de Investigaciones Educativas. 1993-1995. México.
- Gairin Sallan, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. España: L Muralla.
- García Requena, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Gil Pérez, D. (2001). La innovación en algunos aspectos esenciales -pero habitualmente olvidados- en el planteamiento de la enseñanza/ aprendizaje de las ciencias: las relaciones enseñanza-medio y el clima escolar. Disponible en Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura: www.oei.org.co/oeivirt/gil02c.htm
- Kaplan, R.S; Noton, D.P. (1996), "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona.
- Latapí, P. (1999) *Magisterio: profesión despojada*, en *Revista Proceso* No. 1176, mayo. México.

- Mayo, A. y Lank, E. (2000): *Las organizaciones que aprenden: Una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona: Gestión 2000.
- Medina Gallego, C. (1991). Escuela y violencia: una reflexión desde la cotidianidad escolar. *Educación y Cultura*, 24. pp.32-36.
- Medina Revilla, A. (1989). *Didáctica e interacción en el aula*. Bogotá: Editorial Cincel.
- MUCHINSKY, H. (2000). *Psicología Laboral*. Pronap. SEP. México.
- Newton, M. y RAI, A. (1972). *Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos*. New York. Mc Graw-Hill.
- Oliva Gil, J. (1997). *El Clima en la organización escolar*. *Educación y Gestión*, IV (18), pp. 39-39.
- Porras, J. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio*. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
- Rivas, C. (1974) El educador y su responsabilidad en el cambio social. *Revista Educación*. Nº 153-154. Ministerio de Educación. Caracas.
- Sillones, A. (2004). *La motivación en el aula*. Disponible en indexnet.santillana.es/rcs/_archivos/Recursos/religion/motivacion.pdf
- Silver, Paula. (1983) *Administración Educacional: Teorías, perspectivas y práctica*. Harper y Row Publishers, Nueva York-EE. UU.
- Senge, P. (1995), *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona.
- Strauss, S. (1999). *Administración de Personal*. Mc Graw-Hill.

- Sveiby, Karl Erik (2000) "Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ed. Gestión.
- Teixidó Saballs, J. Y Capell Castañer, D. (2002) Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencias de gestión del aula de ESO; el afrontamiento de situaciones críticas. Disponible en Rev. Elect. Interuniv. Form. Profr., 5(1) (2002)
- Toro Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Colombia: CINCEL Ltda.
- Torroba Arroyo, Isabel. (1993). *Evaluación del clima institucional*, Bordón: revista de Orientación Pedagógica. Vol. 45, Nº 1, Colombia.
- Villa Sánchez, A. y VILLAR Angulo, L. (Coords). (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida*. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Voli, F. (2004). *Sentirse bien en el aula*. Manual de convivencia para profesores. Madrid: Educar.
- Wendell, F y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Zorrilla, F. M.; M. Márquez y P. González. (1997) *La gestión pedagógica y la supervisión escolar*, Revista: Investigación Educativa, gestión y participación social. México.

TESIS

- Huapaya Blas, Luisa Angélica Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2004. La gestión institucional y pedagógica en la calidad de la

institución educativa: una propuesta de política comunal en el Distrito de Socabaya – Arequipa - Perú.

- Pachao Huamaní, Sandra Elizabeth Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2003 Importancia de las Relaciones Humanas en el proceso educativo y su incidencia en el rendimiento escolar en la asignatura de Matemática de los alumnos de primer y segundo grado del colegio Nacional Micaela Bastidas.
- Rodríguez Gonzales, Lucila Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2005 Las Relaciones Humanas entre los docentes en el ámbito de la educación Arequipa.
- Málaga Salinas Yobana Carina Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2004 El problema de la Relaciones Humanas entre los miembros de la Comunidad Educativa de la I.E. N° 40164 José Carlos Mariátegui

DOCUMENTOS

- Proyecto Educativo Institucional. Institución Educativa San Luis Gonzaga. 2006. Editor. Arequipa. -Perú.
- Revista Quehacer, Núm. 2007, Julio 2007: Fortalecer a los gobiernos locales en la gestión educativa. p, 30.

