UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

"DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GESTION BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA I.E. JESUS NAZARENO CAUTIVO – MONSEFU 2015"

TESIS

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

.

PRESENTADO POR:

LIC. VÁSQUEZ FERNANDEZ Abraham Josué.

LIC. VÁSQUEZ AGREDA Willian Hernán.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

"DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GESTION BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA I.E. JESUS NAZARENO CAUTIVO – MONSEFU 2015"

PRESENTADO POR:

Lic. VÁSQUEZ FERNANDEZ ABRAHAM JOSUÉ
AUTOR

Lic. VÁSQUEZ AGREDA WILLIAN HERNÁN
AUTOR

M.Sc. VÁSQUEZ CRISANTO CARLOS
ASESOR

APROBADO POR:

Dra. YVONNE SEBASTIANI ELIAS
PRESIDENTE

M.Sc. BERTHA BEATRIZ PEÑA PÉREZ
SECRETARIO

M.Sc. MILAGROS CABEZAS MARTÍNEZ
VOCAL

DEDICATORIA

A DIOS:

Por ser quien guía cada uno de nuestros pasos, quien nos acompaña y nos brinda su mano amiga

A NUESTRA FAMILIA

Por brindarnos su apoyo incondicional y por animarnos cada día a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la fuerza y la constancia para cumplir nuestros objetivos, y por permitirnos seguir adelante en nuestra loable labor como es la docencia

INDICE

	Págs.
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	6
1.- ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.	6
1.1.- CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DEL DISTRITO DE MONSEFÚ	6
1.1.1.-Localización	6
1.1.2.-Datos Históricos	7
1.1.3.-Economía	7
1.1.4.-La población	8
1.1.5.-La Educación.	8
1.1.6.- La Institución Educativa Jesús Nazareno Cautivo- Monsefú	13
1.2.-ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	15
1.2.1.-El surgimiento del problema	15
1.2.2.- Análisis de la Gestión Institucional.	15
1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JESÚS NAZARENO CAUTIVO" DEL DISTRITO DE MONSEFÚ PROVINCIA DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE	32
1.4. METODOLOGÍA.	33
1.4.1.-Diseño de contrastación de hipótesis	334
1.4.2.-Población y Muestra	34
1.4.3.-Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	34
1.4.4.-Método de investigación	35
1.4.5.-Medidas de tendencia central:	36
1.4.6.-Medidas de dispersión o variabilidad:	37

CAPÍTULO II 39

2.1.- ANTECEDENTES 39
2.2.-BASES TEÓRICAS 41
2.2.1.-Gestión Educativa 41
2.2.2.-Modelo de Gestión Estratégica 42
2.2.3.- Cuadro de Mando Integral 49
2.2.4.- Gestión Institucional 59

CAPÍTULO III 68
3.1.- Los Resultados 68
3.2.- Propuesta: Diseño Gráfico De La Propuesta 89

CONCLUSIONES 108

RECOMENDACIONES. 110

Referencias Bibliográficas 111

ANEXO 115

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo Diseñar una propuesta de Gestión basada en el cuadro de mando integral de Kaplan, R y Norton , para mejorar la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015.

Nuestra hipótesis se propuso de la siguiente manera; Si diseñamos una propuesta de Gestión basada el cuadro de mando integral de Kaplan, R y Norton y fundamentada en la gestión estratégica, tendremos una herramienta de planificación para mejorar la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015.

Se utilizó una población muestral igual a 11 docentes, la que en primera instancia fue diagnosticada para comprobar el problema. Después de acreditado el problema se procedió al diseño de la propuesta denominada "Propuesta de Gestión basada el cuadro de mando integral de Kaplan, R y Norton y fundamentada en la gestión estratégica, como una herramienta de planificación para la mejora de la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015

Para la realización del estudio se realizó una encuesta y una guía de observación a los docentes con la finalidad de diagnosticar el nivel de la gestión institucional. Luego se examinó el problema y se diseñó la propuesta basada en el cuadro de mando integral de Kaplan, R y Norton y fundamentado en la gestión estratégica.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Cuadro de Mando Integral, Planificación, gestión Estratégica

ABSTRACT

The objective of this research work is to design a Management proposal based on the integral scorecard of Kaplan, R and Norton, to improve institutional management in the I.E Jesús Nazareno Cautivo - Monsefu-2015.

Our hypothesis was proposed in the following way; If we design a management proposal based on the balanced scorecard of Kaplan, R and Norton and based on strategic management, we will have a planning tool to improve institutional management in the I.E Jesús Nazareno Cautivo - Monsefu-2015.

A sample population equal to 11 teachers was used, which in the first instance was diagnosed to verify the problem. After the problem was proven, the proposal entitled "Management Proposal based on the Kaplan, R and Norton integral scorecard and based on strategic management, as a planning tool for improving institutional management in the IE Jesus Nazareno Cautivo - Monsefu-2015

In order to carry out the study, a survey and observation guide for teachers was carried out in order to diagnose the level of institutional management. Then the problem was examined and the proposal was designed based on the balanced scorecard of Kaplan, R and Norton and based on strategic management**.**

KEYWORDS: Management, Balanced Scorecard, Planning, Strategic management

---

INTRODUCCIÓN

La palabra gestión, viene del término en inglés o francés “management”, traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas. En la actualidad el modelo de gerencia estratégico, introducido en las instituciones educativas requiere que quien está al frente de ella sepa administrar y dirigir una empresa, es decir saber disponer de los recursos humanos y materiales para el logro de objetivos. La práctica común en el Perú de los últimos años es encontrar instituciones que no logran lo planificado justamente por quien está al frente de una institución desconoce de principios administrativos y la I.E. Jesús Nazareno Cautivo de Monsefú-Chiclayo no es una excepción.

Por lo tanto, centramos nuestro interés en esta línea, para lo cual definimos como **objeto de estudio** el proceso de gestión institucional de la I.E. Jesús Nazareno Cautivo de Monsefú-Chiclayo.

Para el desarrollo de nuestra investigación se planteó el siguiente **problema** se observa un deficiente desarrollo de la gestión institucional, que ***se manifiesta en una inadecuada*** gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, falta de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y ausencia de liderazgo en la gestión institucional. ***Debido*** a la ausencia de una propuesta y herramientas de gestión institucional.

El **Objetivo** de la investigación fue Diseñar una propuesta de Gestión basada el cuadro de mando integral para mejorar la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015.

Y tuvo como objetivos e**specíficos:** Identificar el nivel de desarrollo de la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015., sistematizar en un modelo la teoría de gestión que serán el soporte para la presente investigación, elaborar y fundamentar la propuesta de gestión basada en la gestión estratégica y el cuadro de mando integral.

Así desde esta perspectiva la ***Hipótesis*** a defender es que: Si diseñamos una propuesta de Gestión basada el cuadro de mando integral de Kaplan, R y Norton, fundamentada en la gestión estratégica, tendremos una herramienta de planificación para mejorar la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015

Para su comprensión y lectura, el presente trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos: el primero analiza el objeto de estudio, así mismo muestra cómo surge el problema, de la misma manera presenta sus características y como se manifiesta, para finalmente presentar la metodología usada en la ejecución del trabajo. El segundo Capítulo, presenta las teorías que sustentan la Variable Independiente o propuesta, que dan soporte a la propuesta que con carácter de hipótesis se plantea, así como la teoría que explica la variable dependiente la capacidad emprendedora. En el tercer capítulo se analiza el resultado facto perceptible que se obtuvo a través de la aplicación una encuesta a los docentes; así como se presenta la propuesta que pretende resolver el problema.

Además, se presentan las conclusiones a que se arriba y las recomendaciones para la aplicabilidad de la propuesta.

LOS AUTORES

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I

1.- ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Nuestra investigación se desarrolló en la Institución Educativa Jesús Nazareno Cautivo del Distrito de Monsefú, Provincia de Chiclayo, Región Lambayeque. En tal sentido es necesario conocer el contexto socioeconómico del distrito monsefuano para lo cual permite comprender las características de la gestión educativa de la Institución.

1.1.- CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DEL DISTRITO DE MONSEFÚ

1.1.1.-Localización

Monsefú es un distrito que conforma la Provincia de Chiclayo, se ubica al sur oeste de la ciudad de Chiclayo, el margen derecha del rio Reque. Localizado en una longitud de 79º 52º09º y Latitud: 06º 52º30º.

- **Los límites distritales**

De acuerdo a lo señalado en el Portal de la Municipalidad Distrital de Monsefú, los límites del distrito de Monsefú son:

- **Por el Norte:** Una línea recta que parte de la Huaca de Sorrocoto llega a un punto determinado por las coordenadas 6º 50' 39" y 79º 53' 56".Por el Oeste desde donde sigue hasta encontrar la acequia de Pómape. Sigue por esta acequia hasta empalmar con la acequia madre o principal y esta a su vez llega hasta el Río Reque, llamado antiguamente Río Seco o Piloplo, frente al cerro Boro.
- **Por el Sur:** Distrito de Ciudad Eten.
- **Por el Este:** Distrito de Reque.
- **Por el Oeste:** El litoral bañado por el Océano Pacífico, desde un punto conocido como la Bocana de San Pedro, siguiendo de allí una línea recta hasta llegar a la Huaca de Sorrocoto. (Municipalidad Distrital de Monsefú, 2015).

1.1.2.-Datos Históricos

El distrito de Monsefú se origina el año 1825, con Simón Bolívar, año que fue elevado a esa categoría. Durante el gobierno de Felipe Santiago Salaverry, por Decreto del 18 de abril de 1835, Monsefú pasó a formar parte de la provincia de Chiclayo pues antes había pertenecido a la comprensión geográfica de Lambayeque. Posteriormente el 26 de octubre de 1888, a petición del entonces Diputado nacional, don Manuel María Izaga y Arbulú, y estando de presidente de la república el General Don Andrés Avelino Cáceres, Monsefú fue elevado a la categoría de ciudad. (Municipalidad Distrital de Monsefú, 2015).

1.1.3.-Economía

Las actividades económicas predominantes en el distrito monsefuano están relacionadas a la agricultura, ganadería, artesanía y gastronomía. Los diversos cultivos agrícolas principalmente de verduras y hortalizas abastecen a la población chiclayana. La venta de leche (ligada a la ganadería) es otra de las actividades realizadas por el poblador monsefuano, esta venta se realiza a los pobladores locales y a los pobladores Chiclayanos, antes abastecían a la fábrica Nestlé.

En relación a la artesanía destacan los tejidos de paja donde se utiliza la “Paja Macora”, “Atados”. Entre los tejidos de paja encontramos sombreros, correas, zapatos de mujer, carteras, monederos, bolsos, individuales, portaplatos, portavasos, etc. Igualmente se observa la confección de sombreros, esta actividad es principalmente femenina. También en la labor artesanal vemos los tejidos de hilo donde se ve la fusión del algodón nativo y el industrial, con el primero se tejen alforjas, mantas, ponchos, fajas, trenzas, etc. Los tejidos presentan variedad de colores y representaciones.

En el rubro de la alimentación, Monsefú se ha posicionado en la gastronomía donde destacan una variedad de platos típicos y sus bebidas de

maíz y de frutas. Igualmente Monsefú es reconocida por la actividad panificadora, donde la variedad de pan hace que exista una gran demanda en el mercado chiclayano regional.

1.1.4.-La población

Existe una tendencia al crecimiento poblacional principalmente a la tasa de natalidad existente. Según los últimos resultados oficiales que maneja INEI Monsefú cuenta con una población de 31880 (INEI, 2015), considerando la población proyectada al 2025 encontramos que la población del distrito va a continuar creciendo.

Monsefú es considerado como uno de los distritos de Chiclayo con mayor nivel de pobreza junto con Santa Rosa, en Monsefú y Santa Rosa con 6.5% y 4.9% respectivamente. (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2008).

La pobreza está definida como un estado de carencias materiales y sociales muchas veces relacionadas con la existencia de desigualdades distributivas.

Siendo la educación un medio de movilidad social y según la teoría del capital humano un factor de desarrollo, es necesario contribuir a una buena gestión educativa institucional.

1.1.5.-La Educación.

En la actualidad según la información del Ministerio de Educación (MINEDU, 2017), en el Distrito de Monsefú, Provincia de Chiclayo, existen un total de 106 Instituciones Educativas (Tabla 1), 102 de ellas a nivel de Educación Básica Regular., divididos en 52 de nivel inicial, 31 del nivel primario y 19 del nivel secundario. Siendo 56 de Gestión Pública y 50 de gestión privada evidenciando que la formación básica se encuentra dividida casi en partes iguales entre el ámbito privado y el estatal

Tabla 1

Monsefú: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DEL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2015

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	**106**	**56**	**50**	**91**	**15**	**41**	**15**	**50**	**0**
Básica Regular	**102**	**53**	**49**	**87**	**15**	**38**	**15**	**49**	**0**
Inicial	52	39	13	42	10	29	10	13	0
Primaria	31	9	22	27	4	5	4	22	0
Secundaria	19	5	14	18	1	4	1	14	0
Básica Alternativa	**2**	**1**	**1**	**2**	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**
Básica Especial	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Técnico-Productiva	**1**	**1**	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**
Superior No Universita	**1**	**1**	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**
Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnológica	1	1	0	1	0	1	0	0	0
Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Padrón de Instituciones Educativas

Estas instituciones (en la EBR) atienden a un total de 8715, (Tabla 2) que constituyen la población estudiantil del Distrito de Monsefú en el año 2015, distribuidos en 8139 de la zona urbana y 576 de la zona rural. Esto quiere decir que la mayor población escolar proviene del sector urbano. Igualmente **5,376** son alumnos de instituciones de gestión pública y **3,339** de instituciones de gestión privada.

Tabla 2

Monsefú: MATRÍCULA EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2015

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Sexo		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	**9,268**	**5,799**	**3,469**	**8,692**	**576**	**4,650**	**4,618**	**5,223**	**576**	**3,469**	**0**
Básica Regular	**8,715**	**5,376**	**3,339**	**8,139**	**576**	**4,484**	**4,231**	**4,800**	**576**	**3,339**	**0**
Inicial	1,986	1,384	602	1,780	206	1,053	933	1,178	206	602	0
Primaria	4,263	2,496	1,767	3,941	322	2,204	2,059	2,174	322	1,767	0
Secundaria	2,466	1,496	970	2,418	48	1,227	1,239	1,448	48	970	0
Básica Alternativa	**229**	**99**	**130**	**229**	**0**	**131**	**98**	**99**	**0**	**130**	**0**
Básica Especial	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Técnico-Productiva	**182**	**182**	**0**	**182**	**0**	**17**	**165**	**182**	**0**	**0**	**0**
Superior No Universitaria	**142**	**142**	**0**	**142**	**0**	**18**	**124**	**142**	**0**	**0**	**0**
Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnológica	142	142	0	142	0	18	124	142	0	0	0
Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo

En relación a los maestros responsables de conducir la educación de los alumnos del distrito de Monsefú, se encuentra un total de 605 profesores (Tabla 3), laborando en la educación básica regular, aquí están incluidos (como dice la fuente del MINEDU) los que hacen labor docente, directiva y de aula.

Los maestros principalmente se concentran en la zona urbana, en la Educación Básica Regular se encuentra 564 en relación a los 41 profesores que laboran en la zona rural. Igualmente 279 en el sector público y 326 en el sector privado. Como se observa la mayor cantidad de docentes se concentran en el ámbito privado.

Tabla 3

Monsefú: NÚMERO DE DOCENTES EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2015

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	**642**	**309**	**333**	**601**	**41**	**268**	**41**	**333**	**0**
Básica Regular	**605**	**279**	**326**	**564**	**41**	**238**	**41**	**326**	**0**
Inicial 1/	86	49	37	76	10	39	10	37	0
Primaria	285	132	153	257	28	104	28	153	0
Secundaria	234	98	136	231	3	95	3	136	0
Básica Alternativa	**15**	**8**	**7**	**15**	**0**	**8**	**0**	**7**	**0**
Básica Especial	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Técnico-Productiva	**10**	**10**	**0**	**10**	**0**	**10**	**0**	**0**	**0**
Superior No Universitaria	**12**	**12**	**0**	**12**	**0**	**12**	**0**	**0**	**0**
Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnológica	12	12	0	12	0	12	0	0	0
Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Corresponde a la suma del número de personas que desempeñan labor docente, directiva o en el aula, en cada institución educativa, sin diferenciar si la jornada es de tiempo completo o parcial.

1/ Excluye promotoras educativas comunitarias a cargo de programas no escolarizadc

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Esc

Una de las Instituciones Educativas que asume la responsabilidad de la formación es la Institución Educativa "Jesús Nazareno Cautivo" Monsefú-Chiclayo

1.1.6.- La Institución Educativa Jesús Nazareno Cautivo- Monsefú

La Institución Educativa Secundaria Jesús Nazareno Cautivo, es una de las instituciones Educativas de gestión pública. Se localiza en la Avenida Bernardo Alcedo 210, Urbanización Túllume – Monsefú.Esta IE cuenta con 167 alumnos, de los cuales 84 son hombres y 83 mujeres.

