

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



El planeamiento estratégico en la gestión educativa.

Trabajo académico.

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y
Gestión Educativa.

Autor.

Jorge Luis Fustamante Reyna

Piura – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



El planeamiento estratégico en la gestión educativa.

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (presidente)

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

Piura – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



El planeamiento estratégico en la gestión educativa.

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido y forma.

Jorge Luis Fustamante Reyna. (Autor)

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

Piura - Perú.

2020



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

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Piura, a quince días del mes de febrero de dos mil veinte, se reunieron en el colegio Pontificio, 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 Alburquerque 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: *El planeamiento estratégico en la gestión educativa*, para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativo al señor(a) **FUSTAMANTE REYNA JORGE LUIS**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 15.

Por tanto, **FUSTAMANTE REYNA JORGE LUIS**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativo.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Presidente del Jurado

Dr. Andy Ed Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado

Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

“A nuestro Divino por la existencia”

Dedico de manera especial a mi tía Rosa Reyna Peláez, pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mis las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ella tengo el espejo en el cual me quiero reflejar, pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más.

A mi madre, Flor e hija: María de los Ángeles, quienes con su apoyo, cariño y afecto permiten cristalizar uno a uno mis objetivos profesionales.

A mis estimados profesores, que fueron mi ejemplo y estímulo para lograr mis expectativas profesionales.

ÍNDICE

DEDICATORIA.	5
INDICE	6
RESUMEN	8
ABSTRACT.	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	12
ANTECEDENTES DE ESTUDIO	12
1.1. Antecedentes Nacionales	12
1.2. Antecedentes Internacionales	15
CAPITULO II	18
EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	19
2.1. Definición	19
2.2. Importancia del Planeamiento estratégico	20
2.2.1. Ventajas	21
2.2.2. Desventajas	21
2.3. Pasos de la Planeación Estratégica	21
2.3.1. Diagnóstico	23
2.3.2. Formulación del plan	23
2.4. Aprobación, revisión, ajuste y compromiso	23
2.5. Ejecución	24
III CAPÍTULO	25
LA GESTION EDUCATIVA	25
3.1. Definición	25
3.2. Los modelos de gestión	25
3.3. La organización educativa	26
3.4. Contexto de la gestión educativa en el Perú	27
3.5. Los instrumentos de la gestión educativa	28
3.5.1. Proyecto educativo institucional (PEI)	29
3.5.2. Proyecto curricular del centro (PCC)	29
3.5.3. Plan anual de trabajo (PAT)	29

3.5.4. Reglamento interno (RI)	29
3.5.5. Informe de gestión anual (IGA)	30
IV CAPÍTULO	32
EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LA GESTION EDUCATIVA	32
4.1. El Planeamiento Educativo como instrumento de cambio	32
4.2. Administración Escolar y el Planeamiento Institucional	32
4.3. El planeamiento estratégico en las instituciones educativas	32
4.5. Definición de objetivos estratégicos	35
4.6. Determinación de metas	36
4.7. Formulación de actividades y proyectos	36
4.8. Costos y financiamiento	36
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS CITADAS	41

RESUMEN.

El presente trabajo académico se enfoca básicamente en explicar las características del planeamiento estratégico en la gestión educativa. Se hace detallan aspectos relevantes a tener en cuenta como estudios relacionados al tema, así también las definiciones y aportes teóricas de la variable en estudio. La investigación plantea conocer como es el trabajo de diseñar un plan estratégico para realizar un buen trabajo en el sector educación, para ello es importante conocer la elaboración de los documentos de gestión, así como también su utilización y elaboración. En este trabajo se da a conocer a docentes y directores, aportes importantes en donde se detallan los conocimientos elementales para poder realizar una buena gestión educativa en la base e de una buena planificación.

Palabras Clave: Planificación, Gestión, Educación.

ABSTRACT.

This academic work is basically focused on explaining the characteristics of strategic planning in educational management. Relevant aspects to be taken into account as studies related to the subject are detailed, as well as the definitions and theoretical contributions of the variable under study. The research proposes to know how it is the work of designing a strategic plan to do a good job in the education sector, for this it is important to know the elaboration of management documents, as well as their use and elaboration. In this work, important contributions are made known to teachers and principals in which the elementary knowledge is detailed to be able to carry out good educational management on the basis of good planning.

Key Words: Planning, Management, Education.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en el Perú, su educación está afrontando problemas que tienen que ver con el aspecto administrativo y de gestión educativa, se ha notado que durante mucho tiempo una de las partes débiles en el aspecto educativo estaba relacionado a la gestión de la educación, pues no se podía notar mejoras en diferentes aspectos educativo, por ello resulta importante que se debe manejar políticas de la aplicación correcta en la planificación con buena gestión con el único propósito de poder tener una buena dirección en las Instituciones educativas.

La mayoría de las instituciones educativas públicas, no se pueden dirigir arbitrariamente o en forma empírica; para ello es preciso reconocer que la gran mayoría de los Directores como Administradores de las instituciones no buscan estrategias adecuadas que contribuyan a mejorar la problemática educativa, en ese sentido para promover una buena gestión de calidad se requiere de una armonización e interrelación de los diferentes agentes educativos quienes deben participar en forma cohesionada para el logro de los fines y objetivos trazados.

Las escasas investigaciones que se realizan en los niveles administrativos a nivel nacional, están referidas sobre realidades externas a las instituciones educativas, pocas veces se realizan auto evaluaciones acerca de los niveles de calidad que sirva para retroalimentar el proceso de planeamiento y gestión en la perspectiva del mejoramiento continuo para la formación de directores a nivel de Ministerio de Educación. Además, es importante el estudio ya que permitiría realizar algunas recomendaciones que tiendan a controlar los factores negativos que limitan elevar la calidad de formación de los docentes. Especialmente buscaremos sugerencias para mejorar el contexto administrativo como factores favorables que promuevan la calidad educativa.

El trabajo se orienta a atender el problema básico que es la falta de planificación y gestión en las Instituciones educativas, esto muchas veces se debe a la falta de interés de

parte de los directivos y administrativo, justificándose en querer tener las estrategias adecuadas para mejorar los niveles educativos en el sector público.

