

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**Propuesta de planeamiento estratégico prospectivo como  
herramienta de gestión de un CETPRO parroquial**

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda  
Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa

Autor:

Cruz Silva Elías David

CHINCHA – PERÚ

2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**Propuesta de planeamiento estratégico prospectivo como  
herramienta de gestión de un CETPRO parroquial**

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y  
forma

Cruz Silva Elías David (Autor)

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

CHINCHA – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
 FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
 ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN  
 PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

**ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO ACADÉMICO**

En Chincha, a los once días de agosto del dos mil diecinueve, se reunieron en un ambiente de la I.E. José Olaya, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Segundo Albuquerque Silva, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "*Propuesta de planeamiento estratégico prospectivo como herramienta de gestión de un CETPRO parroquial*", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa a la señora, Cruz Silva Elías David.

A las OCHO horas CERO minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo BUE (150/15)

Por tanto, Cruz Silva Elías David, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las OCHO horas con VEINTI minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

  
 Dr. Segundo Albuquerque Silva  
 Presidente del Jurado

  
 Dr. Andy Figueras Cardenas  
 Secretario del Jurado

  
 Mg. Ana María Javier Alva  
 Vocal del Jurado

## DEDICATORIA

*A Dios por darme la vida y la oportunidad de seguir una carrera profesional*

*A mi hija Cristhye Annais que es la razón de mi existir, a mis hermanos, Miguel Ángel, Liz Shindara e Ismael Noé y a mis padres; Juana A. Silva Muños y Jorge E. Cruz Chafloque, que, aunque lejos, siempre han estado presente brindándome su apoyo incondicional, a mis abuelos María y Natividad que desde el cielo me iluminan.*

## INDICE

### RESUMEN

<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
---------------------	---

### **CAPITULO I: EL PLANEAMIENTO ESTRTEGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL PERÙ**

1.1 Ubicación	12
1.2 El Planeamiento Estratégico en las Instituciones Educativas	14
1.2.1 El Planeamiento Estratégico en las IE América Latina	15
1.2.2 El Planeamiento Estratégico en la IE del Perú	19
1.2.3 El Planeamiento en el CETPRO Santa Rosa de Lima de Huacho	31
1.3 Características e Importancia del planeamiento en la gestión de los Centros de Educación Técnico Productiva	32
1.4 Metodología utilizada en la investigación.	42

### **CAPITULO II: ASPECTOS TEORICOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

2.1 Temas conceptuales sobre Planeación y Administración Educativa.	43
2.1.1 El papel de la planeación	43
2.1.2 Principios de la planeación	50
2.1.3 Tipos de planeación	51
2.1.4 Clasificación de los tipos de planes por su contenido	53
2.2 La Planeación: Teorías Generales	64
2.2.1 Fundamentos de la Planeación Educativa	64
2.2.2 La planeación desde la perspectiva administrativa	66
2.2.3 La planeación y la Teoría de Sistemas	68
2.2.4 La Planeación y el enfoque de Desarrollo o Cambio Planificado	74
2.2.5 La Planeación desde el enfoque Prospectivo o de Innovación.	77

### **CAPÍTULO III : ANÁLISIS, RESULTADOS Y PRESENTTACIÓN DEL MODELO DE LA PROPUESTA**

3.1 Resultados y análisis	79
---------------------------	----

3.2 Propuesta	82
3.2.1 Título	82
3.2.2 Presentación	83
3.2.3 Pasos del modelo	87
3.2.4 Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos.	88
3.2.5 Planteamiento de los objetivos	91
3.2.6 Definir las estrategias.	91
3.2.7 Definir acciones claves.	91
3.2.8 Establecimiento de indicadores.	91
3.2.8 Generar programas de trabajo.	91
3.2.9 Control	92
3.2.10 Evaluación.	92
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>97</b>
<b>REFERENCIAS CITADAS</b>	<b>98</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo académico aborda la necesidad de realizar y mejorar la planeación estratégica en las escuelas resulta una situación incuestionable en los tiempos actuales.

La planeación estratégica es un cambio ordenado entre lo que es una organización en el presente y lo que deseamos sea en el futuro; esto implica un proceso estratégico evaluativo que es la parte más importante de la planeación estratégica en donde los cambios cuantitativos nos llevan a cambios cualitativos que para efectos de planear, y sobre todo en educación, adquieran mayor significado y los factores clave para esto son: La misión de la organización, su competencia, el mercado, producto y medio.

Entonces “La planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro”. Para efecto de la investigación se establecerá el proceso de la planeación estratégica como una estrategia directiva para detectar la mejor opción para la organización, en función del futuro deseable o posible.

Palabras clave: planeación, educación básica, estratégica

## INTRODUCCIÓN

La educación proceso histórico-social, con características muy particulares en un aquí y en un ahora determinados, es objeto de estudio en el presente trabajo, desde la posibilidad de mejorar la calidad educativa que le particulariza dentro del sistema educativo peruano.

El rol de maestro vinculado al modelo de escuela que ha sido funcional, el cual ha caído en crisis y urge ser modificado; las cuestiones relacionadas a la política educativa, que responde a una política internacional, que al ser adoptada e implementada, se encuentra con serios obstáculos, que el propio sistema educativo nacional presenta, desde sus muy particulares factores estructurales.

El modelo funcional que a pesar de pretender ser modificado desde el discurso de la política educativa nacional y con algunas acciones en práctica, que desafortunadamente no han dado los resultados esperados, por los factores que se encuentran a su paso y que les impiden conseguir sus objetivos, continúa estando presente en gran cantidad de los centros escolares en servicio.

La política educativa considera que todas las escuelas son iguales, que sus culturas organizacionales son propicias para alcanzar los objetivos de formación, que el cuerpo docente, directivo, los docentes que ejercen como autoridades educativas, tienen todos los elementos para desarrollar la transformación que se requiere y se obtengan resultados favorables; también considera que el factor estructural está dado al cien por ciento en todos los planteles. Sin embargo la realidad es otra, el paradigma educativo bajo el cual el magisterio en servicio fue formado, es el mismo paradigma del cual provienen muchos de los padres de familia que actualmente son también beneficiarios del sistema educativo, lo cual provoca que los esquemas propuestos para transformar la gestión escolar, sean severamente cuestionados, en aquellas escuelas donde se está en vías de implementación, sea ésta: incipiente, de integración, de participación o de consolidación.



Estas formas tan diversas de trabajo, son el resultado de diferentes formas de reaccionar ante la exigencia externa ( elevar la calidad de la educación por medio de transformar la gestión escolar, un paradigma distinto y complejo ), la cual no se considera en muchos de los casos como una necesidad latente en cada centro educativo, por no estar consciente de su realidad inmediata y del compromiso que conlleva la función de un profesional de la educación entre otros más, para las cuales un alto porcentaje del magisterio no está preparado, no quiere, no puede o no sabe como hacerlo. En este sentido es importante concebir a **la planeación institucional** como el instrumento articulador de la actividad escolar producto de la reflexión y el compromiso de los docentes, en respuesta a su problemática educativa en particular, rindiendo cuentas a sus beneficiarios periódicamente e involucrándolos en el proceso educativo.

La necesidad de realizar y mejorar la planeación estratégica en las escuelas resulta una situación incuestionable en los tiempos actuales, pues la planeación estratégica es un proceso que no sólo contiene técnicas para su elaboración, sino que representa, la interacción e intereses de los actores que participan en ella, para anticipar y orientar el futuro, no a manera de predicción sino de construcción. Esta planeación se debe de hacer a largo, mediano y corto plazo.

La planeación estratégica surge del sistema lucrativo desde donde pasa al sistema no lucrativo, al cual pertenece la educación gubernamental. En ambas la planeación estratégica asume las condiciones pasadas de la organización, pues seguirán prevaleciendo en el futuro por lo que el plan estratégico se hace para más de diez años, o sea una planeación estratégica a largo plazo; como en éste tiempo puede haber modificaciones en el medio, se tiene que replanear cada año.

La planeación estratégica es un cambio ordenado entre lo que es una organización en el presente y lo que deseamos sea en el futuro; esto implica un proceso estratégico evaluativo que es la parte más importante de la planeación estratégica en donde los cambios cuantitativos nos llevan a cambios cualitativos que para efectos de planear,

y sobre todo en educación, adquieran mayor significado y los factores clave para esto son: La misión de la organización, su competencia, el mercado, producto y medio.

La planeación estratégica conlleva varios pasos: formulación de problemáticas, objetivos a considerar en los medios para llevar a cabo la estratégica, controlar ¿Quién va a hacer qué? La evaluación de objetivos y proceso así como la temporalización.

En la planeación estratégica es importante que toda la organización esté involucrada, en especial la dirección, pues es responsable de la iniciativa de dichos procesos y de que todos participen; es importante que estos líderes tengan conocimientos técnicos de lo que es una planeación estratégica e incluso la deben difundir como una actitud, para lo que se tiene que planear estratégicamente la vida personal, analizando el futuro para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos y amenazas; debe ser realista tanto en la organización como en la vida personal y no tiene que caer en la simulación.

Para que la planeación estratégica prospectiva nos lleve a procesos de calidad total es indispensable el trabajo en equipo, que cada integrante de la organización se sienta parte importante de la misma por la acción que realiza. Además las decisiones estratégicas deben ser acordes a las operacionales. En otras palabras, debe haber concordancia en una organización entre lo que se planea y lo que se hace.

La Planeación Estratégica surge con la finalidad de que las empresas ó instituciones aprovechen las oportunidades que se presentan y la identificación de las amenazas encontradas en su entorno. En la actualidad existen organizaciones que aprovechan el uso de la Planeación Estratégica acorde a sus necesidades, para lo cual, en un momento dado pueden ofrecer un producto o servicio competitivo, donde se adapte a las necesidades actuales.

Entonces “La planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro”. Para efecto de la investigación se establecerá el proceso de la planeación estratégica como una

estrategia directiva para detectar la mejor opción para la organización, en función del futuro deseable o posible.

**El problema de la investigación** está dado por las insuficiencias que presenta la manera como se gestiona el planeamiento estratégico en el CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima”, ubicado en calle Puquio Cano No 381, Distrito de Hualmay.

Objetivo General: El objeto de la investigación es la Gestión Educativa en la educación básica; el campo de acción es el planeamiento estratégico institucional.

**El objetivo de la investigación es el** diseñar una propuesta de planeamiento estratégico prospectivo como herramienta de gestión del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima” de Hualmay- Huacho

**El objeto de la investigación** es la gestión educativa institucional en la educación técnica productiva; el **campo de acción** es el planeamiento prospectivo.

**La hipótesis** formulada en la investigación es que, Si diseñamos una propuesta de planeamiento estratégico prospectivo como herramienta de gestión del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima” de Hualmay, entonces se va mejorar los procesos académicos y administrativos

La investigación se ha dividido en tres capítulos donde en el Primer Capítulo se parte de un diagnóstico de la realidad facta perceptible, esto es, realizar un análisis de la manera como se encuentra el planeamiento estratégico en el continente y en particular en el Perú y la institución en estudio. Después de haber abordado el diagnóstico, en el segundo capítulo se trata los aspectos teóricos que tratan el tema de la planificación estratégica, y asumiendo tres teorías que van a aportar epistemológicamente al sustento de la propuesta. En el tercer capítulo se hace la propuesta teórica estableciendo las etapas de su funcionamiento y explicando la secuencia que debe tener el planeamiento estratégico prospectivo.

**CAPITULO I:**

**EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DEL PERÙ**

Desde la segunda Guerra Mundial existe un cúmulo de conocimientos acerca de la planeación estratégica formal, la cual proporciona a los directivos el conocimiento necesario y así diseñar e implantar un sistema efectivo para su organización, pero no se puede aplicar a cualquier empresa, cada sistema debe diseñarse para cada compañía. Ya que la planeación estratégica no es algo simple, desde su misma definición expresa complejidad.

“ Planear es un proceso que pretende establecer un sistema de objetivos y metas coherente, fijando sus prioridades, para después seleccionar los medios apropiados para la consecución de sus objetivos, asegurando su efectiva ejecución y así alcanzar las metas señaladas “ (Gairín, 1995).

Estrategia es la determinación de objetivos a mediano y largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales y al conjunto de políticas para alcanzar los objetivos propuestos.

La planeación estratégica en tanto la podemos definir como el rumbo, la orientación que se le quiere dar a la institución educativa hacia el mediano y largo plazo para que siga cumpliendo con su misión (la razón de ser de su existencia), y siga siendo competitiva, de calidad educativa y responda a las necesidades de quienes son los beneficiarios presentes y futuros del servicio y acciones educativas

**1.1 Ubicación**

El CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima”, ubicado en calle Puquio Cano No 381, Distrito de Hualmay. Educativa Ocupacional es parte de un proyecto de formación y promoción humana del Centro Parroquial “Santa Rosa de Lima”, de la ciudad de Huacho. Este centro de la iglesia brinda atención integral a los pobladores de la zona, preferentemente a los que menos tienen. Para realizar ésta labor de servicio, cuenta con diferentes áreas de trabajo: Salud y Alimentación, Educación (Inicial, Primaria, Secundaria Técnica, y CETPRO), proyectos productivos y Servicio Social.

El CETPRO “Santa Rosa de Lima”, surge en función a las demandas y necesidades que planteaban los jóvenes y adultos de nuestra zona con la intención de capacitarse para el trabajo inmediato en una carrera técnica. En el año 1988, con R.D. N° 000551 se oficializa la apertura y funcionamiento de nuestra institución educativa con las siguientes especialidades: Cocina y Repostería, Corte y Confección, Artesanía y Cosmetología. En el año 1990, con R.D. N° 000275 se autoriza la ampliación y funcionamiento de las especialidades de: Carpintería de Madera, Carpintería Metálica, Artes Gráficas, Enfermería Técnica, Electricidad Industrial, Dibujo Técnico y Cerámica Industrial. Debido a las necesidades del mercado laboral en el año de 1994, con R.D. N° 01119 se autoriza la ampliación y funcionamiento de las especialidades de: Topografía y Instalaciones Sanitarias. En el transcurso de los próximos años debido al avance de las Tecnologías de Información y de la Informática, el Centro Parroquial se ve con la necesidad de solicitar nuevas especialidades de acuerdo a las necesidades actuales del mercado laboral, es así que en el año 2000, con R.D. N° 00150 se autoriza la conversión de Enfermería Técnica por Computación e Informática y Topografía por Inglés.

Mediante Resolución Directoral regional N° 00881 con fecha Huacho, 03 de julio 2006 que resuelve en el Artículo 1° AUTORIZAR LA CONVERSIÓN ESTRUCTURAL CON CARÁCTER EXPERIMENTAL del Centro de educación Ocupacional de Gestión Estatal Parroquial “Santa Rosa de Lima” de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación de Lima - Provincias a Centro de Educación Técnico Productiva CETPRO, en el Ciclo BÁSICO.

En estos 31 años de servicio a la comunidad el CETPRO ha sabido colocarse en un lugar preferencial a favor de los jóvenes y adultos de la provincia de Huaura. Los egresados nos confirman de la calidad de capacitación técnica recibida, ya que la gran mayoría se ha insertado al mercado laboral encontrándose trabajando en forma dependiente y en otros casos en forma independiente con su propio taller productivo.

A través de un convenio UGEL 09 y Centro Parroquial, se establece la reciprocidad entre ambas instituciones. De una parte la UGEL 09 se responsabiliza de las remuneraciones del personal docente y de la dotación de documentos oficiales, por otra parte el Centro Parroquial, asume la responsabilidad de la infraestructura y el equipamiento de los talleres, el pago de personal no docente, así también como de su administración. Participamos activamente de todas las actividades que realiza la UGEL 09 con motivo de la semana de la Educación Técnica así como de la Red de CETPRO's.

En la actualidad brinda servicio en 7 especialidades técnicas: Carpintería de Madera, Computación e Informática, Cocina y Repostería, Corte y Confección, Cosmetología, Artesanía Y Administración y Comercio

## **1.2 El Planeamiento Estratégico en las Instituciones Educativas**

Para comprender la naturaleza e importancia del planeamiento resulta necesario formular algunas premisas en relación con el contexto en el cual se pone en vigencia esta innovación educativa en el país. Constituye una preocupación constante de los gobiernos, organismos internacionales y demás agentes educativos, la crisis cualitativa de la educación en la mayoría de los países subdesarrollados y aun en los mismos desarrollados, y que se patentiza básicamente en el divorcio entre la educación y el desarrollo económico- social de los países.

Los procesos de descentralización administrativa de la educación no han permitido una participación real de los actores del desarrollo educativo, entonces se proponen

nuevos modelos de descentralización, en éste caso en los centros educativos, en la perspectiva de lograr el mejoramiento de la calidad educativa tan reclamada actualmente desde la base.

Desde otra perspectiva, con esta estrategia se trata de reconocer la vigencia del viejo postulado axiomático: escuela=desarrollo comunal; y, a la vez, poner en tela de juicio la utilidad de la escolarización homogénea ¿escuela única?, para una población cada vez más heterogénea.

### **1.2.1 El Planeamiento Estratégico en las IE América Latina**

La adopción de un enfoque estratégico-situacional de la gestión se considera de una mayor fertilidad y adecuación que el modelo burocrático para la conducción efectiva y democrática de la institución educativa.