Tabla 4

Nivel	Total		1º Grado		2º Grado		3º Grado		4º Grado		5º Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Secundaria	84	83	19	22	31	18	19	12	11	18	4	13

Fuente: ESCALE-MINEDU-2015

Esta IE se remonta al CETPRO “Jesús Nazareno Cautivo”. En el año 1980, mediante Resolución Directoral Zonal Nº 0738 del 27 de junio de 1980, expedido por el Núcleo Educativo Nº 04 se creó el Centro de Calificación Profesional Extraordinaria de Gestión Estatal –CENECAPE –“Jesús Nazareno Cautivo”.

Posteriormente, mediante la gestión del director Guillermo Chumán Cabezas se logró que el CENECAPE se adecue a Centro Educativo Ocupacional C.E.O. “Jesús Nazareno Cautivo”. En febrero de 1992, se nombra como directora del C.E.O. “Jesús Nazareno Cautivo” a la Lic. Onelia Enriqueta Custodio López. En el año 1998, bajo la dirección de la Lic. Onelia Custodio se construye la moderna infraestructura que luce actualmente la institución. Asimismo, mediante Resolución Directoral Regional Nº 601–98–ED del 30 de junio de 1998 SE AMPLÍA el servicio educativo para el Nivel Secundario de Menores de Área Técnica Industria del Vestido y Computación.A partir de esa fecha la dirección ha estado ligado a CETPRO, hasta que el mes de agosto del 2013 por primera vez la Dirección era propia

de la Institución Educativa asumiendo por encargo la dirección de la I.E. “Jesús Nazareno Cautivo” la profesora Dorcas Mirtha VÁSQUEZ FERNÁNDEZ.

Para ser plasmado a partir del 01 de enero del 2014, en mérito a la Resolución Directoral Nº 1807 –2013-GR.LAMB/GRED/UGEL.CHIC se reubica la plaza directiva de 40 horas de la I.E. “Elvira García y García” de Chiclayo a la Institución Educativa Secundaria “Jesús Nazareno Cautivo” de Monsefú, acto administrativo que inició el proceso de separación del ***CETPRO “Jesús Nazareno Cautivo” de Monsefú.***

En el año lectivo 2015, la responsabilidad de la dirección de la I.E. “Jesús Nazareno Cautivo” de Monsefú ha recaído en el Mag. Luis Francisco Paredes Soto y actualmente en Lic. José Johnny Farfán Salazar. Hoy en día la I.E. “Jesús Nazareno Cautivo” de Monsefú cuenta con 7 modernas aulas y 167 estudiantes. Cuenta con 11 docentes encargado del proceso formativo.

1.1.6.1.-Misión y Visión de la I.E:

Misión:

Formar integralmente a los estudiantes, fomentando la práctica de valores como el respeto, responsabilidad, honradez y solidaridad, elevando su autoestima, promoviendo la identidad cultural y educación para el trabajo a través de proyectos productivos, así como el desarrollo de competencias para que cada uno de sus estudiantes asuma su proyecto de vida personal y el compromiso activo con la familia y la sociedad.

Visión:

Ser una Institución Educativa líder y acreditada a nivel local, con práctica de valores donde el estudiante sea capaz de construir sus propios aprendizajes acorde con los nuevos paradigmas y nueva tecnología para insertarse al mundo laboral, para a acceder a niveles superiores de estudio y comprometidos con el cuidado del ambiente y el desarrollo sostenible de su región y del mundo.

1.2.-ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.2.1.-El surgimiento del problema

Actualmente la gestión y específicamente la gestión educativa vienen atravesando por una etapa de cambios y el surgimiento de nuevos modelos de gestión muchos de ellos “trasladados” desde el campo de la gestión organizacional al campo educativo.

La gestión educativa tiene como matriz teórica a la ciencia administrativa, por lo tanto los componentes de esta disciplina son usados en la gestión educativa, por lo tanto esta utiliza los aspectos teóricos e instrumentales de la ciencia administrativa al funcionamiento de las instituciones educativas.

Nuestra investigación se centra específicamente en la gestión institucional, donde están presentes las diversas funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control.

Consideramos que un elemento clave y que orienta el proceso de la gestión es la planificación, por lo tanto elaboramos una propuesta de planificación utilizando como herramienta de gestión al Cuadro de Mando Integral.

En ese sentido, definimos como **objeto de estudio** el proceso de gestión educativa.

1.2.2.- Análisis de la Gestión Institucional.

1.2.2.1.- Evolución histórica sobre Gestión Institucional

La Administración siempre ha existido, con un conocimiento empírico, con la existencia del líder, más tarde se organiza la empresa. En el año 4000 a c. se da Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar; en Egipto, hay distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en La República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática. es así como las diferentes fechas o eventos son muestras clara de la evolución que

ha tenido la administración para lograr alcanzar el objetivo que el ser humano se ha trazado, en cuanto a su desarrollo.

A principio del siglo XX surge la Ciencia de la Administración; es un hecho que marca esta época, ya que trasciende aunque muy lentamente, a partir de este siglo es que se da el rompimiento de paradigmas, e innovación de las etapas del desarrollo.

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).(manual de directores)

A partir de la década de los sesenta y setenta, aparece una nueva terminología para la administración de los centros educativos y es el término GESTION; es la acción y efecto de gestionar o la acción y efecto de administrar, también se puede definir como “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". O dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen para lograr lo que se desea". (Cassasus, 2000)

Es importante aclarar que la Gestión Educativa aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación, 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.

1.2.2.2.- Contexto actual de la Gestión Institucional

Nuestra problemática está referida al tema de la gestión institucional, Ruiz (2015) manifiesta que la gestión institucional es parte de la gestión educativa, encargada de impulsar la conducción de la institución educativa hacia las metas planificadas.

En los diversos países del contexto internacional se desarrolla la gestión institucional educativa, que obedece a la forma como ven el mundo y como se ven así mismo.

MÉXICO

Desde inicios del siglo XXI México implementa el Programa "Escuelas de Calidad" este se sostiene en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

Tiene como propósito contribuir a la mejora de los resultados educativos, para lo cual fomentó la implementación de un modelo de gestión basado en: toma de decisiones compartida, liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los alumnos y a la evaluación para la mejora continua, a través de un enfoque estratégico. (Secretaria de Educación Pública, 2010).

Las denominadas Escuelas de Calidad son aquellas donde el colectivo asume la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus alumnos; está comprometido con la mejora continua de los procesos y de los resultados educativos. Igualmente la calidad se centra tanto en la mejora del servicio educativo y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, entendiendo que ambos componentes están altamente relacionados.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica tiene entre sus componentes al liderazgo, el trabajo colaborativo, la planeación estratégica, Participación social responsable y evaluación para la mejora. El propósito de estos componentes es intervenir de manera proactiva para orientar el cambio y la transformación escolar.

Desde el modelo de gestión educativa mexicana se asume que la escuela es el centro del sistema y por lo tanto los elementos básicos de la gestión como identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención que conduzca a la transformación del centro escolar y al mejoramiento del logro educativo se convierten en el eje de la gestión.

CHILE

Este país que es un "referente" de varias de las políticas educativas que se desarrollan en nuestro país, viene implementando un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar el cual se caracteriza por: a) identificar procesos que deben estar presentes en cualquier institución escolar, b) las áreas y dimensiones de la gestión recogen las propuestas de la experiencia internacional y nacional acumulada, c)los referentes del modelo está referido a la sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, d) Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo de la calidad, e) Integra los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico que permite las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados, f) Cuenta con cinco áreas que se subdividen en dos tipos: procesos(Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Apoyo a los Estudiantes, Recursos) y resultados(resultados), g) no es prescriptivo; es decir, no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones y elementos de gestión. Sólo identifica los procesos significativos, h) la evaluación de los niveles de calidad de la organización y su mejoramiento continuo están orientados a la obtención de resultados en tres dimensiones: de aprendizaje, institucional y de satisfacción de la comunidad escolar. (educarchile, 2007).

Este modelo se asienta teóricamente en el enfoque denominado escuelas eficaces, este asume los siguientes factores de gestión institucional:

- Escuelas que poseen una “cultura escolar positiva”.
- Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.
- Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos.
- Escuelas donde “nada queda al azar” y que al mismo tiempo
- entregan autonomía a los profesores.
- Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de
- sus alumnos.
- Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.
- Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos.
- Escuelas que aprovechan y “gestionan” el apoyo externo y los
- recursos materiales con los que se cuenta.
- Escuelas en donde se posibilita un trabajo efectivo.
- Escuelas que desarrollan acciones hacia padres y apoderados. (Ortega, 2008, pág. 67).

Como se señaló anteriormente el Modelo de Gestión Escolar chilenos se compone de áreas y dimensiones, son cinco las áreas, cuatro son de procesos:

> Gestión Curricular, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, el área de Liderazgo, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, el área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes, y el área de Recursos, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos y un área de Resultados, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas (Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2017).

Las Áreas de Procesos se dan en el plano de las prácticas de gestión que desarrolla el establecimiento educacional para lograr sus metas y objetivos, mientras el Área de Resultados se da en el plano de los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, que dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

Las áreas y dimensiones en el Modelo de Gestión Escolar de Chile

Al revisar el modelo chileno se encuentra una gran influencia de este en las propuestas de gestión de nuestro país, esto amerita profundizar los planteamientos de las áreas y dimensiones:

- ***Liderazgo***

Comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales. Abarca 4 dimensiones: visión estratégica y planificación, conducción, alianzas estratégicas, información y análisis

- ***Gestión Curricular***

Comprende todas las prácticas realizadas para lograr la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular. Abarca 4 dimensiones: organización curricular, preparación de la enseñanza, acción docente en el aula, evaluación de la implementación curricular.

- ***Convivencia Escolar y apoyo a los estudiantes***

Promueve la convivencia a partir del respeto de las diferencias individuales, impulsando el desarrollo de un ambiente propicio para el aprendizaje. Abarca las dimensiones de convivencia escolar y formación personal y apoyo a los aprendizajes de los estudiantes.

- ***Recursos***

Comprende la totalidad de las prácticas realizadas en la institución educativa para asegurar el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Comprende los recursos humanos y recursos financieros

- ***Resultados***

Abarca toda la información cuantitativa y cualitativa que se requiere para procesar para evaluar la calidad de sus logros institucionales. Comprende logros de aprendizaje, logros institucionales y satisfacción de la comunidad educativa.

ESPAÑA

En los últimos años España viene desarrollando una reforma a nivel de la gestión educativa que se caracteriza por el tránsito de una administración centralista y vertical a una visión más de gestión sustentada en la descentralización, surgimiento de la autonomía de los centros y el refuerzo de la capacidad de gestión de la dirección de los mismos, esto se plasma en la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.

Esta ley promueve acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva.

La autonomía de los centros docentes y el liderazgo de sus directores y directoras son factores clave para la transformación del sistema educativo de cara a las nuevas demandas de aprendizaje del siglo XXI.

En el portal del Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España (Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España, 2016) se detalla incluso el perfil del modelo de dirección que se requiere:

- Representante de la Administración educativa.
- Mayor liderazgo pedagógico y de gestión: responsables del proyecto educativo.
- Profesionalidad: certificación previa de competencias de la dirección para acceder al puesto

Igualmente en el artículo 132 de la LOE, modificado por la LOMCE (Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España, 2016)se definen las competencias del director, que serán:

- Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.
- Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.

- Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.
- Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.
- Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.
- Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.
- Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente Ley Orgánica.
- Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.
- Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.
- Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo

- Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.
- Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

El logro de esto requiere de una gestión donde exista un liderazgo en las diferentes dimensiones de la gestión como la convivencia escolar y resolución de conflictos relacionado al clima institucional. Igualmente está bajo su responsabilidad la dimensión de la gestión administrativa y específicamente de recursos humanos, protagonismo en la gestión pedagógica y también relacionada a la gestión institucional el vínculo estrecho y necesario con las familias.

COLOMBIA

El sistema de gestión escolar en Colombia al igual que los otros sistemas latinoamericanos a transitado de un sistema de administración centralista a un modelo de gestión descentralizada. Este tránsito empezó a producirse desde fines del siglo pasado e inicios del presente siglo. A partir de la implementación de la Ley 715 de 2001, los departamentos, distritos y municipios certificados comenzaron a ser responsables directos el servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción atendiendo las necesidades de la población, igualmente los centros escolares adquirieron autonomía para elaborar su Proyecto Educativo Institucional – PEI, así como para definir el plan de estudios, los métodos pedagógicos y la manera de organizar su trabajo. De la misma manera se constituye el gobierno escolar, que funciona a través de diferentes organismos en los que están representados todos los integrantes de la comunidad educativa, lo que garantiza la participación democrática en las decisiones institucionales. La formulación e implementación de Proyectos Etnoeducativos Comunitarios – PEC, es otro de los indicadores de la importancia que van tomando las instituciones educativas en el proceso de gestión.

Este posicionamiento de las Instituciones Educativas se debe al desarrollo de la La autonomía escolar Instituida por la Ley General de Educación, esta autonomía brindó la facultad para definir su identidad y plasmarla en su Proyecto Educativo Institucional, les permitió organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales determinadas para cada nivel, de las asignaturas optativas en función del énfasis de su PEI, de los lineamientos curriculares y de los estándares básicos de competencias, además de las características y necesidades de su propio contexto social. Se pudo adoptar los enfoques y métodos de enseñanza más apropiados para cumplir los objetivos de su proyecto pedagógico. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia ha centrado sus acciones referidas a la Gestión Educativa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad que propiciará más y mejores oportunidades educativas para la población; favorecerá el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales; mejorará los resultados de la educación; y fortalecerá la descentralización y la autonomía escolar. Se busca así que los establecimientos educativos sean abiertos e incluyentes, además de que en ellos todos los estudiantes puedan aprender, desarrollar sus competencias básicas y convivir pacíficamente. (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

Cabe recordar que el denominado sistema de aseguramiento de la calidad es la denominación más conocida del enfoque de Control de la Calidad Total (CCT), según la la norma ISO 8402 (UNE 66-001), el aseguramiento de la calidad sería el «conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad». (Camisón, C & Cruz, S & González,T, 2006, pág. 232).

El CCT o aseguramiento de la calidad es un enfoque de Gestión de la Calidad que descansa en garantizar la fiabilidad (conformidad con especificaciones) y la aptitud para el uso del producto, estableciendo

preceptos sobre cómo desarrollar las tareas de todos los procesos de la empresa, pero principalmente en el área productiva, midiendo pues la llamada calidad funcional. En este modelo, la definición de las especificaciones que deben cumplir los productos nace de las necesidades de los clientes, y el sistema de Gestión de la Calidad se enfoca a garantizar de forma planificada que los servicios prestados a los clientes estén en línea con éstas (Camisón, C & Cruz, S & González,T, 2006). Obviamente este modelo de calidad al igual que la mayoría de los mismos no tienen un origen en la gestión educativa pero esta los adapte a las características propias de la organización educativa.

El sistema de aseguramiento de calidad colombiano está constituido por tres elementos: estándares básicos de competencias para las áreas fundamentales, orientaciones para las demás áreas y para que las estrategias pedagógicas ofrecidas a los diversos grupos poblacionales sean pertinentes; evaluación de estudiantes, docentes, directivos e instituciones; y mejoramiento.

Los estándares básicos de competencias son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudio, las estrategias pedagógicas y las evaluaciones de los aprendizajes.

La evaluación permite tener conocimiento del logro o no de los objetivos y metas propuestas. En relación a los estudiantes resaltan las evaluaciones SABER y el examen del Estado que brindan información valiosa sobre qué tanto sabe y saben hacer en las áreas fundamentales. Concerniente al desempeño docente y directivo las evaluaciones posibilitan identificar sus fortalezas y necesidades de formación para superar las dificultades. Igualmente se utiliza la autoevaluación como parte del proceso evaluativo.

El mejoramiento es el tercer elemento del ciclo de la calidad se logra mediante el fortalecimiento de la capacidad de los establecimientos y centros educativos para formular, ejecutar y hacer seguimiento a los resultados de sus planes de mejoramiento. (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

El modelo de gestión está orientado **a** fortalecer las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

Con la finalidad de la mejora continua de las instituciones escolares se ha definido tres etapas: la autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

Otros países a tener en cuenta ya sea por su influencia en los modelos educativos debido a los logros alcanzados es Finlandia y por otro lado China en la medida que se ha convertido en la nueva potencia económica mundial.