La justificación básica de esta investigación, es que, ante la situación problemática planteada, se dé a conocer a los docentes y directivos los elementos básicos que deben tener o contar las instituciones educativas para poder tener una buena planificación y así los directores tengan una mejor gestión con el fin de desarrollar o elevar los niveles educativos en sus respectivas instituciones.

Para tener un mejor desarrollo de este trabajo, se han planteado los siguientes objetivos:

Objetivos:

Objetivo General:

Describir los aspectos de la planificación educativa para desarrollar una buena gestión en la educación.

Objetivos específicos:

- Conocer antecedentes de estudio sobre planificación y gestión educativa a nivel internacional y nacional.
- Describir los aspectos relevantes del Planeamiento estratégico.
- Describir el proceso de la gestión educativa en el proceso educativo.
- Conocer el planeamiento estratégico en el proceso de una buena gestión educativa

La presente monografía consta de cuatro capítulos: El primero, corresponde dar a conocer algunos estudios nacionales e internacionales que servirá de apoyo para ver como es el funcionamiento de la planificación y la gestión educativa. El segundo, se refiere a describir todo lo referente al planeamiento estratégico. El tercero, está referido se detalla lo referente a la gestión educativa dándose a conocer también los documentos que se deben tener en la gestión educativa y en el cuarto, se explica el planeamiento estratégico y su aplicación para una buena gestión educativa. El estudio finaliza detallándose las conclusiones, recomendaciones y referencias citadas.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES DE ESTUDIO.

1.1. Antecedentes Nacionales.

Por otro lado, Ibarra, Rodríguez y Gómez (2010) en el trabajo de investigación, “La planificación basada en competencias en los másteres oficiales: un reto para el profesorado universitario. Los investigadores se apoyaron en Los Modelos Educativos y Académicos de Tunnerman, C. (2008). Los autores sostienen que el concepto de competencia está siendo estudiado y definido en los últimos años por numerosos autores en el ámbito profesional y académico. La legislación vigente, inspirada en el proceso de convergencia europea, pone el énfasis en que los métodos de enseñanza y aprendizaje se centren en la adquisición de competencias que partan del ámbito académico y se proyecten en el futuro laboral de los estudiantes. Las competencias se han convertido, por tanto, en uno de los ejes centrales del diseño de los nuevos planes de estudio y la planificación docente universitaria. La importancia de las competencias no radica sólo en el despliegue de la metodología docente para el diseño de actividades, sino, de forma trascendental, en el diseño y aplicación de procedimientos de evaluación coherentes con las competencias a desarrollar.

Ibarra, (2013), en su tesis: “Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011”, lo resume como básica, correlacional causal no experimental, siendo los factores de estudio dos: el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto N° 3092 Puente Piedra Lima 2011. La población y muestra estuvo conformada por 65 docentes de la IE Kumamoto distribuidos de la siguiente manera: 24 primaria y 41 de secundaria. El diseño de la investigación es transaccional, correlacional causal, bivariada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como

medición y consta de dos aspectos: la evaluación del PEI, FODA y la gestión administrativa propiamente dicha y la medición de la planificación, la organización, integración, dirección y control que se aplicó a los 65 docentes de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: el planeamiento estratégico se relaciona con la gestión de la calidad de la I.E Kumamoto I. Puente Piedra. Región Lima. 2011. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada pues se ha encontrado con el cálculo del chi cuadrado un valor de $X^2 = 5.45 < X^2_t = 9.49$ por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación es decir el planteamiento estratégico mejora la calidad de la IE Kumamoto N° 3092. Puente Piedra. Región Lima 2011.

Fuentes, (2016). Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente. Gestión de la educación, 1(1), 23-52. El presente artículo corresponde a una investigación sobre la gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente de un liceo experimental bilingüe en Costa Rica”. El estudio se propuso “identificar las características de este tipo de planificación, determinar las acciones implementadas en la planificación estratégica desde la gestión para la el desarrollo profesional y su efectividad, así como reconocer las limitaciones presentes en el proceso de planificación e implementación de estrategias de desarrollo profesional docente (DPD). Mediante la metodología cuantitativa descriptiva, fue posible reconocer la necesidad de asegurar la presencia de elementos básicos para la planificación estratégica desde la gestión en torno al DPD. Por otro lado, la investigación determinó la importancia de la evaluación continua en las estrategias implementadas, el valor de la transferencia de las investigaciones de aula realizadas y la utilidad de la inducción al centro educativo para los nuevos docentes. Asimismo, se determinó la presencia de limitaciones en los procesos de planificación e implementación de las estrategias de DPD que deben ser abordadas para asegurar su éxito.

Gómez y Altagracia, (2016). Análisis de los procesos de evaluación para una gestión de calidad de los centros educativos del segundo ciclo de tanda extendida del nivel primario del distrito educativo 10-02”. El propósito de esta investigación es “analizar los procesos de evaluación para una gestión de calidad en los centros educativos de tanda Extendida en el Segundo Ciclo del Nivel Primario del Distrito Educativo 10-02 desde las perspectivas de los directivos, docentes y equipos de gestión con base de elaborar una propuesta de mejora para la gestión institucional y pedagógica”. “Además de ofrecer una serie de criterios e indicadores de calidad derivados de la revisión y análisis bibliográfico de documentos, planteamientos teóricos, orientaciones y estrategias de evaluación que se hayan presentado, que permitan emprender y organizar procesos de evaluación de la calidad de la educación en los centros educativos de Jornada Escolar Extendida. La metodología seguida, se inserta en un estudio mixto donde se combinan métodos cualitativos y cuantitativos y se revelan los fenómenos más significativos de la investigación buscando la comprensión de problemas educativos que se generan en las instituciones, a corto, mediano y largo plazo. Las técnicas utilizadas fueron encuestas, entrevistas y grupos focales, se analizaron los datos en atención a categorías derivadas de la clasificación de la información recabada producto del análisis bibliográfico, considerando las dimensiones y categorías siguientes: a) Organización, b) Planificación, c) calidad, d) formación e) comunicación y análisis sobre evaluación de la calidad en la gestión institucional en las escuelas donde se pudo evidenciar la existencia de distintas formas, métodos y estrategias de abordar los procesos de evaluación en la institución, resaltándose en reiteradas ocasiones que los directivos de los centros educativos enfocan la evaluación más a la medición de los aprendizajes de los alumnos/as, considerando en su mayoría criterios e indicadores para emprender procesos de evaluación pertinentes. En ese mismo orden se derivaron para ser presentados en este estudio, nueve (09) criterios referidos a Organización, seis (06) criterios a planificación, nueve (09) criterios a la calidad, siete (07) criterios a la formación y nueve criterios referidos a la comunicación. Estos criterios van a servir de referente para orientar los procesos de evaluación de la calidad en las instituciones educativas. Descriptores: Evaluación, Gestión, Calidad y Modelos de evaluación.