Desde esta perspectiva, se vuelve fundamental:

- “la ubicación de la escuela en el centro de las acciones, con las características particulares de la comunidad de la que forma parte” (Pini, s.f);
- “el fortalecimiento de sus funciones a través de la definición clara de sus objetivos y estrategias” (Pini, s.f)
- “la interrelación apropiada entre lo pedagógico y lo organizativo” (Pini, s.f)
- “la participación orgánica de la comunidad en la administración local de la educación por medio de instancias definidas y mecanismos eficaces” (Pini, s.f)
- “el desarrollo de las condiciones apropiadas para la implementación gradual y sostenida de los nuevos mecanismos; y” (Pini, s.f)
- “la optimización de los recursos.” (Pini, s.f)

“También requiere la inclusión de algunos aportes específicos tanto para el terreno estratégico como para el operativo, tales como producción y análisis de información, los mecanismos de toma de decisiones, la negociación y la construcción colectiva del

conocimiento, para contribuir a una efectiva integración de las dimensiones curricular, administrativa y comunitaria de la gestión.” (Pini, s.f)

“Namo de Mello (1992) afirma que la defensa de la escuela se sustenta en el proceso de transmisión-apropiación del conocimiento, desde un punto de vista fuertemente atado a las condiciones reales de funcionamiento de la institución escolar, de su historia y de sus relaciones internas. A partir de ese punto es que la calidad de la enseñanza se plantea con la misma importancia que la democratización de las oportunidades de acceso y permanencia a la escuela, sin la cual la calidad se convierte en un objetivo elitista.” (Namo 1992 citado por Pini, s.f)

“En este sentido, se requiere un esfuerzo colectivo para entender las contradicciones de la relación entre la escuela y la sociedad, y para asumir que, así como los factores externos afectan el funcionamiento escolar, también las decisiones internas, aún cuando parezcan exclusivamente pedagógicas, tienen consecuencias en las posibilidades socioeconómicas de los destinatarios.” (Pini, s.f)

“Como componente fundamental, la gestión curricular se refiere a las decisiones relacionadas con la concreción particular del curriculum prescripto en las prácticas de cada escuela, pero también a las que introducen innovaciones curriculares propias, -tanto de contenidos como de estrategias- favorecedoras de procesos de aprendizaje relevantes y pertinentes, surgidas o no de demandas de la comunidad, pero en concurrencia con ella.” (Pini, s.f)

“La construcción en común de una visión institucional es un proceso en el que los diferentes involucrados -docentes, directivos, padres, alumnos en los ciclos superiores deben abandonar el mito de la "objetividad" de la propia visión. De este modo se ponen en condiciones de confrontar y acordar con otros en función de ir delimitando metas y líneas de acción posibles que generen compromisos y responsabilidades. Concebimos de este modo la participación en la gestión educativa, imprescindible para superar el empobrecimiento decisonal crónico.” (Pini, s.f)



“El enfoque estratégico se caracteriza por tener en cuenta los múltiples factores que intervienen en la dinámica de las situaciones y las distintas visiones de los actores. El intercambio de puntos de vista es imprescindible para identificar y analizar los problemas y elaborar posibles vías de solución, junto con mecanismos de evaluación y ajuste permanente.” (Pini, s.f)

“La planificación estratégica -en su sentido más amplio- constituye el marco necesario, y brinda además mayores posibilidades en niveles más abarcativos que el escolar.” (Pini, s.f)

#### *Características*

“Sus características fundamentales son” (Pini, s.f):

- “Identifica planificación con dirección y/o gobierno” (Pini, s.f).
- “Se realiza en situaciones de poder compartido.” (Pini, s.f)
- “No es un diseño normativo” (Pini, s.f).
- “Es un intento de abarcar la complejidad de la situación que se quiere abordar, para aproximarse lo más posible a las metas y resultados buscados.” (Pini, s.f)
- “Exige una explicación de la situación total y la conjunción de puntos de vista múltiples.” (Pini, s.f)
- “Utiliza como categorías básicas: situación (la conjunción múltiple de aspectos y condiciones en que se desarrollan los procesos institucionales), problema (aspecto de la situación que se considera obstáculo para el desenvolvimiento o éxito en la consecución de las metas institucionales) y oportunidades (factores de la realidad externa a la institución que pueden influenciarla positivamente, o podrían hacerlo).” (Pini, s.f)
- “Debe considerar diferentes escenarios posibles.” (Pini, s.f)
- “Opera en cuatro instancias articuladas y formalizadas: coyuntural; anual operativa; a mediano plazo; a largo plazo.” (Pini, s.f)

“La conducción institucional planificada es, en esta línea, la combinación adecuada de conocimiento y acción, orientados por el objetivo que la institución se ha trazado. Y esto es así porque: La planificación no sólo consiste en conocer la realidad, diseñar el futuro y estudiar las posibilidades estratégicas de realización del plan. La verdad es que se trata de un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes que sólo remata su tarea en la decisión concreta del día a día.” (Matus, 1987 citado por Pini, s.f)

Esta concepción está en la base del proyecto educativo. Chávez (2004) lo define como el "conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten modificar una situación educativa inicial determinada en una situación-objetivo caracterizada por un conjunto de factores de orden social que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la población en donde se interviene".

“En el plano metodológico, el proyecto educativo se convierte en la unidad más operativa del proceso de planificación, y es el que permite modificar la realidad. Esto se efectiviza a través de la generación de servicios y producción de bienes educativos cada vez más adecuados a la comunidad.” (Pini, s.f)

“Su importancia radica en que rompe con el modelo prescriptivo de la planificación tradicional, ya que no se limita al diagnóstico y la programación, sino que incluye la acción colectiva. De otro modo, la alternativa es elaborar proyectos educativos institucionales en respuesta a exigencias normativas, más con el carácter de un plan formal o un medio burocrático más para conseguir fondos, que de una estrategia de mejoramiento de la gestión y de cambio institucional.” (Pini, s.f)

“En este sentido, la gestión institucional a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI) parece ser la que permite una mayor posibilidad de logros, en la medida en que se parte de la especificidad de "esa" institución y todo cuanto se realiza está en función de una identidad institucional, en el marco de los lineamientos políticos generales. El PEI es el proyecto de la comunidad educativa que, en tanto proceso de reflexión colectiva, otorga identidad, vigencia y continuidad a la institución, y se erige en el criterio básico a partir del cual se derivan todas las acciones.” (Pini, s.f)

Constituye un instrumento fundamental:

- “para la gestión institucional si se lo utiliza sistemáticamente en la orientación, conducción, desempeño y evaluación de la institución;” (Pini, s.f)
- “para articular los objetivos de política educacional con las prácticas efectivas en el nivel regional, local y escolar; y” (Pini, s.f)
- “para identificar, analizar y procesar los problemas institucionales, cooperando y asignando responsabilidades a los miembros de la comunidad educativa.” (Pini, s.f)
- “Es un proceso de recreación constante de la "cultura escolar" a través de la constitución de espacios de comunicación e interacción.” (Pini, s.f)

### **1.2.2 El Planeamiento Estratégico en la IE del Perú**

Reflexionando un poco sobre los logros obtenidos en nuestro país a comienzos del siglo XXI, son variados en diferentes campos, como es la amplia cobertura educativa, reducción del analfabetismo, elevación del promedio de escolaridad, ampliación en el acceso al nivel secundaria y extensión de la educación tecnológica y universitaria, ha sido un crecimiento cuantitativo, sin aumento de calidad y pertinencia de la educación en escuelas públicas y privadas. Debemos remarcar sin embargo que tenemos deficiencia en la educación secundaria rural donde existe una deserción del 30% y a nivel de la educación especial donde un buen sector no asiste a la educación formal. Por otro lado la elevación de calidad y pertinencia educativa como proceso de cambio, enfrenta múltiples resistencias internas y circunstancias externas. La presión demográfica impidió una evaluación sistemática y profunda de los resultados del esfuerzo educativo.

La sociedad peruana con sus rezagos y desigualdades sociales, confía en la educación como un instrumento eficaz para aspirara una igualdad de oportunidades y mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales del ser humano.

Se presentan variadas problemáticas educativas en todos los niveles, basándonos en criterios humanistas, los indicadores se pueden clasificar en dos categorías: En la

primera se encuentran los que se refieren a la expansión del sistema educativo y las formas como se han distribuido las oportunidades disponibles, el sistema educativo nacional se ha distinguido por la gran expansión de su matrícula, lo triste es que han demostrado que ese fenómeno no ha rendido los frutos esperados. Estos esfuerzos han permitido, que casi la totalidad de los niños se inscriban en el primer grado de alguna escuela primaria, observándose el abandono del sistema escolar antes de cumplir los quince años de edad y otro porcentaje lo hace antes de terminar la educación básica que es obligatoria

Entre otros problemas que enfrenta el sistema educativo nacional, es el resultado del rezago que se distribuye en forma inequitativa en el espacio sociológico del país, la centralización y verticalidad en la toma de decisiones. La descentralización que se dio es únicamente administrativa, las rutinas se mantienen en cada escuela. El director toma todas las decisiones que le afectan más directamente en su trabajo y es el Ministerio de Educación y las Direcciones Regionales, lugares de donde emanan todas las políticas educativas. (La gran mayoría de las escuelas continúan encerradas en sí mismas).

En la segunda categoría estarían los que se refieren al efecto que la educación ha tenido en el sistema productivo, el impacto que la formación de recursos humanos tiene en el sentido productivo, presentadas en tres perspectivas complementarias: Probabilidad de estar capacitado para desempeñar una actividad económicamente remunerada, que tienen los egresados del sistema escolar, Otra es la calidad de las ocupaciones que esos egresados han podido desempeñar y por último, las probabilidades de poder desempeñar una ocupación de complejidad proporcional a la escolaridad adquirida de los egresados de escuelas superiores.

La solución de estas problemáticas, conlleva una responsabilidad compartida con la misma sociedad, maestros y autoridades que dirigen el destino de la educación del país. El paso por la educación básica y principalmente el nivel primaria, es punto clave, para que el individuo, inicie una formación académica gratuita, en muchos va a ser herramienta de ayuda para sobrevivir, ofreciéndoles la categoría de mano de

obra, otros la posibilidad de terminar su educación básica y pocos continuar hasta el término de una profesión, etapa significativa para las generaciones que forman las sociedades de cualquier país.

En estos momentos se plantean objetivos con doble vertiente: El primero que contribuya a satisfacer los requerimientos del personal altamente capacitado que demanda una economía abierta y competitiva, el segundo, se constituye como agente poderoso de justicia social, al abrir mayores oportunidades a todos y alcanzar niveles superiores de conocimiento y habilidades que permitan el acceso a empleos más calificados y mejor remunerados.

Se plantea gestionar con el Planeamiento estratégico, bajo este principio y el esclarecimiento de la visión y misión, objetivo y metas aplicadas en una institución, es considerada herramienta epistemológica, que busca el mejoramiento de la calidad del servicio y de su eficacia.

Cuando se aplica el planeamiento se proponen y desarrollan cambios organizacionales necesarios al interior y exterior de las instituciones, teniendo una relación con los usuarios del servicio y con la propia sociedad.

Algunos empresarios opinan que para los tiempos actuales, la educación debe permitir acumular el acervo de conocimientos presentes y futuros, habilidades adquiridas o innatas, a la creatividad e innovación, hacia la fuerza de trabajo, que las capacidades del ser humano se conviertan en capital, ver al individuo como inversión.

Si analizamos, el desarrollo humano, la opinión generalizada lo considera fin último de todas las sociedades, complicándose cuando se piensa en el camino que deben seguir las naciones en sus procesos, económicos políticos y sociales para poder alcanzar ese estadio.

Al analizar el concepto de desarrollo, éste engloba las más obvias condiciones económicas de un determinado nivel de ingreso, (Ahorro, inversión, etc.) hasta las

menos precisas como es la igualdad, la libertad y la democracia, se incluye al nivel de vida y a la calidad de la misma.

Autores como Gary S. Becker, Nóbel de economía en 1992 y Roberto Lucas, Nóbel en 1995, plantean la formación de capital humano, como eje principal de la estrategia de crecimiento y desarrollo a largo plazo. Afirman que hay que potenciar y expandir los factores de trabajo, tierra y capital, fundamentales para el proceso productivo, por lo que se debe acelerar esa expansión.

Más no olvidemos lo que dice Jacques Delors cuando habla de la función educativa como vía para el desarrollo continuo de las personas y sociedades. Hoy se han modificado, el sector educativo y productivo han adquirido conciencia de las necesidades de establecer una colaboración estrecha y sistemática, en beneficio mutuo.

Las organizaciones públicas, avanzan con la tecnología en comunicación, globalización económica, movilidad y crecimiento poblacional y otros elementos, presentando insuficiencia en los métodos y herramientas administrativas, buscando nuevos mecanismos para hacer más eficiente la labor gubernamental.

Se puede decir que el núcleo del cambio no está en determinar cuáles deben ser las funciones del Estado, ya que están contenidas en la Carta magna, lo que se requiere es buscar las formas de cumplirlas con mayor eficacia y eficiencia.

La reforma de gobierno debe verse como una combinación de diversas medidas para modificar tanto las funciones del estado como la relación de la administración pública con la ciudadanía a través de programas de modernización, para ello, el planeamiento permite ordenar la manera de gestionar la institución educativa.

La planeación estratégica dentro del sector público, su asimilación y adaptación ha sido un proceso lento y accidentado dentro de nuestro país, pero considerado valioso auxiliar para que las organizaciones puedan interactuar con ambientes cada vez más

complejos, puedan ajustar sus estructuras y funciones a las demandas planteadas por el contexto y, a la vez incidan conscientemente en la construcción de su futuro.

Tiene como requisito el involucramiento de los niveles intermedios y operativos tanto para la definición como para los ajustes de los objetivos y estrategias organizacionales, esto permite que el empleado conozca el alcance de su labor, su contribución para el progreso de la institución donde trabaja.

Este proceso de planeación tiene que apoyarse en instrumentos de medición de las estrategias y metas formuladas, a fin de que se puedan detectar las fallas, cuando las acciones correctivas (Corto y largo plazo), sean todavía posibles, modificando las tácticas, estrategias y objetivos, conforme avancen los proyectos.

En esta planeación institucional a corto y largo plazo debe sustentarse la asignación de recursos, para dar respuesta a problemáticas específicas, en las distintas organizaciones se reflexionó colectivamente en torno a los mecanismos, para superar todas las carencias institucionales, respetando las características propias del colegio y reduciendo riesgos que implicaba introducir un modelo de gestión novedoso.

Ante esta situación, dos de los grandes retos para realizar este ejercicio fueron, por una parte, establecer en el corto plazo canales de repartición que permitieran involucrar en el proceso a los mandos medios y operativos y por la otra, capacitarlos para entender y utilizar dicho modelo en la organización de su propio trabajo.

“La Planificación Estratégica es un proceso de movilización, de búsqueda de compromisos entre los principales actores de la institución educativa sobre la manera de gestionar la parte pedagógica, lo administrativo, lo humano, etc., que permita una utilización adecuada de los pocos recursos con que cuenta. Este proceso se desarrolla de manera integrada con el fin de maximizar las posibilidades para lograr la implementación de las pautas a mediano plazo.” (Huamaní, 2011)

“En este enfoque, el Plan Estratégico es una herramienta para el desarrollo integral de la escuela. Se formula en base al análisis de la situación actual y la amplia participación de los actores de la institución educativa en la determinación de los objetivos, definiendo la Visión Futura de la escuela y delineando las principales áreas de actuación para el logro de estos objetivos. Asimismo, promueve acciones coordinadas de todos los actores institucionales, para lo que se requiere el consenso colectivo de los integrantes de la IE y de los demás actores relevantes del entorno.” (Huamaní, 2011)

“La adopción de la Planificación Estratégica como un instrumento pensado para dar soluciones más integrales a los problemas escolares de hoy, se explica por una serie de fenómenos significativos, entre los que podemos mencionar: El dinamismo del entorno, reflejado en cambios económicos, turbulencias geopolíticas, incesantes innovaciones tecnológicas, modificaciones en las actitudes socioculturales y vuelcos en las estructuras sociales, que han ejercido una intensa presión sobre los instrumentos tradicionales de planificación al interior de la organización escolar.” (Huamaní, 2011)

“A pesar de algunos errores y desviaciones conceptuales que pudiesen aparecer durante el proceso de elaboración, los beneficios de la Planificación Estratégica en las IE sobrepasa con creces las desventajas, convirtiéndose en una herramienta que convenientemente utilizada, puede ser de gran utilidad para gestionar la organizaciones educativas.” (Huamaní, 2011)

“La planificación educativa, es un proceso de previsión, realización y evaluación de las acciones orientados hacía el logro de los objetivos educacionales previstos. Todo proceso de planeamiento educacional se realiza en función de una realidad concreta, se inscribe en el marco geográfico, social, económico y cultural de una comunidad local y nacional. En esa forma se relaciona el que hacer educativo con las características, necesidades, expectativas de la comunidad y con el desarrollo nacional; y cuando hablamos del Planeamiento Estratégico Educativo estamos hablando de la construcción del Proyecto Educativo Institucional, como un proceso del planeamiento estratégico mediante el cual una Institución Educativa define su



visión de mediano o largo plazo y las estrategias para alcanzarlo a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación de los actores educativos (CONEI) y que se convierta un estilo de gestión que haga de la Institución Educativa un ente proactivo y anticipante. ” (Huamaní, 2011)

“El costo social de trabajar sin planificar en el Perú, ha sido y es todavía grande, bástenos analizar las cifras de pobreza, deserción escolar y/o abandono escolar que abruman a los sectores más golpeados de nuestra patria. En el libro Alicia en el país de las maravillas, *Alicia: pregunta al Gato de Cheshire: Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?; Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar-responde el Gato; No me importa mucho el sitio... - dice Alicia: Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes - responde el Gato.* Al igual que Alicia las Instituciones Educativas estamos sin un direccionamiento estratégico. ” (Huamaní, 2011)

“Revertir esta situación habrá de significar un verdadero hecho histórico en nuestro país, Considero que ya es momento de iniciar una planificación desde nuestras realidades, necesidades y expectativas; necesidad de identificar las carencias y debilidades de la población desde sus condiciones de vida y con una visión integral del Perú como nación.” (Huamaní, 2011)

“En la actualidad es creciente en número de Instituciones Educativas que reconocen la necesidad de la planificación estratégica en base a los estudios de expectativas de la comunidad educativa y sin embargo en las Instituciones Educativas públicas siempre estamos realizando procesos de planificación. Este procesos lo iniciamos en el mes de marzo, momento en que nos reunimos con todo el personal de la Institución Educativa para planificar las actividades del presente año, ¿Por qué no elaborar el PEI entre enero a marzo?, ¿y las actividades realizadas entre enero a marzo?, ¿en esos tres meses se cierran las Instituciones educativas? Esto depende de la organización de la Institución Educativa, algunos no pueden ya que durante este tiempo están realizando diferentes actividades, como programas de recuperación académica, actividades o proyectos de verano (academias, vacaciones útiles, programas deportivos, etc.). ” (Huamaní, 2011)

“Es necesario tener en cuenta que las actividades de planificación se inician el último trimestre (octubre-diciembre) del año escolar anterior, al momento de conformar la

Comisión del Informe de Gestión Anual. Esta herramienta de planeación integral, es el punto de partida para la planificación del año inmediato siguiente, y nos permite a la vez evaluar los logros alcanzados en la visión, los objetivos estratégicos y misión propuestos en el PEI. El IGA es insumo esencial para la elaboración o reestructuración de los documentos de gestión por contener información reciente e integral de la Institución Educativa y así iniciar el año académico con la ejecución de los documentos de gestión. ” (Huamaní, 2011)

“Las UGELs tienen como función asesorar y supervisar a las Instituciones Educativas en la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión, ellos cumplen esa función solicitando año tras año la entrega de estos documentos, pero sin embargo estos documentos no son revisados, menos monitoreados por los especialistas responsables; el D.S.Nº 009-2005-ED, dispone que el PEI debe ser remitido a la UGEL para su conocimiento, solamente la primera vez o cuando sean modificados .”(Huamaní, 2011)

“Entonces podemos mencionar que el PEI es elaborado casi por cumplimiento, más no por ser un documento de planeación estratégico que ayuda a la comunidad educativa a innovar los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos; y conducir la Institución Educativa de la manera más apropiada para responder al cambio a que está sometido por la mundialización, revolución de las comunicaciones y renovación de paradigmas, tampoco por ser un documento que orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución o programa Educativa y menos es el referente para la formulación de los demás instrumentos de gestión (PAT, RI, PCC, IGA).