FINLANDIA, sorprende al mundo por sus resultados en materia educativa. Alvarez (2014) afirma que en la decada de los noventa el sistema educativo finlandés estaba muy centralizado, pero es apartir de la decada de los noventa cuando empieza la descentralización y autonomia de los centrios educativos. Se optó por transferenir competencias desde el estado a los municipios y centros educativos. En la actualizadad el estado es responsable solo del 10% al 30% del currículo, el resto se planifica entre el municipio y el centro educativo. Se les ha otorga más control a los docentes sobre la aplicación de los planes de estudios asignándoles los recursos económicos

que necesitan para llevar a cabo las actividades planificadas , pero se les exige resultados positivos en los examenes internos como en los externos. En Finlandia los docentes trabajan unidos, planifican sus clases en grupo, se observan mutuamente sus clases para corregirse y ayudarse estan unidos en mismo objetivo lograr la mejor instrucción de los alumnos. Las municipalidades son las encargadas de gestionar los centros educativos teniendo entre sus competencias nombrar al director de las escuelas y determinar las tares que deben desarrollar la administracion municipal y la junta directiva del centro educativo. El papel del director es jercer un liderazgo, promoviendo las mejoras del centro educativo.Los docentes tienen mucha autonomía, deciden en que se debe gastar el dinero del centro educativo , elaboran su propio programa, salen de excursión cuando lo dererminan, eligen el libro texto a su usar, dependen de ellos mismos y ademas tienen poder para mejorar sus resultados.

CHINA *e*s otro país que ha logrado importantes avances educativos apartir de cambios en la gestión educativa y por ende cambios en la gestion institucional. Zhicheng (2007) manifiesta que en la decada de los setenta China se desarrollaba en una economia planificada de tipo socialista, al darse cuenta que el sistema no solucionaba los problemas del país, cambiaron a una economia de mercado, con la cual ha logrado un gran desarrollo económico. Estos cambios impulsaron modificaciones en el sistema educativo para responder a los cambios que se estaban produciendo en el país, uno de los grandes cambios a partir de los años ochenta es la reforma del modelo de dirección escolar, apartir de entonces en el modelo adoptatado la responsabilidad en el manejo del centro educativo recae en el director que tiene entre sus atribuciones las siguientes referidas a gestion institucional: Elaborar planes de desarrollo, establecer estatutos y reglamentos, así
como formular políticas para la escuela, tomar decisiones en los asuntos de gestión y de instrucción. En el modelo de los años setenta la dirección escolar recaía en el Partido comunista y el director en la escuela se limitaba a poner

en práctica las decisiones tomadas por el partido. Ahora en la gestión de las escuelas se enfatiza el criterio de eficiencia puesto que el director es un experto, ya que es capacitado para desempeñar tal cargo. En la actualidad las escuelas han recibido la tarea de desarrollarse de manera independiente, dándole personería jurídica y otorgándoles recursos económicos para su desarrollo.

CONTEXTO NACIONAL

En nuestro país el modelo de gestión escolar está centrado en los aprendizajes sustentado en el liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes. Igualmente basado en una organización escolar democrática que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, fortaleciendo la relación familia escuela.

Igualmente el enfoque que está presente es el de una gestión por resultados que propicia que en la escuela los componentes presentes sean

1. Gestión de los procesos pedagógicos
2. Convivencia democrática e intercultural
3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

La gestión de procesos pedagógicos se refiere al conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

La convivencia democrática e intercultural es el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo.

El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una

alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local.

En la región Lambayeque la UGEL exige a las instituciones educativas contar con un PEI, que debe regir las acciones que se desarrollan en cada Institución, pero la realidad de muchas instituciones es que cuentan con un PEI que ha sido desarrollado solo para cumplir con la exigencia administrativa pero en la práctica diaría se realizan actividades fuera de lo establecido en ese documento. En este año 2015 la UGEL viene realizando inspecciones para supervizar la gestión institucional y pedagógica para superperar el incumplimiento de los establecido en los documentos de gestión.

1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JESÚS NAZARENO CAUTIVO” DEL DISTRITO DE MONSEFÚ PROVINCIA DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE,

Una gestión educativa se caracteriza porque está encaminado a alcanzar los objetivos planteados. El equipo directivo determina en conceso con la comunidad educativa los planes y actividades a seguir.

En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de planes actividades y recursos estratégicas, para lograr metas trazadas.

Sin embargo en la Institución Educativa "Jesús Nazareno Cautivo” del Distrito de Monsefú se observa una deficiente gestión institucional, **evidenciándose** (Anexo No.01)al tener un PEI que no ha sido consensuado con todos los miembros de la comunidad educativa, sino que fue elaborado por una comisión. Además de un deficiente clima institucional dónde no se comunican los logros institucionales, no existe una comunicación horizontal ni la motivación por los logros. Esto debido a un falta de formación en gestión educativa, manifestándose en el desconocimiento del manejo de instrumentos de gestión que permitan operativizar lo planificado.

Otra de las formas que se manifiesta el problema de gestión es la demora en los trámites administrativos, la falta de capacitación a los docentes, los escases de recursos y materiales.

Convencido de que nuestra Institución necesita de un cambio en su administración y en la Gestión educativa es que se plantea realizar una investigación que busque diseñar una propuesta de gestión basada en el

cuadro de mando integral de Kaplan, R y Norton , para mejorar la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015.

1.4. Metodología.

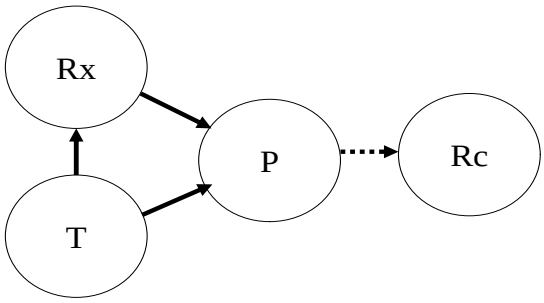
1.4.1.-Diseño de contrastación de hipótesis

Tipo de investigación:

El presente trabajo de investigación de una propuesta de gestión basada en la planificación estratégica y el cuadro de mando integral para mejorar la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015 es Descriptivo-Propositivo (Básica).

Diseño de investigación:

Este trabajo corresponde a una investigación descriptivo – propositiva. Es descriptiva porque se dará a conocer un fenómeno de estudio, en este caso describir la problemática que presentan la gestión institucional; así mismo es propositiva porque al haber conocido la realidad anterior se hará una propuesta basada en la planificación estratégica y el cuadro de mando integral para mejorar la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015 es Descriptivo-Propositivo.



Leyenda
Rx: Diagnóstico de la realidad
T: Estudios teóricos
P: Propuesta pedagógica
Rc: Realidad cambiada

1.4.2.-Población y Muestra

Trabajamos con una población muestral constituida por 11 docentes de la I.E. “Jesús Nazareno Cautivo”.

1.4.3.-Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	A QUIEN O QUIENES/QUE	OBJETIVO
Encuesta	Cuestionario	Docentes de la I.E. “Jesús Nazareno Cautivo”- Monsefú - 2015	Obtener información directa de la Gestión Institucional
Análisis de Documentos	Ficha Bibliográfica	Investigador	Analizar el material impreso permitirá la elaboración del marco teórico.
Internet	Medios Electrónicos	Investigador	Obtener información de diversas fuentes que permitirá enriquecer la investigación.

- El cuestionario utilizado en la encuesta aplicada a los docentes se hizo sobre la base de lo propuesto en las dimensiones, competencias y desempeños planteados por el Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño Directivo para el año 2015 (Ministerio de Educación, 2015)

1.4.4.-Método de investigación

Para la investigación a desarrollar se utilizaron los siguientes métodos:

- **Métodos Cuantitativos**

  Puesto que para probar la hipótesis es necesario trabajar con datos cuantitativos, es por eso el uso de la estadística descriptiva e inferencial.

- **Métodos teóricos:**
  - ***Hipotético – deductivo***: Utilizado en su carácter integracional y dialectico de la inducción – deducción para proponer la hipótesis como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos que constituyeron la investigación y a la vez para arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas.
  - **Análisis y síntesis**: Que permitieron analizar los datos obtenidos en la recolección así como las múltiples relaciones de los diferentes aportes teóricos que nos conllevaron a una síntesis de los mismos y de construcción de nuestro marco teórico y conceptual.
  - **Análisis histórico:** Que permitió estudiar la evolución histórica tendencial del problema en los distintos contextos lo que nos condujo a su planteamiento y enunciado.
  - **La abstracción.-** es un procedimiento importantísimo para la comprensión del objeto. Mediante ellas se destaca la propiedad o relación de las cosas y fenómenos, descubriendo el nexo esencial oculto e inaccesible al conocimiento empírico.
  - **Inductivo.-** es un procedimiento mediante el cual, de hechos singulares, se pasa a proposiciones generales.
  - **Deductivo.-** es un procedimiento que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones, a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares.

- **Método de Análisis de datos**

El análisis de información se realizó utilizando el análisis cuantitativo mediante el trabajo estadístico a través del programa SPSS versión 24

Así mismo se tuvo en cuenta cuadros estadísticos para exponer los datos que se obtuvieron al aplicar los instrumentos de recolección.

1.4.5.-Medidas de tendencia central:

Son valores numéricos, estadígrafos que representan la tendencia de todo el conjunto de datos estadísticos. Esta medida se utilizó para obtener un número representativo del puntaje promedio para los instrumentos aplicados.

- **Media aritmética** ($\overline{x}$):

Se empleó para obtener el promedio que resulta de la aplicación del pre test. Su fórmula es:

$$\overline{X} = \frac{\sum f_i . x_i}{n}$$

Donde:

$\overline{X}$ = Media aritmética

$\sum f_i x_i$ = Sumatoria de los productos de las frecuencias por el valor de sus variables respectivas.

n = Muestra total

1.4.6.-Medidas de dispersión o variabilidad:

- **Desviación estándar**:

Es una de las medidas de dispersión más confiable. Mide el grado de normalidad de la distribución de datos muéstrales alrededor de la media aritmética dentro de sus valores extremos máximo y mínimo (Vásquez, 1996). Su fórmula es:

$$S = \sqrt{\frac{\sum d^2}{n}}$$

Donde:

S = Desviación estándar

$\sum$ d2 = Suma de los cuadrados de las diferencias de las variables y media aritmética

n = Muestra total

- **Coeficiente de variabilidad:**

Esta medida nos permite determinar la homogeneidad o heterogeneidad de una muestra. Se emplea la siguiente fórmula:

$$C.V. = \frac{S}{\overline{X}}.100\%$$

Donde:

C.V. = Coeficiente de variabilidad

S = Desviación estándar

$\overline{X}$ = Media aritmética

100% = Valor constante porcentual

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO II

2.1.- Antecedentes

Consuelo Quispe en el año 2008 publicó la tesis para obtener el grado de maestría de la Universidad Pedro Ruiz Gallo “cuyo problema era la deficiente calidad educativa de la mencionada institución. Esta problemática llevó a formular el objetivo general de diseñar y elaborar un modelo de gestión de planificación estratégica institucional para mejorar la calidad educativa de la I.E. mencionada. La propuesta considera los siguientes talleres: “Planificación estratégica eje de transformación institucional”, “Planificación estratégica un camino para lograr calidad educativa, “Fortaleciendo el liderazgo del director”, “Calidad educativa una mirada reflexiva de la vida institucional” y “Aprendiendo a gestionar la calidad utilizando técnicas avanzadas”. La autora llega a las siguientes conclusiones:

1.- Los resultados obtenidos en las encuestas permitieron evidenciar que el 66,67% de los docentes manifiesta que no existe liderazgo por parte del director en la toma de decisiones para mejorar la calidad educativa, lo cual también es percibida por los padres de familia, ya que el 71,43% manifiesta que no hay un liderazgo del director al tomar decisiones. También se puede observar que el 66,67% de los docentes manifiesta que no existe un buen manejo teórico metodológico en cuento a la planificación estratégica, lo cual también lo evidencian un 74,29 % de los padres de familia, lo que permite afirmar que el “Modelo de gestión de planificación estratégica”, permitirá el cambio de la actitud de los docentes y el director de la institución y solo así se logrará la calidad educativa.

2.- El objetivo trazado en esta investigación fue cumplido y las tareas propuestas como objetivos específicos también se efectivizaron completamente

3.- La hipótesis: “Si se diseña y elabora un modelo de gestión de planificación estratégico institucional basado en la Teoría de sistemas, Teoría prospectiva, Teoría de la gestión de la calidad total y la Teoría de la calidad, entonces se contribuirá a la mejora de la calidad de la I.E. N° 40683 “RolfLaumer”, quedó confirmada a cabalidad en todo el proceso de la investigación realizada.

Al revisar esta tesis guarda alguna relación con la propuesta motivo de la presente tesis pero se diferencia en que lo que planteó en este trabajo de investigación es darle un nuevo enfoque a la planificación estratégica para instituciones educativas.

Nélida Cabrejos en 2008 publicó la tesis para obtener el grado de Maestría en la Universidad Pedro Ruiz Gallo. Cuya problema era la mala gestión de parte de la dirección de la institución educativa, para la autora se hace necesario diseñar un modelo de planificación estratégica para mejorar la calidad de los procesos de gestión, que de partir parte del reconocimiento de la identidad institucional y discriminado sus problemas, haciéndolos prioritarios y operativos proponiendo como alternativa de solución diversas metodologías de procesos basados en enfoques funcionales, estructurales y positivos, en otras palabras la planificación nos llevará a resolver las preguntas ¿Qué institución que tenemos?, ¿En dónde estamos? y en ¿Dónde desearíamos estar?. La participación concertada de los integrantes de la organización es importante porque permite activar cada uno de los componentes de este modelo y realizar un trabajo en equipo más productivo y de calidad. Esta tesis guarda alguna relación con la propuesta sobre la planificación pero se diferencia en que lo que planteó en este trabajo de investigación es realizar un nuevo diseño estratégico para instituciones educativas.

2.2.-BASES TEÓRICAS

2.2.1.-GESTIÓN EDUCATIVA

El tema central de la " teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización" (Casassus, 2000, pág. 3). Existen diversas concepciones de gestión las cuales pueden ser agrupadas:

- Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos
- Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos
- Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización
- Otro enfoque, es el lingüístico, el cual focalizado en la comunicación

Casassus, (2000) sostiene que la visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. En este enfoque, se concibe la acción de la gestión como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

En esta misma línea, Peter Senge, en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como "el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr". El aprendizaje así visto es, entonces, no sólo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es vista como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto (Senge, 1992)

Cabe mencionar que en el concepto de gestión está presente el concepto de estrategia como un componente esencial.

La estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. Es un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

La estrategia guarda relación con el denominado modelo de gestión estratégica.

2.2.2.-Modelo de Gestión Estratégica

Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Pero la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros).

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 (problemas de gestión educativa).

A. Estrategia

El concepto estrategia tiene su origen en el campo militar, surge en lo Académico/Económico, aparecen con la Teoría de juegos, la idea básica es la competición (actuación frente al adversario para lograr los objetivos), en el management es la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos (expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro).

Se define como un conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (EMPRESA-iniciativas y reacciones- ENTORNO). La estrategia empresarial detalla *los objetivos* generales de la empresa y *los cursos de acción fundamentales,* de acuerdo con *los medios actuales y potenciales* de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el *medio socioeconómico* en el que actúa. (Objetivos- Cursos de acción- Medios --- Medio Socioeconómico) (Durán, D & Llopart , X & Redondo, R , 1999).

A.1 Componentes Básicos de la estrategia

- **Ámbito o Campo de Actividad.-** Campo de actuación de la empresa/Delimitar los negocios en que desea participar la empresa. Definir en términos de producto y de mercado.
- **Capacidades o Competencias Distintivas.-**Recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos) y Habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas) presentes y potenciales. Determinar nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Ventajas Competitivas**

Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores.

- **La Sinergia**

Explotar las interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas de la empresa para conseguir que el

conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de los elementos o las partes.

B. Planificación estratégica

La estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica, la planificación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

B.1.-El análisis estratégico

Busca entender la posición estratégica de la organización y busca configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y por lo tanto sobre la elección estratégica (formulación).

Recoge el planteamiento de la Planificación estratégica ampliado al análisis de las variables técnico económicas a las sociopolítico culturales.

La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: El entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes “Stakeholders*(*personas que asumen el poder en la empresa y, por tanto, el riesgo) (Durán, D & Llopart , X & Redondo, R , 1999)

En cuanto al entorno, los dos principales problemas a considerar son, tener una visión de los principales o globales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica y, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande, que puede que no sea posible o realista identificar y analizar cada una de ellas.

Los recursos de la organización, tiene que ver con las influencias internas. Aquí se debe considerar los puntos fuertes y débiles que pueden ser identificados a través del estudio de las áreas de la organización. Su objetivo es configurar una visión de las influencias internas.

Por último las expectativas de los diferentes de las personas que tienen el poder en la organización son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la organización, también tienen una influencia importante.

El análisis abarca dos dimensiones el externo y el interno:

- **Análisis externo**

Este tiene varias dimensiones por una lado puede darse desde una mirada deductiva que recorre el Contexto Internacional, el contexto nacional, el contexto regional y local, en cada uno de esto se analiza las características económicas, sociales, políticas, culturales y educativas. Esto nos permite identificar lo predominante y las tendencias que influyan en la institución educativa.