PAGINAS WEB

- via-humana.blogspot.com/2006/11/apreciar-la-importancia-de-sostener.html
- www.munisocabaya.gob.pe/historia.php
- www.aqplink.com/arequipa/
- [Viahumana.blogspot.com/2006/11/apreciarlaimportanciadesostener.](http://Viahumana.blogspot.com/2006/11/apreciarlaimportanciadesostener)
- www.psicopedagogia.com/.../relaciones%20interpersonales

- www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm
- 1. html.rincondelvago.com/convivencia.html

ANEXOS

ANEXO 01

GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 2060 VIRGEN DE GUADALUPE 4TA ZONA COLLIQUE DEL DISTRITO DE COMAS - LIMA

1. ¿Cree usted que es asertivo el nivel de comunicación que emplea cuando se dirige a los miembros de la comunidad educativa?
2. ¿Usted considera que el liderazgo es importante para la gestión educativa?
3. ¿Cree usted que se debe promover el liderazgo pedagógico? ¿Por qué?
4. ¿La institución educativa promueve periódicamente jornadas de reflexión para fortalecer el liderazgo pedagógico? ¿Cuántas veces durante el año escolar?
5. ¿De qué manera usted fomenta el liderazgo pedagógico con los diferentes agentes educativos?
6. ¿Considera importante practicar la visión y misión de la Institución Educativa? ¿Por qué?
7. ¿Considera importante realizar visitas inopinadas al personal docente de la Institución Educativa? ¿Por qué?
8. ¿Cree usted que es importante que exista coherencia en la actitud de los docentes, respecto a lo que hacen con los acuerdos que expresan para mejorar los procesos de la gestión educativa? ¿Por qué?
9. ¿Usted se capacita para mejorar su gestión en la Institución Educativa? ¿En qué se capacita?
10. ¿Son visibles las metas de aprendizaje propuestas con el personal docente para contribuir con un adecuado liderazgo pedagógico en la escuela? ¿Son satisfactorios los resultados?
11. ¿De qué manera el liderazgo pedagógico que usted y los docentes ejercen, se centra en el interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica?
12. ¿Qué valores propuestos en el PEI se practican en la Institución Educativa?

13. ¿Qué actitudes del personal docente indican que se practica los valores?
14. ¿Considera usted que la cultura colaborativa coadyuva en la institución educativa para un adecuado liderazgo pedagógico? ¿Por qué?
15. ¿Qué acciones considera que deben tomarse en cuenta en la práctica docente para promover el liderazgo pedagógico en la escuela?
16. Como líder pedagógico ¿Considera que la gestión pedagógica es inherente o diferente a la gestión educativa?

ANEXO 02

FICHA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS
NORMATIVOS DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 2060 VIRGEN
DE GUADALUPE 4TA ZONA COLLIQUE DEL DISTRITO DE COMAS - LIMA

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

ANEXO N.º 03

ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 2060 VIRGEN DE GUADALUPE 4TA ZONA COLLIQUE DEL DISTRITO DE COMAS - LIMA, SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN.

Estimado colega. - La presente encuesta tiene por finalidad recoger información sobre los procesos de gestión que prevalecen en Nuestra Institución, sus repuestas serán valiosas toda vez que se trata de mejorar el proceso de gestión institucional, para tender a una educación de calidad y pertinente a nuestra zona, te pedimos que tus respuestas sean las más veraces posibles, por tu colaboración te estaremos agradecidos.

INDICACIONES. - Marca con un aspa (X), la alternativa que consideres que representa tu opinión con respecto a la pregunta

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

a) Sí b) No

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

a) Sí b) No

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

Totalmente de acuerdo ()

Parcialmente de acuerdo ()

Indiferente ()

Parcialmente en desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

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

a) Sí b) No

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

a) Sí b) No

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

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

07 predomina el Liderazgo Educativo en el Director? SI NO

a) Sí b) No

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

Dirección autocrática ()

Dirección indiferente ()

Dirección democrática ()

09 ¿El Director Delega Oportunamente Funciones a su Personal?

a) Sí b) No

10 Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente

a) Sí b) No

11 ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?

a) Sí b) No

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

Falta de recursos materiales ()

Los directivos no respetan las labores ()

Falta de comunicación con los directivos ()

Exclusión y favoritismo ()

Falta de liderazgo directivo ()

13 ¿Los dirigentes administrativos cumplen con los objetivos establecidos?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

14 ¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

15 ¿Cómo se enfrenta los problemas administrativos?