Con respecto a la falta de financiamiento de las Propuestas del PEI, se ha creado un Fondo de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) cuya finalidad es apoyar el financiamiento de proyectos de inversión y de innovación y desarrollo educativos que propongan y ejecuten las instituciones educativas, individual y colectivamente, destinados a elevar la calidad del aprendizaje, la equidad educativa, y a la eficiencia en general, con el fin de optimizar el servicio educativo; para acceder al financiamiento de proyectos, las Instituciones Educativas participaran en concursos públicos de Proyectos convocados por el FONDEP.” (Huamaní, 2011)

“Los requisitos que deben cumplir las Instituciones Educativas para participar en los concursos de proyectos son: Contar con un Proyecto Educativo Institucional; tener organizado y funcionando su CONEI; conformar un Comité de Gestión de Proyectos; asegurar una contrapartida de recursos exclusivos para la ejecución de los Proyectos pudiendo ser: el tiempo extra de directivos, docentes y personal administrativo, mano de obra de padres de familia o fondos propios: dicha contrapartida no debe ser menor del 10% del total del proyecto y Acta de Consejo Educativo Institucional donde aprueben la mayoría calificada el Proyecto y el Comité de Gestión de Proyectos.” (Huamaní, 2011)

“El Ministerio de Educación no tiene una estructura o esquema estable del PEI, y viene cambiando cada año. Por este motivo los Directores de las Instituciones Educativas mencionan que año tras año solo tienen que estar elaborando o reestructurando su PEI, mas no ejecutando, además de derrochar dinero y tiempo los cuales dificultan la gestión de la Institución Educativa; pero si analizamos las estructuras del PEI propuestos por el MED solo cambia de forma y no de fondo, es decir siempre tienen los mismos componentes: Identidad, Diagnostico, Propuesta Pedagógica y Propuesta de Gestión. ” (Huamaní, 2011)

#### *Fallas comunes en el planeamiento estratégico educativo.*

“Existen muchas fallas comunes en lo que caen muchos directores y profesionales encargados de realizar esta labor del planeamiento” (Huamaní, 2011):

- “El planeamiento estratégico no es la producción de un documento. El planeamiento estratégico es un proceso continuo parte de una actividad de gestión que no tiene fin. Un bulto de papel lleno de gráficos estadísticos no es garantía de un buen plan; la esencia de un buen plan implica calidad de pensamiento y no peso.” (Huamaní, 2011)
- “El planeamiento estratégico no es conjunto de ideales filosóficos. El Planeamiento estratégico tiene metas y objetivos claros, nunca vagos o insípidos.

Debe ser en esencia la formulación de metas operacionales claras que no deben trascender a las personas.” (Huamaní, 2011)

- “El planeamiento estratégico no es una colección de planes: un buen plan difícilmente será la suma de planes realizados individualmente sin una coordinación estrecha. No es lineal. Esa falla es característica de organizaciones neuróticas por el planeamiento.” (Huamaní, 2011)
- “El planeamiento estratégico no es una visión personal; la historia de los negocios demuestra que muy pocas veces un solo individuo logra imponer su visión y ejecutarla. Para la mayoría de los mortales, una visión realizada en equipo, correctamente liderada por el responsable de mayor rango en la organización, de cómo resultado una visión de mayor base y calidad, que apoyará del desarrollo del plan.” (Huamaní, 2011)
- “El planeamiento estratégico no es una tarea de la Dirección o un área de planeamiento; aunque el tamaño de algunas organizaciones y la carga de trabajo de muchos directores obliga en muchos casos a crear un área de planeamiento o tomar un servicio de consultoría, no debe perderse la óptica de la necesidad, pues estos son elementos facilitadores, mas no responsables por la ejecución y definición absoluta de planes tácticas.” (Huamaní, 2011)
- “El planeamiento estratégico no es una mera simulación. Aunque el mercado ofrece actualmente muchos sistemas inteligentes y de predicciones pirobalísticas, siempre habrá elementos muy humanos como son la percepción e intuición respaldadas por los años de experiencia de los ejecutivos de la Institución. No se puede dejar el 100 % del plan en manos de un software”. (Huamaní, 2011)
- “El planeamiento estratégico no es someterse irracionalmente al mercado. El formular una estrategia no es pensar únicamente en el posicionamiento del mercado o ser un irracional seguidor del primero o pegarse a modas. La condición

temporal del planeamiento es en el largo plazo, haciendo el máximo esfuerzo por comprender y pelear por las posibilidades en el futuro.” (Huamaní, 2011)

- “El planeamiento estratégico no es un retiro divertido de fin de año. Lo cual lamentablemente es considerada la definición de planeamiento de muchas organizaciones y líderes cuya miopía o lentitud de reacción los lleva a pensar en detalle sobre su razón de ser una vez al año o por semestre en un agitado fin de semana. El plan es responsabilidad de los máximos ejecutivos y debería ser un ejercicio mental diario.” (Huamaní, 2011)
- “El planeamiento estratégico no es modo infalible de eliminar riesgos. Al contrario se debe entender que aumenta de modo probabilístico los riesgos por las ideas innovadoras y rupturas. Pero, si ayuda a generar riesgos calculados y apropiados para asegurar la viabilidad del negocio en el futuro.” (Huamaní, 2011)
- “El planeamiento estratégico no es desesperarse por predecir el futuro exactamente. El enfoque del plan es la construcción del futuro en un mundo no lineal, reinventando la organización y/o Institución las veces que sea necesario, para darle permanencia en el largo plazo. La esperanza no es un método. Recordar siempre cuando planeamos el futuro, el presente es obsoleto.” (Huamaní, 2011)

*Razones por las cuáles se tiene que planificar en las instituciones educativas:*

“La necesidad de comprender y aplicar la planificación en las instituciones educativas se explican por las siguientes razones” (Huamaní, 2011):

a) “Definir la visión y misión de la Institución Educativa, así como priorizar sus objetivos de modo concertado entre los diversos actores de la comunidad educativa para el logro de una gestión de calidad.” (Huamaní, 2011)

b) “Establecer, de modo pertinente que los objetivos y estrategias de los procesos educativos se adecuan a la realidad cambiante y logran resolver los retos y las necesidades negativas de la globalización.” (Huamaní, 2011)

c) “Asegurar la distribución y uso eficiente de los limitados recursos para atender de modo priorizado las crecientes demandas educativas de la población.” (Huamaní, 2011)

d) “Facilitar espacios y mecanismos adecuados y eficientes para incorporar las expectativas y demandas de la comunidad en la gestión educativa de la Institución Educativa.” (Huamaní, 2011)

e) “Proporcionar los instrumentos de gestión que aseguren una orientación precisa en la toma de decisiones para el corto, mediano y largo plazo.” (Huamaní, 2011)

“El Proyecto Educativo Institucional es importante porque es base de los Proyectos Educativos Nacionales, Regional y Local, el cual debe articular con los lineamientos de política local, regional y nacional.” (Huamaní, 2011)

“En el marco de las nuevas tendencias de la planificación estratégica, la capacidad de reaccionar con flexibilidad y eficiencia frente a los cambios constituye uno de los principales factores de éxito. Y si queremos un cambio trascendental en la educación iniciemos elaborando un Proyecto Educativo Institucional el cual debe buscar un espacio para trabajar en conjunto. Que permita visualizar el futuro en común, consensuar objetivos y desarrollar estrategias de mejoramiento orientados a la calidad educativa, para este cambio se requiere de líderes que puedan desarrollar una estructura de direccionamiento estratégico, donde se cuente con las necesidades de atacar los problemas de manera holística, mediante un esfuerzo, un constante análisis, un pensamiento innovador, sistemático y una planificación estratégica en pos de un interés comunitario.” (Huamaní, 2011)

“El sistema comienza desde el entendimiento que todo esta afectado todo lo demás; en otras palabras no se puede examinar por separado, por lo que debe ser elaborado

con el compromiso del Director y la participación activa de los miembros del Consejo Educativo Institucional (CONEI), donde se debe suscribir un Acta de consenso. Pero no nos debe interesar que se Apruebe para hacer el PEI, sino que cada uno se debe comprometer a cumplir las actividades que le sean encomendadas, a participar activamente en la formulación ejecución, evaluación y a asumir responsabilidades es decir cada quien asuma lo que le corresponden, lo que debemos es lograr que todos o la mayoría se pongan de acuerdo para llevar adelante, a través del PEI, las reformas y los cambios que requiere la Institución Educativa. Hay algunos tips que se necesita tomar en cuenta para gestionar este instrumento” (Huamaní, 2011):

- *“Abrir la mente:* El pensamiento estratégico requiere pensar con mas amplitud respecto a lo que enfrentan las Instituciones.” (Huamaní, 2011)
- *“Identificar el origen de los problemas:* Las dificultades que enfrenta las Instituciones son consecuencia de sus propios actos.” (Huamaní, 2011)
- *“Pensar en función del largo plazo o mediano plazo:* Todo lo que se haga ahora tendrá consecuencias a largo o mediano plazo.” (Huamaní, 2011)
- *“Continuar aprendiendo:* Aprender a innovar en forma constante y buscar oportunidades para aplicar aquello que se ha creado asegura el mantenimiento de una ventaja competitiva.” (Huamaní, 2011)
- *“Democratizar el pensamiento:* Las ideas son mucho más efectivas cuando corren a cargo de muchas mentes y no solo de una. ” (Huamaní, 2011)

### **1.2.3 El Planeamiento en el CETPRO Santa Rosa de Lima de Huacho**

Al igual que el resto de las instituciones del sistema educativo peruano en el CETPRO Santa Rosa de Lima de Huacho se procedió a elaborar el PEI con la metodología propuesta por el Ministerio de Educación. A pesar de las limitaciones en la participación y elaboración del mismo ha servido de alguna manera para conducir la gestión de la IE. El problema que subyace en el Planeamiento es que en tanto no

fue empoderado por toda la comunidad ha sido asumido parcialmente por los integrantes de la comunidad educativa. Es un documento de gestión pero no trasciende a constituirse en instrumento que lo utilicemos permanentemente.

La modalidad educativa que se imparte en el CETPRO hace imperativo tener un Planeamiento que vaya más allá de ser un mero documento, que se constituye en una guía para la acción en todos sus Familias Profesionales, que organice y permita evaluar todas las actividades. La presente investigación busca superar las limitaciones que tiene el Planeamiento en nuestra institución.

### **1.3 Características e Importancia del planeamiento la gestión Estratégica en la gestión de los Centros de Educación Técnico Productiva**

Dadas las condiciones actuales el planear es una condición sin la cual sería muy difícil hacer frente de una manera efectiva a los constantes retos que la realidad actual presenta. La Planeación Estratégica responde a una realidad cambiante, a la necesidad de escudriñar un futuro incierto y en este sentido, debe constituir una actitud y una filosofía de vida.

La planeación tiene un carácter instrumental, constituye una herramienta en todos los sectores ya sea en el privado o en el sector no lucrativo, con el propósito principal de mejorar el desempeño, con miras a ofrecer un mejor producto o como en el caso de la educación, un mejor servicio.

Su función principal y última es la de transformar para mejorar y en este sentido es donde se vuelve imprescindible dentro del campo educativo, porque si algo exige la realidad actual de la educación es justamente mejorar la calidad del servicio que se ofrece, con la finalidad de formar individuos competentes en todas las esferas de su vida.

Se dice que la planeación estratégica “nace de una visión del futuro y es la concreción de ella” (Taidler, 1998), que ésta “Es la transición ordenada entre la



posición que una organización tiene ahora y lo que desea para el futuro” que no puede predecir el futuro, pero es un valioso instrumento que nos ayuda a prevenir sorpresas desagradables y conseguir el máximo beneficio de las oportunidades que ofrece el entorno”.

Es el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos y dentro del campo educativo, por lo tanto, constituye una elección entre los mejores métodos, la mejor actitud de servicio, una mayor disciplina, una mayor y mejor formación y actualización profesional, entre otros. Que posibilite al sistema la formación de cierto perfil de ciudadano caracterizado dentro de un marco filosófico y normativo bien delimitado y que pretende responder a las grandes exigencias que presenta un país con las características del nuestro. En el que se requiere del desarrollo de habilidades diversas para enfrentar problemas de desarrollo científico y tecnológico, avance democrático, una nueva actitud ante el cuidado del medio ambiente, ante la delincuencia, la corrupción, el mejoramiento económico y social del individuo, etcétera.

Es por ello que en la actualidad se exige un cambio paradigmático en muchas de las esferas de la realidad social, en aspectos que hasta hace poco nos permitían identificarnos y relacionarnos de manera eficiente con el mundo circundante, dentro del cual se sigue reconociendo a la institución educativa como el eje dinamizador a través del cual se pueden lograr las transformaciones necesarias en diferentes contextos sociales dado que la educación no es una entidad desconectada del resto de la sociedad.

No obstante, se debe aceptar que la institución educativa debe responder a los requerimientos no sólo de una realidad específica, delimitada por las fronteras del estado nación en un tiempo y en un espacio determinado, distinta en sus bases fundamentales a otro tipo de sociedades. Los requerimientos que se hacen a la institución educativa (sobre todo en los países subdesarrollados) van en relación directa con las características de una sociedad cada vez más interdependiente,

mundializada, de hecho, existen especificaciones dadas por organismos internacionales como es el caso del Banco Mundial, entre otros:

Entre 1990 y 1993, los principales organismos internacionales algunos de ellos de manera conjunta dieron a conocer una nueva política educativa, cuya influencia es visible en todos los países del continente. Incluso es posible que también se manifieste en el resto de los países subdesarrollados. (Cumbre Internacional de Educación, 1997.p.13)

En este sentido, siguiendo algunas de las ideas principales presentadas en esta Cumbre; en estos organismos:

- a) Se reconoce el actual papel de la educación como determinante en el desarrollo de las naciones, pero supeditado no sólo al acceso a la escuela sino a la transmisión efectiva del conocimiento sistematizado y científico entre toda la población de los países, proceso en el cual la escuela es insustituible, y
- b) Se otorga prioridad indiscutible a la educación básica.

Esto implica cambios en las siguientes direcciones:

- 1) Transformar la gestión educativa a fin de lograr una gestión institucional responsable y una mayor autonomía por parte de las mismas escuelas.
- 2) Intensificar el ambiente de aprendizaje;
- 3) Mejorar la igualdad en el acceso al conocimiento;
- 4) Lograr un trabajo docente profesional y protagónico a través de la mejor y permanente preparación de los maestros;
- 5) Reforzar el apoyo financiero a la educación primaria, e Incrementar la ayuda internacional para la educación.

Por ello, a partir del inicio de la década de los noventa, se ha presenciado un importante replanteamiento sobre lo que la escuela debe significar dentro de un contexto de evolución y cambios constantes ya descrito y que exige de la institución

educativa, un cambio radical de paradigmas sobre lo que es y debe ser la institución educativa y el tipo de competencias que debe desarrollar en el alumno para que responda en forma pertinente a los nuevos retos que le exige la sociedad según se menciona en la Conferencia de Jometien y/o en el Informe de la UNESCO sobre la Educación para el Siglo XXI. Entre algunos de los modelos que deben superarse se encuentran: la metodologías tradicionales de enseñanza centradas en la adquisición de conocimientos, más que en el desarrollo de capacidades cognitivas en los educandos, los modelos administrativos, el tipo de gestión, el tipo de relaciones interpersonales que se establecen dentro del ámbito educativo, etcétera, para responder a los requerimientos de ofrecer una educación de calidad, todo ello basado en la necesidad de sistematizar las acciones que la escuela desempeña con base en una planeación estratégica que le permita reconocer a la escuela su misión institucional y con base en ella trazar el mejor camino para la concreción de los propósitos educacionales, y en este sentido:

El proceso de la Planeación Estratégica no busca preparar el terreno para las decisiones que la gerencia adoptará en el futuro, sino que dirige el futuro de las decisiones tomadas ahora. No responde a la pregunta ¿Qué deberá hacer la organización en el futuro?, sino a la pregunta ¿qué debemos de hacer ahora para llegar a ser lo que queremos?

Lo anterior es fundamental porque le requiere a la institución educativa que en el ahora se inicien los cambios necesarios para el logro de ese futuro deseado si se quiere que ésta realmente responda a los requerimientos políticos, económicos y sociales, ya mencionados. Crear esas oportunidades de un desempeño futuro eficiente, en aras de una mejor formación del educando de hoy, iniciando en el momento presente, es justamente planear estratégicamente en educación.

*El Proceso de la Planeación Estratégica en Educación.*

El proceso de la planeación estratégica, responde a tres momentos esenciales:

¿Dónde estamos? ¿Por qué? Este ejercicio de reflexión sobre la propia identidad de la institución educativa es tremendamente importante, porque le permite reconocer la misión, la razón que justifica su existencia y el objetivo principal de la y institución educativa esto que pareciera estar bastante claro para todos los que participamos en el ejercicio de la docencia, en ocasiones no se alcanza a percibir de manera clara y concreta o simplemente se desconoce.

En realidad, el trabajo en el aula se ha caracterizado por desarrollarse en un espacio cerrado, lo cual ha sido documentado por varios autores entre ellos Serafín Antúnez (1996) en el que cada docente en muchas ocasiones decide sobre qué y cómo debe aprender el estudiante; en ocasiones, al margen de los lineamientos y propósitos educativos.

Esta etapa de reflexión y análisis sobre la misión de la institución, permite a los docentes reconocer su función, los materiales de trabajo con los que cuenta, los aspectos filosóficos y normativos de la educación, e identificar el objetivo común al que deben arribar todos los docentes, llámense “Propósitos Educativos Nacionales” de nivel, los cuales constituyen el parámetro para determinar lo que la institución educativa es y hace y cómo lo hace, cómo funciona como unidad organizacional para lograr su misión institucional, lo que exige un diagnóstico honesto y sistemático que permita diferenciar lo “importante de lo urgente”, los “problemas vitales” (que ponen en riesgo la supervivencia de la institución, como podrían ser los de repetición, deserción, ausentismo, etcétera) , de los triviales ( que afectan la buena marcha de la de la escuela, en este caso, pero que no ponen en riesgo su supervivencia, Tomasini (1989), como por ejemplo, que los alumnos no lleven el uniforme, o no se cumpla con algunos trámites administrativos de manera puntual siempre. En esta etapa es importante reconocer que “...todo diagnóstico tiene una vigencia limitada, puesto que la realidad se modifica a diario, tanto en sus aspectos internos como externos...” (Tomasini op.cit)

A DÓNDE VAMOS, ¿POR QUÉ? , etapa que constituye un posicionamiento descriptivo, ya que permite percibir que pasaría, para bien o para mal, si se

continuara dentro de una misma inercia, lo cual incluso permite establecer escenarios (secuencias hipotéticas de eventos futuros a nivel macro o micro) “...para precisar y establecer las relaciones causa-efecto, encontrar alternativas en cada paso o evento con el fin de prevenir, desviar, o facilitar el camino para llegar al objetivo”. Al respecto, como afirma Tomasini (1989) no sólo se busca elaborar escenarios sino principalmente sacarles el mayor provecho, lo que da su carácter estratégico, a este tipo de planeación.

¿A DÓNDE DEBEMOS IR, POR QUÉ, CÓMO?

En educación, en cualquiera de los niveles, como ya se ha mencionado, existen parámetros específicos de hacia dónde se debe llegar en la formación del alumno, objetivos estratégicos (que tienen que ver con la razón de ser de la institución educativa). Por lo que con base en las etapas anteriores, en ésta la institución educativa está en posibilidad de determinar si las estrategias que emplea le permitirá llegar al futuro deseado, entendiéndose como estrategia “...el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar a los responsables...” (Tomasini, op. cit. p.84).

... conlleva una redefinición de lo que una organización debe ser en el futuro...”. La Planeación Estrategica reclama tomar decisiones con alto grado de riesgo e incertidumbre, que van desde fijar objetivos a largo plazo, replantear la misión... hasta responder a la pregunta: ¿Qué debemos hacer ahora para llegar a ser a la organización que queremos (Planeación Estratégica)?