Después de esto se hace un análisis del entorno competitivo de la organización, si bien es cierto la nuestra es de corte educativo y que no tiene fines de lucro las categorías trabajadas desde el campo administrativo están elaboradas para las empresas industriales y otras con fines de lucro creemos que las categorías planteadas con su respectiva adaptación sirven como referentes para realizar un análisis del contexto de una organización educativa.

El entorno competitivo está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la organización y en los de sus competidores.

El entorno competitivo está referido al sector, es decir este se entiende como un conjunto de organizaciones que compiten entre sí, o bien como unas instituciones que venden u ofrecen el mismo servicio a un grupo común de clientes.

Para analizar el entorno competitivo se puede utilizar la propuesta de Porter que agrupa en cinco componentes al entorno: competidores potenciales, poder negociador de los proveedores, poder negociador de los

clientes, rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de los productos o servicios sustitutos.

El producto del análisis externo es la construcción de las oportunidades y amenazas que en el momento presente se ofrecen a la organización. Sin embargo considerando que estamos en una sociedad donde el avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología hace que esta se encuentre en un estado de constante cambio por lo tanto la incertidumbre es una de sus particularidades se hace necesario no solo hacer ejercicios de diagnóstico sino también de pronóstico.

La investigación de la situación del futuro es necesario debido a que la estrategia va a ser desarrollada a largo plazo.

El análisis prospectivo del entorno requiere el uso de diversas técnicas las cuales deben tener en cuenta las características del entorno el cual puede ser: a) estable (con pocos cambios, los cuales son generalmente predecibles) este necesita técnicas de previsión, b) turbulento (existen muchos cambios que suelen ser muy rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada), se requieren técnicas prospectivas.

- **Análisis Interno**

Está orientado a una evaluación del potencial de la organización de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la institución, que son activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias.

En una organización educativa se analiza las condiciones o factores institucionales, administrativos, pedagógicos que gravitan el quehacer de las IE, permite conocer sus fortalezas y debilidades. Entre otros tenemos

- **Aspectos del área institucional:** Clima y funcionalidad institucional
- **Aspectos del área administrativa:** recursos: humanos, materiales y financieros; procesos administrativos.

- **Aspectos del área técnico pedagógica:** curriculares, didácticos y evaluativos (Marcelo, W & Cojal, B, 2007).

En cada uno de ellos es necesario realizar un análisis funcional, el cual tiene por objeto estudiar lo que la institución viene realizando en cada una de sus funciones con el fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles, por tanto, para cada área funcional habrá que determinar qué aspectos clave de las mismas han de ser objeto de análisis. Una vez realizado este análisis en cada una de las áreas funcionales, la empresa puede proceder al establecimiento de su perfil estratégico.

B.2.-La formulación de la Misión, visión, valores y valores.

Es necesario recordar que el orden en que venimos desarrollando los componentes de una planificación estratégica no necesariamente implica el orden de elaboración.

Estos componentes están referidos a la planificación estratégica que reflejan la perspectiva y el soporte guía de la organización en nuestro caso una institución educativa.

- ✓ **La Misión.-**

Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular las estrategias. Responde a preguntas guías: ¿cómo somos?, ¿qué buscamos?,¿por qué lo hacemos? ¿para quienes trabajamos? (Choque, 2015).

Para Marcelo & Cojal (2007) el soporte genérico de misión para todo centro educativo no es otro que “educar o formar integralmente a los estudiantes. Sin embargo, la manera específica de cómo hacerlo va a depender del nivel educativo, si lo que se brinda es educación común o técnica, si pertenecemos el área rural o urbana, del énfasis en rasgos humanistas o científico y tecnológico, o los valores por lo que se apuesta.

- ✓ **La Visión.-**

Es entendido como un futuro atractivo, verosímil que marca una articulación de un destino hacia el cual debe orientarse la organización. Juega un papel importante en las diversas fases del ciclo vital de una institución. Se constituye en una imagen anticipada, vívida e imaginativa de la IE. Describe los rasgos distintivos de la organización del futuro, por tanto, la imagen objetivo que se pretende alcanzar y a donde queremos llegar. Apuesta movilizadora que inspira las diversas acciones. (Marcelo, W & Cojal, B, 2007).

- ✓ **Los Valores**

Comprenden los principios, las premisas de valor que faciliten que la institución sea competitiva e innovadora, logre sus objetivos**.** (Choque, 2015)

Igualmente es definida como categorías o proposiciones axiológicas que componen la cultura de la IE. Es el referente axiológico específico, en correspondencia al grado en que sustentan y enmarcan los propósitos, intereses y modos de ser de los miembros de la organización educativa. Es decir, la diversidad de motivaciones que mueven a los miembros de una comunidad educativa van construyendo referentes valorativos, si es que no están ya estatuidos explícitamente, que pasan a ser soportes de una idiosincrasia peculiar. (Marcelo, W & Cojal, B, 2007).

- ✓ **Los Principios**

Constituyen proposiciones declarativas que a modo de ideas fuerza guían la vida institucional y el accionar de quienes forman parte de la comunidad educativa. Son supuestos axiomáticos donde se sostiene el quehacer de la IE.

2.2.3.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La propuesta del Cuadro de Mando Integral es desarrollada por Robert Kaplan y David R Norton y cuyos planteamientos para nuestra investigación son tomados en forma resumida y en algunos casos en forma literal para no alterar los mismos del libro “El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard.” (Kaplan, R & Norton, D, 2008)

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Este instrumento facilita la concreción de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. Igualmente contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios.

I.-La perspectiva financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral considera relacionar los objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI.

En las organizaciones con fines de lucro los temas financieros de aumento de ingresos, mejora de los costos y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del CMI. A pesar que nuestra investigación se desarrolla en una institución sin fines de lucro, es necesario conocer los aspectos conceptuales que se desarrollan en esta perspectiva para lograr su adecuación en nuestra propuesta.

Vinculación entre los objetivos financieros con la estrategia de la Unidad de Negocio.

Los objetivos financieros guardan relación con la fase de desarrollo de la vida de la organización, pudiendo esta estar en:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los organizaciones que se encuentran en ***crecimiento*** se caracterizan porque tienen productos y servicios con significativo potencial de crecimiento, para capitalizar este ´potencial es probable que dediquen recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios, construir y ampliar las instalaciones de producción, crear capacidad de funcionamiento, invertir en sistemas, infraestructura, redes de distribución que apoyen las relaciones globales, nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes

El objetivo financiero general para las organizaciones en crecimiento en esta fase será un porcentaje de crecimiento de ventas de mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

Las organizaciones que se encuentran en la fase de ***sostenimiento*** se les exige excelentes rendimientos sobre el capital invertido, mantener su cuota de mercado e incrementar de algún modo de año en año.

Aquí los proyectos de inversión tienen como propósito solucionar problemas de cuello de botella que se presenten, realizar mejora continua.

Las empresas tienen como objetivo financiero la rentabilidad, se pide a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido.

Cuando se está en fase ***de cosecha***, las empresas buscan recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. No requieren inversiones importantes solo las necesarias para mantenerse y no para ampliar, la inversión tiene periodos cortos de recuperación de lo invertido.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costo(mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

En lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

II.-La Perspectiva del Cliente

a) Definición. Objetivos.

Aquí las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Permite que las organizaciones equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Igualmente esta área o perspectiva facilita identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

b) La Segmentación del Mercado

Busca identificar las preferencias de los clientes en cuanto a aspectos como: precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Esto permite identificar los objetivos del cliente en cada segmento seleccionado.

c) Medidas para los Segmentos Seleccionados

Indicadores Centrales del Cliente

- ✓ **Cuota de Mercado**: refleja la proporción de ventas en un mercado dado, en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocio.

Este indicador se puede medir cliente por cliente, segmento por segmento, la cantidad total de negocios de clientes y de segmentos de mercado que están recibiendo.

- ✓ **Incremento de Clientes**: mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- ✓ **Retención de los clientes**: sigue la pista a la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Existen varias empresas que pueden medir fácilmente la retención de sus clientes período a período, como: distribuidores y mayoristas, editores de periódicos y revistas, proveedores de llamadas telefónicas. Adicionalmente, puede medirse la fidelidad, a través del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

d) Satisfacción del Cliente: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Algunas empresas tienen la fortuna de tener clientes, que de forma voluntaria, proporcionan evaluaciones a todos sus proveedores. Pero no todos los clientes hacen esto, por lo que se realizan encuestas por correo, entrevistas telefónicas o entrevistas personales. Este servicio puede requerir de conocimientos en psicología, investigación de mercado, empleados y recursos informáticos capaces de proporcionar indicadores sobre la satisfacción del cliente.

e) Rentabilidad del Cliente: mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

f) Indicador de las Propuestas de Valor Añadido

Las propuestas de valor añadido representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Atributos de productos y/o servicios
- Relación con los clientes
- Imagen y Prestigio

Atributos: abarcan la funcionalidad del producto o servicio, su precio y su calidad.

Relación con los clientes: incluye la entrega del producto o servicio al cliente, la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. Igualmente comprende los compromisos de largo plazo, como cuando la empresa proveedora vincula sus sistemas de información con los de los clientes, como el intercambio electrónico de datos para facilitar una amplia gama de actividades a través de la relación de compraventa: diseños compartidos de productos, calendarios de producción vinculados, pedidos, facturación y pagos electrónicos.

Imagen y Prestigio: refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Esto puede realizarse a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, para generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio.

III.- La Perspectiva Del Proceso Interno

El enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Generalmente los sistemas de medición de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. Las organizaciones modernas generan una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores.

Para el logro de esto es necesario analizar la cadena de valor de la organización ya que esto permite identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

La Cadena de Valor del Proceso Interno, está referida al conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas: innovación, operativos y servicios de venta

a) Innovación

En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas.

El asumir los procesos de innovación permite que la organización centre su atención en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

b) Operativos

Aquí es donde se desarrollan y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

c) Venta

Es el proceso que se desarrolla una vez adquirido el servicio o producto, el cliente necesita una atención especial posterior por ejemplo garantías, asistencia técnica, facilidades de pago, etc.

IV.-La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva considera la importancia de invertir en el recurso humano, en sus sistemas y procedimientos, lo cual permite lograr los objetivos no financieros a largo plazo.

Los autores dividen en tres categorías a las variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados
- La capacidad de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

a) La capacidad de los empleados

El contexto actual del mundo de los negocios exige que las organizaciones cuenten con un recurso humano calificado y preparado para actuar en esta realidad. Esto demanda una recualificación de los mismos.

• Indicadores claves sobre los empleados.

Las organizaciones usan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados que se consideran son:

1. La satisfacción del empleado: La medición de esta dimensión reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados por medio de la aplicación de una encuesta anual.

2. La medición de la retención de los empleados: Representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

3. Medición de la productividad de los empleados: La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

b) Capacidad de los sistemas de información

Si los empleados han de ser eficaces en el contorno competitivo actual, necesitarán de un información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

El contar con un buen sistema de información, genera alta productividad y un mejor enfoque en el logro de los objetivos, sin distraer a los empleados de la meta estratégica de la empresa.

c) Motivación, Delegación de Poder (Empowerment) y Coherencia de Objetivos.

En una organización es necesario desarrollar diversas acciones para despertar la motivación entre su personal y en esta línea juega un papel importante la delegación del poder así como fomentar la participación en la toma de las decisiones en los distintos ámbitos organizacionales, para mantener un nivel adecuado u óptimo de productividad y satisfacción del trabajo.

Otra forma de motivar al personal es desarrollando una política de reconocimientos personal y públicos. El tener un personal motivado.

Por otro lado es importante construir indicadores que permitan ver la coherencia de los objetivos individuales y de la organización.

De acuerdo a lo expuesto por Kaplan y Norton, la organización debe medir:

- De que forma se alinean con el cuadro de mano integral las principales actividades de las unidades de negocios.
- Desarrollo de medidas para que estas actividades puedan indicar el éxito.
- La alineación de los objetivos de la actuación individual con el cuadro de mando.
- Las organizaciones pueden medir no sólo los resultados de adecuación al cuadro de mando, sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus intentos para comunicar y alinear a los individuos con los objetivos de la organización.
- Indicadores de actuación de equipo.

2.2.4.- GESTIÓN INSTITUCIONAL

1.- Concepto

El Ministerio de Educación de Bolivia (sf), manifiesta que la Gestión institucional es parte de la gestión educativa, esta forma dirigir una institución educativa obedece a un enfoque gerencial, mediante este enfoque la institución debe tener objetivos y una estrategia para alcanzarlos.

Peláez,(sf) manifiesta que en la década de los ochenta surge La escuela de Administración Estratégica. Esta escuela estudió a la empresa poniendo énfasis en la formulación de la estrategia y como llevarla a cabo.

Mintzberg (citada por Alvarez M. y George, C. 2005) defensor de esta Escuela manifiesta que la Administración estratégica tiene dos enfoques: Un Enfoque Normativo, a través de este enfoque la estratégica podía ser creada personas ajenas a la empresa con sólo analizar la información dada y luego la estrategia creada podía ser implantada en la empresa en un proceso básicamente operativo. El Enfoque descriptivo propone que la estrategia de la empresa surge de su propia experiencia teniendo en cuenta el ambiente que enfrenta.

En su libro, Alvarez M. y George, C. (2005) afirma que para esta escuela el proceso de administración estratégica tiene seis actividades.

1.- **Establecer misión y objetivos:** Para formular la misión se tiene que conocer el negocio en la se encuentra la empresa, las necesidades de los clientes y la tecnología con la se cuenta para satisfacer las necesidades. Los objetivos son compromisos para alcanzar resultados en un tiempo específico.

2.- **Análisis del ambiente externo:** Se deben analizar los valores socioculturales, la gobernabilidad del país, la politica monetaria, la política fiscal, la política comercial, apoyo tecnológico, instituciones de formación profesional, regulación ambiental a nivel nacional.

3.- El análisis de los recursos de la organización: Nos permite conocer los recursos tangibles e intangibles de la empresa. Las fortalezas lo constituyen las habilidades de los empleados, tecnologias especificas, innovaciones organizacionales. Las debilidades lo constituyen aquellas áreas en la empresa tenga deficiencias o actividades no mejoradas.

4.- Elaborar una estrategia: La estrategia indica cómo lograr los objetivos propuestos, cómo lograr una ventaja competitiva, cómo aprovechar los puntos debiles de los competidores y cómo fortalecer la posición de la empresa en el mediano y largo plazo.

5.- Implantar la estrategia en forma adecuada: La estrategia se implanta a través de los diferentes unidades de la organización.Se debe tener en cuenta el problema que genera el cambio y anticipar las soluciones.

6.- Realizar el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación: Los cuatro pasos del control estratégico son: establecer los estándares de evaluación, crear sistemas de seguimiento y medición, comparar el desempeño real con los objetivos establecidos y, finalmente, evaluar el resultado y retroalimentar el sistema.Basados en la escuela de la Administración Estrategica encontramos definiciones sobre gestión institucional como por ejemplo en UNESCO (2011) nos dice:

La Gestión institucional permite determinar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución aquí encontramos los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios.

La gestión institucional educativa tiene dos dimensiones: “Una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra más operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)” (Ministerio de Educacion de Bolivia, sf.p. 44)

2.- Funciones Administrativas de la Gestión Institucional

La gestión institucional dentro de una institución educativa incluye: Planificación, organización, dirección , control, clima institucional. El Ministerio de Educacion de Bolivia(sf) acerca de estas funciones administrativas dice lo siguiente:

A.- Planificacion Educativa

Es un proceso por el cual se ordenan los planes y proyectos a llevarse a cabo para lograr los objetivos educacionales, otorgándoles para ello los recursos necesarios. Es proyectar a un futuro deseable. Incluye varias etapas: diagnostico, elaboración del plan, ejecución seguimiento y evaluacion.

B.- Organización Educativa

Es una función a través de la cual se determinan las actividades necesarias para obtener los los objetivos de la institución educativa. Estas actividades deben ser desarrolladas por las personas más adecuadas y se debe asignar los recursos necesarios.

Alvarado citado por (El Ministerio de Educacion de Bolivia(sf)) manifiesta que entre los principales principios que rigen una organización tenemos:

- ✓ **Autoridad:** Es la potestad para dar órdenes y hacerse obedecer. Ejemplo, directores, coordinadores de área.
- ✓ **División del trabajo:** Las actividades deben ser asignadas a las personas de acuerdos a sus recursos y avances de los conocimientos. Ejemplo: docencia, supervisión, investigación.
- ✓ **Unidad de los objetivos:** Toda la organización debe reflejar los fines y objetivos establecidos
- ✓ **Jerárquico y gradual:** Toda organización se estructura en niveles o escalones de jerarquía descendente, por donde fluyen las decisiones.