Cuya, (2017) en su tesis, *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 Niño Jesús de San Ignacio del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015*” plantea como objetivo: “determinar el grado de relación entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 Niño Jesús de San Ignacio del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015”. “El tipo de investigación es no experimental y de diseño descriptivo, correlacional, bivariada y transversal. La población y muestra estuvo conformada por 40 docentes de la I.E. N° 115-28. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios uno para la gestión educativa y otra para medir la planificación, organización, integración, dirección y control. Se aplicó a los 40 docentes de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: el Planeamiento Estratégico se relaciona con la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 115-28 Niño Jesús de San Ignacio del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada pues se ha encontrado con el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman la sustentación rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación, es decir el Planeamiento. Estratégico mejora la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 115-28 Niño Jesús de San Ignacio del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015.

1.2. Antecedentes Internacionales.

Leal, (2010), realiza un trabajo de investigación en Maracaibo Venezuela referido a la planificación educativa y evaluación de la gestión docente en educación neutral diversificada, en el que aborda la relación entre la planificación educativa y evaluación de la gestión docente en organizaciones de educación neutral diversificada de la parroquia Cristo de Aranza del Municipio Maracaibo”. “La investigación es de tipo cuantitativa de nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por treinta (30) docentes y treinta (30) directores, que laboran en las Escuelas Neutrales Diversificadas del Municipio Escolar N° 3 de Maracaibo. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario conformado por 54 ítems. Los resultados

permiten afirmar la existencia de una correlación aceptable alta entre las dos variables, la cual se traduce en una relación directamente proporcional entre las mismas. Es decir, altos niveles en el desarrollo efectivo de la Planificación Educativa en las escuelas de la parroquia escolar Cristo de Aranza genera altos niveles de eficiencia en la evaluación de la gestión docente en las mencionadas escuelas y de igual manera, niveles deficientes en el desarrollo efectivo de la Planificación Educativa en estas escuelas genera Bajos niveles de eficiencia en la evaluación de la gestión docente en ellas.

Gómez, (2016). Procesos de la Planeación Estratégica Emergente. Caso Escuela Secundaria Técnica No. 114. Atapaneo, Municipio de Morelia, Michoacán. El presente informe es producto de la investigación desarrollada en la Escuela Secundaria Técnica 114 de Atapaneo, municipio de Morelia , Michoacán, institución que ha sido reconocida por su desempeño académico local, nacional e internacional.

La temática de investigación se orienta a la revisión de los procesos de la planeación estratégica emergente, formulados e implementados desde las prácticas y la gestión educativas y de la cultura organizacional institucional. El enfoque metodológico se constituye desde la perspectiva de la investigación cualitativa y las especificidades del estudio de caso, por ello se aplicaron entrevistas semiestructuradas, se realizaron registros de observaciones, se revisaron documentos de planeación e informes de resultados; así como consultas con directivos, alumnos, docentes y padres de familia. En este sentido se atendió a lo sugerido por lo planteado desde la observación participante al asistir e intervenir en diversas reuniones de trabajo y evaluación. Entre los principales hallazgos se enuncian los siguientes: El valor educativo de la planeación estratégica para el desarrollo y el logro de los objetivos institucionales, la visión y misión educativa asignada por la sociedad a la Escuela Secundaria Técnica. La importancia de la gestión educativa del trabajo colegiado y el liderazgo académico comprometido y colaborativo. La necesidad educativa de la evaluación institucional para construir nuevos espacios y ambientes escolares de interacción para mejorar los aprendizajes y las prácticas de los maestros, esto implica desaprender y aprender desde lo que se realiza, re significando las experiencias y las prácticas concretas institucionales. Los procesos de formulación e implementación de las estrategias

emergentes en su vertiente interna surgen desde lo planeado articulado a los procesos de evaluación continua y permanente y recuperan e incorporan las expectativas de los diversos agentes internos y externos (alumnos, docentes, la escuela y la comunidad). Es decir, la estrategia es abierta, e incluyente, implica un cambio y da atención a lo imprevisto, para incorporarlo al trabajo educativo institucional. Morin (2003), señala respecto a lo anterior, la estrategia improvisa y constituye innovación, se despliega en situaciones concretas de obstáculos diversos para lo cual se necesita iniciativa, decisión y reflexión para lograr los fines propuestos.

Robles, (2016). “La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*”. Los sistemas o elementos de administración y planificación se han convertido en la actualidad en partes esenciales para disminuir, atenuar o prevenir dificultades y problemas, donde la relación de la planificación tiene su incidencia también en la calidad de gestión educativa. Esto conlleva a orientar, a impulsar y facilitar los diferentes procesos. Primero, oportunidades y beneficios para mejorar la toma de decisiones, facilitando así, las nuevas capacidades en la población y organizaciones para el emprendimiento de planes, proyectos y actividades. Y segundo, articular la integración de estrategias e instrumentos de participación, coordinación y concertación, que permitan el desarrollo educativo, administrativo, financiero y coordinación de los sectores, y cadenas de valor en los procesos de planificación. Todas estas consecuencias nos ayudaran a lograr los objetivos deseados.