Es obvio que para dar respuesta a esta pregunta se debe considerar lo que éste mismo autor propone:

“Deshacerse de rutinas, cosas y comportamientos presentes que no encajarán en el futuro. Manejar nuevos conceptos, cosas, comportamientos, comunicaciones y acciones que serán elementos integrantes de los planes estratégicos” (Tomasini).

Lo que permitiría pasar de la planeación estratégica a la administración estratégica, es decir, a la ejecución de estrategias, asignación de responsables, ordenamiento de las tareas, etcétera, según lo declara el mismo autor.

Por otra parte, es importante recordar lo que se recomienda acerca de que tanto la misión, los objetivos y las estrategias deben ser conocidos por todos, sobre todo los que son los responsables directos de su realización, ya no es posible que el director elabore una planeación que pocos o ninguno de los maestros conoce, actualmente se habla de planear en forma participativa, corresponsable en cuanto a las decisiones y resultados que se logren con base en dicha planeación; en educación dado que no existen estratos o niveles tan marcados como dentro de una empresa, pareciera más sencillo que estos se elaboren de manera conjunta, situación que constituye también un elemento motivador. Además que contribuye a un mayor compromiso y responsabilidad por parte de los implicados, condición que es básica para la conformación de un verdadero equipo de trabajo, lo cual significa no sólo estar identificado con el edificio escolar sino con los compañeros de trabajo llámense docentes o auxiliares de servicio, en una meta común.

Por supuesto no es sencillo, este proceso exige “una gran dosis de comunicación”, un nuevo tipo de gestión basada precisamente en la participación, que vaya desintegrando las posibles “insulas de poder”, como las denomina Tomasini (1989), que pudieran existir en la institución educativa y donde el Director de la misma es el principal agente de cambio.

La delegación de responsabilidades, afirma este autor, constituye también un proceso de adiestramiento, el permitir que los subordinados tomen ciertos riesgos en la toma de decisiones es un aspecto necesario para el logro de la madurez del equipo de trabajo, y esto requiere de un cambio de paradigma en cuanto a lo que el director concibe como su ámbito de autoridad.

Asimismo, el contar con un Plan que permita fijar los marcos de referencia a partir de los cuales se deberán regular las diferentes acciones en aras de la consecución del

objetivo estratégico, (el más permanente y trascendente, vital) es sólo el inicio de un proceso permanente y dialéctico en el que constantemente tendremos que regresar al punto inicial (cualitativamente distinto) al confrontar lo planeado con lo logrado y apoyándonos en este nuevo punto de partida, se tendrán que replanear nuestras estrategias y/o acciones: “ Replanear significa la posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos” (Tomasini,op.cit). Por lo que no se puede hablar en educación de una planeación a largo plazo al estilo tradicional, en donde se consideraban las variables como constantes y permanentes. “Planear estratégicamente requiere de indicadores confiables que permitan conocer la evolución de los escenarios, el grado de avance en las acciones que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la vinculación de éstos con los operativos” (Tomasini)

#### *La Planeación Estratégica en un Centro de Educación Técnico Productiva*

No obstante, que por lo general se reconoce la importancia de la planeación en el ámbito educativo, aún no podemos decir que ésta se haya constituido ya en una práctica cotidiana de la institución educativa, por lo que en ocasiones no se puede hablar de planeación estratégica como tal, ya que ésta constituye “...un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes”. (Planeación Estratégica). Generalmente ha predominado la anticipación intuitiva de la que se hablaba en capítulos anteriores, sobre la sistemática formal. Esta afirmación se basa en la experiencia que como asesor técnico dentro de dos Direcciones Operativas, se ha tenido con el trabajo que se realiza en las escuelas.

De acuerdo con Steiner (1997) cuando se refiere a la empresa, en algunos casos esta falta de sistematicidad en cuanto a planeación puede deberse a que la institución no se ha dado cuenta que la necesita, y en otros casos, porque se considera que éste es un ejercicio sumamente complejo; por lo que en el caso de algunas escuelas la planeación no ha dejado de ser un trabajo eminentemente administrativo: cumplir con requerimientos institucionales.

El proyecto escolar surge como una estrategia de trabajo colaborativo que permite conjuntar los esfuerzos de todos los participantes, escuchar a todas las voces implicadas en el acto educativo, llámense supervisores, directores, maestros y alumnos, o padres de familia en aras del logro de los propósitos propuestos en el Plan y Programas de Estudio y cuya puesta en marcha debe manifestarse en el mejoramiento continuo de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

El desarrollo de un proyecto escolar acorde con las necesidades de cada organización educativa, significa asumir como grupo de profesionales la responsabilidad de la educación de los alumnos que se atienden, al desarrollar un plan estratégico, con base en el conocimiento de fortalezas y debilidades de la escuela, con el propósito de aprovechar todas las potencialidades de una institución educativa en aras de enfrentar de manera integral, óptima y conjunta la problemática que en el aquí y ahora ésta debe resolver para mejorar su desempeño futuro. Las instituciones. El CETPRO Parroquial en estudio, como institución educativa eclesiástica, asume el reto de formar integralmente al joven y adulto en medio de un contexto de exclusión y pobreza, para lograr su realización personal, con una formación técnica productiva, la misma que debe ser de manera integral, que es el propósito de la organización.

Es precisamente este potencial de transformación conjunta y coordinada de la realidad educativa, lo que constituye el área de oportunidad que debe permitir a la institución educativa para jóvenes y adultos, ajustar esta herramienta de planeación a la construcción de un proyecto socioeducativo, que dé respuesta a los imperativos nacionales, sobre cualquier exigencia de carácter externo.

El desarrollo de una forma de trabajo participativa, planeada y sistemática en verdad beneficia a todos y cada uno de los miembros de una institución escolar. A los directores porque enmarca sus funciones subrayando el aspecto académico de las mismas, al promover el trabajo colegiado para que con base en éste se identifiquen aspectos problemáticos en el aprendizaje y formación de los alumnos a fin de superarlos; también beneficia a los docentes ya que les permite comprender que no



están solos para enfrentar sus problemas, que existe un cuerpo de docentes organizado y profesional, que comparte problemáticas comunes por lo que se pueden lograr soluciones más eficaces de manera conjunta. A los alumnos porque el trabajo coordinado de los profesores de cada institución educativa ofrece continuidad y calidad en sus aprendizajes, les permite ver al docente como un aliado con el quien comparte un interés común y significativo.

De esta manera se considera que los beneficios que puede aportar a la institución educativa un tipo de planeación estratégica son entre otros:

- \* Planeación sistemática de las actividades.
- \* Elaboración y sobre todo la operación de un Proyecto Escolar basado en los requerimientos de la escuela.
- \* Trabajo colegiado, colaborativo
- \* Acuerdos sobre la mejor forma en que la escuela puede funcionar.
- \* Nuevo sentido de la función directiva.
- \* Clima propicio para la expresión de las ideas, la tolerancia y el respeto.
- \* Apoyo económico
- \* Colaboración entre institución educativa y la comunidad.
- \* Se sientan las bases para la autonomía pedagógica de las instituciones educativas.

Si bien es cierto que aún no se puede hablar de la planeación estratégica como una práctica cotidiana, del todo consciente dentro de la institución educativa, más allá del mero ejercicio administrativo, tampoco se puede dejar de reconocer el importante impulso que se ha dado a este tipo de planeación en los últimos años. Probablemente ésta estrategia no haya sido la mejor para lograr que la organización educativa se acerque por necesidad propia a un tipo de planeación más sistemática, no obstante, este ejercicio ha permitido que la escuela se vaya familiarizando cada vez más con este tipo de procesos.

Sobre el particular, es importante reconocer que no existe “La Planeación”, puesto que no hay en ella soluciones de carácter universal. Cada organización educativa tendrá que encontrar su propio camino, con base en las características particulares de la misma, y éste no estará exento de importantes obstáculos y dificultades a veces dolorosas, que requerirán de respuestas inéditas, creativas y el empleo de todos los activos de la institución educativa sean materiales, de tiempo y/o humanos, que permitan a la organización dirigir su destino. En concreto el planear de manera estratégica constituye un proceso flexible, de aprendizaje, de ensayo y error, en el que nada está dado de una vez y para siempre.

#### **1.4 Metodología utilizada en la investigación.**

Los métodos utilizados en la presente investigación están dados por de acuerdo a los capítulos abordados son: **El Método Histórico**, aquel permite conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria de las tendencias históricas. En nuestro caso ha sido utilizado principalmente en el primer capítulo, para el análisis facto perceptible.

De otro lado, hemos utilizado los métodos de **Análisis y Síntesis**. El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.

Considerando la necesidad de establecer las relaciones en la investigación, hemos hecho uso también del método **Dialéctico-Prospectivo**. La investigación con este método lleva implícita una transformación de la realidad.

Dentro de los instrumentos que hemos utilizado está la Encuesta. En la investigación se utilizó la encuesta para recopilar información sobre los sujetos de estudio y sus necesidades y carencias, con respecto al tema.

## **CAPITULO II:**

### **ASPECTOS TEORICOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

Es importante hacer una reflexión sobre la planeación y la administración como elementos-medio para apoyar la educación, en consideración a condiciones sociológicas y políticas vinculadas a la satisfacción de necesidades tanto institucionales como individuales.

La planeación y la administración son actividades–medios por excelencia, puesto que tienen carácter instrumental al ser llevados a la práctica y por consiguiente contribuyen al desarrollo nacional o social en términos genéricos. La planeación y la administración implican un esfuerzo participativo; con esto nos referimos no sólo al establecimiento de objetivos, sino también a la ejecución y evaluación del proceso, así pues la administración fijará marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones; de acuerdo con Aclé Tomasini<sup>1</sup> sería contradictorio que hubiese una amplia participación al momento de planear y una gran centralización al momento de ejecutar.

#### **2.1 Temas conceptuales sobre Planeación y Administración Educativa.**

##### **2.1.1 El papel de la planeación**

Toda actividad humana tiende a desarrollarse bajo un proceso, con objetivos precisos y concretos en tiempos determinados en el cual, se definirá el futuro que tendrán dichas actividades en donde cada una de ellas se controlaran mediante una evaluación que permita identificar él o los objetivos que se habían planteado.

De ahí que la planeación surja como herramienta por la cual, se podrá lograr visualizar hechos concretos, cuándo se deben hacer, cómo y en qué secuencia.

Sin embargo, la carencia de los medios de información del sistema educativo y de las instituciones que lo integran ha impedido manejar y manipular los factores que influyen en la educación en general.

Es por ello, que el abordar aspectos de la planeación de estas instituciones es tan relevante que ayuda a comprender la magnitud para determinar las actividades de la planeación en el aspecto educativo la cual, en términos generales, implica una basta gama de elementos en su estructura interna, además de la complejidad que llega a adquirir en un nivel superior en donde el cambio frecuente de variables de los principales protagonistas es tan recurrente y flexible por las diversas situaciones de índole, económico, político, social, cultural y combinaciones o interacciones entre ellas.

El objetivo de manejar el concepto de la planeación es con el propósito de observar los elementos principales que la integran: “Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos de juicios suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre opciones, establecer objetivos, metas en el tiempo y en el espacio, ordenar las acciones que permiten alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades que permiten controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios”<sup>1</sup>

De ahí que la planeación a través de distintas acciones que emprende, busca adecuar constantemente a las instituciones a las condiciones sociales actuales, modificando su permanencia por lo que los puntos de sistematización, organización, racionalización, coordinación, control y evaluación son entre otras las premisas básicas de la

planeación que llevan a toda organización a lograr sus objetivos tanto individuales (Instituciones de Educación Básica), como nacionales (Sistema de Educación).

La planeación es un proceso en el que intervienen distintas fases, estas se desarrollan en forma dinámica, permanente y continua, donde el tener claro los resultados a alcanzar, resulta de vital importancia, así como el de estar respaldado por una serie de procedimientos, investigaciones, metas, políticas reglas, reglamentos y programas, ellos ayudan a disminuir el riesgo evitando así, la improvisación.

#### - **Administración Educativa**

Con base en los documentos analizados de Carlos Pallán, para Bernardo Klinksberg por administración podría entenderse a un campo cognoscitivo cuyo objeto de estudio es el fenómeno de la organización, englobando dos órdenes de conocimientos: a) elaboraciones científicas dirigidas a explicar el comportamiento de las organizaciones y b) normas técnicas diseñadas con la finalidad de una conducción eficiente de las organizaciones. Sander considera a la administración de la educación, como el proceso integrador y orientador de las actividades del sector educación del estado.

Así mismo, Klinksberg, emitiendo una conceptualización acorde a América Latina dice que la administración de la educación en América Latina se ha orientado básicamente por el camino de normas técnicas para la conducción eficiente de sus organizaciones, dedicando muy poco esfuerzo a desarrollar elaboraciones científicas que expliquen, precisamente, el comportamiento de la organización de la educación.

Desde un punto de vista formal, la administración educativa es el soporte de las decisiones que con relación a educación toma el gobierno para establecer políticas y estrategias de acción a seguir, teniendo como fundamento investigaciones y teorías técnico-pedagógicas.

Conviniendo con lo anterior; por administración se entiende el proceso que comprende la dirección y control de las actividades de los miembros de una

organización formal, como puede ser una escuela, universidad o asociación de cualquier tipo que tiene objetos propios y distribución de funciones entre sus miembros.

Carlos Pallán conceptualiza a la administración educativa en dos sentidos: amplio y restringido. El amplio, se refiere a la de toma y ejecución de decisiones relativas a los factores humanos, materiales y técnicos-pedagógicos, requerido para la organización y funcionamiento de un sistema educativo. El restringido, es una parte de la tarea del gobierno relacionada con los aspectos de ejecución de un plan y programa.

#### - **Planeación Educativa**

Al estudiar los escritos de Philip Coombs, relacionados con los procesos de planeación educativa desde sus orígenes, nos muestran un panorama general de los elementos que impulsaron al mundo para llevar a cabo un cambio radical, los cuales repercutieron en el desarrollo económico y social a nivel mundial.

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

La planeación educativa no es nueva en el mundo, puesto que existe desde hace 2500 años prueba de ello son los trabajos realizados por Jenofonte, posteriormente Platón con “La República”. En esa época ya se vislumbraba la funcionalidad de este proceso. Sin embargo, los primeros intentos de planeación educativa, de manera más formal, se elaboran en 1923 con un primer plan denominado “Plan de Cinco Años de la Unión Soviética”, el cual indicaba que la planeación educativa era determinante para lograr avances sustantivos que se vieran reflejados en los cambios que la sociedad estaba manifestando. Convirtiendo así a la Ex Unión Soviética en una de las naciones más avanzadas.

En los años 20’s y hasta el inicio de la Segunda Guerra Mundial, la planeación era parte del trabajo que realizaba un administrador educativo, pero a medida de que las

instituciones se incrementaron, la planeación educativa adquiere una posición importante, aun cuando los enfoques no especificaran claramente los objetivos de la educación, ni la repercusión de los mismos en los estudiantes y en la sociedad puesto que sus perspectivas eran de poco alcance. Además, se realizaba una planeación fragmentaria, desintegrada y estática; pues sus modelos educativos, no observaban variaciones significativas que denotaran estar al tanto de los cambios generados.

De 1945 a 1960, el mundo sufre una transformación drástica, cuya tendencia es hacia lo científico y lo técnico, provocando mayor movilidad en los ámbitos económicos, demográficos, políticos y culturales; razón que exigía, a partir de ese momento, tareas importantes en la educación; hablando a grosso modo, debido al período de posguerra y la necesidad de reconstruir la economía mundial, la planeación educativa experimentaba notables cambios, que ubicaríamos de acuerdo con Coombs en cuatro fases: a) Reconstrucción del sistema educativo b) Preparación de mano de obra calificada c) La expansión y d) La innovación. A pesar de que en la actualidad es difícil la innovación en los países en vías de desarrollo, a diferencia de los industrializados, se sigue considerando como una fase vigente.

Aunque los métodos de planeación prevalecientes adolecían de buenas estrategias, en su formulación y aplicación se conseguían cosas positivas; como el hecho de sensibilizar a las autoridades para darle mayor importancia a la educación. Para proseguir con una planeación de vanguardia, se requerían proyectos y programas más amplios y con perspectivas a corto, mediano y largo plazo, que se integraran a los planes de desarrollo económico y social; siendo estas consideraciones un mecanismo viable para insertarse en el concierto de las naciones de su tiempo, donde el crecimiento económico era el móvil principal del desarrollo global de todos los países industrializados.

En la década de los 60's la planeación educativa tuvo avances sustantivos basados en la investigación y el diagnóstico, que aclaraban los problemas como: El entrenamiento del personal que habría de aplicar los resultados de la investigación y

metodología a situaciones prácticas y la creación y adaptación de dispositivos de organización y administración que permitieran su funcionamiento.

Ante los cambios suscitados a nivel mundial en el campo económico, cada vez se van interrelacionando las diversas economías, que obligan a las naciones más atrasadas a aceptar esquemas que prevalecen en los países hegemónicos, pero a la vez no logran estar a ese nivel; similar es la planeación educativa en América Latina, la cual se implementó con la adopción de modelos externos con la idea de reforzar el desarrollo económico y social de los países latinos, estructurando organismos de planeación nacional y planes de desarrollo que involucraran al sector educativo y definen objetivos y metas cuantitativas y financieras, para incluirlos en un plan global o sectorial que reorientará el rumbo de la educación en los países en vías de desarrollo de América Latina.

Fernández Lamarra e Inés Aguerrondo plantean tres etapas de desarrollo de la planeación educativa en América Latina:

1. Reactiva.- Implementación de pequeñas oficinas de planeamiento educativo de no muy alta jerarquía institucional e intentaron fijar metas educativas; dicha etapa comprende la primera mitad de los años 60's.
2. Programática.- Surgen con ella los primeros planes de educación, integrándose a la planeación, profesionales de otras disciplinas, como: economistas, sociólogos, estadísticos, entre otros; con todo, el tipo de planeación de la época no satisfacía plenamente las verdaderas necesidades de los estudiantes y de la sociedad latina, puesto que la capacitación estaba a cargo de organismos internacionales. Ésta se contempla en la segunda mitad de los 60's.
3. Funcionalidad burocrática.- Inicia en la década de los 70's y prevalece en la actualidad, formula proyectos de transformación, regionalización, y microplaneación, con base en una macroplaneación.



A pesar de que la etapa reactiva se considera rebasada, aún podemos observar en nuestros días que ésta sigue vigente en muchos aspectos del proceso de planeación; como es la dependencia a planes, que en más de las veces son modificados de un periodo de gobierno a otro e incluso durante el mismo periodo, lo cual nos conduce a la pérdida de continuidad en lo planeado.

Por otro lado la etapa dinámica o de funcionalidad burocrática, consideramos que no se ha concretizado en la práctica, pues todo ha quedado en discurso donde los planes no están acordes a la realidad social que prevalece en estos países. Sin embargo, la planeación educativa sigue buscando a través de sus planes la mayor racionalidad: realizando estudios y diagnósticos y proponiendo lineamientos orientadores al proceso educativo. El plan contribuye con su formulación a una conciencia acerca de problemas prioritarios de la situación educativa.

Los diagnósticos posibilitan precisar, definir y jerarquizar las prioridades. Así pues la planeación aporta el análisis de la realidad educativa a través de información estadística, documentación sociológica, económica, demográfica y educativa; pero el exceso informativo ha puesto mayor interés a lo cuantitativo y menor atención a necesidades educativas de los grupos más desfavorecidos.