Involucrando al personal ()

Imponiendo órdenes ()

Capacitando en forma general. ()

Realizando sesiones de trabajo. ()

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

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()
Muy Mala ()

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N.º 04

LECTURA: “ABRE TUS CANALES DE COMUNICACIÓN”

La mejor herramienta que puedes utilizar para comunicarte con otra persona es seguir hablando con ellos, no importa sobre qué. Las relaciones importantes dependen en gran medida del hecho de mantener abiertos los canales de comunicación. Intenta hablar con tus padres sobre las cosas cotidianas como una forma de mantener la conexión. Esto no significa que se lo tengas que contar absolutamente todo. En lugar de ello, desplaza el centro de atención hacia ellos para cambiar de tercio: pregúntales cómo les ha ido en el día, como ellos suelen hacerlo contigo.

Juan de quince años comprobó en carne propia cómo la falta de comunicación puede desembocar en problemas. Cuando Juan mencionó que estaba pensando participar en la obra de teatro del instituto, su madre se pasó varias semanas preguntando sobre el tema. Juan se sintió agobiado con las preguntas y la presión que él mismo se había impuesto para hacer un buen trabajo. Él quería guardarse algunos detalles y no quería explicarle a su madre cómo se sentía, lo cual fue levantando un muro que se interpuso en la confianza de ambos.

La intención de la madre no era presionarlo sino demostrarle su apoyo, lo cual no fue percibido por Juan. Al no hablar sobre ello el malentendido se fue haciendo más grande. Cuando Juan dejó de contarle sus cosas a su madre, ella asumió que tenía algo que ocultar y empezó a establecer límites con él.

Una alternativa mejor por parte de Juan habría sido contarle a su madre que se sentía presionado. Es posible que sus padres lo hubieran comprendido muy bien y también tolerar su sentido de independencia.

Así la comunicación estará en tus manos y cuanto más te comuniques con tus padres sobre tus actividades, incluso sobre cosas aparentemente irrelevantes, les harás pensar y les demostrarás que eres lo bastante maduro y responsable para tomar tus propias decisiones.

ANEXO N.º 05

LECTURA: TAO DE LOS LÍDERES - JOHN EIDER

Toda conducta se compone de opuestos o polaridades. Si hago algo una y otra vez, más y más, aparecerá su polaridad.

Por ejemplo, la lucha por embellecerse afea a una persona, y tratar de ser amable con demasiado esfuerzo es una forma de egoísmo.

Cualquier conducta decidirá con exceso su opuesto: la obsesión de vivir sugiere preocupación de morir.

La verdadera sencillez no es fácil. ¿Hace mucho o poco tiempo desde que nos vimos? El jactancioso probablemente se siente pequeño e inseguro.

El que quiere ser primero termina último. Sabiendo cómo funcionan las polaridades, el líder sabio no empuja para que las cosas ocurran, sino que permite que el proceso se despliegue por sí mismo.

El líder enseña más por el ejemplo que predicando a los demás como deberían ser. El líder sabe que las constantes intervenciones bloquean el proceso del grupo.

El líder no insiste para que las cosas salgan de una manera determinada. El líder sabio no busca ni mucho dinero ni mucha alabanza. Sin embargo, halla bastante de ambas.

SER UNO MISMO

El líder sabio no hace despliegues de santidad ni otorga títulos de buena conducta. Ello crearía un clima de éxitos y fracasos. Lo cual origina competencia y envidias. Lo mismo ocurre al enfatizar el *éxito material*:

Aquellos que tienen mucho se ponen codiciosos, y aquellos que tienen poco se hacen ladrones.

El líder sabio presta cuidadosa atención a toda conducta. Así el grupo se abre a más y más posibilidades de conducta. La gente aprende mucho cuando está abierta a todo y no solo a imaginar lo que agrada al maestro.

El líder muestra que el estilo no es sustituto de la sustancia; que el conocimiento de algunos hechos no es más poderoso que la sabiduría sencilla; que crear una impresión no es más importante que actuar desde el centro de sí mismo.