Vega, (2016). “Plan estratégico y clima organizacional para la unidad educativa Nazaret de la ciudad de Santo Domingo”. El clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las

características y calidad de la cultura organizacional, para lo cual es primordial que un Plan Estratégico posea estrategias y directrices que permitan mejorar ostensiblemente el clima organizacional de una empresa. Para el desarrollo de la presente investigación se consideró la línea de investigación: Competitividad, Administración Estratégica y Operativa, los resultados alcanzados a través de la aplicación de los tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, permitieron ratificar la problemática en la cual se sustenta el presente estudio y verificar la idea a defender, justificando plenamente la necesidad de que la Unidad Educativa Nazaret cuente con un adecuado Plan Estratégico, cuyo modelo a seguir quedó evidenciado en el capítulo metodológico. En la propuesta planteada se determinó a través del análisis FODA la situación actual de la institución, además el Plan Estratégico contiene los objetivos y estrategias necesarias, las cuales están enmarcados en adecuados programas de acción que direccionan todas y cada una de las actividades que deben desarrollarse para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, por otra parte se incluye un cronograma para ejecutar dichas actividades, en lo relacionado a la evaluación del plan se diseñaron una serie de indicadores de gestión para medir y comparar los resultados alcanzados, permitiendo activar la toma de decisiones en forma oportuna y objetiva, corrigiendo desviaciones o replanteando cualquier aspecto relacionado al Plan Estratégico propuesto para la Unidad Educativa Nazaret de la ciudad de Santo Domingo.

CAPÍTULO II

EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.

2.1. Definición.

Para el Ministerio de Educación, el Plan Estratégico Institucional (PEI) es una Herramienta importante dentro del proceso de planificación de la política educativa y un instrumento para la adecuada asignación de los recursos, al vincular los objetivos de corto y mediano plazo con los escenarios de programación presupuestal. (<http://www.minedu.gob.pe/>)

Esta herramienta que economiza y sopesa la asignación de recursos permite contar con una visión integral y coordinada de la política educativa, determinando el impacto que podrían tener eventuales restricciones o modificaciones presupuestales sobre el cumplimiento de las metas definidas en los planes anuales de desarrollo educativo. (<http://www.minedu.gob.pe/>)

Conforme a la compatibilidad e integración de sus políticas, en mayo de 2005 se aprueba la Ley N° 28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que en su 7° Disposición complementaria establece que el CEPLAN asumirá las funciones relacionadas al planeamiento estratégico y evaluación que cumple la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público – DGPM, del Ministerio de Economía y Finanzas - MEF y las de seguimiento y evaluación estratégica del Estado, que cumple la Secretaría de Gestión Multisectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros. (D.L.N° 1088, 2008).

La Planificación Estratégica de acuerdo a la Secretaría de Planificación Estratégica (2006) es: un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo. (Ramírez, 2015).

Por ello, la Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo, ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar. (Ramírez, 2015).

2.2. Importancia del Planeamiento estratégico

Podemos decir que el planeamiento estratégico, básicamente su importancia radica en que:

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. La eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones. (Ramírez, 2015).

2.2.1. Ventajas:

Dentro de las ventajas mencionaremos las siguientes:

- Plantea en el presente las posibilidades de futuro.
- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización. (Ramírez, 2015).

2.2.2. Desventajas:

Dentro de las desventajas tenemos que:

- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, con los cuales, no siempre cuentan las organizaciones.

- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio. (Ramírez, 2015).

2.3. Pasos de la Planeación Estratégica.

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. (Ramírez, 2015).

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos. Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

La planificación se realiza dentro de un proceso de etapas y fases, en este desarrollo se aplican simultáneamente un conjunto de métodos, principios, técnicas y procedimientos.

Estas fases las explicaremos teniendo en cuenta lo expuesto por Olano Vargas y Miranda Blanco. (1999) y la Unesco (2011).

2.3.1. Diagnóstico:

Permite conocer las causas y efectos de los aciertos y problemas del centro educativo. El diagnóstico se divide en:

- Análisis retrospectivo que consiste en recopilar antecedentes en un período de no menos de 5 años con el propósito de identificar la evolución de las principales variables explicativas del fenómeno que se pretende describir.
- Análisis de la situación presente es el diagnóstico propiamente dicho y tiene como fin contar con una descripción detallada acerca de la coyuntura, para identificar causas y efectos de los aciertos y problemas del sistema en estudio. Este paso responde a la necesidad de conocer el estado de cosas que prevalece en la realidad.
- Prognosis o pronóstico no es otra cosa que la extrapolación tendencial de las estructuras del presente, es decir, la estimación de lo observado en base a su comportamiento histórico que consiste en la elaboración de escenarios o situaciones hipotéticas que se puedan presentar.
- Las conclusiones son producto del diagnóstico la identificación de los problemas, carencias o necesidades, causas, efectos, potencialidades, restricciones y alternativas de solución. (Ramírez, 2015).

2.3.2. Formulación del plan.

En esta etapa del proceso de planificación se realiza un programa que presenta las siguientes acciones:

- Definición de objetivos específicos. Estos deben estar asociados a cada uno de los escenarios. Los objetivos corresponden a la definición operativa de las características de un escenario; esta definición implica que los objetivos

deben ser teóricamente alcanzables, y medible la aproximación de este alcance.

- Fijación de metas, que son objetivos cuantificados en el tiempo y en el espacio. Se pueden fijar metas a corto, mediano y largo plazos.
- Programación de actividades: priorizar e identificar las actividades, así como clasificarlas según áreas estratégicas a partir de la identificación de objetivos específicos.
- Estimación de los requerimientos financieros: elaboración del presupuesto. (Ramírez, 2015).

2.4. Aprobación, revisión, ajuste y compromiso.

La aprobación demanda un proceso de revisión del contenido del plan, en el sentido de contrastar si los objetivos se articulan con las necesidades y propósitos identificados en la fase de análisis de la realidad; así mismo, exige se verifique si las metas y actividades programadas se ajustan a las disponibilidades de recursos y tiempos límites. En caso de existir incompatibilidades, las autoridades están facultadas para solicitar a los planificadores, una reorientación de los objetivos, metas y alternativas presentadas; sólo de esta manera, el plan reflejará una descripción más precisa de los objetivos que han sido previamente determinados. (Ramírez, 2015). (p. 22).