Los planes fueron los instrumentos que concretaron las propuestas de reformas educativas, sin embargo, la planeación educativa sigue enfrentando la falta de alternativas en cuanto a políticas, estrategias, contenidos cualitativos y propuestas de acciones educativas, afectando así su calidad y viabilidad. Por lo que se requiere un replanteamiento en las estructuras políticas, educativas, organizativas y pedagógicas, así como de la concepción de metodologías utilizadas por la planeación educativa.

En este panorama es necesario que el sistema pase de un enfoque dominante de macroplaneación centralizada a otro de microplaneación participativa y en las decisiones políticas deben considerarse los intereses y necesidades de la comunidad, tomando en cuenta los aspectos globales de la planeación, enriquecerlos y posibilitar el análisis entre lo sectorial y lo global. Además de crear una política de

investigación y estudio que permita disponer del conocimiento requerido de las comunidades de su situación y necesidades educativas.

### **2.1.2 Principios de la planeación<sup>2</sup>**

#### *Principios de la precisión:*

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Cabe destacar que siempre habrá algo que no pueda planearse en detalle pero cuanto mejor se fijen los planes, será menor ese campo de lo eventual, los planes son el soporte sobre el cual se pueden calcular las adaptaciones futuras.

#### *Principio de la flexibilidad:*

Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, por las circunstancias que hayan variado después de la previsión, para que pueda amoldarse a cambios y acciones.

#### *Principio de unidad de dirección:*

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la institución deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad puede decirse que existe un sólo plan general.

#### *Principio de la consistencia:*

Todo plan debe estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades a fin de lograr con eficiencia los objetivos.

*Principio de rentabilidad:*

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios, que se esperan, con respecto a los costos que exige, definido previamente esto último y el valor de los resultados que se obtendrán en forma cualitativa.

*Principio de la participación:*

Todo plan debe conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

### **2.1.3 Tipos de planeación**

Se distingue distintas formas de clasificarse los tipos de planeación. Toborga<sup>3</sup> los agrupa por: tamaño, ámbito, forma, propósito, duración, curso y significado.

- A) Por el tamaño: Macropectiva Microspectiva
- B) Por el ámbito: De contorno Integral De dintorno
- C) Por la forma: Mediante Plan Maestro. Mediante esquema básico  
Plan Esquema Programas y Acciones  
Maestro Básico Proyectos Específicas
- D) Por el propósito: Trascendente, Estratégica, Resolutoria
- E) Por la duración: Corto plazo Mediano plazo Largo plazo
- F) Por el curso: Adaptativa Estricta
- G) Por su significado: Innovadora Rutinaria

#### A) POR EL TAMAÑO:

La planeación macrospectiva, abarca una problemática integral.

La planeación microspectiva, esta implicada a situaciones o problemas particulares.

#### B) POR EL ÁMBITO:

Planeación de contorno, abarca aspectos del medio social en el que se encuentra inmerso el sistema objeto de estudio, además de enfocarse a su funcionamiento interno. Planeación de dintorno, ella abarca aspectos internos y externos del sistema (planeación integral).

#### C) POR LA FORMA:

Mediante Plan Maestro, se establecen de manera detallada programas, proyectos y acciones, generalmente de largo alcance. Mediante Esquema Básico, fija las líneas generales para el desarrollo del sistema. Programas y proyectos, sirve de marco de referencia para la exposición, la distribución y ordenamiento de las acciones o tareas de las instancias que lo conforman. Acciones específicas, es circunstancial y dirigida a responder a situaciones urgentes.

#### D) POR EL PROPÓSITO:

Planeación trascendente, busca producir cambios significativos en el sistema y es casi siempre a largo plazo. Planeación estratégica, tiende a crear las condiciones y medios necesarios para llevar a cabo planes y programas de mayor envergadura. Planeación resolutoria es a corto plazo y sus efectos son inmediatos debido a que trata de solucionar problemas específicos de carácter urgente.

#### E) POR LA DURACIÓN:

Planeación a corto plazo, cubre un horizonte de un año.

Planeación de mediano plazo, es aproximadamente a los cinco años.

Planeación a largo plazo, comprende un marco temporal que trasciende los cinco años.

#### F) POR EL CURSO:

Planeación adaptativa, se caracteriza por ser flexible en su implantación ajustándose a los problemas y circunstancias que se presenten y de corta duración. Planeación estricta, es detallada y precisa cuando se aplica a problemas específicos.

#### G) POR SU SIGNIFICADO:

Planeación innovadora, tiende a la búsqueda de nuevos métodos y caminos que permiten transformar el sistema. Planeación Rutinaria, se refiere a aquellas actividades que se realizan continuamente y cuyo ámbito de operación está delimitado en forma precisa, en este caso no se buscan cambios sino más bien la normalización de la actividad.

### **2.1.4 Clasificación de los tipos de planes por su contenido<sup>4</sup>**

1) Planes estratégicos, son a largo plazo y comprenden:

a) Objetivos y Tareas, incluyen la razón de ser o tarea general (misión) así como los objetivos de una organización. Los generales están incluidos en su escritura constitutiva o en sus estatutos, por los que los objetivos generales se traducen en planes específicos para conducir las operaciones.

b) Estrategias. Son planes que incluyen la forma de alcanzar los objetivos. Deben considerar que tipo de planes son los más útiles, el grado en que la planeación será más provechosa, considerando también los procedimientos necesarios para adoptar

las decisiones. Estos planes están sujetos a cambios en respuesta a lo que se espera que la competencia haga o deje de hacer.

## 2. Planes permanentes:

a) Políticas. Son declaraciones amplias y generales sobre acciones esperadas y que sirven como guías para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.

b) Procedimientos. Es el establecimiento de determinados pasos en una secuencia dada, para que el trabajo se haga con precisión. Estos deben ser diseñados para asegurar que la información requerida fluya a las personas que necesiten esos datos y que cada uno de los involucrados en el proceso entienda qué es lo que debe hacer con ellos en cada situación.

c) Reglas y reglamentos. Plan que detalla específicamente lo que el personal puede y no puede hacer bajo un determinado conjunto de circunstancias.

## 3. Planes de un solo uso:

a) Programas. Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas y asignaciones de trabajo, así como de los recursos financieros, físicos y humanos requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de ese tipo de plan está en su objetivo, que por lo general está sobre una base de tiempos requeridos (compromisos calendarizados) e incluye una dosificación de los recursos de acuerdo con el avance que se vaya observando en el programa.

b) Proyectos. A veces, los segmentos individuales de un programa general están relativamente separados y definidos, de manera que pueden planearse y ejecutarse como proyectos distintos y hasta independientes. La planeación de proyectos es un tipo de planeación flexible que puede adaptarse a una gran variedad de situaciones.

c) Presupuestos. Es un plan o pronóstico detallado de los resultados esperados de un programa de operaciones. Se basa en expectativas de alta eficiencia operativa. La planeación busca coordinar desde los aspectos generales, hasta los particulares de cualquier organización, ello considera todo tipo de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos de la manera más eficiente, dejando en claro lo que se espera alcanzar a través de las políticas, procedimientos, reglas y reglamentos los cuales, se verán ejecutados por programas y proyectos detallando los recursos para su implantación y los resultados que se logran.

### **- La participación en los procesos de Planeación Educativa**

La participación es quizá el proceso más importante de impacto social ya que obedece a características propias de una comunidad, refleja la conciencia social además de ser determinante en todo aquello que refiere a planeación, incluso; “No es ajena a esta situación la creencia en la participación como la panacea para casi todas las dificultades a las que se enfrentan las instituciones”.

Así mismo, Roberto Pascual concibe la participación como un modo de vida conceptualizándola “... como un instrumento, medio, estructura, técnica... pero por debajo, o dando sentido a todo eso, la participación es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos”.

En la práctica la participación no llena del todo las expectativas que se esperan, al respecto Pascual establece el cuestionamiento de la disonancia entre lo que es la participación como teoría y la experiencia práctica:

1. Sentimiento de pérdida de tiempo.

2. Actitudes personales negativas. La gente carece de sentido grupal; actitudes de no-cooperación, enfrentamiento, egoísmo, individuo sobre grupo, intereses corporativos, que dificultan la unidad de acción.
3. Falta de asunción de responsabilidades. Se entiende más la participación como derecho que como obligación.
4. Desconocimiento técnico de lo que supone la práctica participativa en su vertiente tanto teórica como práctica.
5. Carencia de la experiencia en la participación.
6. Falta de liderazgo adecuado en los directores de centros de los grupos de trabajo: Consejos escolares.
7. Estructura motivacional inadecuada en los centros.

La participación es un proceso cultural de un país, que debe crear hábitos de expresión y propuesta que permitan conocer a los tomadores de decisión los problemas reales de una sociedad.

El proceso cultural representa intereses grupales, como normas, reglas, filosofía ideologías y modos de comportamiento, que requiere de cierto tiempo que le otorgará validez social e histórica. De ahí la importancia de participación de considerarla como estructura concreta y organizativa.

Promover la participación en estructuras organizativas o instituciones representa un choque cultural, que repercuten en cambios o resistencia según sea el caso en particular suele ser común en el ámbito de un plantel escolar el surgimiento de conflictos a iniciar una participación activa dada la divergencia de opiniones que existe entre padres, maestros y alumnos sin embargo, lograrlo implica mejorar y fortalecer la institución. “La comunicación no sólo estimula participación, sino que además favorece la cohesión del grupo humano. Es claro que el sistema de comunicación dependerá del tipo de dirección que se establezca (autocrática, democrática, etc.); también influye decisivamente el tamaño del centro, mentalidad del profesorado el entorno sociocultural, etc.”



Los ámbitos más apropiados para el ejercicio y aprendizaje de la participación son aquellos en los que se desarrolla cotidianidad; esto es, los alumnos en las aulas, los padres en la relación tutorial y los profesores en sus relaciones con sus colegas.”

Pascual en su exposición sobre participación considera elementos de la cultura participativa los siguientes:

- El trasfondo histórico.- es la reflexión de la realidad de la que no puede olvidarse un grupo social.
- Dialéctica del individuo-grupo.- es la relación exagerada de un individuo en creer que el personalismo le da poder de decisión y solución de problemas, del grupo que representa.
- Dialéctica Confrontación-concordia.- La vida participativa para ser válida debe contar con unas dosis elevadas de tendencia a la concordia. No es el enfoque ganancia-pérdida, vencedores y vencidos, vencer y humillar lo que facilita la acción participativa La participación es vida en común lo que supone respeto y comprensión entre grupos activos.
- Dialéctica de la Intransigencia-Transigencia.- “Otra característica social que dificulta en buen grado la vida participativa es la tendencia a considerarse el portaestandarte de toda verdad y el negar todo atisbo de razón a los que opinan como nosotros”. La participación en este caso debe considerar opiniones.
- Dialéctica de lo propio y lo ajeno.- “si no se deshace la dicotomía mío-tuyo, nuestro vuestro, no habrá vida participativa. Se necesita cultura de nuestro y de compartir”

La participación es un proceso complejo dada su estructura social, hay connotaciones importantes como las que ya mencionamos, sin embargo, “la participación debe ser sistemática más que ser democrática ya que se pueden dar argumentos al contar con una visión democrática en la planeación, y sin embargo, puede ser antidemocrática debido al manejo asistemático de la información. Si logramos que la participación sea sistemática, lograremos que tenga una relación con la democracia”.

En una institución u organización la participación del líder directivo es fundamental en el proceso de la cultura participativa, ya que en su poder de toma de decisión y de líder organizativo, lleva la responsabilidad de crear esta, y dotarla de validez hacia todos los integrantes de la organización.

#### - **Liderazgo Educativo**

El liderazgo educativo es innato en el docente y más aún en el de Educación Técnica ya que la actividad, permite simpatía y acercamiento de los alumnos al docente de esta especialidad, el liderazgo se entiende; como un elemento para lograr eficacia en los centros educativos, para ello es necesario tener propósitos comunes y una cultura que identifique a los actores principales. Podemos entender el liderazgo desde muchos puntos de vista, el ser líder implica inmensa responsabilidad y sobre todo de una preparación que construya personas sin destruir su esencia.

“No hay formulas de liderazgo; se trata de una destreza, de una habilidad, de un poder, de un talento, de un arte. Hay dirigentes que lo tienen de modo natural, otros lo aprenden y lo desarrollan; con el tiempo el dirigente encuentra su propio estilo, su actitud de mando más efectiva, su comportamiento más adecuado a la situación. Unos dirigentes serán dinámicos, carismáticos, impactantes, electrizantes. Otros serán reservados, de hablar sereno, tranquilos. Ambos estilos pueden ser igualmente eficaces, ambos pueden ganarse el respeto y la lealtad de sus seguidores”.

Es frecuente la pregunta ¿Quiénes deben hacerse cargo del liderazgo educativo? Para saberlo es necesario asignar responsables, estos tienen que ser idóneos dado el anquilosamiento de procesos y la falta de confianza de la sociedad en cambios estructurales que los impactan, pero que no los involucran. Necesitamos líderes para la transformación educativa.

La actividad educativa exige conocer ante todo el contexto donde se efectúa, qué es lo que la sociedad espera de ésta y sobre todo adaptarse a las características culturales de cada comunidad para lograr cambios sustanciales. El liderazgo

educativo requiere de compromiso sobre todo de aquellos que fungen como directores de un plantel sin excluir el liderazgo del maestro en su grupo o compañeros. Para ello el líder debe ser capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad; asimismo la calidad requiere de un nuevo liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango.

Al respecto Bernard Bass", propone dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. "El primero se manifiesta como refuerzo eventual, el director promete recompensas en función del esfuerzo realizado a nivel rendimiento logrado, y como castigo eventual, a menudo en forma de actuación entre la omisión, corrección por parte del director cuando se alcanzan los niveles...el liderazgo transformacional establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional."

Retomando al Líder transformacional, (ya que es el tipo de líder que requiere nuestra institución para lograr calidad), el mismo autor establece logros detectados en investigaciones realizadas:

1. Los líderes transformacionales son más carismáticos a los ojos de sus seguidores, suscitan lealtad a la organización, inspiran respeto y son capaces de saber qué es lo importante, lo que normalmente se traduce en una misión y en un esfuerzo de la respuesta de sus subordinados.

2. Consideración Individual.- sólo la atención a cada subordinado como persona individual consigue su máxima realización. "La consideración individual puede implicar: dar orientación, comunicar oportunamente la información a los subordinados; proporcionar un seguimiento continuo y un feed back y lo que es quizás más importante, poner en conexión las necesidades actuales de un individuo con la misión de la organización ...."

**3. Estimulación Intelectual.-** es despertar a sus seguidores conciencia de sus problemas, de sus propios pensamientos e imaginación y un reconocimiento de creencias. "A través de la estimulación intelectual de los seguidores, se pone en tela de juicio el estatu quo y se exploran nuevos modos de realizar la misión de la organización".

En el caso específico de directores, supervisores y docentes no se debe dejar fuera la estimulación intelectual que se refleja directamente en su capacidad para enfrentar conflictos, detección de fortalezas y debilidades, de toma de decisión que permitan permear la innovación y creatividad de sus subordinados.

El líder transformacional es eficaz, se revela y proyecta en todos los niveles de la organización, "Esto indica que lo que puede aprenderse por imitación de un modo natural en el trabajo puede ser también enseñado en un contexto más elaborado".

Ma. Teresa González manifiesta que el líder tiene una visión cultural, y se manifiesta a favor del Liderazgo cultural, entendiendo que lo que un líder defiende son los significados que comunica con sus acciones (o no acciones), los valores que trata de cultivar son tanto o más importantes que lo que un líder haga o su estilo específico de comportamiento. Así mismo marca los siguientes rasgos:

- Es un líder que no sólo tiene como foco de atención el logro de objetivos a corto plazo (lo táctico) sino que funciona dentro de un marco normativo más amplio, con una visión más a largo plazo (lo estratégico) de hacia qué organización está trabajando;
- No hace las cosas porque sí, para salir del paso, porque así se dice desde afuera o porque así se ha hecho siempre, sino que las hace dentro de un marco de ideas y creencias determinando el sentido, y el manejo de habilidades técnicas.

La idea del liderazgo cultural, por tanto, subraya que el líder se mueve en un marco de valores, propósitos y creencias. En general dentro de una visión de lo que pueda ser la organización y trabaja de cara a ir cultivando, sosteniendo y tratando de llevar

a cabo con los demás esa idea de organización. Este tipo de liderazgo aborda específicamente la problemática de la dirección de escuelas.

#### - **Calidad Educativa**

Existen realmente muy pocos estudios sobre el concepto de calidad de la educación en el Perú, aun cuando sea esta una preocupación social de nuestros días. Si consideramos que la calidad de vida es aspiración de todo ser humano, en este sentido la calidad educativa repercute en la mejoría de las condiciones de vida de los individuos.

El sistema educativo en nuestro país ha avanzado en cobertura del servicio y en cuanto a quienes lo demanden y a quienes lo oferten, sin embargo. La calidad educativa va más allá de la simple cobertura, está íntimamente ligada al ingreso económico familiar, al grado de integración familiar, grado de escolaridad de los padres (específicamente el de la madre), la cultura en razón de la inequidad de género, entre otras. Pawda y Velez del análisis realizado para mejorar la calidad educativa en países Latinoamericanos promueven las siguientes recomendaciones de política educativa: la educación formal y no convencional focalizada, educación formal y no formal de adultos, lucha para disminuir la repetición y deserción escolar en la primaria y macro y micro gestión escolar administrativa.

Sylvia Schmelches define la calidad de la educación en cuatro aspectos:

- “Una educación de calidad tiene que ser una educación que ofrezca aprendizajes relevantes, significativos para la vida.
- Tiene que ser eficaz, entendiendo por eficacia posibilidad de lograr los objetivos que se propone con todos sus alumnos.
- No es posible hablar de un sistema de calidad en un sistema inequitativo, de nada nos sirve que tengamos pequeñas cifras en donde se ofrezca una educación de excelente calidad académica cuando tenemos un sistema educativo que es tan desigual.

- La eficiencia que se refiere fundamentalmente a la comparación entre los resultados y los costos, desde luego un sistema que logre los mismos resultados o mejores con menores costos, será más eficiente y de mejor calidad que un sistema que lo haga con mayores costos.”

Conceptualizar la calidad educativa nos remite necesariamente a la calidad total de la educación. Edwards Deming, cuestiona la educación formal en todos sus niveles en busca de un cambio estructural de la escuela hacia un sitio de aprendizaje, refiriéndose al aprendizaje significativo para toda la vida.

En la actualidad discutir el término de calidad educativa resulta un conflicto dada la carencia de una gestión educativa bien implantada e identificada con la misión, visión y objetivos estratégicos, mientras sus agremiados no identifiquen estos términos se unificará el concepto de calidad educativa, ya que ésta dependerá en mayor parte de las estrategias y metas por lograr.

En este sentido Juan Carlos Moschen expresa: “Si la gestión institucional pretende evaluar la calidad en el marco de su propio proyecto deberá asegurarse que se hayan expresado con claridad las estrategias y las metas de rendimiento. Una buena gestión institucional debe generar las condiciones para que los objetivos de rendimiento, propios de cada una de las estrategias, sean tomadas en cuenta lleven una toma de conciencia y susciten actitudes favorables a la búsqueda de la excelencia”.