Los participantes aprenden que la acción efectiva surge del silencio y de una clara conciencia de existir. En lo cual hallan una fuente de paz. Descubren que una persona con los pies en la tierra hace lo que necesita hacer con mayor eficacia que la persona que solo está ocupada.

Igualdad de trato

La ley natural es ciega, es la justicia imparcial. Las consecuencias de la propia conducta son ineludibles. Ser humano no es excusa. El líder sabio no pretende proteger a la gente de si misma.

La luz consciente brilla igual sobre lo agradable que sobre lo desagradable. La gente no está mejor que el resto de la creación. El mismo principio esencial de los seres humanos lo es igualmente de todo.

Ni tampoco es una persona o un pueblo mejor que el resto de la humanidad. El mismo principio está en todas partes. Una persona vale tanto como otra. ¿Por qué jugar a los favoritos? Todo demuestra la ley.

El hecho que Dios no sea una cosa no significa que sea nada. Se necesita un poco de humanidad.

Sabiéndolo, el líder no pretende ser especial. El líder no murmura de otros ni pierde su aliento discutiendo sobre los méritos de teorías opuestas.

El silencio es una gran fuente de fuerza.

El líder sabio es como el agua

Considera al agua: el agua limpia y refresca todas las criaturas sin distinción y sin juicio; el agua, libre y sin miedo, profundiza. Bajo la superficie de las cosas el agua es fluida y sensible; el agua sigue a la ley libremente.

Considera al líder: el líder trabaja en cualquier situación sin quejarse, con cualquiera persona o tema que se le presenta; el líder actúa de manera que todos se beneficien y sirve bien sin cuidarse del salario; el líder habla sencilla y honestamente e interviene para arrojar luz y crear armonía.

De mirar el movimiento del agua, el líder aprende, en la acción, el momento propicio lo es todo. Como el agua, el líder se somete. Porque el líder no empuja, el grupo no se resiente ni resiste.

Un buen grupo

Un buen grupo es mejor que un grupo espectacular. Cuando los líderes se convierten en superestrellas, el maestro apaga su enseñanza. Son muy pocas las superestrellas que tienen sus pies en la tierra. La fama engendra fama, y a poco, las superestrellas se ven arrastradas por si mismas.

Entonces se descentran y se destruyen. El líder sabio se instala a trabajar bien y luego deja que otros ocupen el sitio. El líder no arrebató éxitos por que no necesita fama. Un ego moderado demuestra sabiduría.

Liderato imparcial

¿Puedes meditar entre asuntos emocionales sin tomar partido ni escoger favoritos?
¿Puedes respirar libremente y permanecer relajado aun en presencia de apasionados temores y deseos? ¿Has aclarado tus propios conflictos? ¿Has limpiado tu propia casa?

¿Puedes ser amable con todos los *bandos* y *dirigir* al grupo sin dominarlo?

¿Puedes *permanecer abierto y receptivo* ante cualquier tema que surja?

¿Puedes *mantener tu paz* cuando has hallado la solución y los demás aun luchan por descubrirla?

Aprende a mandar como quien imparte un alimento.

Aprende a mandar sin ser posesivo.

Aprende a ayudar sin que se note.

Aprende a mandar sin restringir.

Todo esto lo puedes hacer si permaneces imparcial, lúcido y *con tus pies en la tierra*.

Esto contra aquello

No pierdas de vista el principio único: *Como funcionan todas las cosas*. Cuando se pierde este principio y falla el método de *la meditación acerca de un proceso*, el grupo se hunde en discusiones intelectuales sobre lo que podría haber ocurrido, sobre lo que debía haber ocurrido, sobre lo que tal o cual técnica podrían haber hecho. *Pronto el grupo se peleará y se deprimirá*.

Una vez que abandonas el camino de la conciencia simple entras en el laberinto de las agudezas, de *las competencias*, y de las imitaciones. Cuando una persona olvida que la creación es una unidad, la lealtad se dispersa hacia todos secundarios como la familia, la aldea, o *la empresa*.

Nacionalismos, racismos, clasismos, sexismos: todos surgen cuando se pierde la conciencia de la unidad. La gente toma partido y favorece a este contra aquel.