2.5. Ejecución.

La ejecución es una etapa eminentemente operativa. Anteriormente esta etapa era la más crítica, debido a que en muchos casos los planes, aun siendo bien formulados, no se ejecutaban en la forma debida. Esto se explica porque la ejecución depende, de un lado, de la buena administración de los recursos humanos, materiales y financieros especialmente, en los aspectos de organización y dirección; y de otro, de la concurrencia sincronizada de los sistemas administrativos que concurren y coadyuvan a la ejecución de los planes. (Ramírez, 2015). (p. 23)

También la Unesco representación en Perú (2011) en su Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas, sostiene que, Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones.

Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «súper» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía. (Ramírez, 2015). (p. 45)

CAPÍTULO III

LA GESTION EDUCATIVA.

3.1. Definición.

Está constituida por el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo. De acuerdo a esta definición, una buena gestión educativa demandará realizar, durante todo el proceso educativo, las acciones (actividades y operaciones) que son necesarias para lograr los objetivos educativos. (Collao, 1993, p.13).

La gestión educativa, será imprescindible que adquiriera nuevas características que la hagan más eficiente, está requerirá ser entonces una gestión innovadora, donde la flexibilidad y la interdisciplinariedad sean condiciones indispensables. La gestión educativa debe ser interactiva entre todos los agentes que participan en el desarrollo institucional, debiendo realizarse una agresiva aplicación de la información de sus procesos, con gran énfasis descentralista y criterios compensatorios para aquellas zonas marginales que por carencia de oportunidades y recursos no les sea posible un desarrollo autónomo. (Alvarado, O. 2006:207 y 208).

3.2. Los modelos de gestión.

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes. Las formas de hacer de los años cincuenta no son las mismas que las actuales. Así es, vivimos un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; y, por ende, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde. Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas. (Del Carpio, 2015).

Los principales modelos de gestión presentados por Juan Casassus en 1999 son:

- Normativo
- Prospectivo
- Estratégico
- Estratégico-situacional
- Calidad total
- Reingeniería
- Comunicacional

Cada uno de estos modelos son una respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero si representa un avance con respecto a él. La secuencia de estos siete modelos muestra una trayectoria que parte de una situación rígida, determinada y estable, para luego pasar a otras cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan ajustes constantes mediante la innovación. (Del Carpio, 2015).

3.3. La organización educativa.

Parte de contar con una visión más integral de las instituciones educativas, significa desarrollar una perspectiva holística, integradora y de mayor abstracción. Contemplar la entidad educativa como una organización global, que se nutre de múltiples y complejos elementos, pero que es una realidad totalizante y orgánica. (Del Carpio, 2015).

En ese marco nos parece pertinente recordar que, para Peter Drucker, una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Adicionalmente señala diversas características, que en su momento presentamos, que si bien puede diferir de las que establece el Modelo de organización racional (Taylor, Weber, Fayol: la organización científica del trabajo en la empresa capitalista), el modelo de las relaciones humanas (Elton Mayo) o el modelo democrático organizacional, constituyen un buen punto de partida para reflexionar en

torno a tres ejes conceptuales sustantivos que sustentan la naturaleza y sentido de la organización en general y de la organización educativa en particular. (Marcelo, W. y Cojal, B. 2006:98).

3.4. Contexto de la gestión educativa en el Perú.

El modelo de gestión educativa en nuestro país ha seguido las transformaciones que se han producido en América latina. A diferencia (o semejanza) de otros países de la región, la gestión de la educación peruana tiene series de deficiencias atribuibles a una cultura burocrática y aún centralista, a pesar de los intentos por descentralizar la gestión y dar mayor autonomía a los distintos órganos de gobierno (regional, local y escuelas).

Las grandes brechas de desigualdad, exclusión y discriminación que se viven en nuestro país obligan a hacer una búsqueda de la equidad e inclusión en los procesos educativos con igualdad de oportunidades para todos. Por otro lado, la situación de violencia y corrupción vivida en la década de los ochenta y noventa documentados en diversos estudios- en especial en el informe que presentó la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (2004), el estudio realizado por Helfer y otros (2004) y los Informes anuales sobre corrupción de la defensoría del pueblo- demandan la implementación de políticas de moralización en la gestión de la educación.

Es así, como la exigencia actual a la gestión educativa peruana es superar las brechas de inequidad y favorecer la igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos los peruanos. Ello plantea algunos desafíos a la gestión de la educación y en particular a quienes están dedicados a la formación de especialistas en gestión de la educación- como son: la atención a la calidad, la atención a las diferentes culturales- por ser un país multicultural y multilingüe, así como incluir la dimensión ética en la gestión del sistema educativo.

En esta parte del trabajo presentaremos una breve mirada a la evolución de las políticas de gestión de la educación en nuestro país desde la última década del siglo

XX, así como en la actualidad. Ello con el objetivo de dar cuenta del contexto en el que se desarrolla los programas de formación en gestión de la educación y los desafíos de formación que nos toca enfrentar. (Díaz, C. y Alfaro, B. 2008:9 10).

3.5. Los instrumentos de la gestión educativa.

Para una buena gestión educativa es preciso que se elabore, maneje y aplique los siguientes instrumentos básicos:

3.5.1. Proyecto educativo institucional (PEI)

“El PEI es un documento normativo y un instrumento técnico, en el cual se expone el marco global, pautas y criterios para guiar la práctica educativa de la institución.” (Díaz, E. 2005:256).

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional. La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir. Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto, es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad. (UNESCO. 2011, p. 55).

3.5.2. Proyecto curricular del centro (PCC).

La orientación que la institución educativa asume, expresada en su visión y el enfoque pedagógico, se concreta a través del currículo. El currículo constituye el eslabón entre estas opciones y los aprendizajes de los estudiantes, entre la intencionalidad y la práctica.