Según el autor mencionado la búsqueda de calidad, requiere tomar en cuenta las siguientes consignas:

- La calidad depende más de los recursos humanos que de los recursos materiales y tecnológicos.
- La calidad tiene como objetivo al destinatario del servicio y no se logra por obedecer al jefe o por temor a las sanciones.
- La calidad la construyen todos los integrantes de la institución, sea cual fuere su puesto de trabajo.

- La elaboración de criterios de calidad supone la participación de los miembros que trabajan en todos los sectores de la institución.

Finalmente, la calidad educativa se concibe en este trabajo como un compromiso juicioso entre cuadros directivos y actores del proceso enseñanza aprendizaje de una Institución o plantel educativo.

#### - **Importancia de las estructuras orgánicas en la planeación institucional**

La Organización debe ser entendida como un esfuerzo destinado a diseñar una estructura institucional y, como es sabido el criterio organizativo que históricamente se ha utilizado para diseñarlas estructuras de la escuela ha puesto el énfasis en lo burocrático-administrativo

Las estructuras de organización suelen presentarse gráficamente en los llamados organigramas, que son la representación gráfica de la estructura interna de cualquier tipo de institución.

El organigrama según Zulema Paredes M. Debe reflejar las posibilidades de participación de los alumnos y de los padres, las funciones concretas de cada departamento, las relaciones de coordinación entre departamentos, las relaciones de asesoría o consultoría, que apoya el trabajo sin estar involucradas en la realización de las tareas.

Asimismo indica que hay tres formas de entender las organizaciones, de las cuales derivan tres grandes modelos de organización:

- Las que consideran a los miembros de la organización como seres pasivos, capaces de comprender y aceptar órdenes y realizar su trabajo
- Las que suponen que los miembros aportan a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos. Por lo tanto esos miembros pueden ser inducidos a participar motivados por el trabajo.

- Las que ven a los miembros de la organización como autores de decisiones, solucionadores de problemas y, por lo tanto, como miembros activos en la organización.

La tercer corriente ha desarrollado modelos de organización más destacables, con aportes de diversos campos como las relaciones humanas, recursos humanos y otros. Evidentemente la estructura orgánica es el fundamento para definir responsabilidades y funciones de cada integrante de la organización, que deberán repercutir en la toma de decisiones.

## **2.2 La Planeación: Teorías Generales**

### **2.2.1 Fundamentos de la Planeación Educativa**

Las políticas educativas esencialmente son directrices que señalan los gobiernos para el sector educativo, es decir: los criterios y orientación que deben inspirar los fines, la estructura, la organización, los contenidos, la generalización, la duración, la formación de docentes, el financiamiento del sistema educativo que están contemplados jurídicamente.

Las organizaciones intergubernamentales definen y orientan los senderos que ha de seguir la planeación educativa, a través de resoluciones aprobadas por ministerios de educación. Las políticas educativas son influenciadas por las sociedades en que se desarrollan según su pensamiento histórico, así como por las necesidades o aspiraciones de cada época, generando modelos educativos.

Un modelo educativo tiene la función de orientar la tarea educativa, señala lo que es necesario fortalecer y cambiar, nos indica formas de concebir nuestra realidad cotidiana y maneras de enfrentar y resolver problemas. No existe un modelo perfecto ni universal para una institución o sociedad.



La adaptación de modelos educativos enriquece las teorías pedagógicas y las políticas educativas, con relación al tipo de hombre que se pretende formar. “En el sector educativo, la inconformidad es una actitud crítica ante las carencias e insuficiencias respecto a los conocimientos, habilidades y valores que deben ser aprendidos para satisfacer las necesidades sociales”. Por ello las políticas educativas deben promover la participación activa de todos los actores en el proceso educativo.

En nuestra perspectiva las políticas educativas son principios, objetos y fines que dirigen la labor educativa a nivel estatal y nacional para determinar el tipo de nación y ciudadanos que se requieren. Estas están determinadas por el momento histórico de cada gobierno o país.

Planear es una de las actividades características del mundo contemporáneo. Debido a los cambios vertiginosos que se presentan en las estructuras económica, política y social. Aunado a ello los avances científicos y tecnológicos son elementos que revolucionan el devenir de la naturaleza humana, acciones que han hecho de la planeación tanto en empresas particulares como en entidades gubernamentales una actividad determinante e imprescindible a través de la cual se pretende analizar la realidad presente de la organización, para posteriormente diseñar escenarios futuros con los que se busca finalmente la eficiencia y optimización de tiempo y recursos.

La planeación, primer paso del proceso administrativo es una actividad permanente y por tanto dinámica, que tiene un estrecha relación con previsión, entendida como el acto de examinar el futuro para diseñar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos que fueron predeterminados.

De acuerdo con Isaías Alvarez, es posible detectar por lo menos cuatro corrientes importantes en las teorías de planeación.

1. Administrativa
2. Sistemas
3. Del cambio o de desarrollo

#### 4. Prospectiva o de innovación

##### **2.2.2 La planeación desde la perspectiva administrativa**

Es quizá la más antigua, surge de la teoría clásica sobre el proceso administrativo. Una característica de esta corriente consiste en separar la elaboración de planes de su ejecución y atribuir ambas funciones al administrador de una institución.

Henry Fayol, industrial francés iniciador de la teoría administrativa moderna. Advirtió la inmensa necesidad de la enseñanza de la administración. Formuló este proceso. Define a la planeación como “el proceso de estimar el futuro y preparar provisiones para él.”

Fayol, da universalidad al proceso administrativo, haciendo aplicables sus normas y reglas técnicas a cualquier organización. Al respecto William H. Newman, considera que los sectores de la tarea administrativa son: organización, relaciones humanas, planeación, dirección, evaluación y control. Manifiesta que entenderemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de la toma de decisiones. Identificándolas como: el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y la elección del camino a seguir.

Al respecto Roger A. Kaufman enuncia lo siguiente al analizar los elementos que integran un plan “La planeación se ocupa solamente de determinar qué debe hacerse con el fin de que posteriormente puedan tomarse las decisiones prácticas para su implementación. La planificación es un proceso para determinar “a donde ir” y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz.

Frederick W. Taylor hizo importantes contribuciones a la administración científica. Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la

aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia y la obtención de la máxima producción.

Con el surgimiento del management científico, el objetivo principal de la administración era conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para los trabajadores, demostrando una científicidad, sólidamente fundamentada en leyes, reglas y principios claramente definidos<sup>8</sup>:

1. Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
2. Obtener armonía, en lugar de discordia en la acción del grupo.
3. Lograr cooperación entre los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
4. Trabajar en busca de la producción máxima.
5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

El management científico tuvo como base la firme convicción de que los verdaderos intereses tanto del empresario como del trabajador tendrían que ser los mismos, es decir, que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado, creando así una relación inversamente proporcional; con la finalidad de que cada hombre alcance sus máximas posibilidades de eficiencia, a través de que las dos partes desarrollen sus actividades armónicamente como resultado del esfuerzo decidido por ambos para rendir diariamente al máximo de sus posibilidades. Dejando al trabajador la responsabilidad de hacer su tarea según su mejor criterio.

Es entonces que las instituciones educativas de esa época, reconocieron la necesidad de brindar entrenamiento en las habilidades empresarias básicas, e introdujeron la educación empresarial en sus planes de estudio a través de diseños curriculares que apoyaran a la industria y a los avances tecnológicos, Es inegable la influencia la producción en los diseños curriculares, situación que a través del desarrollo histórico, hace necesario retomar un enfoque con tendencia al desarrollo humano.

### **2.2.3 La Planeación y la Teoría de Sistemas**

La Teoría General de Sistemas tiene su origen en el año de 1951 cuando Ludwing Von Bertalanffy inicia con una ruptura del paradigma de la ciencia clásica, al respecto Maldonado y González Reynoso señala, que la teoría de sistemas, pretende ser una orientación trascendente del pensamiento científico si aplicáramos el paradigma de Khun sobre las revoluciones científicas. Hay que señalar que la teoría de sistemas es una nueva revolución científica. Para Khun la historia de la ciencia está constituida por períodos que se adhieren a una tradición, y que esporádicamente concluyen a un período dado.

Partiendo de los fundamentos expuestos por Bertalanffy y su seguidor Kenneth Boulding identifican a la teoría general de sistemas como el elemento integrador y unificador de la ciencia, así como de los planteamientos de Jhon Dewey sobre la estructura del cerebro humano y de Clay Tomas Whitehead, sobre los sistemas de planeación estratégica. Surgió una forma peculiar de, entender la planeación como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto.

Bertalanffy define la teoría de sistemas como un complejo de elementos interactuantes y teniendo en su sentido amplio, carácter de ciencia básica, existiendo una correlación en ciencias aplicadas, lo que a veces llama ciencia de sistemas en sí. Bertalanffy marca tres campos para el desarrollo de la teoría de sistemas: a) Ingeniería de sistemas (concepción, planteamiento y evaluación). b) La investigación de operaciones (control de sistemas existentes). c) Ingeniería humana (es la adaptación de sistemas y especialmente máquinas).

Bertalanffy, precisa que, “En suma la teoría general de sistemas es por tanto, la exploración científica de todos y totalidades que no hace mucho tiempo se consideraban nociones metafísicas ajenas a la ciencia.” Entre los enfoques sistémicos

como paradigma metodológico tenemos el de Churchman que establece que “...Una porción de la realidad bajo estudio se conceptualiza como un sistema, en tanto que el resto pasa a ser el “entorno” o “ambiente del sistema.” Particularmente decimos, que sistema es la totalidad de elementos interrelacionados en una función global, en cuyo funcionamiento o alteración constituyen o alteran su interacción.

Cabe mencionar que el enfoque sistémico se ha planteado como paradigma metodológico a partir de Bertalanffy, lo unifican con tres características:

- a) Holístico.- Toma en cuenta el problema total considerando todos los aspectos relevantes.
- b) Transdisciplinarios.- Porque al considerar todos los aspectos del problema, necesita auxiliarse de diferentes disciplinas.
- c) Dinámico.- Porque no sólo estudia la génesis del problema a través del desarrollo histórico, sino que trata de proponer como soluciones, procesos dinámicos que incluyen evaluaciones y adaptaciones, en lugar de una solución estática y/o fija.

En consecuencia, la teoría de sistemas capta el problema en su totalidad, para llegar a una resolución mediante la adaptabilidad y evaluación. En el contexto Epistemológico y tecnológico, concebimos a la Teoría de Sistemas como una nueva concepción del estudio de la ciencia en un nuevo paradigma, con grandes repercusiones históricas, dada su actividad interdisciplinaria y transdisciplinaria.

En la corriente de sistemas el proceso de planeación no separa la elaboración de planes, programas y proyectos de su ejecución sino que considera todos los elementos en un conjunto integrado, como un sistema. Favorece el trabajo interdisciplinario, además de que por primera vez la planeación es concebida a partir de una responsabilidad compartida.

La finalidad es ofrecer un panorama general acerca del enfoque sistémico, sus niveles de aplicabilidad, sus ventajas y limitaciones en la planeación de sistemas educativos. El enfoque sistémico toma su fundamento de la teoría general de sistemas, la cual adopta como esquema de análisis el modelo de insumo-producto, considerando al sistema como un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes entre sí, integrados a la unidad funcional.

Para Kaufman, el enfoque sistémico se conceptualiza como el proceso mediante el cual se identifican necesidades, se seleccionan problemas, se determinan los requisitos para la solución de problemas, se escogen soluciones entre las alternativas, se obtienen y aplican métodos y medios, se evalúan los resultados y se efectúan las revisiones que requiera todo o parte del sistema, de modo que se eliminen carencias.

El sistema a su vez implica un medio ambiente, insumos, proceso de transformación que permite corregir o mejorar el funcionamiento del mismo. Las características principales de este enfoque es que no separa la elaboración de planes y programas de su ejecución; considera todos los elementos del proceso de planeación como un conjunto integrado y orgánico; el horizonte de previsión comprende generalmente el corto, mediano y largo plazo; el diseño y la ejecución son actividades interdisciplinarias cuya responsabilidad es compartida por un equipo técnico.

El enfoque sistémico es un instrumento y una manera de pensar para el planificador educativo, puesto que utiliza una formulación de técnicas lógicas de solución de problemas. La planeación con enfoque sistémico está destinada a alcanzar objetivos predeterminados, metas valederas y valiosas, determinando qué debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implementación. Consta de lo siguiente:

- a) Identificación y documentación de las necesidades y problemas afines al objeto de estudio.
- b) Determinación de las necesidades y priorización de las mismas para dar posibles alternativas de solución.

- c) Selección de los medios y estrategias para la solución.
- d) Implantación de las estrategias de solución, incluyendo administración y control de los medios.
- e) Evaluación de los resultados que satisfagan las necesidades identificadas.
- f) Revisión de alguna o de todas las etapas anteriores, para asegurar que el proceso es pertinente eficaz y efectivo.

Los medios para la planificación incluyen la evaluación de las necesidades y el análisis de sistemas, así pues, la evaluación de las necesidades es un tipo de análisis de discrepancias que contribuye a indicarnos dónde nos encontramos en la actualidad y hacia dónde debemos ir.

Como ya se mencionó, el enfoque sistémico tiene como objetivo fundamental, la resolución de problemas a partir de un todo. Bajo nuestra percepción, el aporte más sustancial de este enfoque a la educación, es la detección y análisis de problemas, al respecto Felipe Lara Rosano, expresa:

“Dado que la solución de problemas en sistemas humanos y sociales es el objeto de la planeación, a continuación se analizarán en detalle los elementos que constituyen un problema de esta índole y el papel que desempeñan en éste” Así mismo, apoyándose en Ackoff el autor antes señalado menciona los componentes de un problema humano y social:

- a) La base objetiva o real de un problema
- b) El sujeto individual o social que tiene un problema
- c) Los objetivos del sujeto
- d) Los terceros involucrados
- e) Los objetivos de estos involucrados
- f) El decisor responsable de la solución del problema
- g) Los cursos de acción disponibles del decisor
- h) Los recursos con que cuenta éste para actuar
- i) El contexto o entorno

También clasifica los problemas en tres tipos:

- Los Dilemas
- Problemas de decisión
- Problemas de diseño estratégico.

a) Dilemas.- Constituidos por conflictos entre los objetivos que tiene un sistema, los que identifican a los afectados y permiten una jerarquización de objetivos.

b) Problemas de decisión.- Son aquellos en los que se tiene definido el objetivo y varias vías alternativas de llegar a él, pero no se sabe cuál es la más adecuada.

c) Problemas de diseño estratégico.- Son aquellos en los que se requiere llegar a un estado determinado, a partir de un estado inicial y se tiene que definir una secuencia de acciones para ello.

Propone una metodología de solución para el problema de decisión:

1 El sujeto que estudia la realidad relevante para su decisión, utilizando el enfoque sistémico, identifica: el sistema, suprasistema, los subsistemas, el entorno y las relaciones que se establecen entre ellos.

2 El sujeto identifica también los instrumentos y recursos.

3 El sujeto define los objetivos de los distintos entes intencionales involucrados en el problema.

4 El sujeto define las alternativas.

5 Para poder continuar con la evaluación de cada alternativa, el sujeto debe resolver primero, los dilemas que le presentan los propios objetivos.

6 El sujeto procede a un análisis de las consecuencias posibles y probables de cada alternativa de decisión.

7 El sujeto procede entonces a una evaluación de cada curso de acción.

8 El sujeto con la información de evaluaciones, decide qué curso de acción tomar.

9 A continuación se plantea y ejecuta la implantación de la decisión.



10 Posteriormente, y con el fin de posibilitar el aprendizaje con base en la experiencia y la aplicación de medidas correctivas.

En la práctica ésta clasificación de problemas y metodología de solución nos puede ser útil para enfrentar situaciones de conflicto. En este contexto el Sistema Educativo Nacional se comprende como una totalidad orgánica que inevitablemente requiere de una metodología de sistemas que permita una apertura permanente a la innovación (Bravo Ahúja 1975).

Integrar a la educación en la teoría de sistemas es comprender el desarrollo del ser humano como un todo integrado, mediante el establecimiento de modelos educativos, fundamentados a su vez, por políticas educativas.

La utilización de un modelo, nos dirige a la aplicación de métodos que nos permitirán identificar niveles de rendimiento, aprovechamiento y aprendizaje que traerán como consecuencia un sistema de evaluación.

En la práctica laboral, es evidente que no se ha llegado a la implantación de una teoría de sistemas, ya que entre los grandes desafíos que comprende la educación en general y la Educación Física en particular, encontramos a la planeación y a la evaluación como aspectos que no se han concretado en la Planeación Institucional.

Para establecer un modelo de Planeación Educativa con un enfoque sistémico, se requiere de un proceso administrativo, que considere a participantes, entendiendo como participantes a quienes ofrecen el servicio así como quienes lo reciben. Para ello Kaufman establece los siguientes elementos:

a) Identificación del problema (basándose en las necesidades documentadas), se debe entender como necesidades educativas a las discrepancias mensurables, entre una situación actual y otra necesaria deseada, es decir: ¿dónde estamos? Y ¿dónde queremos estar?, lo que nos permitirá delimitar nuestro problema.

b) Una evaluación de necesidades (análisis de discrepancia) debe tener las siguientes características:

1. Datos representativos del mundo real.
2. Ninguna determinación de datos es definitiva y completa.
3. Las discrepancias deben identificarse de acuerdo a los productos.

#### **2.2.4 La Planeación y el enfoque de Desarrollo o Cambio Planificado**

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

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

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

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

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

Sobre el tema que nos ocupa, Isaías Álvarez, en su obra sobre Planificación y Desarrollo señala lo siguiente: “Los procesos neoliberales de modernización social y política, la globalización de la economía mundial, el surgimiento de los grandes bloques económicos y comerciales (Cuenca del Pacífico, Unión europea, Tratado de Libre comercio de América del Norte etc.), el desastre de los sistemas socialistas de planificación centralizada y burocrática, el surgimiento de nuevos movimientos sociales a favor de la democratización y en contra del colonialismo, de la xenofobia racial o de la discriminación, aunado al crecimiento desmesurado de la pobreza y de la miseria del mundo, han influido poderosamente en la crisis de muchas instituciones sociales y educativas, que se ven en la necesidad de enfrentar críticas y cuestionamientos sobre el desempeño de su misión, a la vez que observan con profunda preocupación la reducción del flujo relativo de los recursos del financiamiento público en que se apoyaban, y se incrementaban progresivamente sus costos de operación frente a la creciente competitividad de las instituciones del sector privado”.

Así mismo Isaías Álvarez, emite 5 conceptos fundamentales para el desarrollo de los pueblos y de los grupos humanos o instituciones:

- Concepto de crecimiento
- Concepto de autosuficiencia
- Concepto de interdependencia
- Concepto de autodeterminación
- Estrategia de transformación productiva con equidad y sustentable

Concepto de crecimiento.- El desarrollo se entiende como el crecimiento equilibrado y sostenido de la producción de bienes y servicios, que garantiza la distribución justa y equitativa de éstos, sin alterar el equilibrio ecológico. Constituye una definición ideal y utópica que, en la práctica no ha sido lograda por ningún país.

Concepto de autosuficiencia.- El desarrollo se define como la capacidad de los grupos humanos para resolver sus problemas como sus propios recursos; sin

embargo, históricamente, no hay pueblos ni grupos humanos que puedan considerarse como autosuficientes.