- ✓ **Responsabilidad:** La persona envestida con autoridad asume los riesgos de éxito y de fracaso que implican el ejercicio de esta.

B.1.- TÉCNICAS ORGANIZATIVAS:

B.1.1.-Los organigramas: Es la representación grafica de la estructura organizativa de la institución, estas se diferencias por su tamaño, complejidad y formas (piramidal, satelital)

Cada institución para formalizar la organización cuenta con diversos documentos como los estatutos, manuales, reglamento interno, etc.

B.1.2.-Los manuales

Son documentos de carácter normativo, en los cuales se establezcan las políticas, se describe a la organización y sus funciones, los procedimientos, así como los derechos, obligaciones y deberes de sus integrantes. Tienen como fines: proporcionar instrucciones e informaciones para el desarrollo de las actividades institucionales y servir para medios de adiestramiento y orientación del personal, al precisar funciones, definir ámbitos jurisdiccionales o jerárquicos y estandarizar procedimientos. Ejemplo manual de organización y funciones, el reglamento interno, etc.

B.1.2.1.- Manual de organización y funciones

Este documento tiene los siguientes objetivos: Describir detalladamente la estructura y funciones de una institución educativa, describir las funciones específicas de cada cargo, determinar la ubicación de los cargos dentro de la estructura, precisar los límites jurisdiccionales jerárquicos de cada unidad orgánica, establecer las interrelaciones funcionales

B.1.2.2.- Reglamento Interno

Es un documento que contiene los derechos y deberes de los trabajadores y alumnos de una institución educativa.

- **De los alumnos:** Contiene aspectos relacionados a su asistencia y puntualidad, obligaciones, derechos, prohibiciones, estímulos.
- **Del Personal:** Horarios, permisos, jornadas de trabajo, estímulos, faltas y sanciones.
- **Relaciones con la comunidad:** Deberes y derechos de los padres de familia y relaciones con el resto de la comunidad.

B.2.- Clima Institucional u Organizacional

Taigiuri citado por (Aguado, 2012, p.10) dice que clima organizacional "Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador".

Alcocer citado por (Aguado, 2012, p.13) manifiesta que el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima se circunscribe al ambiente laboral.
- Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo,

diferenciándose entre las una organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.

- El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.
-

C.- La Dirección Educativa

Es una función administrativa a través de la cual se ejerce influencia hacia el personal docente y no docente para que realicen su función orientadas a cumplir con los objetivos de la institución. Para el ejercicio de esta función la persona debe tener cualidades de líder, como por ejemplo la capacidad de conducir personas, un don para ser reconocido, capacidad para tomar decisiones, carácter emprendedor, disposición para trabajar en equipo, capacidad de expresarse con claridad, etc.

C.1.- La Delegación

Es el acto por el cual la persona en dirección otorga poder y responsabilidad a un subalterno (docente o no docente) para que desempeñe funciones en su representación. A pesar de esto existen muchos directivos que no hacen uso de esta técnica haciendo su trabajo muy tedioso.

D.- Control Educativo

Esta función consiste en la comparación entre los resultados reales obtenidos en una institución con los objetivos previstos con la finalidad de rectificar los errores para que no se vuelvan repetir.

Considerando que la propuesta se desarrolla en una Institución Educativa estatal, la cual está regida por las normas del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2014)y este a fijado las características de una adecuada gestión, en esta investigación se asume lo planteado en documentos formales por dicho Ministerio en forma resumida.

3.-Desempeño

La gestión Institucional se evidencia en el desempeño de la misma. El desempeño es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados. Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ. (Ministerio de Educación, 2014)

3.1.- Los dominios de la Gestión

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (Ministerio de Educación, 2014)se entienden como un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir, son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes, ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. (Ministerio de Educación, 2014) Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo. En primer lugar, muestra su singularidad, ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual. Cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia y que es necesario comprender. Esta definición asume un “saber hacer” en un contexto determinado. En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye en su ejercicio cotidiano y recurre en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y a la identificación de los actores educativos con el proceso de cambio en la escuela. En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

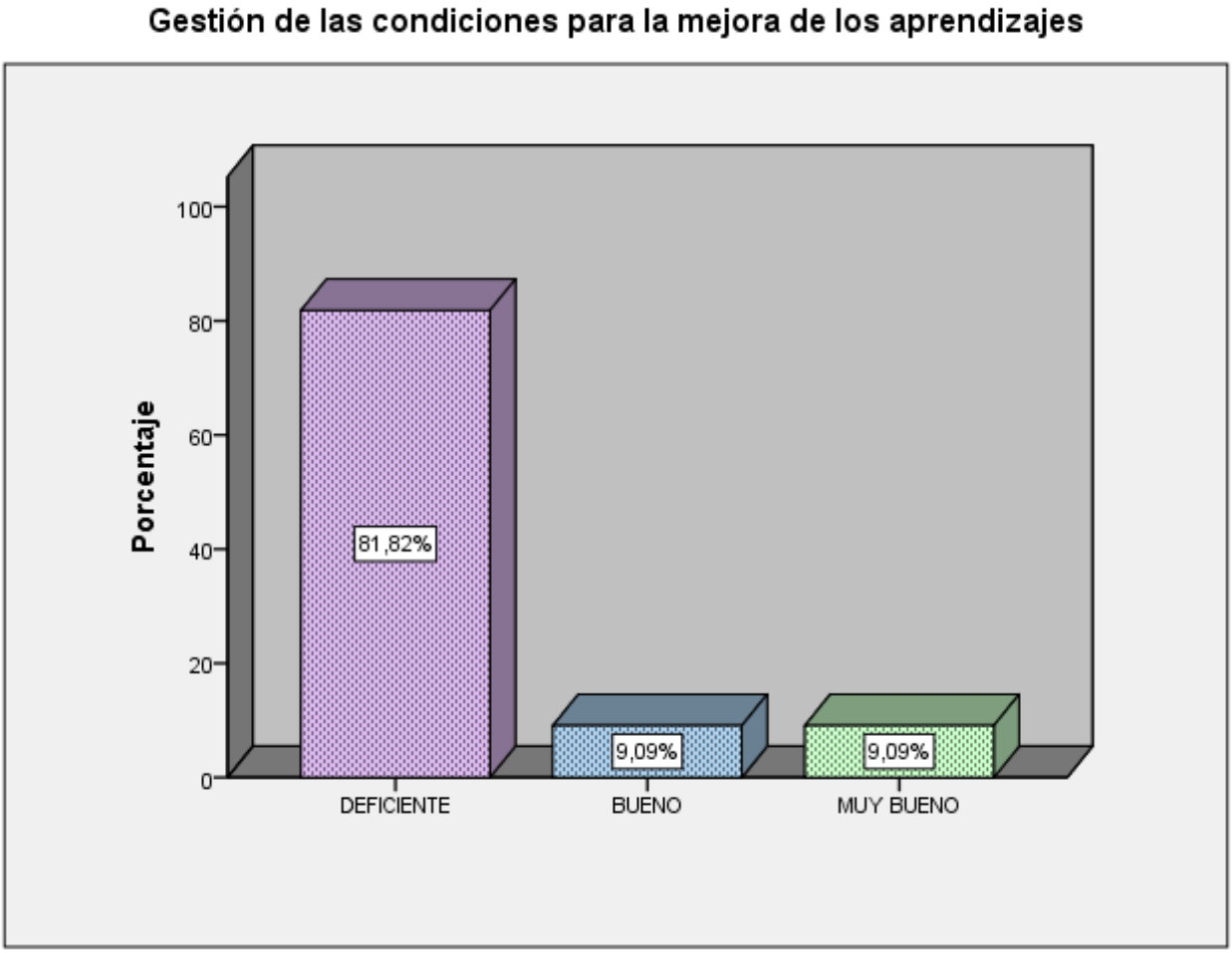
CAPÍTULO III

3.1.- Los Resultados

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	9	81,8	81,8	81,8
	BUENO	1	9,1	9,1	90,9
	MUY BUENO	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE “Jesús Nazareno Cautivo”-Monsefú



La dimensión referida a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la IE Jesús Nazareno Cautivo según el 81.8% de los docentes es deficiente, contrariamente a un porcentaje minoritario que considera que es Bueno (9.1%) y Muy Bueno (9.1%).

Esto implica que existe inicialmente una inadecuada planificación institucional lo cual no permite elevar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje. Igualmente existe una deficiencia en la promoción de la convivencia democrática, y la participación de las familias y comunidad. El tener una gestión deficiente también significa una debilidad en evaluar sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

1. Existe una deficiencia en la planificación a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Igualmente este rubro tiene que ver con una gestión deficiente en promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes.

Otro de los rubros es la gestión del clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Se considera también una gestión referidas a las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

Para analizar esta dimensión se descompone los diferentes componentes para una evaluación en forma individual.

Se realiza una planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE “Jesús Nazareno Cautivo”-Monsefú

Se observa que el 72.7 % de los docentes consideran que no se realiza una planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos presentes en la IE, ante un 27.3% que considera que si se realiza.

Los procesos pedagógicos son las actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje significativo del estudiante. Estas actividades se desarrollan en la relación pedagógica maestro alumno con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son procesos permanentes y se recurren a ellos en cualquier momento que sea necesario.

Es necesario que la Institución cuente con herramientas de gestión que le permita valorar la importancia de tener información sobre este aspecto como un insumo necesario para la planificación considerando que la prioridad de la gestión apunta a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Se realiza una planificación institucional a partir del conocimiento el clima escolar orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 72.7 % de los docentes considera que la planificación institucional que se realiza no se hace considerando el clima escolar que predomina en la Institución Educativa frente a un 27.3 % que considera que si se realiza.

El clima escolar es la precepción que los miembros de la IE poseen respecto al ambiente donde se desarrollan las actividades habituales. La

percepción se construye a partir de la propia experiencia que tiene la persona en su interacción con las otras personas.

La importancia que tiene conocer las características del clima escolar en la planificación institucional se debe a que las diversas investigaciones demuestran que el clima escolar era la variable escolar que más consistentemente predecía el aprendizaje, es la que más influye en el aprendizaje de los estudiantes de América Latina (Casassus, J., Froemel, J., & Palafox, J. , 1998).

Igualmente considerando que el clima escolar, es el reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas. Por lo tanto se infiere que una IE con un adecuado clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros. Esto hace que en la propuesta de gestión que planteamos se incorpora el conocimiento del clima escolar en la planificación institucional y por ende una herramienta de gestión adecuada.

La Gestión fomenta un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	9	81,8	81,8	81,8
	SI	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Los resultados de esta pregunta guardan relación con los resultados de la pregunta anterior. Aquí se observa que el 81,8 % de los docentes consideran que la Gestión no fomenta un clima escolar basado en el respeto, el estímulo

y la colaboración mutua así como el reconocimiento a la diversidad. Por otro lado sólo el 18.2% considera que si se fomenta.

Se realiza una planificación institucional a partir del conocimiento de las características de los estudiantes y su entorno orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Se observa que el 72.7 % de los docentes considera que la planificación no considera las características de los estudiantes y de su entorno relacionados con el logro de las metas de aprendizaje. Por otro lado el 27.3 % de los docentes considera que si se toma en cuenta el conocimiento de las características de los estudiantes. La importancia de conocer las características sociales, familiares, económicas y personales que inciden en la formación y aprendizaje de los alumnos y que facilitan u obstaculizan el logro de las metas de aprendizaje. El tomar conocimiento del perfil del estudiante permitirá tomar decisiones en torno a cómo contribuir en el proceso formativo de nuestros estudiantes y a la eficiencia terminal de nuestros alumnos, dotándonos de una primera aproximación a cómo son y cuáles son sus inquietudes y necesidades y que este conocimiento nos permita diseñar estrategias para mejorar su trayectoria académica.

La propuesta adapta la perspectiva de conocimiento del cliente presente en el Cuadro de Mando Integral a la perspectiva psicopedagógica de los alumnos como principal actor de las organizaciones educativas.

Se realiza una planificación de los documentos administrativos y pedagógicos en forma concertada con todos los actores educativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	6	54,5	54,5	54,5
	SI	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 54.5 % de los docentes considera que la planificación de los documentos administrativos y pedagógicos no se realiza en forma concertada con todos los actores educativos, mientras el 45.5 % considera que si realiza en forma concertada.

La participación y la posterior concertación entre los diversos actores de la IE es de vital importancia en la gestión educativa, ya al formar de un proceso de planificación concertado que se concretan en documentos administrativos y pedagógicos, fomenta una actitud de compromiso y de identidad institucional con las diversas acciones planificadas y que posteriormente serán ejecutadas principalmente por los mismos autores de los documentos, al sentirse autores de las diversas propuestas hacen suyo la implementación de los diversos proyectos a que hubiere lugar.

La gestión educativa institucional está encaminada a generar condiciones propicias para el desarrollo de los aprendizajes, y en gran medida esto hace referencia a la gestión de las relaciones humanas que genera la dinámica educativa tanto al interior de la escuela, como aquella que es parte de la dinámica escuela-comunidad. Esto obliga a desarrollar acciones a través de una herramienta de gestión como el Cuadro de Mando Integral que fomente la participación concertada de los diversos actores educativos

La participación debe ser conceptualizada, pues, como condición para el desarrollo de una escuela de calidad, al mismo tiempo, que una oportunidad

para fomentar valores, actitudes y comportamientos democráticos y responsables.

Organiza a los padres de familia en Comisiones de trabajo para que asuman responsabilidades dentro del PAT y otras actividades educativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 72.7 % considera que la gestión institucional que se desarrolla en la IE no organiza a los padres de familia en comisiones de trabajo para que asuman responsabilidades dentro del Plan Anual de Trabajo. Mientras el 27.3 % considera que la Gestión Institucional predominante en la IE si organiza a los padres de familia en comisiones de trabajo.

La participación de los padres de familia es de suma importancia en la gestión de la Institución Educativa. Esta es entendida como una acción social que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de la actividad que se desarrolla en el centro y en el aula. El lograr esta acción de intervención de la familia en la gestión en los diferentes espacios de participación permite desarrollar un compromiso de la familia con la escuela, constituyéndose en un pilar fundamental para lograr una educación de calidad.

La propuesta que se construyó y la herramienta de gestión institucional incorporan mecanismos y lineamientos para asegurar la participación de los padres de familia en la Institución Educativa.

La Gestión de la IE estimula oportunamente a los padres de familia cuando cumplen eficientemente sus actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 72.7 % de los docentes consideran que la Gestión Institucional no estimula oportunamente a los padres de familia cuando cumplen eficientemente sus actividades. De la misma manera el 27.3 % considera que si lo hace.

Este resultado reafirma los resultados de la pregunta anterior donde la gestión no organiza a los padres de familia en diversas comisiones de trabajo, por lo tanto al no existir eso hay una ausencia de una política que estimule la participación de los padres de familia.

Se incorpora en la propuesta la demanda de proponer mecanismos de estímulo a la participación de los padres de familia.

}

La IE participa en las actividades que organiza la comunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 72.7 % de los docentes consideran que la IE no participa en las actividades que organiza la comunidad ante un 27,3% que sostienen que si lo hacen. Es necesario fortalecer o desarrollar los mecanismos que permitan garantizar una relación adecuada entre Escuela y Comunidad, esto permite que la IE sintonice con las características, necesidades y demandas de la comunidad donde se desenvuelve, logrando identificar ek encargo social que debe guiar el proceso formativo.

Existe una gestión adecuada de los recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 72.7 % de los docentes consideran que no existe una gestión adecuada de los recursos humanos en la IE frente a un 27.3 % que considera que si existe.

La **Gestión** de **Recursos Humanos** es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los

conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización educativa y del aprendizaje de los alumnos. En esta dimensión una Institución Educativa de calidad debe contar con una gestión institucional que apueste por el desarrollo de los aprendizajes de sus miembros para desarrollar sus capacidades pedagógicas, didácticas, disciplinares, de comunicación que permita un aprendizaje significativo en sus alumnos.

Es necesario que la propuesta elaborada sobre la base del CMI incorpore procesos de capacitación como eje del desarrollo de una institución de calidad.