El proyecto curricular contiene las definiciones respecto a la organización curricular, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Permitirá así, a cada institución educativa, orientar sus actividades de manera que el currículo sea pertinente a las demandas de la comunidad donde se trabaja y coherente con la identidad de la institución. Esto se logra a través de la diversificación curricular, la que se puede realizar teniendo en cuenta los niveles de concreción del currículo: Diseño Curricular, que es la dimensión prescriptiva. Desarrollo Curricular, que es la dimensión operativa. Es así que la diversificación contribuye a que la educación sea pertinente y equitativa, a partir del respeto a la diversidad. (Del Carpio,2015).

En el Perú, como en otros países, se cuenta con una estructura curricular básica elaborada por el Ministerio de Educación. Esta estructura curricular explicita la orientación del sistema educativo nacional, le da unidad y sirve de base para las propuestas curriculares de cada institución educativa que, a través de la diversificación curricular, realiza las adaptaciones pertinentes a las características y necesidades de los estudiantes y sus contextos. (UNESCO, 2011, pp. 77-78).

3.5.3. Plan anual de trabajo (PAT).

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo. Elaboración y Elementos del Plan Anual de Trabajo. (Del Carpio,2015).

Para elaborar El PAT, es necesario: Revisar el marco orientador del PEI, es decir la visión, misión, principios, valores y objetivos estratégicos. Revisar el diagnóstico del PEI y jerarquizar las situaciones a resolver en el año, en cada una de las dimensiones de la gestión. (UNESCO, 2011, pp. 91).

3.5.4. Reglamento interno (RI)

Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se complementan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución. Articula, coherentemente, las disposiciones generales del macrosistema y las necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas. (UNESCO, 2011, p. 84).

“Un aspecto relevante de este reglamento es el referido a las obligaciones y al régimen disciplinario donde se indican las faltas y sanciones, y sus mecanismos de aplicación.” (Alvarado, 2006, p. 92).

3.5.5. Informe de gestión anual (IGA)

El Informe de Gestión Anual es un instrumento de gestión que se formula al finalizar el año escolar y permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la autoevaluación de la institución en los aspectos pedagógico, institucional, administrativo y comunitario. Se presenta a la comunidad educativa y autoridades en un documento que sintetiza la práctica y el quehacer de la institución educativa. (Del Carpio,2015).

El Informe de Gestión Anual es aprobado por Resolución Directoral del director de la Institución Educativa, previa opinión del Consejo Educativo Institucional, en la última quincena del año escolar. En las instituciones educativas

públicas debe incluir la rendición de cuentas de la ejecución del presupuesto institucional. (Del Carpio,2015).

Pasos para la elaboración del Informe de Gestión Anual

Para elaborar el Informe de Gestión Anual se recomienda: -

- Analizar los informes de las diferentes áreas, órganos y/o departamentos de la institución.
- Sistematizar la información e interpretar los resultados, pudiendo usarse esquemas, cuadros y gráficos estadísticos sencillos que faciliten su estudio y análisis.
- Emitir conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta para la elaboración del plan anual de trabajo del siguiente año.
- Realizar propuestas de mejora de la gestión de la Institución Educativa. (UNESCO, 2011, p. 93).

CAPÍTULO IV

EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LA GESTION EDUCATIVA.

4.1. El Planeamiento Educativo como instrumento de cambio.

Establece que el planeamiento estratégico es una herramienta obligada para la adecuada conducción de nuestras organizaciones. Toda organización, incluida la institución educativa, están inmersas en cambios constantes, algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas, mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura orientada hacia la atención al cliente. (Cuya, 2017).

El planeamiento estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y los factores que los afectan, nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades, análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas.

4.2. Administración Escolar y el Planeamiento Institucional

Administrar la escuela implica planeamiento institucional que involucre a todos los agentes educativos, pues planear implica mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, la visión y estrategia en resultados tangibles. Así permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea para los alumnos. (Cuya, 2017).

4.3. El planeamiento estratégico en las instituciones educativas.

El Plan educativo estratégico es la herramienta que tiene la institución escolar para explicitar su propuesta general. Debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente. Este proceso de planificación institucional cobra sentido cuando permite una participación genuina de todos los actores de la comunidad educativa. (Cuya, 2017).

Un proyecto integral participativo es una instancia de reflexión estratégico situacional que supone rasgos particulares. Es un modelo posible que parte de la realidad institucional mediante la elaboración de un diagnóstico que permita priorizar opciones. El proyecto institucional se construye a través de diferentes etapas, a partir del momento en que los miembros de la institución se constituyen en un equipo de trabajo. Cada uno de los actores compartirá desde sus diferencias, los objetivos de la tarea educativa institucional.

Desde el punto de vista metodológico la construcción de un Plan Educativo Estratégico pasa por una primera etapa en la que se tendrán que realizar las siguientes acciones: Reuniones informativas en relación a la elaboración del proyecto educativo con la participación de directivos, docentes, alumnos y alumnas, padres y madres de familia, líderes de la comunidad.

En estas reuniones se deben elegir a los representantes de padres y madres de familia, líderes de la comunidad, docentes y estudiantes que participarán en las reuniones sucesivas de trabajo, que se planifiquen durante el año. La importancia de la participación de distintos actores en el Plan Educativo Estratégico que vendría a ser el Proyecto Educativo Institucional (Perú) es que las metas y objetivos institucionales se consensuan entre los diferentes subsistemas de la Institución Educativa, clarificando de esta manera las metas y el norte institucional, el cual tendrá impacto en el desarrollo de los procesos de gerencia de parte del staff directivo de la I.E. pues le dará mayor

margen de maniobra y evitará malos entendidos y desencuentros entre los PPF que suelen fiscalizar la marcha de la Institución con arreglo a Ley (Ley de las APAFAS) y el Director de la I.E., favoreciendo de esta manera la paz social, requisito indispensable para el desarrollo de los procesos pedagógico-institucionales- Considera que el trabajo de su Centro o Institución Educativa está orientado a una visión de futuro ¿Por qué? ¿Qué factores contribuyen a tener esa visión? (Cuya, 2017).