Concepto de interdependencia.- Dado que no hay grupos humanos autosuficientes, se plantea la necesidad de que los pueblos y los grupos humanos tienen que relacionarse con otros para resolver sus problemas, sin derivar en fenómenos de explotación. Supone que los pueblos y los grupos humanos logran consolidar confianza en sí mismos y tomar conciencia de que no son autosuficientes.

Concepto de autodeterminación.- El desarrollo se entiende como la capacidad de los grupos humanos para tomar decisiones por sí mismos, requiere un conjunto de condiciones sociales económicas y políticas que muy pocos países alcanzan.

Estrategia de transformación productiva con equidad y sustentable.- planteamiento relacionado con los conceptos de crecimiento, interdependencia y autodeterminación. En él se consideran aspectos como la necesidad de preservar el equilibrio ecológico y del apoyo solidario de la sociedad.

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

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

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

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

### **2.2.5 La Planeación desde el enfoque Prospectivo o de Innovación.**

De acuerdo con Alvarez tiene como elementos comunes a la corriente de sistemas y de cambio, pero se caracteriza porque concibe al futuro más como el dominio de la acción y de la libertad que como el dominio del conocimiento. Combina los análisis de las tendencias históricas con planteamientos inéditos sobre el futuro, y hace uso también de métodos de participación.

Uno de los planeadores más sobresalientes en el enfoque prospectivo es Russell L. Ackoff y para él, la planeación es un proceso de toma de decisiones no toda la toma de decisiones equivale a planear, considera que la planeación tiene tres sentidos:

1. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción, o sea es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decir qué va a hacerse y cómo se va a realizar.
2. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones.
3. La planeación es un proceso que se dirige a la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. La planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos y aprovechar las oportunidades.

La planeación se utiliza como un recurso estratégico para la construcción del futuro, generalmente está determinada por el contexto económico que a su vez define contextos sociales que marca el tipo de desarrollo.

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

Si bien es cierto que la heterogeneidad del mundo obstaculiza un desarrollo paralelo en todos los ámbitos; también es cierto que pueden buscarse puntos de equilibrio por donde avanzar y así, paulatinamente, diversificar el desarrollo, insertando los avances tecnológicos y científicos, donde democráticamente exista participación de todos los sectores.

## **CAPÍTULO III:**

### **ANÁLISIS, RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Resultados y análisis**

Para sistematizar la información, considero necesario plantear cronológicamente los resultados obtenidos de acuerdo a las variables de la investigación, que en general, se presentan en tres apartados:

- Diagnóstico de la perspectiva y práctica de planeación de los directivos y docentes de la institución educativa.
- Diseño y desarrollo de un plan de gestión a partir del enfoque de la planeación estratégica prospectiva
- Evaluación de los avances y retos de las experiencias de desarrollo de la planeación estratégica de la institución.

La metodología propuesta se fundamentó en la investigación participativa, para dar a conocer las siguientes apreciaciones.

#### **- Diagnóstico de la perspectiva de planeación en la institución educativa**

El diseño del cuestionario fue elaborado para evaluar la manera como se entiende y procesa el planeamiento estratégico se eligió este instrumento porque coincide con el objetivo de la variable:

Tipo de planeación que realizan actualmente la institución educativa. Y el objetivo de la encuesta propuesta es: Reconocer el tipo de planeación educativa que conocen y aplican los directores, los docentes de la IE.

El cuestionario fue aplicado a los docentes y directivos de la IE., estuvo compuesto de quince reactivos.

La tabla siguiente presenta el resultado global de los cuatro indicadores como principio de una reflexión más próxima a la realidad de las opiniones de los encuestados.

**Cuadro N° 01**  
**Indicadores de la Planeación**

INDICADOR	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN PROSPECTIVA	OMISIONES
CONCEPTO DE PLANEACIÓN	57.13%	3.57%	39.28%	0
PRÁCTICA DE LA PLANEACIÓN	82.85%	5.71%	5.71%	5.71%
PARTICIPACIÓN EN LA PLANEACIÓN	67.85%	7.14%	25%	0
PROCESOS ORGANIZACIONALES	74.99%	1.78%	14.28%	8.925%

Fuente: Elaboración Propia

**INTERPRETACION:**

Los docentes y directivos registraron más respuestas de concepto y práctica de la planeación estratégica, presentó una mayor parte de conceptos de planeación. La práctica de la planeación y procesos organizacionales, desde el enfoque de la planeación normativa y administrativa conocen menos los docentes y directivos, ello hace suponer que la gestión ha sido ejercida desde el planteamiento tradicionalista de la planeación normativa, es un ejemplo claro de la resistencia al cambio que muchos maestros –cualquiera que sea su función- presentan en la actualidad, dentro del proceso educativo.



Liderazgo, Planeación, Personal, Recursos materiales, Seguimiento de los procesos y procedimientos de trabajo, Satisfacción de los usuarios del servicios educativo y resultados y con el promedio de respuestas por nivel de avance considerado en todo el sector escolar. La tabla siguiente muestra los porcentajes de todas las respuestas dadas, clasificadas en los siete criterios del instrumento de aplicación:

**Cuadro N° 02**  
**CRITERIOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

INDICADOR	MÍNIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
LIDERAZGO	1.1%	1.0%	17.8%	80.1%
PLANEACIÓN	8.3%	3.4%	23.2%	63.6%
PERSONAL	1.11%	3.27%	26.71%	68.45%
RECURSOS MATERIALES	0.83%	2.43%	21.48%	75.25%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	0.42%	1.55%	24.16%	73.87%
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	1.07%	1.82%	12.18%	84.92%

Fuente: Elaboración propia

**INTERPRETACION:**

A partir del análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de esta encuesta, como el segundo instrumento de diagnóstico, se priorizó como objetivo principal: la planeación educativa desde el enfoque de la planeación estratégica participativa.

Se comentan las estrategias posibles para mejorar el aspecto de la planeación, y surge del mismo colectivo que es la praxis de la planeación lo que facilitará el proceso de mejora en este y otros aspectos relacionados con la actividad directiva.

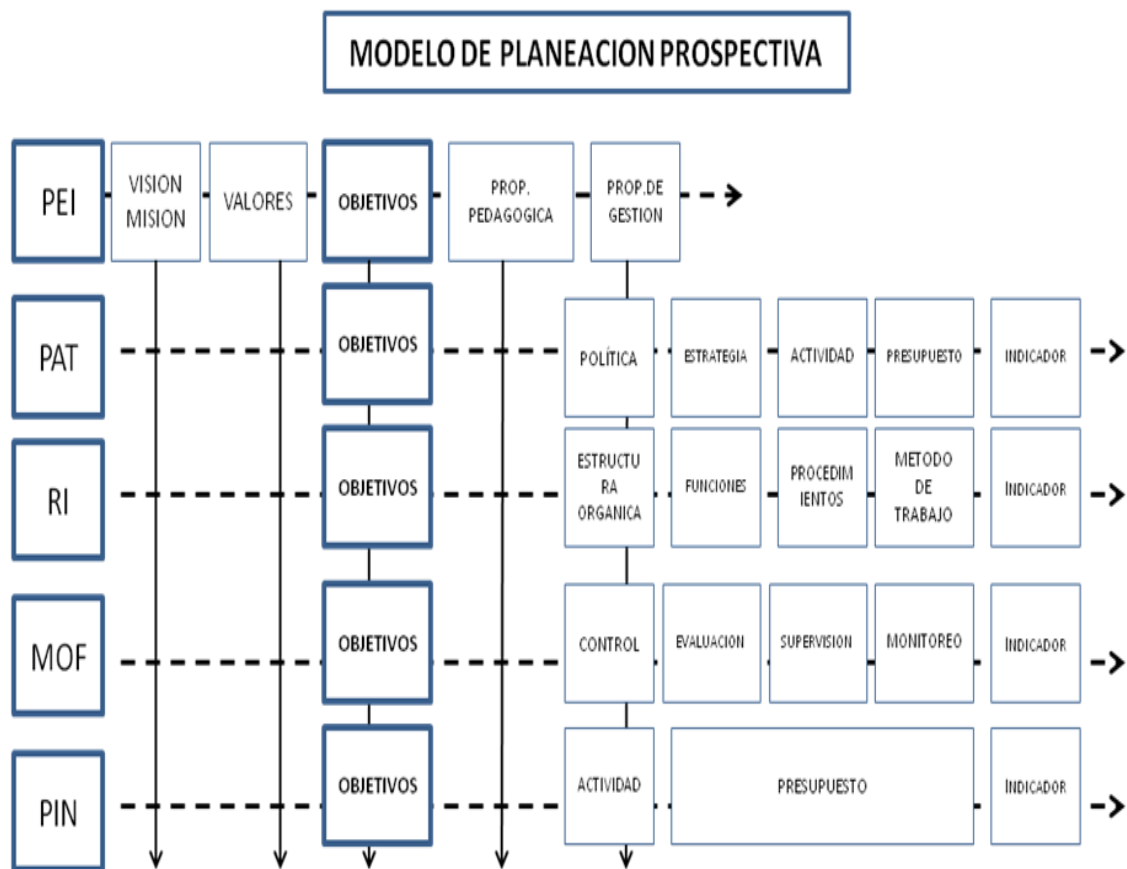
La línea principal determinada fue el desarrollo de experiencias de planeación estratégica, para lo cuál se hizo necesario:

- a) Actualizarnos en el marco teórico-conceptual de la planeación estratégica
- b) Realizar un diagnóstico cuantitativo y cualitativo del contexto, la técnica del FODA se convirtió en uno de los argumentos principales para realizarlo, sin embargo, se hace necesario complementarlo con la técnica de la cadena de valor.
- c) Diseñar un programa estratégico que coincidiese con los fundamentos de la planeación estratégica y tuviese seguimiento para retroalimentarlo en cada sesión con los directivos y docentes, las veces que fuesen necesarias
- d) Aplicar instrumentos de evaluación periódica del proceso de los programas diseñados, ya fuesen éstos elegidos de la gama de instrumentos proporcionados institucionalmente o realizar uno dentro del mismo cuerpo directivo.

## **3.2 Propuesta**

### **3.2.1 Título**

PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PROSPECTIVO COMO HERRAMIENTA DE GESTION DEL CETPRO PARROQUIAL “SANTA ROSA DE LIMA” DE HUALMAY



### 3.2.2 Presentación

Gobernar, conducir y transformar una institución requiere, entre otros procesos y condiciones, de su planificación, concibiendo a ésta como un tipo particular de reflexión que precede y preside la acción para incidir en el futuro (Matus, 1987). La planificación se anticipa a la acción, por lo que se opone a la improvisación, y guía o preside la acción para conducirla hacia la dirección deseada.

Desde esta concepción, planificar prospectivamente es tender puentes entre el conocimiento y la acción, entre el pasado y el presente. Implica construir vías de acción para alcanzar una situación deseada. Es una herramienta teórico-metodológica

para pensar y crear la acción futura, mediando entre el conocimiento de la realidad sobre la que se quiere actuar y la acción que se pretende emprender.

Otorga fundamento conceptual o racionalidad a la acción y potencial transformador al conocimiento. Articula la dimensión política de los procesos de gobierno (toma de decisiones en función de modelos o ideales educativos) con la dimensión administrativa (dimensión operativa que establece el cómo de las acciones planificadas). Con esta articulación permite generar y sostener líneas de acción para gobernar la institución educativa. En definitiva, la planificación forma parte del proceso de gobierno institucional mediante el cual se deciden y producen acciones.

Optamos por un enfoque estratégico-prospectivo de planificación entendiendo el término estratégico en dos sentidos: a) como dirección que se pretende seguir, como lo importante para el futuro, como estilo de pensamiento de carácter consciente, adaptativo y flexible que direcciona las acciones; b) como modo de pensamiento que reconoce la incidencia de las perspectivas y acciones de los otros en la configuración de los hechos institucionales y la imprevisibilidad e indeterminación que esta complejidad ocasiona en el devenir de los acontecimientos, considerando, por lo tanto, la pluralidad de interpretaciones o visiones de los actores y las relaciones sociales, cooperativas o conflictivas, entre ellos (Matus, 1987).

Esta concepción implica asumir ciertos supuestos de partida acerca de la planificación institucional:

- Es un continuo dinámico en el que diferentes actores o grupos sociales intercambian visiones y propuestas de acción. Implica, por lo tanto, la participación de todos los actores institucionales siendo una construcción compartida y democrática.
- Permite la búsqueda de consensos para emprender una transformación sostenida y coordinar esfuerzos en torno a objetivos fundamentales y comunes.

- Es flexible, o sea, abierta a los cambios y a la creatividad de los actores. Fija una dirección a seguir pero, en tanto la realidad social y educativa está atravesada por la incertidumbre, complejidad y conflictividad, la planificación se conforma por redes de trayectorias con cursos variantes, con avances y retrocesos constantes. La obtención de información mediante la investigación, la evaluación para corregir el rumbo de las acciones y la diversificación de las mismas son estrategias que permiten lidiar con la incerteza.
- Rescata la visión de totalidad de la institución integrando las diferentes áreas de intervención en torno a un proyecto común. En otros términos, es un elemento vinculante que da coherencia global, sentido y operatividad a todas las áreas y unidades académicas.
- Siendo la institución educativa un sistema complejo en el que coexisten grupos que planifican en situaciones de poder compartido, recoge las interpretaciones de los problemas institucionales y las propuestas de acción de diferentes actores constituyendo a la planificación en un juego social interactivo.
- Supone no sólo considerar los recursos económicos sino también los recursos de poder político, los organizativos y cognitivos.
- No sólo prevé acciones de mediano y largo plazo sino que, fundamentalmente, precede y preside las acciones en la coyuntura, reflexionado y evaluando las acciones para retroalimentarlas en forma permanente. El plan nunca se termina, siempre se está haciendo.
- Es un proceso que se concreta en un Proyecto Institucional. Este proyecto otorga direccionalidad a las acciones definiendo hacia dónde vamos como institución, qué queremos hacer, qué podemos hacer y cómo lo vamos a hacer. Permite una gestión proactiva más que reactiva capaz de anticipar problemas y proyectarse hacia un futuro deseado.

- Si bien no se reduce a un documento escrito o plan-libro, se requiere su formalización y documentación a fin de que pueda transformarse en un instrumento de comunicación y justificación de las propuestas de acción, en un espacio que haga públicas y por tanto, comunicables, discutibles y evaluables las intenciones, acciones y productos previstos.

Debido a la gran diversidad que esta actividad abarca, sus antecedentes e importancia que tiene en el entorno el CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima, el modelo que proponemos tiene dos fases, la primera consistirá en depurar las áreas susceptibles de aplicación del modelo, como vemos es importante que en primer termino se determinen las áreas con posibilidad de oportunidad, esto dependiendo de la experiencia adquirida, misma que enriquecerá el modelo propuesto.

Dentro de la primera fase genera un marco de referencia para la aplicación del modelo, por lo cual los resultados de esta primera fase permite determinar que áreas son factibles de impulsar y presentan un área de oportunidad y cual no, detectar que áreas ya no son rentables y por último implantar el proceso de planeación.

En la siguiente fase se determina el entorno externo del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima (Oportunidades y Amenazas), el diagnóstico interno de la institución (Fuerzas y Debilidades), establecimiento de objetivos, Identificación de riesgos y puntos críticos, definición de estrategias, determinación de acciones clave y por último la generación de los programas de trabajo.

Como se sabe la parte importante en todos los modelos de planeación estratégica es el referente a la evaluación y control, en la cual estas funciones miden el desempeño contra lo planificado en cada una de las actividades y es la base para la toma de decisiones, en donde se puede ajustar y mejorar el curso de acción.

El sistema establecido debe efectuar las estrategias planeadas, cumplir los objetivos previstos, lograr los resultados esperados, además de que los escenarios de planeación sean vigentes.

Las funciones de control deben ser el instrumento de auto corrección del sistema y deben estar bien instrumentadas en los pasos referentes al establecimiento de objetivos, generación de estrategias, definición de acciones claves y en el desarrollo de los programas de trabajo.

### **3.2.3 Pasos del modelo**

El modelo de planeación estratégica del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima es un proceso administrativo para identificar las áreas más importantes donde debe darse la modernización y asegurar que la misma ocurra tanto en magnitud como en oportunidad, para que el servicio que marca su Ley Orgánica sea de mayor calidad y que responda eficaz y eficientemente a las necesidades actuales y futuras de la comunidad. La mecánica propuesta para la aplicación del modelo de planeación estratégica del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima consta de los siguientes pasos:

○ **Filtros:** Es el análisis del medio ambiente externo para detectar oportunidades, los puntos a incluir serán los productos, la sociedad en general, ubicación geográfica y el clima organizacional. El primer elemento se define como el conjunto de políticas públicas, leyes, reglamentos, normas, lineamientos y demás disposiciones jurídico-administrativas, que establecen las atribuciones, responsabilidades y organización de las dependencias y entidades de la Administración Pública, así mismo permite delimitar el alcance de las atribuciones y compromisos del poder ejecutivo para ubicar el quehacer institucional.

○ **Identificar amenazas:** Son aquellos cambios potenciales, los cuales pueden tener un efecto negativo si llegaran a ocurrir dentro de las oportunidades.

○ **Identificar Oportunidades:** Identificación de áreas de oportunidad, además de la construcción de escenarios, los cuales permiten reorientar el rumbo institucional.

El análisis de las variables relevantes que el entorno ofrece el CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima, debe establecer las oportunidades en forma concisa y clara, así como las amenazas que pueden afectar el desempeño institucional, clasificándolas de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Éstas pueden provenir de los siguientes ámbitos: económico, demográfico, social, político, tecnológico, legal y educativas.

O **Identificar Debilidades:** Determinar las desventajas del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima, en comparación con otras instituciones dedicadas al mismo ámbito, los puntos a incluir serán los productos, tecnología, experiencia, disponibilidad de presupuesto, forma de organización, etc.

O **Identificar Fortalezas:** Las ventajas que tiene el CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima, con respecto a los servicios que brinda a la comunidad estudiantil, y a la sociedad en general, en comparación con otras instituciones dedicadas al mismo fin.

Las fuerzas y debilidades dependen, y son consecuencia, de la organización interna, por lo que no deben confundirse con las oportunidades y amenazas que son independientes y no pueden ser alteradas por el patrón de ejecución de la institución.

El análisis debe enfocarse al conjunto CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima con un enfoque sistémico-prospectivo y resaltando aquellos aspectos, mediante los cuales se da la importancia en el impacto de los resultados, requieran una atención particular. Asimismo, las fuerzas y debilidades deben incluir aquellas áreas críticas que impacten de forma significativa los resultados del quehacer ambiental, pudiendo ser relativos a la situación de la infraestructura tecnológica, los procesos administrativos, actitudes o aptitudes del personal, sistemas de información, organización y distribución de las cargas de trabajo, entre otros.