Existe una gestión adecuada que propicia la generación y distribución de los recursos financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	7	63,6	63,6	63,6
	SI	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

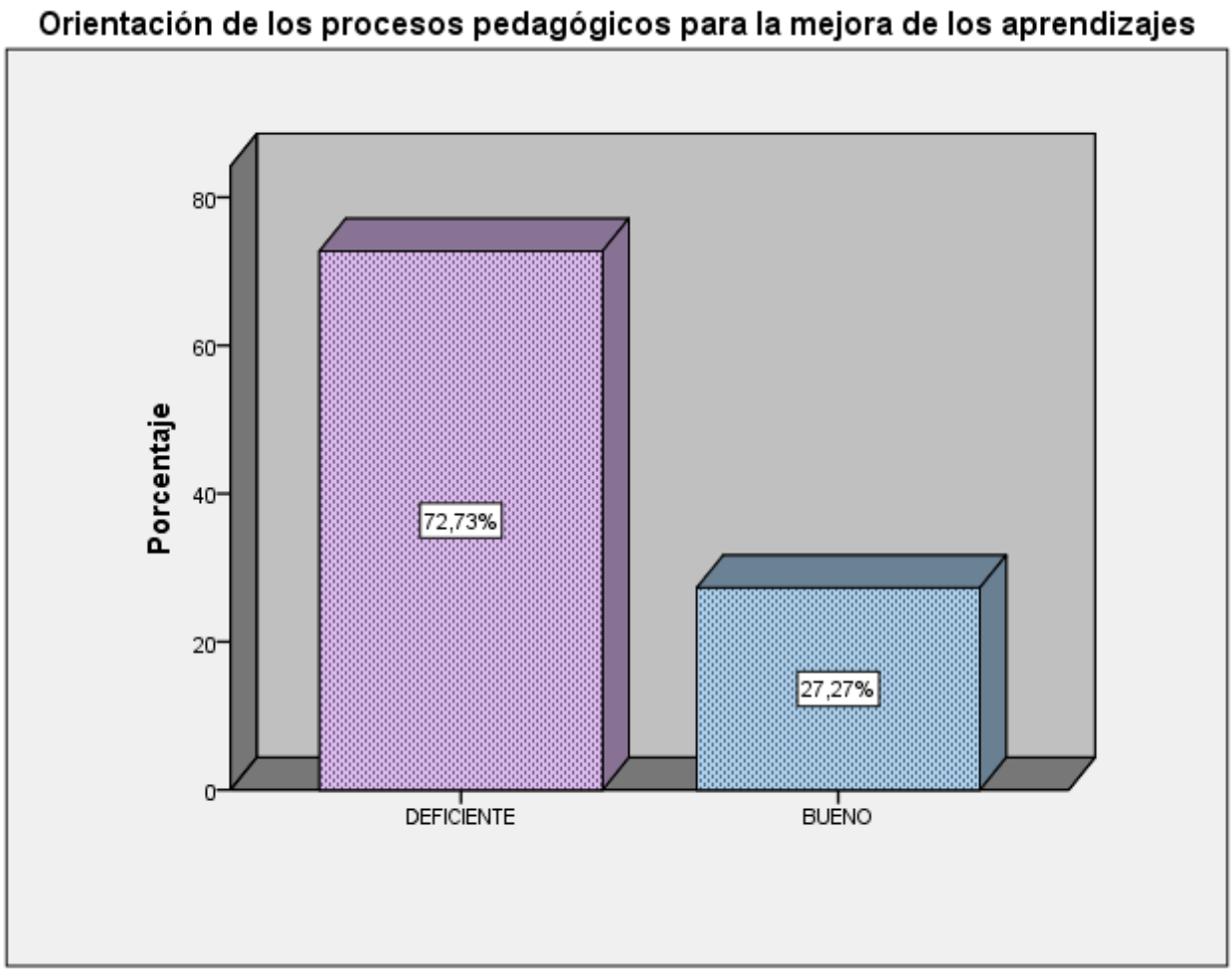
La pregunta se explica en un contexto de generación de recursos propios y el manejo que se hace de los mismos, aquí se tiene el 63.3% de los docentes considera que no existe una gestión adecuada que propicie la generación y distribución de los recursos financieros. Un 36.4 % considera que si existe una gestión adecuada.

Se explicó en esta pregunta la gestión de recursos en el marco de una Institución Educativa de Gestión Pública y por lo tanto abarcaba la gestión que propicie financiamientos de proyectos educativos dirigido a los diversos actores educativos que no implica necesariamente el ingreso directo de dinero sino de la capacidad de generar proyectos y lograr los auspicios y/ o financiamientos necesarios

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	8	72,7	72,7	72,7
	BUENO	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE " Jesús Nazareno Cautivo"- Monsefú



En esta dimensión se encuentra que el 72.73% de los docentes consideran la gestión dirigida a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes como deficiente, frente a un 27.27% que califica de buena la gestión de este rubro.

En este rubro se encuadra la gestión institucional que tiene como propósito el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes.

Esto implica la existencia de una gestión deficiente que no promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Para un mejor análisis de esta dimensión descomponemos los elementos constitutivos de la misma.

Promueve actividades de aprendizaje con los docentes basada en la cooperación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Se encuentra que el 72.7% de los docentes señalan que la gestión predominante en la IE no promueve actividades de aprendizaje con los docentes basadas en la cooperación. También se tiene que el 27.3 % consideran que si se promueve actividades de aprendizaje entre los docente teniendo como eje la cooperación.

La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada al objetivo (lo que se quiere lograr) desarrollado por grupos de docentes que comparten un mismo interés u objetivo. En este proceso generalmente se emplean métodos colaborativos y asociativos que facilitan la consecución de la meta común.

En la propuesta se consideran acciones de auto formación con el objetivo de desarrollar un proceso de formación continua entre los docentes sobre la base de la cooperación, los círculos de auto aprendizaje se constituyen en una alternativa a incorpora en la propuesta del CMI.

Fomenta prácticas de autoevaluación docente para la mejora de la calidad educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 72.7% de los docentes consideran que la gestión no fomenta prácticas de autoevaluación docente para la mejora de la calidad educativa frente a un 27.3% que opinan que si se fomentan dichas prácticas

La Autoevaluación es un proceso permanente, participativo y reflexivo que permite establecer las fortalezas y debilidades de los docentes permitiendo el mejoramiento continuo de la calidad.

Una gestión que fomente la incorporación de un proceso de autoevaluación facilita la mejora de la calidad docente, ya que por un lado el docente es el protagonista principal de la evaluación de su práctica pedagógica, esto desarrolla en el la percepción que el proceso auto evaluativo tiene un fin formativo mas no un fin punitivo

La gestión promueve actividades de formación continua entre los docentes para la mejora de la práctica pedagógica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

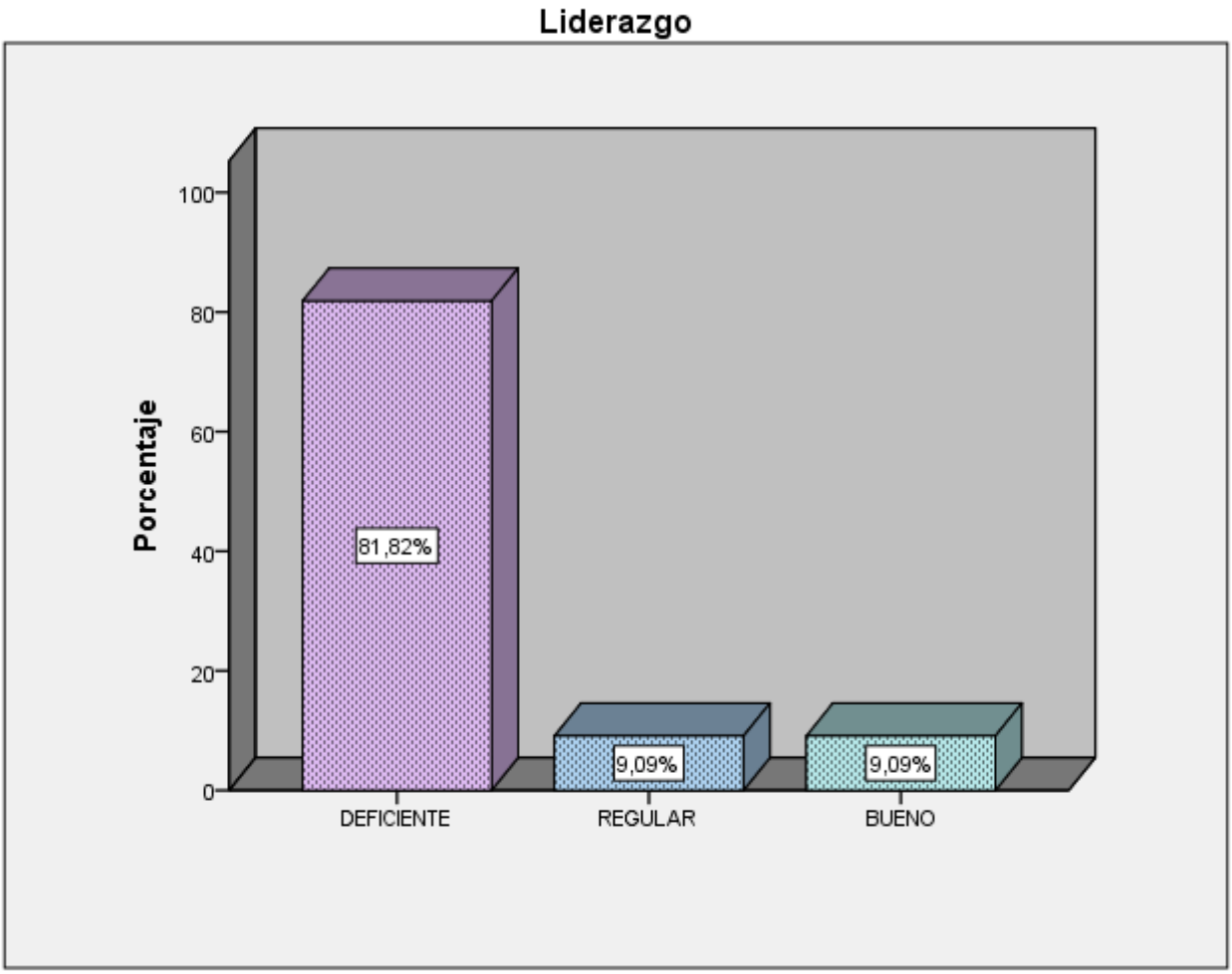
El 72.7 % de los docentes considera que la gestión no promueve la formación continua entre los docentes para la mejora de la práctica pedagógica El 27.3 % considera que si lo hace.

En un contexto de avance continuo de la ciencia y la tecnología donde el conocimiento se desfasa continuamente “obliga” a los docentes a tener una formación continua a lo largo de toda la vida para no des actualizarse

En ese contexto la gestión de una institución educativa como toda organización requiere implementar una línea de formación continua que apoye a los docentes en el desarrollo de sus capacidades pedagógicas, didácticas, psicopedagógicas y de gestión. Esto a su vez repercutirá en la mejora de la calidad educativa de la Institución Educativa ya que facilitara el logro de los aprendizajes de sus alumnos.

Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	9	81,8	81,8	81,8
	REGULAR	1	9,1	9,1	90,9
	BUENO	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



El 81.82 % de los docentes califican de deficiente la presencia de liderazgo en la gestión de la IE, igualmente el 9.09 % lo consideran regular y un porcentaje similar lo considera bueno.

El liderazgo es un componente esencial en la gestión de una Institución Educativa, es entendida como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

Igualmente el liderazgo está referido a la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). (Wikipedia, 2017).

En este rubro de liderazgo presente en la gestión están consideradas componentes como la motivación, la estimulación intelectual, la capacidad de formación de equipos de trabajo, la capacidad de delegar, igualmente el componente de la comunicación.

Estimula el esfuerzo de los docentes y alumnos para ser más creativos e innovadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 72.7% considera que la gestión no estimula el esfuerzo de los docentes y alumnos para ser más creativos e innovadores, el 27.3 % considera que si se estimula.

Una gestión de calidad requiere de una gestión que posea un liderazgo capaz de fomentar entre los docentes y alumnos propuestas innovadoras y creativas, desarrollando una motivación para que aporten ideas aunque no coincidan con las de sus responsables. Esto se toma en cuenta en la propuesta.

Fomenta un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	3	27,3	27,3	27,3
	SI	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

En este rubro se encuentra que el 72.7 % de los docentes consideran que la gestión fomenta un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo frente a un 27.3 % que considera que no se fomenta. Esta fortaleza existente en la gestión debe ser canalizada en forma adecuada para el desarrollo de los otros componentes de la gestión institucional

Propicia un ambiente donde se estimule los aprendizajes de todos los actores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 72.7 % de los docentes considera que no se propicia un ambiente donde se estimule los aprendizajes de todos los actores, frente a un 27.3 % que consideran que si se propicia un ambiente estimulante.

Esto motiva a desarrollar una gestión que a partir de detectar las necesidades de cada uno de los actores genere nuevas oportunidades de aprendizaje y a su vez se establezca una política de estímulo a los aprendizajes lo cual generará un ambiente propio de una organización de aprendizaje. Esto se incorpora en la propuesta planteada.

Delega el poder en forma adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	11	100,0	100,0	100,0

En este rubro se tiene que el 100% de los docentes consideran que la gestión de la IE no tiene dentro de sus características el delegar el poder.

Es necesario construir una gestión donde la delegación del poder sea parte de la política institucional, esto dentro de las teorías de liderazgo es una consideración individual que desarrolla la motivación. La delegación del poder o empowerment es una de las formas más eficientes parar lograr el crecimiento personal de los miembros de la organización, para eso se debe poner atención más en las fortalezas que en los defectos y debilidades de las personas integrantes de la institución. Esta delegación de poder permite que los integrantes de la organización tengan mayor autonomía, lo que desarrolla la motivación y el compromiso; esto conduce a la eficiencia

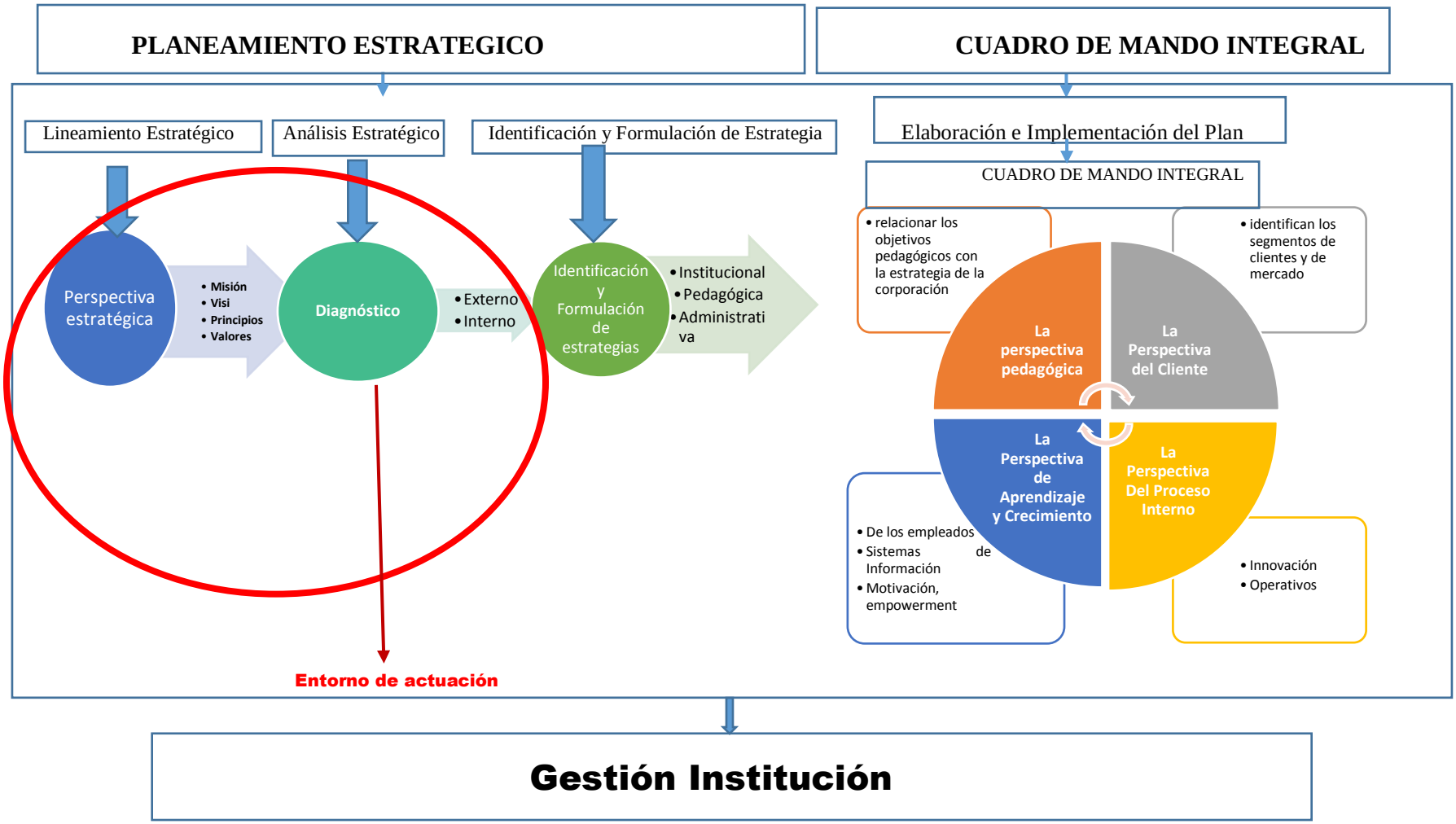
En la gestión predomina una capacidad de escucha y dialogo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	72,7	72,7	72,7
	SI	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

El 72.7 % de los docentes consideran que en la gestión institucional no predomina una capacidad de escucha y dialogo ante un 27.3% que consideran que si existe.