En algunas Instituciones Educativas sí hay una visión de futuro y ésta se evidencia en documentos de gestión que planifican las actividades pedagógicas-administrativas e institucionales de las I.E. tales como el PEI: Instrumento de gestión de mediano plazo. En su aprobación y evaluación opina el Consejo Educativo Institucional, PCI: Instrumento que se formula en el marco del Diseño Curricular Básico: Instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la Institución Educativa y de sus actores. PAT: Instrumento de gestión derivado del PEI y del Informe de Gestión del año anterior. IGA: Instrumento que registra logros, avances y dificultades de la ejecución del PAT y la aplicación del RI y los demás instrumentos. Sin embargo, para que la orientación al futuro sea realmente efectiva, la visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización.

Factores que contribuyen a tener una visión de futuro:

- **Liderazgo:** Es la responsabilidad del líder educativo comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión, y animar a los otros a imbricar su visión personal con la de la organización.
- **Claridad en la socialización de las metas institucionales.**
- **La visión enfocada hacia el futuro,** debe ser dinámica e inspiradora, debe ser compartida y apoyada, debe ser retadora pero alcanzable, así como precisa y realista.
- **Transparencia en las acciones y propósitos,** como una manera de contribuir a la cohesión interna de la organización y al fomento de la confianza.

- **Cohesión entre sus integrantes**, basada en la convicción común de los valores capaces de generar sinergia para materializar los objetivos.
- **Compromiso de los integrantes de la organización con la misión**, la visión de futuro y los valores de la Institución Educativa. Señala los pasos que se siguen en su Institución educativa para elaborar el Plan de Trabajo del Año indicando entre otros: frecuencia de reuniones entre docentes y directivos, información a considerar, nivel de participación de docentes, directivos, etc., plazos que considera la planificación, instrumentos que se utilizan, precisar si se tiene un PEI. El plan anual de trabajo (PAT), como proceso, se puede describir de la manera siguiente: a. existe un problema o problemas (elegidos por razones lógicas).
- **Necesitan una solución**; la solución es un plan anual de trabajo, que incluye una lista de metas, objetivos y acciones que forman parte de una estrategia; de la estrategia se basa en qué problemas se deben resolver y en los recursos disponibles que se van a invertir en su solución, además de los obstáculos que se esperan.
- **Las metas y los objetivos**, son los resultados del proyecto, mientras que los recursos (cuando se utilicen) son las aportaciones, y el propósito de la estrategia es convertir aportaciones en resultados.
- **En la fase de formulación del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa**, se considera, los siguientes pasos:
 - Definición de objetivos estratégicos.
 - Determinación de metas.
 - Formulación de actividades y proyectos.
 - Costos y financiamiento.

4.5. Definición de objetivos estratégicos.

Sobre la base del diagnóstico (análisis de la matriz FODA) se formulan objetivos estratégicos, que son los propósitos a alcanzar en cada una de las áreas de análisis.

En la formulación de los objetivos estratégicos de cada área hay que tomar en cuenta:

- Los objetivos generales de la educación.
- Los objetivos de la educación para el plan.
- Los objetivos del nivel o modalidad educativa.
- Los objetivos del órgano intermedio.

Es en la definición de los objetivos estratégicos de Institución educativa en que se reúnen los directivos con los docentes en una frecuencia diaria en todo el mes de diciembre.

4.6. Determinación de metas.

Las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos estratégicos, es decir, los resultados que se espera alcanzar producto de la puesta en operación de las actividades y/o proyectos del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa. (Cuya, 2017).

4.7. Formulación de actividades y proyectos.

Una actividad es una acción necesaria para transformar recursos (humanos, materiales, físicos, tecnológicos y uso del tiempo) dados en resultados planificados dentro de un periodo de tiempo determinado. En nuestro caso la actividad tiene por objeto identificar las tareas básicas por medio de las cuales se cumplirán de las metas y los objetivos estratégicos del Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo. (Cuya, 2017).

4.8. Costos y financiamiento.

Cada actividad y/o proyecto implica movilización de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo, en consecuencia, existe la necesidad de monetizar estos recursos para de esta manera identificar cuáles serán las fuentes de

financiamiento a las cuales se recurrirá, ya sean estas internas o externas al centro educativo. (Cuya, 2017).

Para la realización del PAT (Plan Anual de Trabajo) en la Institución educativa en que laboro, se reúnen los directivos con los docentes en una frecuencia diaria en todo el mes de diciembre de cada año, para realizar cada uno de los pasos (A, B, C, D) antes señalados en la elaboración del PAT. Con un nivel de participación docentes directivos del 100% con carácter obligatorio.

Debo precisar que la Institución Educativa cuenta con PEI desde que este documento de gestión fue exigido por el MINEDU en concordancia con la Ley de Modernización de la Gestión Pública. Los instrumentos de gestión básicos sobre los que se basa el PAT son el PEI y el PCI de la I.E. (Cuya, 2017).

Hay que destacar que el área pedagógica es la más importante en la vida de una I.E. educativa, pues es el core bussines institucional, la cual comprende el análisis de los problemas referidos a los momentos de diversificación, programación, ejecución y evaluación curricular en la Institución Educativa.

Debo señalar que actualmente toda Institución educativa debe contar (por ley) con los documentos de gestión enunciados anteriormente, bajo responsabilidad del staff directivo (cumbre estratégica). El proceso de planeación estratégica abarca el desarrollo secuencial de las siguientes etapas: La creación de la filosofía de la Institución, manifestada en su declaración de visión y misión. La elaboración de la visión y la misión se impone a los docentes, no se comparte su elaboración con la plana docente. (Cuya, 2017).

El análisis del entorno o ambiente externo donde se desenvuelve la Institución, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas. El análisis de la realidad interna de la institución, cuyo fin es establecer las fortalezas y debilidades.

La elaboración del FODA se realiza en sendas reuniones de los subsistemas de docentes y directivos, por niveles.