### **3.2.4 Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos.**



En cuanto a la misión, es necesario retomar el análisis del marco normativo, utilizando para ello el formato de vinculación y responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Quiénes somos? Se trata de la ubicación del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima, no necesariamente se tiene que hacer referencia a la personalidad jurídica de la Institución.
- ¿Qué hacemos? Es la determinación sintética del quehacer sustantivo y estratégico del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima, generalmente se responde a través de la razón última para el que fue creado.
- ¿Para qué lo hacemos? Es la finalidad del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima y consiste en la identificación de la utilidad del quehacer del CETPRO en función de su propio compromiso.
- ¿Para quién lo hacemos? Implica determinar de manera general la población usuaria que se beneficia con la actuación del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima.
- ¿A través de qué lo hacemos? Permite establecer los medios o recursos fundamentales con que se cuenta para cumplir con el quehacer del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima, es el cómo lo hace.

La integración de respuestas constituirá la misión de la Institución Educativa Respecto a la visión, deberá retomarse el análisis FODA’s, considerando los elementos importantes del entorno, así como plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Qué se desea lograr?
- ¿Cómo se quiere que se describan?

- ¿Cuáles son los valores prioritarios?
- ¿Qué valor se quiere que se distinga?
- ¿Hacia dónde se quiere cambiar?

Posteriormente, se realiza una integración de respuestas para conformar la visión del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima”; referente a los objetivos estratégicos, es necesario hacer referencia a la misión, visión y el diagnóstico estratégico y responder ¿qué se desea lograr a través del quehacer institucional?

Sin escatimar los **Puntos Críticos y Riesgos**, donde se preverá cualquier incertidumbre interna o externa que pudiese afectar los programas, además de requerir una atención permanente, por lo tanto se señalara y revisara como se encuentra la organización con otras instituciones, financiamiento, asistencia técnica y barreras externas para dar a conocer los proyectos del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima, etc.

Como consecuencia, de lo antes mencionado se llevara a cabo el procedimiento para la **Identificación de Proyectos, Procesos y Servicios**, partiendo del razonamiento de cuáles son las estrategias utilizadas para alcanzar los objetivos estratégicos, con ello se puede elaborar una relación de las principales estrategias que han permitido al CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima cumplir con su quehacer estratégico. A partir de éstas, es conveniente considerar si es necesario determinar nuevas estrategias que apoyen o fortalezcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. De esta forma, el proyecto debe ser la expresión de las líneas estratégicas.

A partir de este esquema, se está en posibilidades de integrar un programa de modernización del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima” que incluya los proyectos institucionales y los de inversión.

Las categorías programáticas deberán estar ligadas a los objetivos institucionales y corresponden al nivel máximo de agregación de las funciones y atribuciones de las unidades sustantivas y administrativas.

### **3.2.5 Planteamiento de los objetivos**

Estos atañen al Análisis Situacional (FODA) y a la disponibilidad de recursos, deben estar orientados por la Misión, ser congruentes (definidos en función de los resultados), su posibilidad de logro debe ser real, en consecuencia, deben ser medibles, deberán adaptarse al sistema de valores y ser flexibles para adaptarse si hay cambios, además de generar un compromiso. Su finalidad es obtener resultados que se desean o se necesitan lograr dentro de un tiempo determinado; estableciendo objetivos concretos planeados y cuantificables.

### **3.2.6 Definir las estrategias.**

Establecer los puntos específicos para el logro de los objetivos teniendo a incrementar las fortalezas y convertir las debilidades en fortalezas y previniendo los riesgos y amenazas, implementando en el desarrollo de los proyectos, canales de distribución y comunicación, tecnología, desarrollo organizacional, financiamiento, inversión, atención a la sociedad en general.

### **3.2.7 Definir acciones claves.**

Definir las principales tareas a desarrollar a corto y mediano plazo con base en las estrategias indicando fechas y señalando responsables, esto dará como consecuencia, la capacitación del personal e inversión de capital y una adecuada atención a todas las actividades programadas.

### **3.2.8 Establecimiento de indicadores.**

El modelo de planeación estratégica requiere de un sistema de medición de indicadores estratégicos, de gestión y de servicios que permitan conocer, de manera sistemática y permanente, los avances y resultados de la operación del CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima”, lo que facilitará la obtención de información oportuna; analizar los problemas y debilidades de la operación; y, tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos. Todo esto, de tal forma que los elementos críticos de éxito serán la descripción cualitativa de los resultados y acciones que describen el logro de los objetivos.

Se identifican dos tipos de elementos: por una parte los componentes críticos de éxito definen los resultados concretos al preguntarnos ¿qué debe ocurrir como resultado, para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?; y por otra, los factores críticos de éxito que son las acciones por desarrollar en la operación y que por su impacto, son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos, se pueden definir con el siguiente cuestionamiento ¿qué acciones vitales debe realizar el CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima” para obtener resultados esperados?

### **3.2.8 Generar programas de trabajo.**

Establecimiento de los programas de trabajo, especificando tiempos, fechas y responsables para llevar a cabo las acciones, en esta etapa se tienen que definir las necesidades, apoyos y recursos.

### **3.2.9 Control**

Esta función será la encargada de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; además de corregir e identificar desviaciones de los planes o proyectos.

### **3.2.10 Evaluación.**

Se valorara el desempeño de cada actividad, así como a las personas encargadas, preferentemente en relación con su desempeño en el establecimiento y el logro de objetivos verificables.

Finalmente evaluaremos los diferentes aspectos que integran al sistema de planeación estratégica, de esta manera cada uno de los elementos debe sujetarse a un proceso de seguimiento, control y evaluación, el cual es llevado a cabo en diferentes tiempos, de forma que se puedan ir cumpliendo todas y cada una de las expectativas, las cuales se han sembrado sobre su proceso de planeación estratégica.

Dentro de la Misión y Visión se evaluarán los valores, conceptos básicos, campos de acción y ventajas sobre otras instituciones dedicadas al mismo fin, esto se llevará a cabo por la coordinación general. Cada dos o tres años y se evaluará en reuniones estratégicas de alto nivel.

Dentro de los objetivos estratégicos se evaluará la imagen objetiva, factores clave, prioridad e indicadores por parte de la coordinación general y las direcciones, esto se realizará cada año en reuniones estratégicas de alto nivel.

Oportunidades y amenazas, donde la evaluación se realiza cada seis meses durante una reunión directiva en la que se da a conocer con detalle cuál es la tendencia que se estima para el comportamiento futuro en las diferentes dimensiones del entorno.

En lo concerniente a fortalezas y debilidades se evalúa cuanto ha mejorado la empresa en términos de organización, recursos financieros y procesos de los proyectos, los responsables del proceso de evaluación son los directores de cada área, quienes definen los indicadores más adecuados para mejorar el grado de avance o retraso que se tiene en cada uno de estos elementos críticos para la institución, la evaluación será llevada a cabo cada seis meses, en reuniones de trabajo dentro del centro.

Generar programas de trabajo, en este punto se evaluará la instrumentación de los proyectos específicos llevados a cabo por los equipos de trabajo. Como

mencionamos anteriormente los directores de cada área son los responsables de llevarlos a cabo; estos se reúnen cada quince días para dar a conocer su grado de avance, además de que las reuniones son cortas y se basan en los informes de cada área.

Para llevar a cabo este proceso de evaluación estratégica, se debe construir un sistema de información, el cual permita identificar indicadores relevantes para conocer el grado de avance o retraso en cada uno de los elementos que integran el modelo de planeación estratégica.

Lo anterior se debe construir a modo de que los responsables lleven a cabo el proceso de una manera objetiva y clara para retroalimentar a las diferentes áreas de trabajo y de este modo formar un equipo permanente para poder alcanzar y obtener mejores resultados.

Es recomendable que la Dirección plantee la formalización de una Unidad de Planeación y Evaluación, la cual este dirigida hacia el progreso de las metodologías de seguimiento, control y evaluación, para que las direcciones de área integren sus esfuerzos, luego las direcciones de áreas den a conocer, en reuniones trimestrales, los avances experimentados en cada una de estas unidades.

La unidad de planeación se comprometa y dependa de la Dirección, dicha unidad apoyará a todos los directores de cada área y los retroalimentará para aprobar el levantamiento de funciones paralelas, para poder iniciar un proceso de integración. Con ello se lograrán los objetivos y metas trazados por las direcciones y subdirecciones de cada dirección.

Por ende la unidad se pondrá de acuerdo con los directores y subdirectores para construir los indicadores que medirán el desempeño de cada área, estos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, sin embargo, ambos deben ser perfectamente establecidos con las áreas en las cuales se llevará a cabo el proceso de evaluación

La construcción del sistema de seguimiento, control y evaluación requiere de tiempo y creatividad de muchas personas en el CETPRO Parroquial “Santa Rosa de Lima; por lo tanto es de vital importancia construir un procedimiento para esta situación con el fin de que la Planeación Estratégica forme parte de la cultura organizacional del centro.

Con el fin de alcanzar las metas de la Unidad de Planeación de la manera más puntual se formularon seis proyectos prioritarios:

1.- SISTEMA INTEGRAL DE DESARROLLO HUMANO: Formar al personal responsable de la Unidad de planeación para incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para iniciar una actitud positiva.

2.- MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA: Incrementar la productividad y optimización de los recursos mediante la eficiencia y automatización de los procesos administrativos.

3.- PROGRAMA DE INFORMACIÓN NORMATIVA: Actualizar y difundir las normas políticas y procedimientos en materia de la Unidad de Planeación que permita la correcta administración de personal.

4.- CALIDAD EN EL SERVICIO: Mejorar los servicios que ofrece el CETPRO Parroquial “Santa Rosa e Lima”, mediante la estandarización de los mismos para coadyuvar en el desarrollo de los empleados.

5.- DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA: Lograr que el proceso de Planeación Estratégica se agilice ubicándolos en las diferentes áreas, mediante la reasignación de las funciones, afín de optimizar los recursos de la institución.

6.- RELACIONES INTERINSTITUCIONALES: Establecer un canal de coordinación y comunicación con diferentes instancias dedicadas o vinculadas al

medio ambiente, a la par con instituciones privadas para garantizar una mejor atención.



## CONCLUSIONES

PRIMERA: La transformación de la sociedad, producto de la globalización, ha generado nuevos modelos de desarrollo basados en la competitividad que han condicionado un nuevo escenario para la educación, producto de ello se han generando nuevos retos sobre la calidad, eficiencia y equidad de los sistemas educativos.

SEGUNDA: La planeación estratégica es útil para guiar a las instituciones educativas en el logro de su misión, objetivos y metas a partir de la evaluación e interacción con el medio ambiente, es una forma de pensar que un conjunto de procedimientos.

TERCERA: Para que los modelos de gestión funcionen, debe tomarse en cuenta la cultura de la institución educativa: respetar su historia, sus valores, sus métodos, sus técnicas, sus formas de interrelación internas, sus comunicaciones.

CUARTA: El modelo de planeación estratégica prospectivo propuesto, puede brindar a la organización una estructura conceptual y de procedimiento para la planeación de la IE, aportando un instrumento para la toma de decisiones estratégica, así como una metodología a su implementación.

## REFERENCIAS CITADAS

- AGUERRONDO, Inés y Braslavsky, Cecilia. “Escuelas del futuro en sistemas educativos del futuro“. 1ª edición, Papers editores, Argentina 2003.
- ANDER-EGG-Ezequiel. “Técnicas de Investigación Social“. 1ª edición. El Ateneo, México 1987.
- ANTÚNEZ, Serafín. “Claves para la Organización de los Centros Escolares“. Colección Cuadernos de Educación. 4ª edición. S/editorial. Barcelona 1998.
- Apuntes del Curso “La Función Directiva, la Gestión Escolar y la Innovación“. Noviembre. México 2004.
- ARMENGOL, Carme. “El Trabajo en Equipo en los Centros Educativos“. 2ª edición. Cisspraxis. Barcelona 2002.
- ARNAUT, Alberto “La Federalización Educativa en México 1989 – 1994“, 1ª edición. SEP. México 1998.
- BEST, John W. “Cómo investigar en educación “. 7ª edición. Morata S. A. España 1978.
- CERDÁ MICHEL, Alma Dea. “Concepción de los Docentes sobre su Quehacer“. S/edición. Offset. Universal S.A. UPN. México 2001.
- CISCAR, Concepción y Uria, Ma Esther. “Organización escolar y Acción directiva “ 2ª edición. Nancea S.A. Madrid 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración” 5ª edición. Mc Graw Hill. México 2001.

- CLAY LINDGREN, Henry. "Introducción a la Psicología Social ". 2ª edición. Trillas. México 1982.
- Coordinación Estatal del PEC. "Plan estratégico de transformación escolar "Versión Estado de México. 1ª edición, s/ editorial, México 2005. Pp. 127
- Departamento de Escuelas de Calidad. "Seguimiento y Evaluación para la mejora de los aprendizajes ". 1ª edición. s/editorial. Estado de México 2007.
- DGEB. "Lineamiento Operativos para el Supervisor Escolar" 1ª edición. S/Editorial. México 2005.
- D. WILSON John. "Como Valorar la Calidad de la Enseñanza". 1ª edición. Paidós. España 1992.
- Davidoff. "Introducción a la Psicología" 3ª edición. Mc Graw Hill. S/lugar y fecha de edición.
- DE LA TORRE VILLAR, Ernesto. Et. al. "Metodología de la Investigación Bibliográfica, archivista y documental". 1ª edición. Mc Graw Hill. México 1982.
- ESQUIVEL, Juan Eduardo y Chehaibar Nader, Lourdes. "Profesionalización de la docencia ". 1ª edición, UNAM CESU. México 1987.
- FLORES HERRERA, Luz Ma. (Dirección). "Propuestas metodológicas de Investigación psicológica. "1ª edición, FES-Zaragoza UNAM, México, S/R GAIRIN SALLAN, Joaquín y Darder Vidal, Pere. "Organización y Gestión de Centros Educativos". 1ª edición. Cisspraxis. Barcelona 2001. Tomo I.

- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. “Metodología de la Investigación” 4ª edición. Mc. Graw Hill. México 2006.
- Huamaní, P. (2011). Fallas Comunes En El Planeamiento E Importancia De La Planificación Estratégica Educativo [Entrada de Blog]. Recuperado de:<http://elvisionariopercy.blogspot.com/2011/05/fallas-comunes-en-el-planeamiento-e.html>
- LAVIN, Sonia y Del Solar, Silvia. “El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Transformación de la Vida Escolar”. 2ª edición. S/Editorial Santiago de Chile 2000.
- MARÍN, Gerardo. “Manual de Investigación en Psicología Social“. 1er edición. Trillas. México 1977.
- MIKLOS, Tomás y Tello, Ma. Elena. “Planeación Prospectiva. Una Estrategia para el Diseño del Futuro”, 1ª edición. Limusa. México 1991.
- MILLAN BENITEZ, Prócoro et. al. “Ventanas Abiertas: Presentes y Por-Venires de la Planeación Educativa”. 1ª edición. Amapsi. México 2006.
- ORTA SANCHEZ, R. Martha. Coord. “Antologías de Lecturas Para la Gestión Escolar. PEC”. 1ª edición. s/ Editorial. México 2003.
- Pini, M. (s.f). El proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuelas. Recuperado de:<https://es.scribd.com/document/310833125/PEI-Como-Herramienta-de-Gestion-2>
- PUIGGRÓS, Adriana y Gómez Marcela. “Alternativas Pedagógicas, Sujetos y Prospectiva de la Educación Latinoamericana”. 1ª edición. UNAM. México 1992.

PRAWDA, Juan. “Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México”. 1ª edición. Grijalbo. México 1985.

RAMIREZ RAYMUNDO, Rodolfo. “La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad educativa de la educación “. SEP. México 200.

RODRIGUES, Aroldo. “Psicología Social “. 4ª edición. Trillas. México 1977.

RUIZ CANTISANI, María Ileana. “Sistemas de Planeación para Instituciones Educativas” 1ª edición. Trillas. México 2000.

SUMMERS, Gene F. “Medición de actitudes“. 1ª edición. Trillas, México 1978.

STEINER, George A. “¿Qué le Puede Enseñar el Sector Privado al Sector no Lucrativo?” en Planeación Estratégica lo que todo Director debe Saber. S/edición. Continental. México 1983.

TORRES Estrella, Mercedes. Comp. “La Gestión Educativa: experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención” Memoria UPN, 1ª edición. México 2004.

UPN Antología “La Gestión Como Quehacer Escolar” S/Edición, S/Editorial. México 1995. pp. 207.

ZEIZEL, Hans. “Dígalo con números”. 1era edición. Editorial Fondo de Cultura Económica. México 1974.

## PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PROSPECTIVO COMO HERRAMIENTA DE GESTION DE UN CETPRO PARROQUIAL

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.unrc.edu.ar</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>azul.bnct.ipn.mx</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>documents.mx</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>plandenegocios.bligoo.mx</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>myslide.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.anuies.mx</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

9	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
10	<a href="http://s596f09487c645a1f.jimcontent.com">s596f09487c645a1f.jimcontent.com</a> Fuente de Internet	1%
11	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%
12	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1%
13	<a href="http://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
14	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
15	<a href="http://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a> Fuente de Internet	<1%
16	<a href="http://pirhua.udep.edu.pe">pirhua.udep.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
17	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1%
18	<a href="http://ugmplaneacion.blogspot.com">ugmplaneacion.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1%
19	<a href="http://www.dynamics.unam.edu">www.dynamics.unam.edu</a> Fuente de Internet	<1%
20	<a href="http://www.cinade.edu.mx">www.cinade.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1%

21	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://dspace.utpl.edu.ec">dspace.utpl.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://sistemas.edu.bo">sistemas.edu.bo</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://planeacion.uasnet.mx">planeacion.uasnet.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://ri.uaemex.mx">ri.uaemex.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://tareascomunicacioneimagen.blogspot.com">tareascomunicacioneimagen.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://creativecommons.org">creativecommons.org</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://zagan.unizar.es">zagan.unizar.es</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://html.rincondelvago.com">html.rincondelvago.com</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://jorgecapellaria.com">jorgecapellaria.com</a>	



	Fuente de Internet	<1%
33	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	<1%
34	www.observatorioetnicocecoin.org.co Fuente de Internet	<1%
35	web.uqroo.mx Fuente de Internet	<1%
36	tariacuri.crefal.edu.mx Fuente de Internet	<1%
37	docslide.us Fuente de Internet	<1%
38	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
39	bibdigital.flacso.edu.mx:8080 Fuente de Internet	<1%
40	edoc.pub Fuente de Internet	<1%
41	www.ilustrados.com Fuente de Internet	<1%
42	www.dpo.ipn.mx Fuente de Internet	<1%
	biblioteca.uahurtado.cl	

43	Fuente de Internet	<1%
44	Submitted to Universidad Distrital FJDC Trabajo del estudiante	<1%
45	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1%
46	www.bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	<1%
47	biblio3.url.edu.gt Fuente de Internet	<1%
48	www.alliance-hpsr.org Fuente de Internet	<1%
49	www.sistemaieu.edu.mx Fuente de Internet	<1%
50	www.unesco.cl Fuente de Internet	<1%
51	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
52	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1%
53	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
54	documents.tips Fuente de Internet	<1%

66	politicaeducativademexico.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
67	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1%
68	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León Trabajo del estudiante	<1%
69	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1%
70	unidadesapoyo.hidalgo.gob.mx Fuente de Internet	<1%
71	online.alia.edu.mx Fuente de Internet	<1%
72	documentop.com Fuente de Internet	<1%
73	ensayo.co Fuente de Internet	<1%
74	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1%
75	theibfr.com Fuente de Internet	<1%