Este rubro tiene que ver con la comunicación necesaria que debe existir en la IE entre todos los actores a todos los niveles, en una comunicación de ida y vuelta. Los resultados nos demuestran que existe la necesidad de incorporar espacios y medios de comunicación democrática y asertiva lo cual permite generar adecuadas relaciones interpersonales, esto se incorpora a la propuesta.

3.2.- PROPUESTA: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GESTION BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE KAPLAN, R Y NORTON, PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA I.E. JESUS NAZARENO CAUTIVO – MONSEFU 2015



Datos Informativos

Institución Educativa: Jesús Nazareno Cautivo

Localidad : Monsefú

Título : Propuesta de Gestión basada el cuadro de mando integral y fundamentado en la gestión estratégica, como una herramienta de planificación para la mejora de la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015

Objetivos General

Mejorar la gestión institucional a partir del Cuadro de Mando Integral y la Planificación Estratégica

Fundamentación

La propuesta se fundamenta en los planteamientos de la planificación estratégica y el cuadro de mando integral.

La planificación estratégica está relacionada con la realización de un análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de la Institución Educativa, de los puntos fuertes y débiles de la escuela frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la Institución Educativa.

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Esta herramienta permite la concreción de la estrategia de la Institución Educativa en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores contribuyen a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios.

Descripción de la propuesta

La propuesta elaborada para la Institución Educativa considera un conjunto de etapas que se inician con caracterizar el entorno de actuación e influencia de la Institución Educativa y concluye con el establecimiento del Cuadro de Mando Integral.

1.-Caracterizar el Entorno de Actuación

Conociendo que la finalidad de la gestión institucional en las Instituciones Educativas está referida a desarrollar una formación integral del ser humano de calidad que le permita desenvolverse en forma eficiente en la sociedad, es necesario iniciar el proceso de gestión conociendo el entorno de actuación de la Institución Educativa.

El entorno está referido al conjunto de elementos, actores, factores sociales que influyen y reciben una influencia directa de la Institución Educativa.

La caracterización de este entorno de actuación permite identificar el problema formativo existente en este espacio social. El problema genera una necesidad formativa que tiene que ser resuelta por la Escuela, lo cual implica la formación del alumno con determinados conocimientos, capacidades, actitudes y valores.

El abordar dicha necesidad formativa se concreta en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, por lo tanto la gestión institucional debe garantizar un adecuado y eficiente proceso de enseñanza aprendizaje.

Igualmente es necesario conocer el entorno competitivo de la Institución Educativa, este se refiere al sector educativo conformado por las Instituciones Educativas que ofrecen el mismo servicio al mismo grupo común de alumnos.

2.- Elaboración de los lineamientos estratégicos.

En esta etapa se construyen los lineamientos estratégicos que se constituyen en los postulados principales de la Institución Educativa y que se plasman en la Misión, Visión, Principios, Valores la cual refleja la concepción pedagógica institucional.

2.1.- Misión

Toda escuela tiene como labor la formación integral del ser humano, la particularidad que se le imprima en cada escuela depende de la concepción pedagógica que se asuma.

Somos una institución educativa que forma personas integrales con una base científica y tecnológica basada en valores y que tiene a la creatividad como una herramienta base del proceso de enseñanza aprendizaje permitiendo la construcción de una sociedad justa equitativa y solidaria, sobre la base de una capacidad crítica, creativa innovadora y de valores morales, éticos y sociales en un contexto de un país pluricultural.

2.2.- Visión

Es la expresión muy general de lo que quiere ser la escuela, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. Viene determinada por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes en la institución educativa.

Ser una institución educativa líder e innovadora en la formación de personas en el Distrito de Monsefú sobre la base de calidad académica, pertinencia social -cultural y la eficiencia y eficacia administrativa que le ha permitido entrar con éxito en un proceso de mejora continua de la calidad

2.3.- Valores

- Honestidad
- Solidaridad
- Democracia
- Compromiso social
- Identidad

2.4.- Principios Institucionales

- La práctica de valores promoviendo entre sus integrantes un comportamiento ético basado en la honestidad, el respeto, la justicia, la libertad, la responsabilidad, la confianza, la solidaridad.
- Fomento de la creatividad e innovación en el desarrollo de la Institución Educativa.
- Práctica de la Identidad Cultural Local, regional, nacional.
- Compromiso con la construcción de una sociedad justa, honesta, equitativa y solidaria.

2.5.- Los objetivos generales

Deben expresar las metas que se propone alcanzar la escuela a nivel global y, a largo plazo, en función por supuesto de la misión, pero también en función de la situación actual del entorno y de la propia situación interna de la empresa, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial, en relación con su entorno.

3.- Análisis Estratégico

Comprende realizar análisis externo e interno **de la Institución Educativa.** Considera como referente los lineamientos estratégicos, este es el parámetro que nos permite saber nuestra realidad real con la realidad ideal planteada.

El análisis externo a su vez implica realizar un diagnóstico y un pronóstico, para el primero se busca conocer las características del contexto histórico social en que se encuentra la institución Educativa, para lo cual primero describimos las características del entorno internacional, nacional, regional y local. Esto nos lleva a descubrir cuáles son las oportunidades y amenazas de la escuela, debe realizarse en forma conjunta y participativa incluyendo a todos los actores institucionales.

En la medida que nos encontramos en una sociedad caracterizada por el cambio constante lo que hace estar inmersos en una incertidumbre, es necesario realizar un pronóstico (estudio de futuro) Sin embargo, parece tanto

o más interesante investigar acerca de la situación que en el futuro va a afectar a la escuela, ya que la estrategia va a ser desarrollada a largo plazo.

El análisis del entorno debe realizarse empleando una serie de técnicas que serán distintas según los requerimientos derivados de las características del entorno a estudiar:

En un entorno estable, con pocos cambios, los cuales son generalmente predecibles, se requieren modelos que permiten conocer la evolución futura a partir de un comportamiento estable de las principales variables del entorno en el pasado. Se necesitan técnicas de previsión.

En un entorno turbulento, en el que abundan los cambios que suelen ser muy rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear no pueden basarse en hechos o acontecimientos pasados, ni pueden partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de los factores relevantes. Se requieren técnicas prospectivas, entre las que sugerimos es la de análisis de escenarios.

Esta técnica tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido en un momento actual, e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura. Un escenario es una secuencia hipotética de acontecimientos construidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones clave. Un escenario es un instrumento de simulación que permite mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo de determinadas decisiones, de las tendencias de políticas existentes o potenciales y sus interacciones.

Normalmente, se puede distinguir el escenario tendencial y el contrastado. El primero corresponde al camino más probable, en todos aquellos momentos en los que se haya que proceder a una elección, teniendo en cuenta las tendencias inscritas en una situación de origen y puede denominarse de referencia. El segundo es el camino menos probable, pero cuyo conocimiento puede ser útil a fin de apreciar posibles peligros.

El análisis interno, se orienta a la evaluación del potencial de la escuela en su totalidad, vista como un sistema que abarca todas las capacidades que se desarrollan en las funciones de planificación, organización, dirección y control las cuales a su vez en las diversas dimensiones de la gestión: institucional, pedagógica, administrativa y en relación con la comunidad.

Para nuestro caso además de usar un análisis convencional interno se recurrirá al Benchmarking.

El benchmarking consiste en aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido

Su objetivo es bucear en un enorme fondo de conocimientos de forma que el conocimiento - la formación colectiva y la experiencia de otros- pueda ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones. Para nuestro caso se utilizará el cooperativo y colaborativo.

En el benchmarking cooperativo, las escuelas a las que se recurrirá no son normalmente competidores directos de nuestra institución educativa.

Se contactará con escuelas mejores y referentes en el quehacer educativo y se les consulta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de benchmarking, aunque este equipo tenga que ofrecer normalmente a las empresas objetivo algún beneficio a cambio.

En el benchmarking colaborador, un grupo de instituciones comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender.

Se buscará conocer como es su gestión institucional, pedagógica y administrativo.

Para sintetizar este aspecto se elabora una Matriz FODA.

4.- Identificación y formulación de la estrategia

Teniendo en cuenta el análisis estratégico y habiendo identificado los factores críticos de éxito ya sean externos o internos, producto del diagnóstico y pronóstico se identifican y formulan las estrategias a desarrollar.

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Considerando la situación de nuestra Institución Educativa, donde se requiere lograr un posicionamiento en la comunidad local, para lo cual es necesario "competir" (la competencia está referida a lograr un mayor número de PP.FF satisfechos con la calidad educativa e incrementar la matrícula escolar) con las otras instituciones educativas se ha determinado el uso de estrategias competitivas: la diferenciación de productos y las de nicho o segmentación de mercado.

4.1.- Estrategia de diferenciación

Esta estrategia persigue la diferenciación del servicio educativo que ofrece la escuela haciendo que sea percibido como único en el mercado. Esta diferenciación debe darse a nivel institucional, pedagógico, administrativo, por ejemplo a nivel pedagógico nuestra Institución Educativa implementará:

- Un servicio complementario educativo, consistente en ofrecer clases de reforzamiento, afianzamiento en horas extras al alumnado contando con los alumnos de las facultades de educación de la Universidad César Vallejo, y la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" que realizarán sus prácticas profesionales.
- Implementación del Blended Learning (b- Learning), para lo cual se crearan aulas virtuales usando las plataformas gratuitas existentes, a cargo de los docentes del aula Innovación. Esto permitirá complementar los estudios presenciales con la parte virtual.

- Se ofrecerá un Programa de Inglés básico complementario a bajos costos. A cargo de los alumnos de las facultades de educación de las Universidades: César Vallejo, “Pedro Ruiz Gallo”

- Se desarrollará una Propuesta de Escuela de Familia que considere una formación en proyectos de emprendimiento, a través de una alianza estratégica con el CETPRO que funciona en el mismo local.

4.2.- Estrategia de enfoque o “nicho”

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de la comunidad. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser de diferenciación. Por uno u otro medio, la escuela pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compite.

4.3.- Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido.

Se trata de ofrecer el valor añadido percibido sobre los competidores. Guarda relación con la estrategia de diferenciación.

4.4.-Estrategias de respuesta rápida

Que consiste en actuar mucho más rápido que los competidores, en este caso que otra Instituciones Educativas La estrategia de respuesta rápida puede tomar diversas formas: Informes en corto plazo de la situación académico conductual de los alumnos, entrega inmediata de documentos académicos, atención a padres de familia a diario a partir de horarios establecidos, respuestas pedagógicas sin trámites burocráticos, soluciones a problemas desde la instancia más cercana.

5.- Cuadro de Mando Integral

I.-La perspectiva financiera o Perspectiva Formativa

La construcción de un Cuadro de Mando Integral considera relacionar los objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI.

En las organizaciones con fines de lucro los temas financieros de aumento de ingresos, mejora de los costos y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del CMI.

En el caso de las Instituciones Educativas, como es nuestro caso se plantea la ***Perspectiva Formativa.***

La escuela tiene como propósito fundamental el desarrollar un proceso formativo en sus alumnos, en ese sentido la formación es entendida como la transmisión de cultura (creación material e inmaterial realizada por el ser humano) que hace una generación a otra generación.

Implica que la escuela de acuerdo a la concepción pedagógica, curricular, social, filosófica que asume selecciona la parte de la cultura que debe ser aprendida por el alumno y que se plasman en el perfil de egresado y en los objetivos pedagógicos que se planteen.

Por lo tanto en nuestra escuela la rentabilidad se evidencia en alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes plasmados en la propuesta pedagógica institucional.

Los objetivos pedagógicos guardan relación con la fase de desarrollo de la vida de la propuesta pedagógica de la institución educativa, pudiendo esta estar en:

- Crecimiento de la propuesta (cuando recién empieza a operativizarse la propuesta pedagógica)
- Sostenimiento (cuando la propuesta ya se viene aplicando y lo que se busca es sostener la misma)

- Cosecha (cuando la propuesta tiene 5 años mínimamente y se puede evidenciar la calidad de la misma en los alumnos que han sido formados en la misma y se puede apreciar en sus aprendizajes, actitudes etc el logro de los aprendizajes previstos en el perfil)

Esta perspectiva se evidencia con el:

- Número de alumnos aprobados con calificativos satisfactorios
- Número de alumnos que culminan sus estudios en el tiempo previstos.
- Aprendizajes pertinentes acorde a las demandas sociales
- Número de alumnos que se insertan satisfactoriamente en los niveles educativos posteriores.

II.-La Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se busca que la escuela identifique los segmentos de alumnos y de mercado en que han elegido competir. Permite equiparar sus indicadores clave sobre los alumnos y padres de familia, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Igualmente esta área o perspectiva facilita identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de alumnos y padres de familia y de mercado seleccionados.

Esta perspectiva, traduce la estrategia y visión de una organización educativa en objetivos específicos sobre alumnos y padres de familia y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

En esta perspectiva se debe elaborar una propuesta comunicativa que muestre las fortalezas, el valor agregado con que cuenta la Institución Educativa y que la hacen diferente de otras instituciones educativas competidoras existentes en la comunidad y que influyen en los padres de familia, convirtiéndola en una alternativa para la educación de sus hijos.

Igualmente se debe asegurar la comprensión de la pertinencia de la propuesta pedagógica en el proceso formativo y en el éxito que alcanzar los alumnos mediante un proceso de difusión y explicación adecuada de la misma a través de charlas y medios escritos.

En esta perspectiva debe garantizarse la aplicación adecuada de la propuesta pedagógica, innovadora así como los servicios de valor añadido comprometidos para fomentar la satisfacción, fidelidad de los alumnos y padres de familia.

Se implementa el B- Learning como una propuesta tecnológica innovadora que permite fortalecer los aprendizajes pero a su vez sirve de base para un plan de comunicación interna y externa para difundir la imagen de una institución educativa moderna que utiliza la tecnología para mejorar el desempeño de los estudiantes.

Se impulsa las diversas estrategias de crecimiento y posicionamiento que se elaboren en el colectivo docente, considerando las señaladas en la identificación y formulación de estrategias.

Esta perspectiva se evidencia:

- % de alumnos nuevos anual (total estudiantes actual/ total de estuantes del año pasado);
- % Retención de estudiantes (# estudiantes asistiendo / # estudiantes retirados x 100).
- % Asistencia de alumnos (número de alumnos asistentes / total de alumnos matriculados).
- Promedio de alumnos por aula (total de alumnos / número de aulas).
- Cantidad de nuevos servicios educativos implementados y funcionando
- % de alumnos y padres de familia satisfechos con el servicio educativo.

III.- La Perspectiva Del Proceso Interno

El enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Generalmente los sistemas de medición de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. Las organizaciones modernas generan una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores.

Para el logro de esto es necesario analizar la cadena de valor de la organización ya que esto permite identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

La Cadena de Valor del Proceso Interno, está referida al conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Está integrada por todas las actividades que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Nuestra propuesta asume el proceso de innovación pedagógica como el proceso fundamental:

a) Innovación Pedagógica

Este proceso se inicia considerando las necesidades formativas reales y potenciales de los alumnos de la Institución Educativa. Esta innovación abarca la dimensión curricular, didáctica.

En la dimensión curricular se concreta la concepción de la Institución ya sea en los pedagógico, social, psicológico, epistemológico el cuál se concreta en un Proyecto Curricular Institucional Innovador, debiendo ser elaborado por toda la comunidad educativa, debiendo contener un plan de estudios diversificado y que responde a las demandas de la población escolar. Este Plan de Estudios incorpora los aspectos curriculares que se desarrollan bajo el sistema de B- Learning, igualmente considera una línea cocurricular que permita la inclusión de cursos complementarios.

En la dimensión didáctica se considera una conducción del proceso de enseñanza aprendizaje que combine el trabajo individual y grupal, este último bajo un enfoque de aprendizaje cooperativo, de la misma forma se fomenta el uso de un enfoque de aprendizaje problémico y el aprendizaje basado en problemas para facilitar el desarrollo de habilidades investigativas en los alumnos. Junto a las habilidades investigativas se propicia el desarrollo de la inteligencia creativa.

Se incorporan recursos didácticos virtuales en el PEI.

Esta innovación se evidencia en:

- Proyecto Curricular Institucional Innovador relacionado con los lineamientos estratégicos de la Institución.
- Plan de Estudios diversificado y pertinente cultural
- Sesiones de aprendizaje mixto (presencial con complemento virtual)
- Uso de técnicas de aprendizaje cooperativo y de Aprendizaje Basado en Problemas y Aprendizaje Problémico
- La creatividad como capacidad y contenido transversal
- Las habilidades investigativas como capacidad y contenido transversal
- Uso de plataforma virtuales
- Uso de aulas virtuales

b) Operativos

Para que la innovación funcione se requiere de unos procesos operativos funcionando en forma eficiente.

Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones. Considerando las dimensiones de la gestión que venimos considerando estos procesos serán abordados a nivel institucional, administrativo y pedagógico.

b.1.Institucional

Este aspecto guarda relación con el desarrollo del clima institucional y las funciones administrativas básicas.

b.1.1.- Clima institucional

Se fomentan el desarrollo de una propuesta participativa de los diversos actores institucionales principalmente los profesores que permita mejorar la calidad de las relaciones interpersonales.

Se implementa un programa de comunicación interpersonal que se caracterice por ser horizontal y permita: establecer y difundir los propósitos de la organización educativa, organizar los recursos humanos y otros en forma eficaz y eficiente, comunicar los logros institucionales y personales a la comunidad en general, dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal.

Para esto se plantea asumir en forma rotativa por parte de los docentes el área de comunicación institucional (propuesta nuestra).

Se propicia espacios para fortalecer las relaciones interpersonales positivas.

Esto se evidencia en un Programa de Comunicación Interpersonal Institucional.

b.1.2.- Funciones administrativas básicas

Se fomenta la participación de los actores institucionales en las diferentes funciones básicas asumiendo los aportes de la teoría y, la teoría Z y los planteamientos de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo.

Se desarrolla la planificación y el planeamiento educativo considerando la participación y el consenso de los actores institucionales.

Los procesos de planificación y el planeamiento deben contribuir al logro de los objetivos, los planes elaborados deben ser eficientes, debe

asegurarse el cumplimiento de los compromisos que intervienen en lo planeado. Los planes igualmente deben ser flexibles.

La planificación se evidencia en el Proyecto Estratégico Institucional y los Planes Operativos consensuados y participativos.

En este proceso también se debe analizar la estructura orgánica y funcional de la Institución Educativa para garantizar el cumplimiento del proceso de innovación.

Se asume también la propuesta de una dirección basada en el liderazgo transformador que fomente una estimulación, motivación inspiradora, etc. De la misma manera el desarrollo de una adecuada toma de decisiones, manejo de conflictos

b.2.- Administrativo

Este proceso implica una mejora de los aspectos administrativos, se trate de los procedimientos administrativos o de los recursos institucionales. Lo primero se traduce en la mejora de la calidad de atención a los usuarios así mismo la fluidez de la tramitación interna y externa.

En lo que respecta a los recursos institucionales se busca fortalecer la calidad del personal directivo a partir de propuestas de formación continua, igualmente mejorar la calidad de atención y servicio educativo. Dicha capacitación estará a cargo de las universidades: “César Vallejo” y “Pedro Ruiz Gallo” con la firma de convenios.

De la misma manera se busca asegurar la disposición de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento administrativo y la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje, a través de los recursos generados propios y de la APAFA. Garantizando una situación económica financiera adecuada para el funcionamiento de la institución educativa.

Esto se evidencia en:

- Tiempo de demora de los trámites administrativos.
- Número de horas de capacitación docente- directivo .
- Certificados, constancias o diplomas que acrediten la capacitación

- Cantidad disponible de los recursos materiales
- Acceso a los recursos materiales
- Situación financiera económica estable y saneada

b.3.- Pedagógico

Este proceso se centra en los aspectos curriculares y didácticos, que en nuestro caso es el centro de la innovación que repercutirá en la satisfacción de los alumnos y padres de familia.

En lo curricular se plasma la innovación en la construcción del Proyecto Curricular Institucional que contiene la propuesta pedagógica alternativa destinada a satisfacer las necesidades formativas. Igualmente este se viabiliza en la programación curricular adecuada y pertinente al tiempo y espacio formativo.

En lo didáctico la planificación de las sesiones de aprendizaje debe evidenciar la concreción de la propuesta pedagógica innovadora.

Los contenidos curriculares deben contener los aspectos culturales seleccionados en la diversificación curricular así como la presencia de las habilidades investigativas y la inteligencia creativa como contenidos transversales.

La metodología incorpora el aprendizaje cooperativo, el aprendizaje basado en problemas y la enseñanza problémica.

El proceso evaluativo considera un enfoque formativo destinado a garantizar los aprendizajes esperados.

Se garantiza la calidad y suficiencias de los materiales educativos (incluidos los virtuales) en el desarrollo del Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

Esto se evidencia en

- El Proyecto Curricular Institucional
- Las programaciones curriculares
- El diseño de las sesiones de aprendizaje
- La secuencia didáctica

IV.-La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva considera la importancia de invertir en el recurso humano, en sus sistemas y procedimientos, lo cual permite lograr los objetivos no financieros a largo plazo.

Capacitación de los docentes

En un primer momento se busca desarrollar las capacidades de los docentes, para lo cual se implementa un programa de formación continua, para lo cual se busca el desarrollo de alianzas institucionales con los centros de formación docente, por ejemplo las facultades de educación de la UCV y UNPRG, a quienes a cambio de brindarle el espacio para el desarrollo de las prácticas profesionales de sus alumnos, se buscará facilidades para la capacitación de nuestros docentes.

Este aspecto se evidencia en:

- Plan de formación del personal docente
- Número de capacitaciones organizadas por la institución
- Numero de capacitaciones a las que asiste el personal docente
- % personal capacitado (total personal capacitado/ total personal).
- Nivel de satisfacción del personal– Se realizará una encuesta de satisfacción de los empleados y se hará un promedio del puntaje calculado.

Capacidad de los sistemas de información

Si los docentes han de ser eficaces en el contorno competitivo actual, necesitarán de una información excelente sobre los alumnos y padres de familia, sobre la evolución del rendimiento académico, de los aspectos emocionales y socio afectivos. Igualmente sobre la dinámica social y familiar de los alumnos.

El contar con un buen sistema de información digitalizado, genera alta productividad y un mejor enfoque en el logro de los aprendizajes de los alumnos que estará a cargo de los docentes de innovación.

Evidencia

Historial personal digitalizado de los alumnos y padres de familia

Motivación, Delegación de Poder (Empowerment).

En una organización es necesario desarrollar diversas acciones para despertar la motivación entre su personal y en esta línea juega un papel importante la delegación del poder así como fomentar la participación en la toma de las decisiones en los distintos ámbitos organizacionales, para mantener un nivel adecuado u óptimo de productividad y satisfacción del trabajo.

Por lo tanto los docentes asumen de acuerdo de acuerdo a sus intereses y capacidades responsabilidades directivas.

Para motivar al personal docente se implementa una política de reconocimientos personal y públicos.

La evidencia de este aspecto es:

- % toma de las decisiones participativas y consensuadas
- % de veces que asumen responsabilidades directivas
- % de reconocimientos personales formales
- % de reconocimientos públicos formales

CONCLUSIONES

1. En el diagnóstico se determinó que el nivel de desarrollo de la gestión institucional en la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015 es deficiente evidenciándose ***una inadecuada*** gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, falta de orientación de los procesos pedagógicos , ausencia de liderazgo en la gestión institucional. ***Debido*** a la ausencia de una propuesta y herramientas de gestión institucional.

2. El cuadro de mando integral de Kaplan, R y Norton nos permitió: diseñar, elaborar y fundamentar una propuesta para mejorar la gestión institucional en las dimensiones institucional, pedagógica y administrativo de la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015.

3. Nuestra propuesta para la la I.E Jesús Nazareno Cautivo – Monsefu-2015 se espera lograr los siguientes cambios:

- Número de alumnos que culminan y aprueban sus estudios con calificativos satisfactorios.
- Aprendizajes pertinentes que permitan a nuestros estudiantes que se inserten satisfactoriamente en el mundo laboral acorde a las demandas sociales
- Se implementa el B- Learning como una propuesta tecnológica innovadora que permite fortalecer los aprendizajes.
- Un servicio complementario educativo, consistente en ofrecer clases de reforzamiento en inglés, proyectos de emprendimiento con alianzas de las universidades César Vallejo, y la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” y CETPRO del mismo local.

- Se fortalecerá la calidad del personal directivo y docente a partir de propuestas de formación continua, igualmente mejorar la calidad de atención y servicio educativo. Dicha capacitación estará a cargo de las universidades: “César Vallejo” y “Pedro Ruiz Gallo” con la firma de convenios.

- Contar con un Historial personal digitalizado de los alumnos y padres de familia.

- Se implementará una política de reconocimientos personal docente y administrativo.

RECOMENDACIONES.

1. El equipo directivo de la Institución Educativa, La I.E Jesús Nazareno Cautivo- Distrito Monsefú- Chiclayo - Región Lambayeque, deben concientizar sobre la necesidad de aplicar el cuadro de Mando Integral de Kaplan, R y Norton con la finalidad del mejoramiento de la gestión institucional.

2. El equipo directivo de la Institución Educativa, La I.E Jesús Nazareno Cautivo- Distrito Monsefú- Chiclayo - Región Lambayeque, deben promover una gestión participativa que recoja los planteamientos de los docentes para ser plasmados en el cuadro de Mando Integral de Kaplan, R y Norton con la finalidad del mejoramiento de la gestión institucional.

3. El equipo directivo de la Institución Educativa, La I.E Jesús Nazareno Cautivo- Distrito Monsefú- Chiclayo - Región Lambayeque, deben aplicar la propuesta de gestión basada en el cuadro de mando integral para mejorar la gestión institucional

Referencias Bibliográficas

1. Calderón, B. (1 de Junio de 2012). La Tierra es Plana. Obtenido de La Tierra es Plana: https://latierraesflat.wordpress.com/2012/06/

2. Camisón, C & Cruz, S & González. (2006). Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

3. Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Santiago de Chile: UNESCO.

4. Casassus, J., Froemel, J., & Palafox, J. (1998). Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje, matemática y factores asociados en tercero y cuarto grado. . Santiago de Chile: LLECE.

5. Choque, R. (2015). Planeamiento Estratégico. Utilizando el Cuadro de Mando Integral. Lima: Empresa Editora Macro.

6. Durad, M. C. (13 de noviembre de 2014). Propuesta para Promover el Espíritu Emprendedor a través de la Educación. Obtenido de http://es.slideshare.net/ElviraBarreraQuintan/libropalomadurandv02-130108143401phpapp01

7. Durán, D & Llopart , X & Redondo, R . (1999). La Dirección y el Control Estratégico. Su aplicación en los Recursos Humanos. Gráficas Rey.

8. educarchile. (27 de diciembre de 2007). educarchile. Obtenido de file:///C:/Users/Carlos/Downloads/ModelodeCalidaddelSACGE%20(1).pdf

9. Global Entrepreneurship Monitor Perú 2011. (2011). Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: http://www.gemconsortium.org/docs/download/2617

10. Hernández, R & Fernández,C.(2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.).México : Mcgraw- HILL

11. INEI. (01 de diciembre de 2015). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/

12. Kaplan, R & Norton, D. (2008). El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. (Segunda ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

13. Marcelo, W & Cojal, B. (2007). Gestión Educativa. Lambayeque: Fondo Editorial FACHSE.

14. MINEDU. (07 de MARZO de 2015). ESCALE. Recuperado el 08 de Mayo de 2015, de http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=14&prov=1401&dist=140105&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo

15. MINEDU. (07 de Noviembre de 2017). ESCALE. Recuperado el 08 de Mayo de 2015, de http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=23&cuadro=405&forma=U&dpto=14&prov=1401&dist=140106&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo

16. MINEDU. (2008). Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular (Segunda ed.). Lima: Ministerio de Educación.

17. Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España. (noviembre de 2016). LOMCE. Obtenido de https://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/mc/lomce/autonomia-centros/direccion-centros.html

18. Ministerio de Educación Gobierno de Chile. (2017). Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Obtenido de http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/antecedentes.php

19. Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Colombia: Cargraphics S.A.

20. Ministerio de Educación. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela. Lima: Ministerio de Educación.

21. Ministerio de Educación. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima: Ministerio de Educación.

22. Monitor Global de la Actividad Emprendeora - GEM. (2011). Obtenido de Global Entrepreneurshio Monitor: http://www.gemconsortium.org/docs/download/2625

23. Municipalidad Distrital de Monsefú. (01 de diciembre de 2015). Municiplaidad de Monsefú. Obtenido de http://www.munimonsefu.gob.pe/#artic_ley

24. Municipalidad Distrital de Monsefú. (01 de diciembre de 2015). www.munimonsefu.gob.pe/#!/monsefu. Obtenido de http://www.munimonsefu.gob.pe/#!/monsefu

25. Municipalidad Provincial de Chiclayo. (2008). www.munichiclayo.gob.pe. Recuperado el 01 de diciembre de 2015, de http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/PDF_PDUA/PDUA_CAP_III_P1.pdf

26. OIT. (2010). Manual Jóvenes emprendedores generan ideas de negocios. Lima: OIT/ Fondo para el Logro de los ODM.Ortega, F. (2008). Tendencias en la gestión de centros educativos. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, XXXVIII(1-2), 61-79.

27. Secretaria de Educación Pública. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México D.F: Secretaria de Educación Pública.

28. Senge, P. (1992). La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Granica.Vásquez, E. (1996). Elementos de Estadística. Lambayeque: Fondo Editorial FACHSE - UNPRG.Wikipedia. (20 de noviembre de 2017).

29. Wikipedia. La enciclopedia libre. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, dehttps://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Citar&page=Liderazgo&id=103553008

ANEXOS

ANEXO

GUIA DE OBSERVACIÓN A LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JESÚS NAZARENO CAUTIVO" DEL DISTRITO MONSEFÚ – CHICLAYO - REGIÓN LAMBAYEQUE SOBRE SITUACIÒN ACTUAL DE LA GESTIÒN.

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL				
La I.E Cuenta con los documentos de gestión				
Existe una comunicación, interactiva entre Docentes y Directivos.				
El director muestra actitudes de liderazgo en su labor educativa.				
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA				
La I.E cuenta con recursos y materiales para la gestión.				
El personal de la I.E cumple con sus funciones.				

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA				
Los docentes cuentan con planificación anual y corto plazo.				
El director monitorea el proceso enseñanza aprendizaje.				
DIMENSIÓN COMUNITARIA				
Los padres participan en la toma de decisiones de la I.E				
La I.E se involucra en las actividades de la comunidad.				

ANEXO

ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JESÚS NAZARENO CAUTIVO" DEL DISTRITO MONSEFÚ – CHICLAYO - REGIÓN LAMBAYEQUE SOBRE SITUACIÒN ACTUAL DE LA GESTIÒN.

I.- INSTRUCCIONES. -

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

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

1. ¿Se realiza una planificación institucional a partir del conocimiento el clima escolar orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje?

a) Sí b) No

2. ¿La Gestión institucional fomenta un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad?

a) Sí b) No

3. ¿Se realiza una planificación de los documentos administrativos y pedagógicos en forma concertada con todos los actores educativos?

a) Sí b) No

4. ¿Cómo considera el liderazgo del director?

Deficiente	
Regular	
Bueno	

5. ¿La gestión actual estimula el esfuerzo de los docentes y alumnos para ser más creativos e innovadores?

a) Sí b) No

6. ¿La gestión actual fomenta un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo?

a) Sí b) No

7. ¿El director delega el poder en forma adecuada?

a) Sí b) No

8. ¿En la gestión predomina una capacidad de escucha y dialogo?

a) Sí b) No

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

9. ¿Existe una gestión adecuada de los recursos humanos?

a) Sí b) No

10. ¿Existe una gestión adecuada que propicia la generación y distribución de los recursos financieros?

a) Sí b) No

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

11. ¿Cómo considera la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes?

Deficiente	
Buena	
Muy Buena	

12. ¿Se realiza una planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje?

a) Sí b) No

13. ¿En la I.E se da la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes?

a) Sí b) No

14. ¿La Gestión Institucional promueve actividades de aprendizaje con los docentes basada en la cooperación?

a) Sí b) No

15. ¿La gestión actual fomenta prácticas de autoevaluación docente para la mejora de la calidad educativa?

a) Sí b) No

16. ¿La gestión promueve actividades de formación continua entre los docentes para la mejora de la práctica pedagógica?

a) Sí b) No

17. ¿La gestión actual propicia un ambiente donde se estimule los aprendizajes de todos los actores?

a) Sí b) No

DIMENSIÓN COMUNITARIA

18. ¿La dirección organiza a los padres de familia en Comisiones de trabajo para que asuman responsabilidades dentro del PAT y otras actividades educativas?

a) Sí b) No

19. ¿La Gestión de la IE estimula oportunamente a los padres de familia cuando cumplen eficientemente sus actividades?

a) Sí b) No

20. ¿La IE participa en las actividades que organiza la comunidad?

a) Sí b) No

- **FUENTE*:*** Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela.* Lima: Ministerio de Educación.