En base a este análisis FODA se plasma un documento que pasa supuestamente a integrar el PEI de la Institución, del cual no tienen conocimiento los docentes porque el staff directivo no permite que nadie sepa el contenido del PEI, porque de esta manera se evitan reclamos de carácter técnico pedagógico y/o sindical. A nivel general, el análisis del ambiente operativo interno abarca el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización. Los problemas que se presentan a este nivel se dan en el irregular manejo del proceso de racionalización docente, mediante el cual se envía información falseada a las instancias superiores en relación a la oferta de docentes y se omite muchas veces que hay docentes que no tienen título universitario, o se deprimen las cifras de la demanda escolar para que no tenga acceso a la Institución ningún docente más. O bien se maquillan las estadísticas, o se envía la información de manera tardía para postergar el cierre del turno tarde. Es decir, el análisis y la información que se emite a las instancias superiores del ambiente operativo, es mixtificado en función de intereses particulares (del staff directivo y de algunos miembros del SUTEP) mas no Institucionales; las capacidades y aptitudes centrales de la organización pasan a segundo plano. (Cuya, 2017).

El establecimiento de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias. El establecimiento de los objetivos estratégicos generales y específicos del PEI es elaborado por un grupo de ad hoc de gestión, y deben estar en concordancia con el DCN que rige el año lectivo, las conclusiones del grupo ad hoc de gestión no son socializadas a los docentes, generalmente se hace uso del formato plasmando en las orientaciones de documentos de gestión que ofrecen las Ugeles.

La preparación para la ejecución del plan, en especial en lo que se refiere al sistema de seguimiento y evaluación del mismo- Aquí no hay mayor problema pues una vez trazados los objetivos, estrategias, proyectos a implementar, el staff directivo se encarga de que lo planeado se cumpla, y para ello pone en funcionamiento la maquinaria de procesos de control que se dan internamente en la Institución Educativa y que están concatenados con las instancias superiores del MINEDU. (Cuya, 2017).

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El planeamiento educativo es una de los primeros aspectos de mayor importancia que se deben tener en cuenta para poder realizar un buen trabajo en el aspecto educativo, esto es básico para los directivos y docentes, ayudara en gran medida a realizar.
- SEGUNDA:** Los estudios relacionados a la planificación y gestión educativa, indican que el conocimiento y una buena aplicación de estos, garantiza un buen trabajo en el aspecto educativo, por ello es importante su conocimiento y su buena aplicación.
- TERCERA:** El planeamiento educativo, es uno de los elementos de efectividad en la administración de la educación, para ello se debe tener un conocimiento amplio de todo lo relacionado a la planeación, esto es muy recomendado para los directivos, pues aseguraría poder realzar un buen trabajo en sus Instituciones educativas.
- CUARTA:** La gestión educativa, es la parte elemental para poder desarrollar un buen trabajo en la administración de la educación, los docentes y maestros deben tener el manejo y conocimiento de los documentos de gestión, su manejo y aplicaron podrá asegurar un buen trabajo que está relacionado con las instancias del ministerio educación.
- QUINTA:** El planeamiento estratégico debe ir siempre de la mano para una buena gestión, los director y docente deben ser conscientes de ello, y trabajar en forma coordinada, se debe cumplir con todo lo que el ministerio de educación solicite en forma adecuada y oportuna, esto podrá ser de mucha ayuda para que se mejore los niveles de la educación.

RECOMENDACIONES

- Elaborar talleres de capacitación en la elaboración de planes de educación.
- Desarrollar talleres de elaboración de documentos de gestión educativa.
- Monitorear el trabajo de los directores y docentes en el cumplimiento de los documentos de planificación y gestión educativa.

REFERENCIAS CITADAS

- Alvarado, O. (2006) Gestión educativa. Enfoques y procesos. Universidad de Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Ee.
- Collao, O. (1993). Administración y gestión educativa. UNMSM. Lima
- Cuya, D, (2017). El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. Universidad Nacional De Educación. Enrique Guzmán Y Valle. Lima. Perú.
- Decreto Legislativo, N° 1088, (2008). Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Presidencia de la Republica. Lima. Perú.
- Del Carpio, (2015). Relación entre La Gestión Educativa y El Liderazgo Directivo en Los docentes de La Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bentin del Distrito del Rímac
- Díaz (2005). Compendio de pedagogía. (temas desarrollados). Lima : Zures.
- Díaz y Alfaro (2008). La formación en gestión de la educación. Tendencias y experiencias desde los postgrados. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Graduados. Lima.
- Fuentes, H. L. (2016). Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente. Gestión de la educación, 1(1), 23-52. Universidad de Costa Rica.
- Gómez, P. (2016). Procesos de la Planeación Estratégica Emergente. Caso Escuela Secundaria Técnica No. 114. Atapaneo, Municipio de Morelia, Michoacán. Universida Virtual. México.
- Ibarra, Rodríguez y Gómez. (2010). La planificación basada en competencias en los másteres oficiales: un reto para el profesorado universitario. RELIEVE, v. 16 (1).

Recuperado el 13 de noviembre de 2017 de:
http://www.uv.es/RELIEVE/v16n1/RELIEVEv16n1_6.htm

- Ibarra, A. (2013), en su tesis: Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima-año 2011. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú.
- Leal, A. (2010) Planificación educativa y evaluación de la gestión educativa neutral diversificada. (Tesis para optar el grado de magíster scientiarium en educación) Universidad de Zulia. Maracaibo- Venezuela.
- Marcelo y Cojal (2006). Gestión educativa. Universidad Nacional Pedro Ruiz gallo. Lambayeque.
- Ministerio de Educación, (<http://www.minedu.gob.pe/>)
- Ramírez, Y. (2015). El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de chorrillos-lima, 2013
- Robles, P. (2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación. DOI: <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol1iss2.2016pp20-22>.
- Unesco. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Unesco. Perú.
- Vega, A. (2016). Plan estratégico y clima organizacional para la unidad educativa Nazaret de la ciudad de Santo Domingo. Universidad Uniandes. Santo Domingo.

El planeamiento estratégico en la gestión educativa.

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

3%

2

repositorio.untumbes.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

www.repositorioacademico.usmp.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.ute.edu.ec

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

7

archive.org

Fuente de Internet

<1%

8

clubensayos.com

Fuente de Internet

<1%

9

repositorio.upch.edu.pe

Fuente de Internet

<1%



10

www.monografias.com
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía Activo



Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Asesor.